

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Edita Doilidko

GRUPINIŲ DARBU GRĮSTOS ATLYGIO SISTEMOS KŪRIMAS

UAB „MAGNETA LOGISTICS“

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. Svetlana Šajeva

KAUNAS, 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

GRUPINIŲ DARBŲ GRĮSTOS ATLYGIO SISTEMOS KŪRIMAS

UAB „MAGNETA LOGISTICS“

Strateginė lyderystė (621N20034)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Edita Doilidko, VMSLI-3

2015 m.

Vadovė

Doc. dr. Svetlana Šajeva

2015 m.

Recenzentas

Doc. dr. Egidijus Rybakovas

2015 m.

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Edita Doilidko

Strateginė lyderystė, 621N20034

Baigiamojo magistro darbo

GRUPINIŲ DARBU GRĮSTOS ATLYGIO SISTEMOS KŪRIMAS

UAB „MAGNETA LOGISTICS“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

_____ 2015 m. _____ gegužės _____ d.
_____ Kaunas _____

Patvirtinu, kad mano **Editos Doilidko** baigiamasis magistro darbas tema GRUPINIŲ DARBU GRĮSTOS ATLYGIO SISTEMOS KŪRIMAS UAB „MAGNETA LOGISTICS“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Doilidko, E. (2015). *Development of Group – based Reward System at UAB Magneta Logistics*. Master's Work in Strategic Leadership. Study Programme 621N20034. Supervisor dr. S. Šajeva. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Relevance of the topic: Every company and organization is looking for the effective ways to motivate its employees as well as improve the organization and its workers performance. A lot of practitioners and academics have already noticed the importance and benefit of team work, but until now teamwork – based reward has been applied by very less companies (Armstrong, 2012). While individual performance – related reward remains dominant, group – based schemes are increasing in popularity in recent years (CIPD, 2012 – 2013). Despite the fact that reward and benefit packages are a key component in the overall strategy for staff retention and incentivisation, organizations should be using a total reward approach which encompasses non – financial reward as well as financial (HayGroup, 2013).

Problem formulation: In the following master's work was dealt with UAB „Magneta Logistics” relevant practical problem. The company has two different departments (sales and forwarding), which create the most value, but compete and conflict among themselves. Since the efficiency depends on the cooperation of two mentioned departments, the company's applied remuneration system based on individual performance is not effective. The main problematic issue of the work is: How to create motivating and effective team reward system?

Aim of the work: to identify group – based reward system development capabilities at UAB „Magneta Logistics“.

Object: group – based motivating reward system at UAB „Magneta Logistics“.

Goals:

1. To explore the theoretical approaches of the development of the group-based reward system.
2. To prepare study methodology for group – based reward system development capabilities as well as carry out empirical research at UAB „Magneta Logistics“.
3. To offer efficient solutions of group – based reward system development at UAB „Magneta Logistics“.

Methods:

In the theoretical research – analysis of the scientific literature, qualitative content analysis, comparisons.

In the empirical research – analysis of the company's internal documentation, employee opinion survey, focus groups.

Structure: this master's work consists of an introduction, analysis of the scientific literature, research methodology, analysis of the empirical research results, findings, conclusions and recommendations, list of references, and annexes. In the introduction is reviewed the relevance of the topic is, problem, aim of the work and goals. In the introduction the relevance of the topic is discussed, the research problem, research goal and the objectives are provided. In the first part of the work theoretical analysis was carried out, which is dedicated to reveal the advantages of team work and to explore the characteristics of the motivating reward system. The second part presents the research methodology, justifies research methods used to analyze group – based reward system specifics and opportunities. In the third part of the work empirical analysis was carried out, which is dedicated to reveal group – based reward system development capabilities at UAB „Magneta Logistics“.

Results: According to the scientific literature, team reward and group – based reward systems concept and importance defined. On the basis of theoretical analysis and with the purpose of carrying out empirical analysis, the methodology was prepared to analyze the company in detail. The results of the research revealed the specifics of group work – based reward system, its opportunities and weaknesses as well as company's employees attitude towards teamwork. On the basis of theoretical analysis and empirical research group work – based reward system development at UAB "MAGNETA LOGISTICS" guidelines were created.

Reward system is defined as interrelated reward processes, practices and procedures. The main characteristics of the motivational and effective reward system are clarity, equity and governance. The research showed that the majority of employees assess the group work – based reward system.

Scope of work: scope of work is 67 pages excluding annexes. In the list of references there are 64 sources. Tables – 12, pictures – 7.

Keywords: effectiveness, employee motivation, expectations, group – based reward, reward system.

TURINYS

Lentelių ir paveikslų sąrašas	7
Pagrindinės sąvokos ir terminai	8
ĮVADAS.....	10
1. GRUPINIŲ DARBU GRĮSTOS ATLYGIO SISTEMOS TEORINĖ ANALIZĖ.....	13
1.1. Atlygio ir atlygio sistemos analizė, samprata ir svarba	13
1.2. Motyvuojančios ir efektyvios atlygio sistemos charakteristikos	20
1.3. Grupinis atlygis: pranašumai, tikslai ir apribojimai.....	25
1.4. Grupiniu darbu grindžiamo atlygio sistemos kūrimas	34
2. GRUPINIŲ DARBU GRĮSTOS ATLYGIO SISTEMOS TYRIMO METODOLOGIJA	38
2.1. Tyrimo problema, tikslas	38
2.2. Tyrimo metodai, instrumentai, organizavimas	39
2.3. Tyrimo eiga, etika, apribojimai.....	44
3. GRUPINIŲ DARBU GRĮSTOS ATLYGIO SISTEMOS TYRIMAS UAB „MAGNETA LOGISTICS“.....	46
3.1. UAB „Magna Logistics“ pristatymas ir esamos atlygio sistemos analizė.....	46
3.2. Tyrimo rezultatai.....	50
3.2.1. UAB „Magna Logistics“ darbuotojų nuomonių analizė.....	50
3.2.2. UAB „Magna Logistics“ fokus grupės gautų pasiūlymų analizė	53
3.3. Grupinio darbo rezultatais grįstos atlygio sistemos UAB „Magna Logistics“ kūrimo gairės	57
IŠVADOS.....	62
LITERATŪRA.....	64
PRIEDAI.....	68
1 PRIEDAS. Tuckmano grupės gyvavimo ciklo etapai (Tuckman B., 1965)	69
2 PRIEDAS. Tuckmano grupės gyvavimo ciklo etapai 2 (Tuckman B., 1965)	70
3 PRIEDAS. Pardavimo ir ekspedicijos darbuotojų atsakymai į klausimą „Jeigu įmonėje būtų taikomas atlygis už efektyvų bendradarbiavimą ir bendrai pasiektą rezultatą: A. koks jis turėtų būti? B. kaip jį panaudotumėte?.....	71
4 PRIEDAS. Fokus grupės diskusijos užrašai (20.04.2015 10:00 – 12:20).....	72
5 PRIEDAS. Kūno kalba užfiksuota fokus grupės diskusijos metu	77
6 PRIEDAS. Pardavimų-ekspedicijos skyrių bendro darbo standartai	78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Atlygio priemonių ir būdų apibendrinimas	18
2 lentelė. Grupės rezultatais grindžiamo užmokesčio modelio pranašumai ir trūkumai (pagal Armstrong, 2010 ir Gomez-Mejia, 2011)	31
3 lentelė. Fokus grupės klausimų pagrindimas	41
4 lentelė. Fokus grupės dalyvių demografinė charakteristika	43
5 lentelė. Atlygio skaičiavimo pavyzdys.....	48
6 lentelė. Skolų koeficientų lentelė	49
7 lentelė. Vadybininko atlygio vidutiniai rodikliai	49
8 lentelė. Dabartinės atlygio sistemos stiprumai, silpnumai bei tobulinimo galimybės	53
9 lentelė. Grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos kūrimo galimybių įvertinimas	54
10 lentelė. Efektyvios ir motyvuojančios atlygio sistemos kūrimo galimybių įvertinimas	55
11 lentelė. Grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos formavimas įmonėje	56
12 lentelė. Siūlytina grupinio atlygio apskaičiavimo formulė	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Atlygio sistemos struktūra (Robbins, 1982).....	16
2 pav. Lūkesčių teorija (Steward, 2011)	22
3 pav. UAB „Magneta Logistics“ įmonės struktūra.....	47
4 pav. Respondentų studijuoti dalykai pagal mokslo sritį.....	50
5 pav. Pardavimų ir ekspedicijos skyrių atsakymai į klausimą, kaip panaudotų bendrą atlygį	51
6 pav. Atsakymų pasiskirstymas Pardavimų ir Ekspedicijos skyriuose.....	51
7 pav. Atsakymo pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje	52

Pagrindinės sąvokos ir terminai

Atlyginimas – mėnesinio ar metinio darbo užmokesčio tarifas (Noe, 2011).

Atlygio sistema – tarpusavyje susiję atlygio procesai, praktikos ir procedūros (Armstrong, 2010).

Atlygio sistema sudaro atlyginimo sistema, susidedanti iš piniginio ir materialaus nepiniginio apdovanojimo, kartu su nematerialiu (moraliniu) apdovanojimu (Lipinskienė, 2012).

Atlygis – asmens pripažinimas už jo pasiekimus ir įnašą (Armstrong, 2010).

Bazinis darbo užmokestis (fiksuoasis atlyginimas) – nediskrecinė kompensacija, kuri paprastai nekinta priklausomai nuo darbo rodiklių ar pasiektų rezultatų. Jis nustatomas pagal organizacijos užmokesčio politiką ir struktūrą (WorldatWork, 2007).

Darbo užmokestis – yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Darbo užmokestis mokamas pinigais (LR Darbo kodeksas, XV skyrius, 186 straipsnis, 2015).

Efektyvumas – gebėjimas pasiekti rezultatą (Drucker, 2009).

Ilgalaikis skatinamasis užmokestis – kaip kintamojo užmokesčio forma skiriamas sukonzentruoti ir atlyginti darbo rezultatus už ilgesnį nei vienerių metų laikotarpį. Tipinis pavyzdys – akcijų opcionai, ribotų teisių akcijos, premijinės akcijos, produktyvumo vienetai ir grynieji pinigai (WorldatWork, 2007).

Instrumentalumas – individo tikėjimas, kad, pasiekęs tikslus ir gerai atlikęs užduotį, gaus atlygį (Vroom, 1964; cit. Lipinskienė, 2012).

Išorinis atlygis – apima pinigus, paaukštinimą pareigomis ir išmokas. Jis tiesiogiai nesusijęs su darbu ir gaunamas iš išorinio šaltinio, daugiausia vadovybės (Decenzo, 2010).

Kintamasis užmokestis – diskrecinė kompensacija, kuri priklauso nuo darbo rodiklių ar pasiektų rezultatų. Taip pat vadinamas atlyginimu savo rizika (angl. *pay at risk*), kai užmokestis keičiasi priklausomai nuo darbo rodiklių ar pasiektų rezultatų. Tai yra vienkartinis atlygis, kuris turi būti nustatomas ir uždirbamas per kiekvieną darbo laikotarpį (WorldatWork, 2007).

Kompensacija darbuotojams – žmogiškųjų išteklių praktika atlyginti darbuotojams už jų įnašą (Steward, G., Brown, K., 2011).

Lūkesčiai – suvokta tikimybė, kad pastangos leis pasiekti rezultatą (Vroom, 1964; cit. Lipinskienė, 2012).

Grupinis atlygis – mokėjimas grupei užtikrina atlygį grupei ar darbuotojui, atliekančių panašų ar susijusį darbą, grupėms. Jis susijęs su grupės darbo rodikliais. Darbo rodikliai gali būti išreiškiami pasiektais rezultatais ir (arba) aptarnavimo norma. Be to, dažnai atsižvelgiama į produkcijos kokybę arba užsakovų nuomonę dėl teikiamų paslaugų kokybės (Armstrong, 2004).

Motyvuojanti atlygio sistema pritraukia ir išlaiko talentingus darbuotojus, nuolat motyvuoja juos siekti organizacijos tikslų, pasiūlydama jiems tokius atlygius, kurie tenkina jų poreikius, lūkesčius, yra jiems reikšmingi, pati sistema suvokiama kaip teisinga ir individualizuota, apčiuopiama, aiški, lanksti ir dinamiška (Lipinskienė, 2012).

Paskatos – skatinimas asmenis dirbti geriau ir siekti daugiau (Armstrong, 2010).

Rinkos rodikliais grindžiamas užmokestis – kompensacijos metodas, kuriuo nustatoma, kiek mokėti darbuotojams, įvertinant, kiek jie galėtų padaryti dirbdami kitoms organizacijoms (Steward, 2011).

Trumpalaikis skatinamasis užmokestis – kaip kintamojo užmokesčio forma, skiriamas sukonzentruoti ir atlyginti darbo rezultatus už vienerių metų ar trumpesnę laikotarpį (WorldatWork, 2007).

Valentingumas – individo poreikių, tikslų ir vertybių funkcija, kuri parodo, kokius atlygius vertina individas (Vroom, 1964; cit. Lipinskienė, 2012).

Vidinis atlygis – asmeninis pasitenkinimas, patiriamas atliekant darbą. Vidinis atlygis siejamas su pasididžiavimu savo darbu, savirealizacijos jausmu ar džiaugsmu dėl buvimo grupės dalimi ir kt. (Decenzo, 2010).

IVADAS

Temos aktualumas. Visos įmonės ir organizacijos ieško efektyvių būdų, leidžiančių motyvuoti darbuotojus ir pagerinti organizacijos ir jos darbuotojų veiklos rezultatus. Vienas iš tokių būdų yra motyvuojančios ir efektyvios atlygio sistemos taikymas organizacijoje. Sukurdamos efektyvią atlygio sistemą, įmonės ne tik gali išlaikyti talentingus darbuotojus darbo vietoje, bet ir pritraukti naujų, taip didinant savo konkurencinį pranašumą bei pozicijas rinkoje. Kuriant efektyvią atlygio sistemą turi būti atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, lūkesčius, gyvenimo būdo skirtumus. Atlygio klausimas jau seniai yra ne tik praktinė problema, apie jį rašo daugelis garsių mokslininkų (Armstrong, 2012; Gomez – Mejia, 2011; Graham, 2008; Berger, 1999; Gross, 1995 ir daugelis kitų). Mokslininkai akcentuoja, kad šiais laikais siekdamas efektyvios veiklos, vis daugiau įmonių yra priverstos keistis, pašalinti tai, kas nereikalinga ir neveikia (pavyzdžiui, vis dažniau diskutuojama apie konkurencijos žalą verslui) ir vystyti, kas perspektyvu. Šiandieninėje visuomenėje vis dažniau naudojamas grupinis darbas, jis tampa pagrindiniu įmonės varikliu. Siekiant paskatinti grupinį darbą bei atlyginti grupei už bendradarbiavimą bei pasiektus rezultatus įmonėse vis dažniau taikomas grupinis atlygis (angl. group – based reward). Išskiriami du pagrindiniai veiksniai, kurie skatina analizuoti grupiniu darbu pagrįsta atlygio sistemą. Pirmasis veiksnys yra paremtas prielaida, kad grupinis atlygis sustiprina ir apjungia pačią grupę, antrasis yra susijęs su nepasitenkinimu individualiu atlygiu, kuris, kaip manoma, gali pakenkti grupiniam darbui. Grupinio darbo svarba bei nauda jau įsitikino daug praktikų ir mokslininkų, bet iki šiol, grupiniu darbu pagrįstą atlygį taiko pakankamai mažas procentas įmonių (Armstrong, 2012). Tai yra būdinga ir Lietuvos įmonėms, kurių dauguma tebeskatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką ir motyvuoja tik stipriausius darbuotojus ir sunkiai persiorientuoja prie grupinio darbo, nes, taip dirbant, neišryškėja asmeniniai pasiekimai (Beniušienė, 2005), o kitaip dirbti, tiesiog trūksta žinių. Seilius (1999) įvardijo 4 priežastis, dėl kurių įmonėms sunku persiorientuoti prie grupiniu darbu paremtos sistemos: tai susiję su organizacijų nepasirengimu pereiti prie grupinio valdymo, žmonių nenoru, klaidingu supratimu ir nesugebėjimu pritaikyti pažangių valdymo metodų.

Su panašiu iššūkiu susidūrė logistikos srityje veikianči UAB „Magna Logistics“. Kadangi konkurencija paremta atlygio sistema jau tinkamai neveikia ir nemotyvuoja įmonėje UAB „Magna Logistics“ dirbančių darbuotojų, įmonėje ieškoma kito skatinimo būdo, paremto bendradarbiavimu ir grupiniais pasiekimais. Poreikį keisti atlygio sistemą įmonėje pagrindžia politiniai nesutarimai, kintanti ekonominė situacija šalyje, valiutų nestabilumas, žmonių migracija iš Lietuvos ir kiti veiksniai, kurie įtakoja darbo pasirinkimą. Logistikos sritis, kuri iki 2000 metų buvo viena iš pelningiausių bei perspektyviausių, dabar tapo taip vadinamu „kruvinu vandenynu“ (angl. red oceans), kuriame bando išgyventi tūkstančiai vadybininkų bei logistikos specialistų. Pagrindinė šių dienų problema yra milžiniška konkurencija. Įmonės, vadybininkai varžosi vienas su kitu dėl klientų, rinkų, dominavimo.

Tokioje kovoje laimi tie, kurie sugeba išmaniai panaudoti turimas žinias ir patirtį suburiant žmones bendram tikslui. Šiandienos itin konkurencingoje bei į kliento poreikius orientuotoje aplinkoje, vis daugiau kompanijų orientuojasi į grupinį darbą kaip į vieną iš priemonių tikslui pasiekti (Johnson, 2012). Grupinio darbo naudojimas yra susijęs su daugeliu svarbių rezultatų pasiekimu, įskaitant produktyvumą, pirkėjų pasitenkinimą, pagerintą saugumą, mažesnes išlaidas bei didesnę darbo našumą (Kirkman ir Sapiro, 2005). Nors daugelis organizacijų taiko darbą grupėse, apie šių grupių valdymą informacija yra pakankamai ribota, ypač apie tai, kokie taikomi atlygiai grupėje. Kalbant apie įmones, taikančias grupinio atlygio sistemas, kyla klausimų, kaip gerai šios sistemos funkcionuoja bei kokie veiksniai turi reikšmės formuojant sėkmingą grupinio atlygio planą? Kokie yra galimi trikdžiai?

Grupiniai atlygiai patenka tarp asmeninio atlygio (priskiriamas už individualius nuopelnus) ir pelno padalijimo atlygio planų (priskiriamas didelėms grupėms už produktyvumo padidinimą arba paremtas organizacijai reikšmingu pasiekimu). Pelno padalijimo planai, tokie, kaip Skanlono planai, dažnai fokusuojasi į dideles darbuotojų grupes, kurie pasidalina sutaupytais lėšas, atsiradusias pasiūlytų pagerintų sistemų ar procedūrų pagrindu (Gomez – Mejia, 2011). Kadangi vis daugiau įmonių keičia valdymo modelį į grupinį darbą orientuotą požiūrį, išaugo būtinybė atidžiau žvelgti į jį lydinčias atlygio sistemas. Grupių skatinimo planai apskritai ir ypač grupių apdovanojimo planai yra labai svarbūs skatinant grupinio darbo aplinką (Lawler ir Mohrman, 2003; Milkovich ir Newman, 2001). Vien tik pabrėžiant darbuotojams grupinio darbo svarbą nėra pakankama priemonė motyvuoti juos dirbti drauge; organizacijos atlygių sistema turi būti sukurta taip, kad stiprintų grupės pastangas.

Įmonė UAB „Magneta Logistics“, nuo 2008 metų teikia, krovinių, reikalaujančių temperatūros palaikymo, transportavimo bei logistikos paslaugas maršrutu ES - NVS šalys. Nuo to laiko įmonėje atsirado 2 konfliktuojančios pusės, kurios atstovauja savo klientų / vežėjų pozicijas. Be to, pagrindinės darbuotojų nusiskundimų ir išėjimo iš darbo priežastys, yra konfliktai tarp skyrių. Nuo jų prasideda klientų nepasitenkinimas ir pretenzijos, taip pat darbuotojo atlygio bei teikiamų paskatų sumažėjimas. Pardavimų skyrius – atsako už įmonės finansinę padėtį, nuo jos priklauso visa įmonės ateitis. Konkuruoti įmonės viduje yra nenaudinga nei darbuotojams, nei įmonei. Antra, dėl įvesto nuo 2013 m. EMBARGO maisto produktams, įmonės pardavimo apimtys sumažėjo daugiau nei 30 proc. Todėl buvo nuspręsta plėsti pervežimus ir ES viduje. Kad plėtra vyktų sklandžiai, yra būtinas pardavimų skyriaus narių bendradarbiavimas, tarpusavio supratimas bei bendro tikslo siekimas. Įmonėje iki šiol buvo taikomi į individualius pasiekimus orientuoti atlygiai bei motyvavimo priemonės, kurios skatina konkurenciją, o ne bendradarbiavimą. Todėl darbuotojai buvo mažai suinteresuoti savo veiksmus ir pasiūlymus aptarti tarpusavyje. Atsižvelgiant į aukščiau minėtas aplinkybes, keliamas iššūkis įvertinti grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos kūrimo poreikį bei galimybes UAB „Magneta Logistics“.

Tyrimo problema. Šiame magistro darbe sprendžiama UAB „Magneta Logistics“ aktuali praktinė problema. Įmonėje yra du skirtingi padaliniai (pardavimų ir ekspedicijos), kurie kuria

didžiausią vertę, tačiau konkuruoja bei konfliktuoja tarpusavyje. Kadangi darbo efektyvumas priklauso nuo abiejų grupių bendradarbiavimo, todėl individualiais darbo rezultatais paremta įmonėje taikoma atlygio sistema nėra efektyvi. Darbe keliamas probleminis klausimas: Kaip sukurti motyvuojančią ir efektyvią grupinio atlygio sistemą?

Darbo tikslas: nustatyti grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos kūrimo galimybes UAB „Magna Logistics“.

Tyrimo objektas: grupiniu darbu grįsta motyvuojanti atlygio sistema UAB „Magna Logistics“.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti teorinius grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos kūrimo aspektus.
2. Parengti grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos kūrimo galimybių tyrimo metodologiją bei atlikti empirinį tyrimą UAB „Magna Logistics“.
3. Pasiūlyti efektyvius sprendimus dėl grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos kūrimo UAB „Magna Logistics“.

Tyrimo metodai:

Teorinėje dalyje – mokslinės literatūros analizė, kokybinė turinio analizė, palyginimai.

Empirinėje dalyje – įmonės vidinių dokumentų analizė, darbuotojų nuomonių apklausa, fokus grupės.

Darbo struktūra: magistro darbą sudaro įvadas, mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologija, empirinio tyrimo rezultatų analizė, išvados, naudotos literatūros sąrašas, priedai. Įvade apžvelgiamas temos aktualumas, problema, tikslas bei uždaviniai. Pirmoje darbo dalyje atlikta teorinė analizė, skirta grupinio darbo privalumų bei motyvuojančios atlygio sistemos svarbai ir jos kūrimo etapams atskleisti. Antroje dalyje suformuota tyrimo metodologija, pagrindžiami tyrimo metodai, tiriant ir analizuojant grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos specifiką bei jos kūrimo galimybes. Trečioje dalyje atliktas empirinis tyrimas, siekiant atskleisti grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos kūrimo galimybes UAB „Magna Logistics“.

Darbo rezultatai: Remiantis moksline literatūra, apibrėžta grupinio atlygio bei grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos sampratos bei svarba. Teorinės analizės pagrindu empiriniam tyrimui atlikti parengta metodologija, leidžianti išsamiai ištirti įmonės atvejį. Tyrimo rezultatai atskleidė grupiniu darbu pagrįstos atlygio sistemos specifiką bei įmonės darbuotojų požiūrį į grupinį darbą, galimybes bei trūkumus. Teorinės analizės bei empirinio tyrimo pagrindu sukurtas grupinio darbo rezultatais grįstos atlygio sistemos UAB „Magna Logistics“ kūrimo gairės.

Darbo apimtis: Darbo apimtis yra 67 puslapiai be priedų. Literatūros šaltinių pateikta – 64, lentelių – 12, paveikslų – 7.

1. GRUPINIŲ DARBU GRĮSTOS ATLYGIO SISTEMOS TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Atlygio ir atlygio sistemos analizė, samprata ir svarba

Remiantis žiniomis apie motyvaciją ir žmonių elgesį darbe, galima teigti, kad darbuotojai dirba siekdami patenkinti savo poreikius. Prieš imdamiesi ką nors daryti jie įvertina grąžą ar atlygį. Darbuotojai darbą keičia į atlygį. Tikriausiai svarbiausias ir akivaizdžiausias atlygis yra pinigai. Atsižvelgiant į tai, kad atlygiai nėra vienodi, mokslininkai pastebi, kad atsakymo paieškos veda prie atlygio sistemų temos. Atlygio sistema – tarpusavyje susiję atlygio procesai, praktikos ir procedūros (Armstrong, 2010). Atlygio sistemų tikslas – numatyti sąnaudas ir nauda grindžiamą užmokesčio struktūrą, kuri pritrauktų, motyvuotų ir išlaikytų kompetentingus darbuotojus. Ši struktūra darbuotojams turi būti suprantama ir suvokiama kaip teisinga. Teisingumas yra sąvoka, kuri dažnai išskyla administruojant organizacijos kompensacijų programą.

Atlygio sistemos ir procedūros numato tai, kas palaiko visą grupės modelį. Jos padeda motyvuoti grupės narius siekti vizijos ir tikslų, taip pat įtvirtinti pagrindinius vaidmenis ir sėkmingai dirbančios grupės veiksmus (Decenzo, 2010). Atlygis ir pripažinimas taip pat gali būti naudojami santykiams ir bendradarbiavimui, siekiant bendrų tikslų, stiprinti. Atlygio ir pripažinimo strategijos gali skatinti tobulėjimą ir mokymąsi, drąsinti imtis rizikos ir išmėginti naujas iniciatyvas. Atlygis už darbą yra vertingas darbinės veiklos rezultatas, teikiamas darbuotojui mainais už jo įnašą, siekiant organizacijos tikslų. Jis ne tik motyvuoja dirbti, bet ir rodo darbuotojo vertę organizacijoje, socialinį statusą bei lemia pragyvenimo lygį. Todėl organizacijoms, siekiančioms išlaikyti darbuotojus bei užtikrinti jų pasitenkinimą darbu ir organizacija, kurioje dirba, labai svarbu tinkamai parinkti atlygį ir jį paskirstyti. Atlygis daro bendrą teigiamą poveikį darbo rezultatams, jei jis prisideda prie aukštos darbo kultūros vystymo, kada derinamos organizacijos vertybės, normos ir žmogiškųjų išteklių praktikos, kad būtų sukurta aplinka, kurioje aukštų darbo rodiklių siekimas tampa gyvenimo būdu. Tokia kultūra galima sukūrus aukšto našumo darbo sistemą.

Atlygis ir pripažinimas dažnai nurodomi kaip svarbūs atskirų darbuotojų motyvavimo elementai (Armstrong, 2010). Plačiai taikomos tokios priemonės kaip mėnesio darbuotojo apdovanojimai, dalijimasis pelnu, piniginis užmokestis už didesnę produktyvumą ar komisiniai nuo pardavimo pajamų. Darbuotojo atlygis yra svarbus jo perkamajai galiai, tačiau daugelyje valstybių asmens uždarbis taip pat yra galios ir prestižo rodiklis, jis susietas su savivertės jausmu. Kitaip tariant, netinkamas kompensacijos klausimų tvarkymas gali turėti stiprų neigiamą poveikį darbuotojams ir galiausiai įmonės darbo rodikliams. Plati užmokesčio politikų ir procedūrų įvairovė vadovaujantiems asmenims kelia dvejopą iššūkį: sukurti atlygio sistemą, kuri įgalintų įmonę pasiekti savo strateginius tikslus ir atspindėtų išskirtines įmonės savybes.

Geros atlygio praktikos siūlo daug pranašumų. Bendrovės, siūlančios gerą užmokestį ir garantijas, pritraukia daugiau profesionalių darbuotojų. Kartą pasamdyti darbuotojai labiau linkę likti organizacijoje, jeigu jie jaučia, kad jų darbas yra pripažįstamas vertingu bei gerai apmokamas. Gera paskatų sistema patenkina lūkesčius ir užtikrina tinkamą vadovavimą, kad darbuotojai suprastų, ko organizacija iš jų nori. Teisingas bei rezultatus atitinkantis atlygis darbuotojams didina jų motyvaciją, kuri savo ruožtu lemia aukštesnius darbo rezultatus. Užmokesčio susiejimas su darbo rezultatais ypač pravartus siekiant paskatinti darbuotojus pagaminti daugiau prekių ir suteikti daugiau paslaugų. Trumpiau tariant, veiksmingos kompensacijos praktikos motyvuoja darbuotojus daryti tai, kas padeda didinti organizacijos produktyvumą (Armstrong, 2010).

Efektyvaus atlygio sistemos sukūrimo naudą pabrėžia tiek moksliniai šaltiniai, tiek organizacijų praktika, pvz.:

A) Efektyvios kompensacijos naudą rodo kompanijos „Marriott International“, Inc. sėkmė (Steward, 2011). Pagrindinis „Marriott“ šūkis: „Jeigu rūpinsimės savo darbuotojais, jie rūpinsis mūsų svečiais“. Bendrovės vadovai pažymi, kad darbo ieškantys asmenys yra panašiai kaip viešbučio svečiai, ieškantys vietos, kur galėtų apsistoti. Darbuotojų pritraukimas ir rūpinimasis jais vykdomas taikant kompensavimo praktikas, kurios kuria lojalumo ir aukšto produktyvumo kultūrą. Spręsdama šią problemą, „Marriott“ įmonė įdiegė rinkos rodikliais grindžiamo užmokesčio metodą, kuriuo siekiama sukurti darbo užmokesčio struktūrą, kad darbuotojams būtų teisingai mokama, palyginti su tuo, ką jie galėtų uždirbti atlikdami panašų darbą kitoje įmonėje atitinkamoje geografinėje vietoje.

Šios atlygio sistemos įdiegimas įmonei suteikė šiuos pranašumus:

- sistemiškai vertindama atlygį, įmonė turi galimybę įsitikinti, ar užmokesčio praktikos padeda bendrovei siekti konkurencinių tikslų;
- suteikia teisę padalinio vadovams (ne centralizuotam žmogiškųjų išteklių departamentui) nustatyti, kiek mokėti kiekvienam darbuotojui;
- užmokestį sieja su darbo rodikliais, kad puikiai dirbantys darbuotojai gautų didesnę už vidutiniškai dirbančius asmenis kompensaciją.

B) 1993 m. JAV sveikatos draudimo bendrovė „Trigon Blue Cross Blue Shield“ ėmė taikyti grupiniais rezultatais grindžiamo atlygio sistemą ir nuo tada pastebėjo teigiamus rezultatus (Cacioppe, 1999). Grupiniais rezultatais grindžiamo užmokesčio įdiegimas „Trigon“ padidino paslaugų kokybės lygį, sumažino administracines išlaidas ir pagerino darbuotojų supratimą apie verslą.

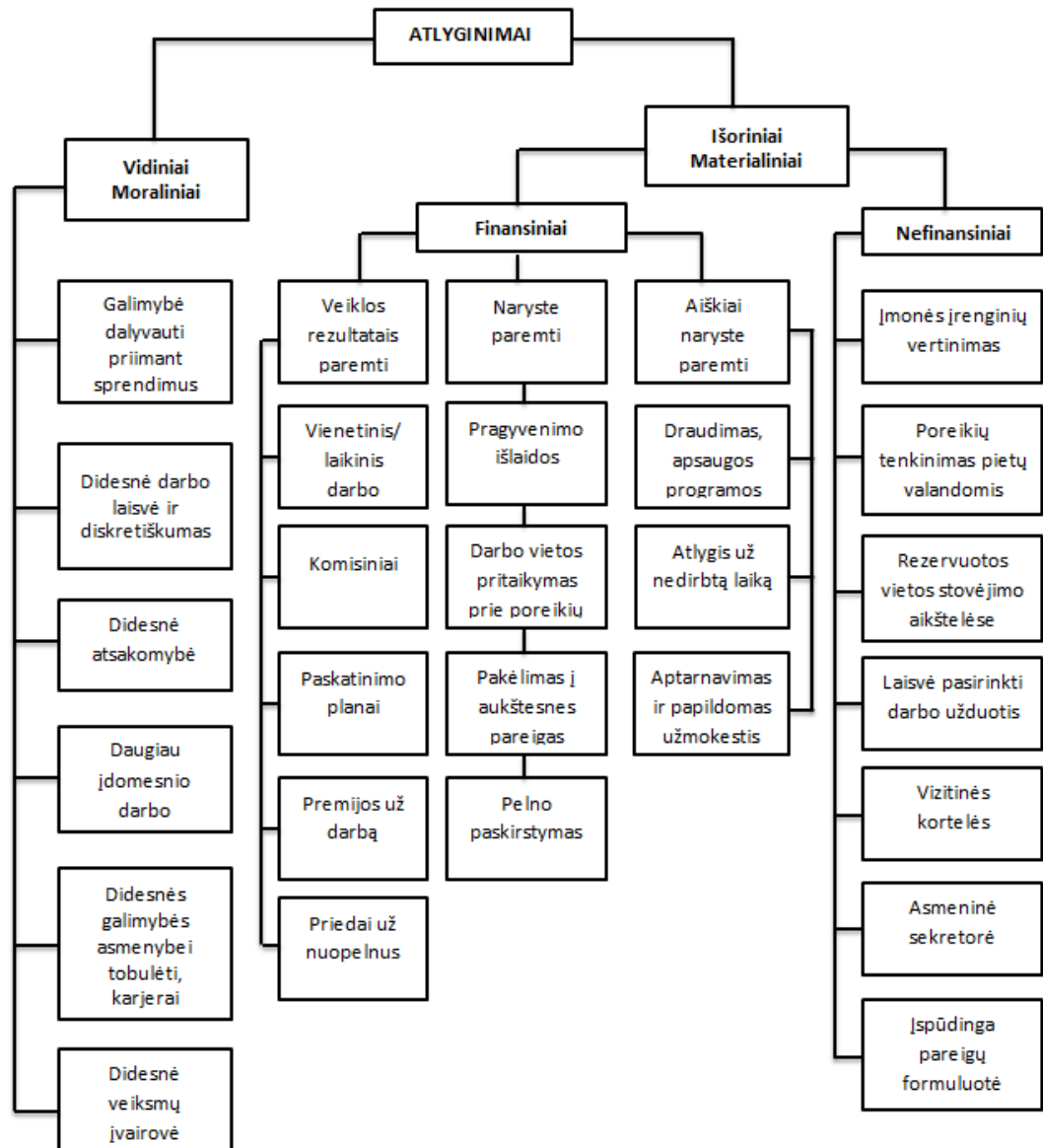
Taigi įmonių praktika rodo, kad efektyvios atlygio sistemos teigiamai įtakoja darbuotojų motyvaciją darbui ir veiklos produktyvumą bei leidžia pagerinti organizacijos veiklą. Šiems tikslams pasiekti organizacijose naudojamos skirtingos atlygio sistemos. Tyrimai rodo, kad auga grupinių atlygio sistemų populiarumas (Reward management, 2013). Be to, vis labiau akcentuojamas poreikis derinti finansinį ir nefinansinį atlygį (HayGroup, 2013). Johnson (1993) nurodo, kad „Wyatt“

bendrovėje dažniausiai taikomos užmokesčio sistemos numato fiksuotą valandinį įkainį, gebėjimais grindžiamą užmokestį ir grupines paskatas. Taip pat mažesniu mastu grupės paskatų planuose taikomos dalijimosi pelnu ir dalijimosi nauda priemonės. 1994 m. „Hay“ ligoninėje darbuotojams siūlomo atlygio tyrimo metu buvo nustatytos kelios taikomos sistemos, kurių viena – pagrindinio veiksnio planas. Tai darbo rodikliais grindžiama programa, sukurta siekiant pritraukti, motyvuoti ir išsaugoti pagrindinius asmenis ar mažas grupes (Pierson ir Williams, 1994). Žmogiškųjų išteklių planavimo draugijos atliktas tyrimas parodė, kad sėkmingiausiose programose kaip atlygio priemonė buvo naudojamas paaukštinimas, svarbių darbo užduočių ar atsakomybės skyrimas (Shaw ir Schneier, 1996). Šis tyrimas atskleidė, kad finansinis grupinis atlygis buvo taikomas mažiau nei trečdalyje atvejų. Nors atrodo, kad grupiniu darbu grįstos sistemos tampa vis populiareesnės, individualus su veikla susijęs atlygis vis dar išlieka dominuojantis (CIPD, 2012 – 2013). Nepaisant to, kad atlygis ir pridėtinė nauda yra pagrindiniai darbuotojus išlaikančios ir skatinančios strategijos komponentai, organizacijos turėtų taikyti bendrąjį atlygį, kuris apimtų nefinansinį atlygį taip pat kaip ir finansinį (HayGroup, 2013).

Vadybos mokslinėje literatūroje daug diskutuojama apie atlygio sistemų svarbą, įvairių atlygio sistemų pranašumus, trūkumus bei galimybes. Be to, daug dėmesio skiriama įvairių atlygio formų ir priemonių analizei. Autoriai sutinka, kad atlygio sistemos yra teigiamas dalykas, padedantis padidinti įmonių ar organizacijų produktyvumą. Pavyzdžiui, 2010 m. Punjabo Universitetas Pakistane, siekiant išsiaiškinti atlygio ir pripažinimo poveikį darbuotojui, ištyrė 220 respondentų (darbuotojų, privataus bei viešojo sektoriaus atšakų, Pakistane). Tyrimo rezultatai parodė glaudų ryšį tarp darbo motyvacijos ir pasitenkinimo. Kuo didesnė motyvacija, tuo didesnis pasitenkinimas darbu. Statistinė analizė parodė, kad atlygis ir pripažinimas turi didelę įtaką darbuotojų motyvacijos procesui. Komercijos banko Šri Lankoje 2011 m. atlikti tyrimai („Atlygio sistema ir jos įtaka darbuotojų motyvacijai“) taip pat patvirtina teigiamą ryšį tarp išorinio atlygio ir darbuotojų motyvacijos. Tyrimo metu dalyvavo 100 darbuotojų.

Visais atvejais įmonių taikomos atlygio sistemos darė teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai bei įmonės darbo efektyvumui apskritai. Siekiant geriau suprasti skirtingas atlygių sistemas, jų pranašumus, trūkumus ir skirtumus, reikėtų atskleisti bendrą atlygio struktūrą, atlygių rūšis bei paaiškinti pagrindines sąvokas.

Dėl atlygio sistemos įvairovės daugelis autorių juos grupuoja. Populiariausias skirstymas yra į 2 grupes: moraliniai / vidiniai ir materialiniai / išoriniai atlygiai. 1 paveiksle pateikiama Robbinsso (1982) modifikuota atlygio sistemos struktūra. Žemiau plačiau aprašomos pagrindinės atlygio sistemos elementų reikšmės bei jų esmė.



1 pav. Atlygio sistemos struktūra (Robbins, 1982)

Atlygis – gali būti apibrėžiamas kaip vidinis ar išorinis, finansinis ar nefinansinis, grindžiamas darbo rezultatais ar naryste. Atlygis darbuotojams suteikia apčiuopiamą pripažinimą už jų pasiekimus ir įnašą. Finansinis atlygis susideda iš darbu grindžiamo užmokesčio, kuris numato bazinį užmokestį, susietą su darbo verte, ir su asmeniu susijusio užmokesčio, kuris numato atlygį už asmeninį įnašą, kompetencijas ar gebėjimus. Atlygis taip pat gali būti nefinansinis, pvz., pripažinimas. Jeigu atlygis atrodo vertas, pasiekiamas ir darbuotojas žino, kaip galima jį pasiekti, tai gali būti motyvuojantis veiksnys (Armstrong, 2010). Iš keleto atlygio klasifikavimo būdų buvo pasirinktos trys tipiškiausios dichotomijos: vidinis ir išorinis atlygis, finansinis ir nefinansinis, darbo rezultatais grindžiamas ir naryste grindžiamas atlygis. Toliau trumpai atskleidžiama kiekvienos atlygio formos esmė.

Vidinis atlygis – asmeninis pasitenkinimas, patiriamas atliekant darbą. Vidinis atlygis siejamas su: pasididžiavimu savo darbu, savirealizacijos jausmu ar džiaugsmu dėl buvimo grupės dalimi ir kt. (Decenzo, 2010).

Išorinis atlygis – apima pinigus, paaukštinimą pareigomis ir išmokas. Jis tiesiogiai nesusijęs su darbu ir gaunamas iš išorinio šaltinio, daugiausiai vadovybės (Decenzo, 2010).

Finansinis ir nefinansinis atlygis. Atlygis gali didinti darbuotojo finansinę gerovę arba ne. Atlygis gali tiesiogiai teigiamai veikti gerovę, pvz., per darbo užmokestį, premijas ar dalijimąsi pelnu, arba netiesiogiai – per darbdavio subsidijuojamas garantijas, pvz., pensijų planus, apmokamas atostogas, apmokamą nedarbingumą ir pirkimo nuolaidas. Nefinansinis atlygis organizacijoms siūlo pageidautinų priedų įvairovę. Jis tiesiogiai negerina darbuotojo finansinės padėties, bet greičiau skatina kuo daugiau laiko praleisti darbe. Svarbu pažymėti, kad šių atlygio sistemų kūrimas remiasi žmogiškųjų išteklių vadovų išradingumu ir gebėjimais jas taikyti pageidaujama elgesiui formuoti.

Darbo rezultatais grindžiamas ir naryste grindžiamas atlygis. Organizacijos skiria atlygį remiantis arba darbo rodikliu, arba narystės kriterijumi. Nors daugybės organizacijų žmogiškųjų išteklių atstovai tvirtina, kad jų sistema atlygina už darbo rodiklius, tačiau reikia pripažinti, kad taip nėra visais atvejais. *Darbo rezultatais grindžiamo atlygio sistema* taiko komisinius, vienetinio užmokesčio planus, paskatų sistemas, grupės premijas, priedus už darbo produktyvumą ar kitas užmokesčio už darbo rezultatus formas. Bet kuriuo atveju darbo rodikliai gali būti tik mažesnės svarbos atlygio determinantas, nepriklausomai nuo akademinė teorijų, kurios teigia, kad aukšta motyvacija priklauso nuo darbo rodikliais grindžiamo atlygio (Decenzo, 2010). Šalia aptartų atlygio rūšių egzistuoja ir kitos darbuotojui mokamo atlyginimo rūšys, kurios taip pat neabejotinai veikia kaip darbuotojo motyvavimo bei paskatinimo priemonės.

Kompensacija – užmokestis, kurį darbdavys moka darbuotojui už suteiktas paslaugas (t. y. laiką, pastangas, gebėjimus). Kompensaciją sudaro 2 pagrindiniai elementai („Worldat Work“, 2007):

Fiksuotasis užmokestis – vadinamasis bazinis užmokestis. Jis paprastai nustatomas pagal organizacijos užmokesčio politiką ir struktūrą.

Kintamasis užmokestis – vadinamasis užmokestis savo rizika (angl. *pay at risk*). Jis keičiasi priklausomai nuo darbo rodiklių ar pasiektų rezultatų. Tai yra vienkartinis atlygis, kuris turi būti nustatomas ir uždirbamas per kiekvieną darbo laikotarpį.

Yra kelios kintamojo užmokesčio formos įskaitant trumpalaikį skatinamąjį užmokestį ir ilgalaikį skatinamąjį užmokestį. Kaip vienas iš tradicinių atlygio modelių elementų skatinamasis užmokestis yra būtinas verslo sėkmei.

Paskatos – atlygis, skirtas paskatinti darbuotojus dirbti geriau ir siekti daugiau. Jomis siekiama užtikrinti tiesioginę motyvaciją: „Padarykite tai ir mes jums už tai atsilyginsime“. Bendrai paskatos yra finansinės, tačiau jos gali įgyti ir nefinansinę formą, pvz., paaukštinimas ar ypač įdomi užduotis.

Paskatos gali būti grindžiamos asmens, grupės ar organizacijos darbo rodikliais – užmokesčio už darbo rodiklius koncepcija (Armstrong, 2010).

Trumpalaikės paskatos (iki 1 metų) – paskatos, kurios netrunka ilgiau nei metus ir paprastai mokamos grynaisiais pinigais (Graham, 2008).

Vidutinės trukmės paskatos (1–5 metai) skiriamos siekiant padidinti darbo efektyvumą (Graham, 2008).

Ilgalaikės paskatos (5–10 metų), kalbant apie atlygio sistemos elementus, turi būti traktuojamos kaip pagrindinė varomoji jėga, kuria naudojasi organizacija siekdama vyresniesiems vadovaujantiems darbuotojams perteikti supratimą apie savo verslo strategiją. Tipinės formos – akcijų opcionai, produktyvumo vienetai ir gryniesi pinigai. Pagal taikymo apimtį ilgalaikės paskatos sudaro svarbiausią vadovaujančiųjų darbuotojų programos dalį (Graham, 2008).

Toliau pateikiamas atlygio priemonių ir būdų apibendrinimas, gautas išanalizavus 10 šaltinių apie visus atlygio modelius (pagal „Hay“, „IDS“, „Mercer“, „Sibson“, „Towers Perrin“, „Watson Wyatt“, „WorldatWork“, Zingheim ir Schuster, Graham, Armstrong):

1 lentelė. Atlygio priemonių ir būdų apibendrinimas

Priemonės	Zingheim	Watson Wyatt (2006)	Sibson (2006)	Mercer (2007)	Towers Perrin (2007)	WorldatWork (2007)	IDS (2008)	Graham (2008)	Hay (2009)	Armstrong (2012)
	ir Schuster (2000)									
Finansinis atlygis (bendras)		•	•	•		•	•	•	•	•
Bazinis užmokestis	•				•			•	•	•
Atsitiktinis atlygis	•				•				•	•
Garantijos	•			•	•	•		•	•	•
Karjeros galimybės		•	•	•	•	•	•	•		•
Viliojanti ateitis	•									•
Dalyvavimas	•				•	•				
Vadovavimas	•				•					
Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas	•	•		•	•		•			•
Organizacijos kultūra					•		•			
Darbuotojų sutelkimas	•									
Darbo rodiklių valdymas	•				•	•				•
Pripažinimas	•	•		•		•		•		•
Darbo aplinka, įskaitant patį darbą			•		•		•			
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą		•		•	•	•	•	•		

materialiomis vertybėmis ir darbuotojo gerove, pavyzdžiui, finansinis atlygis arba karjeros galimybės, kurios taip pat garantuoja geresnį finansinį atlygį. Taigi šiuo atveju kyla klausimas: kokios atlygio sistemos pasirinkimas padės maksimaliai motyvuoti įmonės darbuotojus, padidinti įmonės veiklos efektyvumą ir tuo pačiu nebus pernelyg sudėtinga? Į šį bei kitus klausimus bus bandoma pateikti atsakymą tolesniuose poskyriuose.

1.2. Motyvuojančios ir efektyvios atlygio sistemos charakteristikos

Mokslininkai išskiria įvairias charakteristikas, kuriomis turi pasižymėti efektyvi atlygio sistema bei motyvuojantis atlygis. Anot Thierry (1987) atlygio sistemos veiksmingumas priklauso nuo trijų suvokiamų charakteristikų: aiškumo, teisingumo ir valdymo. Pasak Lawler (2003), motyvacinė sistema turėtų būti suprojektuota pagal kelis parametrus: ji turėtų motyvuoti darbuotojus atlikti vertinimą ar jų atlygis yra pakankamas, suteikti jiems aiškumo, duoti jiems sugebėjimo daryti įtaką jų veiklai bei tesėti savo pažadą. Pavyzdžiui, anot Armstrong (2010), *atlygio efektyvumas priklauso nuo toliau išvardytų veiksnių:*

1. Turi būti tikslus, nuoseklus ir teisingas darbo rodiklių ar įnašo įvertinimas.
2. Užmokesčio skirtumai gali būti siejami su darbo rodiklių ar įnašo skirtumais ir jie turi būti suprantamai susieti.
3. Turi būti laikomasi procedūrinio ir paskirstymo teisingumo.
4. Organizacijoje turi būti kuriami pasitikėjimu grįsti santykiai. Anot Thompsono (1992), „kai yra pasitikėjimas, įsitraukimas ir įsipareigojimas būti sąžiningiems, tada veikia su darbo rodikliais susieta apmokėjimo sistema“.
5. Turi gerai funkcionuoti darbo rodiklių valdymo sistemos.
6. Padalinio vadovai privalo turėti reikalingus įgūdžius ir gerbti įsipareigojimus.
7. Suinteresuotosios šalys, įskaitant padalinio vadovus, darbuotojus ir darbuotojų atstovus, turi dalyvauti kuriant sistemą.
8. Sistema atitinka organizacijos kontekstą ir kultūrą.
9. Sistema nėra pernelyg sudėtinga.
10. Darbuotojams paaiškintas sistemos tikslas, metodologija ir poveikis, darbuotojai tai supranta.
11. Aiški matoma riba tarp pastangų ir atlygio.
12. Atlygis pasiekiamas ir yra verta jo siekti.

Atlygio motyvuojantį poveikį taip pat bandoma paaiškinti įvairiomis motyvacijos teorijomis, dažniausiai nagrinėjamos:

1. Vroomo lūkesčių teorija.
2. Adamso teisingumo teorija.

Šios psichologijos ir ekonomikos metodais pagrįstos teorijos numato principus, kurie gali būti taikomi veiksmingoms kompensacijos praktikoms plėtoti. Atlikus dažniausiai vadybos literatūroje nagrinėjamų teorijų ir kitų autorių darbų analizę, išskiriami penki pagrindiniai motyvuojančios ir efektyvios atlygio sistemos bruožai:

1. Atlygio teisingumas (atlygis atitinka darbuotojo indėlį ir yra teisingas, lyginant su kitais – Adamso teisingumo teorija).
2. Darbuotojų lūkesčių dėl atlygio bei poreikių patenkinimas (atlygis atitinka darbuotojo lūkesčius ir poreikius ir turi vertę darbuotojui – Vroomo lūkesčių teorija).
3. Atlygio sistemos aiškumas (darbuotojai aiškiai supranta, už ką ir koks atlygis skiriamas).
4. Atlygio sistemos lankstumas (tobulinti, atsižvelgti į įmonės situaciją (atlygio sistema nuolat tobulinama, atsižvelgiant į įmonės situaciją bei darbuotojų lūkesčius).
5. Atlygio sistemos atitikimas įmonės galimybėms, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai bei kuriant pridėtinę vertę.

Toliau detaliau aprašoma kiekviena charakteristika:

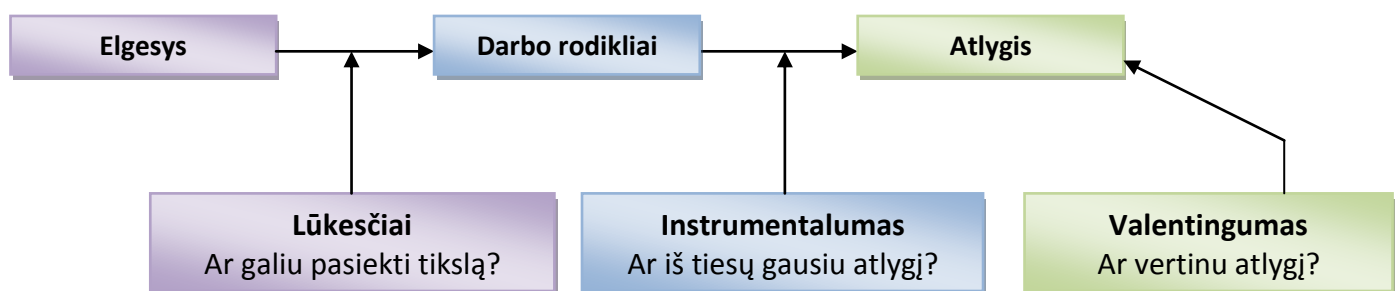
1. Atlygio teisingumas. Atlygio teisingumo charakteristikai atskleisti panaudojama Adams pasiūlyta teisingumo teorija, kuri teigia, kad žmonės yra motyvuoti, jeigu su jais elgiamasi teisingai ir sąžiningai. Teorijos reikšmė atsiskleidžia per poreikį kurti praktines priemones, užtikrinančias teisingą atlygį ir įdarbinimo (priėmimo į darbą) praktiką. Teisingumas ir teisingas atlygis organizacijoje yra visada darbuotojų teigiamai vertinamas reiškinys, kuris turi įtakos tiek organizacijos (DeConinck, Stilwell, 2009; Moorman, Niehoff, Organ, 1993), tiek asmens gerovei (Elovainio, Kivimaki, Vahtera, 2002; Liljengen Ekberg, 2009; Brown, Berson, 2003). Tyrėjai pastebi, kad teisingumas turi įtakos ir kitiems aspektams, t. y. santykiams grupėje (Blader, Tyler, 2009). Teisingumu grindžiama darbo atmosfera kuria saugumo jausmą, parodo darbuotojui, kad jis vertinamas ir priimamas bendradarbių (Van Prooien Van den Bos, Wilke, 2004; Tyler, 1994; Dipboye, Colella, 2005; Hou, Smith, Tyler, Lind, 1996). Labai svarbu save identifikuoti socialinėje terpėje. Šis suvokimas atspindi žmogaus santykį su grupe ir apima 3 aspektus: savijautą grupėje, vidinius grupės ryšius ir savęs kaip grupės nario suvokimą (Tajfel, 2010; Cameron, 2004). Tyrimai rodo, kad darbuotojams rūpi ne absoliutus atlygio dydis, bet jo teisingumas (Bygren, 2004). Jei žmogus suvokia, kad jo atlygis yra teisingas, tai jį veikia motyvuojančiai.

Anot Leventhalio (1980), atlygio teisingumas remiasi trimis taisyklėmis: įnašo, lygybės ir poreikių. Įnašo taisyklė nurodo, kad darbuotojai vertina, ar su jais elgiamasi teisingai, lygindami savo ir kitų darbuotojų įnašo ir atlygio santykius (Adams, 1965). Jei šie santykiai nėra lygūs, jaučiama neteisybė. Tyrimai rodo, kad įnašo taisyklė skatina darbuotojų produktyvumą (pvz., Greenberg, 1990). Lygybės taisyklė nurodo, kad visi darbuotojai turi gauti panašų atlygį, nepriklausomai nuo poreikių ar įnašo. Lygybės taisyklės taikymas padeda organizacijose palaikyti solidarumą ir darną, išvengti

konfliktų (Leventhal, 1976). Galiausiai poreikių taisyklė teigia, kad didesnių poreikių turintys darbuotojai turėtų gauti didesnę atlygį. Poreikių taisyklės taikymas leidžia organizacijoms patenkinti individualius darbuotojų poreikius, kad jie visą dėmesį skirtų ne asmeniniams, bet organizacijos reikalams (Sheppard ir kt., 1992).

Leventhalio (1980) teigimu, skirtingose situacijose gali būti taikomos skirtingos teisingumo taisyklės. Pavyzdžiui, siekiant paskatinti darbuotojų produktyvumą, taikoma įnašo, o norint užtikrinti darną organizacijoje – lygybės taisyklė. Vis dėlto tiek pačios organizacijos, tiek tyrimai daugiausia dėmesio skiria įnašo taisyklei. Leventhalio (1976) manymu, organizacijos įnašo taisyklę taiko dėl to, kad verslo organizacijoms ši taisyklė yra tinkamiausia – skatina organizacijos pelningumą ir padeda atskirti produktyviausius darbuotojus. Tačiau skirtingi sprendimai gali būti grindžiami skirtingomis skirstymo taisyklėmis, pvz., veiklos vertinimas dažniausiai grindžiamas įnašo, papildomų poilsio dienų teikimas – poreikių, o vienodo darbo laiko nustatymas – lygybės taisykle. Lazauskaitės – Zabielskės (2010) tyrimo rezultatai (*Darbo užmokesčio ir papildomo atlygio procedūros teisingumo taisyklių sąsajos su suvoktu procedūros teisingumu ir pasitenkinimu darbo užmokesčiu bei papildomu atlygiu*) atskleidė, kad darbo užmokesčio ir papildomo atlygio teisingumas priklauso nuo skirtingų teisingumo taisyklių, t. y. darbo užmokestis vertinamas kaip teisingesnis, jei jis atitinka darbuotojų įnašą į veiklą ir poreikius, o papildomas atlygis – jei atitinka darbuotojų poreikius. Be to, kuo labiau darbo užmokestis ir papildomas atlygis suvokiami kaip teisingi, tuo didesnis darbuotojų pasitenkinimas jais.

2. Darbuotojų lūkesčių / poreikių patenkinimas analizuojamas *Vroomo lūkesčių teorijos* pagalba, kuri siūlo šiek tiek sudėtingesnę požiūrį į tai, kaip asmenys yra motyvuojami. Ši teorija teigia, kad motyvaciją lemia trys įsitikinimai: valentingumas, instrumentalumas ir lūkesčiai. Bendra struktūra pateikta 2 paveiksle.



2 pav. Lūkesčių teorija (Steward, 2011)

1. Valentingumas – tai įsitikinimas, kad atitinkamas atlygis yra vertingas. Valentingumo koncepcija primena, kad ne kiekvieną žmogų motyvuoja tas pats dalykas.

2. Instrumentalumas – tai įsitikinimas, kad pageidaujamas atlygis iš tiesų bus gautas, jeigu bus pasiektas atitinkamas elgesys ar rezultatas. Jeigu darbuotojai netiki, kad gaus pažadėtą atlygį, net jeigu sugeba atlikti reikalingas užduotis, jie nebus motyvuoti atlygiu.

3. Lūkesčiai susiję su darbuotojų tikėjimu, kad jie gali pasiekti pageidaujamus darbo rodiklius. Šis įsitikinimas pagrįstas darbuotojų gebėjimu įvertinti savo įgūdžius. Motyvacija yra aukštesnė, kai darbuotojai mano, kad jie gali pasiekti aukštus darbo rezultatus. Tikėjimas lūkesčiais iš dalies yra pagrįstas pačių darbuotojų įvertinimu ar aplinka sukurs kliūtis, trukdančias pasiekti darbo rodiklius. Motyvacija mažėja, kai darbuotojai mano, kad tokie dalykai kaip medžiagų ir įrenginių trūkumas neleis jiems pasiekti gerų rezultatų.

3. Sistemos aiškumas. Įmonės atlygio sistema turi būti aiški ir suprantama darbuotojams. Darbuotojai turi aiškiai žinoti, už kokius pasiekimus, veiklos rodiklius arba kitus dalykus, koks atlygis skiriamas. Be to, remiantis Locke teorija, darbuotojams turi būti keliami aiškūs bei motyvuojantys tikslai, kad jie būtų motyvuoti šiuos tikslus įgyvendinti ir tuo pačiu gauti atlygį. Atlygio sistema turėtų užtikrinti, kad rezultatai ir veiksmai būtų vertinami ir pripažįstami. Dažniausiai naudojami atlygio paskirstymo kriterijai (Doblajevas, 2002):

1. *Veiklos rezultatai* – dažniausiai yra nustatomos atliekamų darbų kokybės normos. Skirstant atlygį atsižvelgiama į rezultato kokybę ir kiekybę.

2. *Pastangos* – kai yra atlyginama už priemones, bet ne rezultata. Motyvuojanti atlygio sistema, turi turėti stiprų, aiškų ir tiesioginį ryšį tarp papildomų pastangų, pasiektų rodiklių ir atlygio.

3. *Vyresniškumas* – lengviausiai apibrėžiamas kriterijus, kuris fiksuoja darbuotojo išdirbtą laiką organizacijoje (stažą).

4. *Turimi įgūdžiai* – paskirstymas, kuris remiasi darbuotojų turimais įgūdžiais, sąlygoja didesnius atlygius. Dažnai taip atsitinka dėl rinkos arba konkurencijos.

5. *Darbo sudėtingumas* – geresni atlygiai dažniausiai yra pasiūlomi darbuotojams, kurie gali prisitaikyti prie sudėtingų darbo sąlygų arba streso darbe ir pan.

6. *Savarankiškumas* – darbuotojams turėtų būti atlyginama už prisiimtą atsakomybę, už atliekamas užduotis, svorį. Kuo daugiau savarankiškumo, tuo didesnė klaidų tikimybė, tuo didesnių sprendimo įgūdžių reikalaujama.

4. Atlygio sistemos lankstumas – darbuotojo atlygio lankstumas kitimas priklausantis nuo veiklos rezultatų.

Lipinskienė (2008) savo knygoje apibendrina, kad tam, kad atlygio sistema būtų motyvuojanti, būtina įgyvendinti motyvacijos reikalavimą: ji turi atlyginti už pasiekimus, skatinti, padrašinti ir suteikti darbuotojams energijos dirbti daugiau ir geriau, suteikiant galimybę gauti tiek materialinį (išorinį), tiek moralinį (vidinį) atlygį. Kadangi tai gali būti realizuojama per kintamą darbo užmokesčio dalį, ilgalaikius priedus, paslaugas ir privilegijas, todėl, siekiant padidinti atlygio lankstumą, galima

kurti iš trijų dalių sudarytą atlygio sistemą: tiesioginis atlyginimas, netiesioginis piniginis atlyginimas, netiesioginis atlyginimas.

Išskiriama iš 3 dalių sudaryta lanksti atlygio sistema:

1. *Tiesioginis atlyginimas* – pastovioji, kintamoji dalys bei premijos.

2. *Netiesioginis piniginis atlygis* – dalies pelno išmokėjimas, įmonės akcijų įsigijimas, gyvenimo draudimas ir pan.

3. *Netiesioginis natūrinis atlyginimas* – reprezentacinės išlaidos, tarnybinis būstas, įmonės automobilis, automobilio draudimas, kelionės į užsienį, įmonės paskolos, paramos šeimai, dovanos, lengvatos ir pan.

5. Atlygio sistemos atitikimas įmonės galimybėms, žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, kurianti pridėtinę vertę. Anot Heneman'o ir Dixon (2001), atlygio sistema pasiekia didžiausią efektyvumą tuomet, kai ji yra suderinta su įmonės arba organizacijos strategija, struktūra ir kultūra. Pažymėtina, kad atlygio sistema geriausiai veikia tuomet, kai ji yra individualiai sukurta konkrečiai įmonės strategijos, struktūros ir kultūros kombinacijai. Nors mokslinėje literatūroje gausiai aprašomas atlygio sistemos suderinimo su įmonės strategija, struktūra ir kultūra, efektyvumas, tačiau egzistuoja labai nedaug praktinių patarimų bei gairių, kaip įgyvendinti minėtą pritaikymą. Atkreiptinas dėmesys, kad atlygio sistemos kūrimo bei pritaikymo planai turi apimti gaires kaip suderinti atlygio sistemą su norima įmonės strategija, struktūra bei kultūra. Remiantis tuo, kas išdėstyta, teigtina, kad įmonės ir organizacijos turi sukurti tokias atlygio sistemas, kurios padėtų realizuoti jų strateginius tikslus, padidinti įmonės efektyvumą ir pasiekti geresnių veiklos rezultatų.

Atlygio sistemai svarbu tiek motyvuojančios atlygio sistemos, tiek efektyvios atlygio sistemos savybės. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad atlygio sistema turi būti teisinga, tai yra kiekvienam darbuotojui turi būti atlyginama, atsižvelgiant į jo indėlį į bendrą įmonės veiklą, be to, atlygio sistema turi patenkinti darbuotojų lūkesčius ir poreikius, ji turi būti aiški visų grandžių įmonės darbuotojams, lanksti bei atitinkanti įmonės galimybes. Manytina, kad tai padės sukurti ir įdiegti tokią atlygio sistemą, kuri bus ne tik efektyvi ir kelianti įmonės produktyvumą bei pridėtinę vertę, bet ir motyvuos darbuotojus, o taip pat patenkins jų poreikius.

1.3. Grupinis atlygis: pranašumai, tikslai ir apribojimai

Pastaruoju metu įmonės ir organizacijos vis dažniau pripažįsta grupinio atlygio naudą. *Grupinis atlygis* apibrėžiamas, kaip mokėjimas grupei, kuris užtikrina atlygį grupei ar darbuotojų, atliekančių panašų ar susijusį darbą, grupėms. Jis susijęs su grupės darbo rodikliais. Darbo rodikliai gali būti išreiškiami pasiektais rezultatais ir (arba) aptarnavimo norma. Be to, dažnai atsižvelgiama į produkcijos kokybę arba užsakovų nuomonę dėl teikiamų paslaugų kokybės (Armstrong, 2010).

Išsivysčiusiose šalyse vis dažniau buriamos grupės (Katzenbach, 1997). Tai vyksta dėl keleto priežasčių. Pirma, organizacijos mažina darbuotojų skaičių ir grupinis darbas yra puikus būdas geriau išnaudoti savo darbo jėgos įgūdžius. Antra, vyksta perėjimas nuo hierarchinių valdymo struktūrų prie grupių, kuriose tarp narių vyrauja dalyvavimo ir darbo lygybė. Trečia, dėl technologinių, konkurencinių ir klientų lūkesčių tampa svarbu, kad organizacijos gebėtų prisitaikyti ir reaguoti į klientų poreikius. Jeigu viena organizacija nereaguoja, tai padarys kita. Iniciatyvių ir energingų grupės darbuotojų pastangos leidžia užtikrinti greitą reakciją į klientų poreikių pokyčius. 1995 m. atliktame 230 įmonių tyrime, kuriose taikoma grupiniais rezultatais grindžiamo atlygio sistema, buvo atskleista, kad 70 % organizacijų priežastis, lėmusi grupinio atlygio taikymą, buvo klientų pasitenkinimas, paslaugos / produkto kokybė ir produktyvumas (Gross, 1995).

Armstrong (2010) išskiria išorinio ir vidinio grupinio atlygio modelius. Organizacija numato grupinius išorinio atlygio modelius kurdama politikas, tvarką, paslaugas ir programas:

- Darbo ir asmeninio gyvenimo politika siekiama atlyginti darbuotojams pripažįstant jų reikmes ne darbo metu, pavyzdžiui, diegiant šeimai palankias politikas, įskaitant lankstesnes darbo formas.

- Gali būti teikiamos darbuotojų gerovę užtikrinančios paslaugos, siekiant padėti jiems spręsti savo problemas. Tai gali būti konsultavimas ar socialinė rūpyba, kurių tikslas – kiek galima labiau įgalinti asmenis padėti sau patiems.

- Asmeninio asistento paslaugos leidžia teikti darbuotojams pagalbą atliekant kasdienes asmenines užduotis, pvz., automobilio techninės priežiūros ar namų remonto paslaugas, ar tiesiog palaukti, kol į namus bus pristatytos prekės.

- Savanoriškos garantijų programos numato darbuotojams galimybes, prekes ar paslaugas, pirkti su nuolaida. Darbdavys suderina dėl prekybos sandorių su tiekėjais.

- Mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo programos suteikia darbuotojams galimybę ugdyti savo įgūdžius ir kilti karjeros laiptais.

Grupinis vidinis atlygis daugiausia užtikrinamas per darbo aplinką. Jis siejamas su profesinio gyvenimo kokybe ir pagrindinėmis organizacijos vertybėmis. Sėkmingiausios bendrovės turi vadinamąją didžiąją idėją. Jos taip pat turi aiškią viziją ir įdiegtas ilgalaikes, išmatuojamas ir valdomas vertybes. Šios įmonės suinteresuotos išsaugoti darbo rodiklių ir lankstumo tvarumą. Yra aiškios

sąsajos tarp teigiamo požiūrio į žmogiškųjų išteklių politikų ir praktikų bei pasitenkinimo lygmenis, motyvacijos, įsipareigojimų laikymosi bei darbo rodiklių.

Grupės rezultatais grindžiamas atlygis – tai atlygis, priklausantis nuo to, kokius rezultatus grupė pasiekia. Šiandien dinamiškos organizacijos daugiau dėmesio skiria visapusiškam darbuotojų įtraukimui. Kai organizacijos telkia darbuotojus į grupes ir įgalina jas įgyvendinti tikslus, grupės gali naudotis savo produktyvių pastangų sukurta nauda. Taigi grupės rezultatais grindžiami atlygio planai yra neatsiejami nuo grupės darbo rodiklių. Pagal grupės rezultatais grindžiamą atlygio planą grupės nariai, kurie dirba, kad pasiektų ir daugeliu atvejų viršytų nustatytus rodiklius, dažnai dalijasi vienodu atlygiu (nors iš tiesų grupės pačios pasiskirsto savo atlygį). Numatymas, kad grupės elgesys bus sąžiningas, skatina grupės susiklausymą. Pavyzdžiui, veiksmingos grupės turi aiškų tikslą ir uždavinius. Jos supranta, ko iš jų tikimasi ir kad jų pastangos yra to vertos. Grupėms taip pat reikia išteklių savo užduotims atlikti. Kadangi jų pragyvenimo lygis gali priklausyti nuo tikslų įgyvendinimo, reikalingų išteklių stoka gali sužlugdyti grupės pastangas prieš jai imantis darbo. Galiausiai lemiamą reikšmę turi abipusis pasitikėjimas tarp grupės narių. Jie privalo gerbti vienas kitą, veiksmingai bendrauti ir su kiekvienu nariu elgtis teisingai ir nešališkai. Nesėkmė gali kelti rimtų kliūčių, kurios gali sužlugdyti grupės dvasią, palaikomą grupės susiklausymo.

Yra keturios grupės rezultatais grindžiamo atlygio taikymo priežastys (Armstrong, 2010):

- Grupės yra natūralūs organizacijos elementai ir yra tinkama joms atlygį mokėti kaip grupėms.
- Grupiniais rezultatais grindžiamas atlygis skatina gerą grupinį darbą, o atlygis, kuris skatina individualias pastangas, tam trukdo.
- Dažnai įmanoma pamatuoti tik grupės darbo rodiklius; pamatuoti atskiro asmens rodiklius gali būti sunku, ypač viešajame sektoriuje.
- Kaip remdamiesi savo tyrimais pažymi Prentice ir kt. (2007), grupės paskatos gali skatinti darbuotojus vykdyti stebėjamą mažesnėse grupelėse, ypač kai grupės nariai priklauso vienas nuo kito siekdami bendro rezultato.

Vis didesnę dėmesį skirdamos grupiniam darbui organizacijos ieško geresnių būdų susieti grupinį darbą su atlygiu už jį (Kerrin ir Oliver, 2002), pvz., taiko grupiniais rezultatais grindžiamą atlygį. Grupės rezultatais grindžiamas atlygis gali remti grupės struktūrų formavimą ir skatinti grupės bendradarbiavimą (Tjosvold, 1986). Šiandien vis dažniau taikoma grupiniais rezultatais grindžiamo atlygio sistema ir 25 % prekybos salės darbuotojų individualaus skatinimo planų keičiami į grupiniais rezultatais grindžiamą atlygį. Palyginti su JK, dalijimasis pelnu ir įvairių formų mažų grupių paskatos JAV taikoma plačiau (Brown, 1995). Atrodo, kad grupės rezultatais grindžiamas atlygis daro poveikį darbo rodikliams, konkurencingumui ir efektyvumui, taip pat turi įtakos darbuotojų įsitraukimui, bendravimui ir įsipareigojimų laikymuisi (Kerrin ir Oliver, 2002). Pagrindinis komandinio darbo vaidmuo, lemiantis sėkmingą, palankią organizacijai veiklą, yra individualiu darbo pastangų

sujungimas į grupinius (Dromantas, 2007). O tai ir yra raktas į sėkmę, inovacijas ir kūrybingumą (Smith, 2006). Atlikto tyrimo duomenimis, pagrindinėje Mills organizacijoje Lodi, Californijoje, suformavus komandas ir pradėjus komandinį darbą, produktyvumas, palyginti su kitomis organizacijomis, padidėjo apie 40 proc. (Smith, 2006). Grupiniais rezultatais grindžiamas atlygis susieja apmokėjimą formaliai įsteigtos grupės nariams su tos grupės darbo rezultatais. Atlygis dalijamas tarp grupės narių pagal numatytą formulę ar *ad hoc* pagrindu, jeigu pasiekimai yra išskirtiniai. Atlygį taip pat gali lemti savo įnašo į grupės rezultatus įvertinimas (Armstrong, 2010). Nustatant tinkamą atlygį grupės nariams ir grupėms, reikia atsižvelgti į šiuos veiksnius (Coli, 1997): grupės gyvavimo ciklo pakopas, atlygio ir pripažinimo kategorijas, grupių tipus, viešąjį, privatųjį ar pelno nesiekiantį sektorių, grupės ir organizacijos kultūrą.

Išsamūs grupių tyrimai atskleidė, kad aukštą grupės rezultatyvumą lemia penki veiksniai („Johnson & Johnson“, 1997):

1. „Mes“ vietoj „aš“ – teigiama tarpusavio priklausomybė. Kiekvienas grupės narys turi suvokti, kad jis negali pasiekti tikslo, jeigu nebus koordinuojamos visų pastangos arba procese nedalyvaus kiti grupės nariai. Tyrimai rodo, kad kai aiškiai suvokiama tikslo, užduoties, išteklių ir vaidmens tarpusavio priklausomybė ir kai grupės nariai savo įnašą vertina kaip turintį lemiamą svarbą visos grupės, o ne individualiai sėkmei, grupės dirba efektyviau (Hoskins ir Petty, 1982; Kerr, 1983).

2. Asmeninė atsakomybė / atskaitomybė. Kiekvienas narys turi jausti asmeninę atsakomybę už savo pastangas siekiant grupės tikslų.

3. Tarpasmeninių ir grupinių santykių įgūdžiai. Tyrimai rodo, kad tarpasmeninių ir mažų grupių santykių palaikymo įgūdžių lygis turi didelę įtaką grupės pasiekimų ir produktyvumo lygiui. Geri tarpasmeninių santykių įgūdžiai teikia daugiau grįžtamosios informacijos grupės nariams ir kuria pozityvesnę aplinką.

4. Skatinanti asmeninė sąveika. Itin našiai dirbančiose grupėse asmenys neapsiriboja vien gerais tarpasmeninių ir grupinių santykių įgūdžiais. Skatinanti asmeninė sąveika vyksta, kai grupės nariai:

- teikia vieni kitiems efektyvią ir veiksmingą pagalbą;
- veiksmingai keičiasi ištekliais ir informacija;
- teikia vieni kitiems naudingą grįžtamąjį ryšį;
- keičiasi išvadamis ir argumentuoja, siekdami suvokti problemų esmę ir užtikrinti aukštesnę priimamų sprendimų kokybę;
- skatina vieni kitus dėti daugiau pastangų siekdami bendrų tikslų;
- veikia pasitikėdami vieni kitais ir atsakingai;
- patiria mažiau nerimo ir streso.

Anot „Johnson & Johnson“ (1997), teigiamas poveikis yra tiesioginio asmeninio įnašo rezultatas į grupę.

5. Grupinio darbo proceso apžvalga. Paskutinis sėkmingo grupinio darbo elementas – sukuriama galimybė:

- apmąstyti, kokie narių veiksmai buvo naudingi ir nenaudingi siekiant grupės tikslų ir plėtojant darbo santykius;
- priimti sprendimus, kokius veiksmus reikėtų tęsti, o kokius – keisti.

Trumpiau tariant, nepakanka vien nurodymų dirbti kartu, bendradarbiauti ir veikti kaip grupei, siekiant paskatinti darbuotojus produktyviai kurti. Sėkmingam grupiniam darbui užtikrinti reikalinga disciplina.

Grupės rezultatais grindžiamo užmokesčio sistemos taikymas pasiteisina tada, kai grupės (Armstrong, 2010):

- veikia kaip padaliniai, su kuriais galima susitarti dėl aiškių tikslinių rodiklių ir standartų ir kurių išdirbį galima išmatuoti;
- turi didelę autonomiją: grupės rezultatais grindžiamas užmokestis yra efektyviausias autonomiškai vadovaujamose grupėse;
- sudarytos iš darbuotojų, kurių užduotys tarpusavyje susijusios: nariai pripažįsta, kad grupė pasieks numatytus rezultatus, tik jeigu jie gerai dirbs kartu ir dalysis atsakomybe;
- yra stabilios: darbuotojai yra įpratę dirbti kartu, žino, ko iš jų tikisi kiti grupės nariai ir kokią padėtį jie užima kitų narių atžvilgiu;
- yra brandžios: grupės yra gerai susiformavusios, įpratusios dirbti lanksčiai, kad galėtų įgyvendinti planinius rodiklius ir laikytis terminų, sugeba tinkamai išnaudoti papildomus savo narių įgūdžius.

Tai išties griežti reikalavimai. Jeigu juos galima įgyvendinti, sukuriamas geras pagrindas taikyti grupės rezultatais grindžiamo užmokesčio sistemą. Grupės paskatos modeliai numato premijos mokėjimą grupės nariui atsižvelgiant į grupės pasiektą rezultatą, jį lyginant su apibrėžtais tiksliniais rodikliais ar darbu išmatuojamomis normomis (Armstrong, 2010).

Galima išskirti septynias pagrindines grupės atlygių kategorijas: 1) grupinis dalijimasis nauda, dalijimasis pelnu; 2) grupės tikslais grindžiamų atlygių sistemos; 3) grupės diskrecinės premijavimo sistemos; 4) grupės įgūdžiais grindžiamų atlygių sistemos; 5) grupės narių įgūdžiais grindžiamų atlygių sistemos; 6) grupės narių tikslais grindžiamų atlygių sistemos; 7) grupės narių nuopelnais grindžiamos atlygių sistemos (Hoffman & Rogelberg, 1998).

1 sistema. Grupinis dalijimasis nauda, dalijimasis pelnu

Grupės dalijimosi nauda (dalijimosi pelnu) sistemos taikymo atveju grupės rezultatais grindžiamos paskatos yra siejamos su organizacijos rezultatais (pvz., organizacijos pelnu, organizacijos produktyvumu, klientų pasitenkinimu ir kt.). Iš esmės egzistuoja šeši pagrindiniai dalijimosi nauda variantai (Miller ir Schuster, 1993; Swinehart, 1986): Scanlon planas, Rucker planas,

„Improshare“ planas, produktyvumo ir atliekų premijavimo planas, „GroupRlant“ planas ir „DARCOM“ planas. Manoma, kad dalijimosi pelnu ir dalijimosi nauda sistemos, numatančios vienodas išmokas grupės nariams, gerai veikia glaudžiai abipusės priklausomybės santykiais susijusiose organizacijose, kuriose svarbus tarpgrupinis bendradarbiavimas (Recardo ir Pricone, 1996; Pritchard, 1989).

2 sistema. Grupės tikslais grindžiamų paskatų sistemos

Grupės yra vertinamos kas ketvirtį ir, kai grupė įgyvendina ar viršija produktyvumo ir (ar) kokybės tikslus, grupės nariai gauna tam tikrą kintamo dydžio užmokestį, kuris bendrai yra lygus 10 % atlyginimo sumos (*HR Focus*, 1995). Taikydama šio tipo sistemą organizacija (dažnai kartu su grupe) kiekvienai grupei numato tikslus ar planinius rodiklius, kurie, kaip manoma, atspindi efektyvius darbo rezultatus (pvz., iš anksto nustatomas gamybos užduotis, klientų aptarnavimo tikslus ir kt.). Tokie tikslai gali būti trumpalaikiai ar ilgalaikiai. Atlygis gali būti premija ar kintamo dydžio užmokestis. Pirmuoju atveju taikomas vienkartinis piniginis atlygis. Antruoju atveju grupės narių bazinis užmokestis gali sumažėti nuo 5 iki 10 % ir tada prarasta alga tampa kintamuoju užmokesčiu. Jeigu grupė įvykdo planines užduotis, grupės nariai gali susigrąžinti savo užmokestį; jeigu grupė viršija planines užduotis, kintamasis užmokestis gali padvigubėti ar patrigubėti (Geber, 1995; *HR Focus*, 1995; Overman, 1995; *Zingheim & Schuster*, 1995). Nors kintamojo užmokesčio procentai yra tokie patys visiems grupės nariams, tai nereiškia, kad kiekvienas narys gauna vienodą kintamojo užmokesčio sumą. Kai kurie grupės nariai gali gauti didesnes bazines algas, taigi uždirbti didesnę atlyginimą. Panašiai ir grupės premijų atveju, grupės nariai nebūtinai gauna vienodus atlyginimus. Naudojama nevienodo premijos paskirstymo sistema gali būti grindžiama kiekvieno nario santykiniu įnašu į grupės rezultata, taip pat atlygis gali būti skirstomas proporcingai pagal kiekvieno grupės nario algą (Bartol ir Haggmann, 1992). Galiausiai nepiniginio atlygio už tikslų įgyvendinimą taikymo atveju esama daugybės atlyginimo variantų, įskaitant papildomą poilsį, apdovanojimus už pasiekimus, specialias vakarienes (Klubnik, 1995).

3 sistema. Grupės diskrecinės premijavimo sistemos

Dar vadinamos vietos atlygio sistemomis. Šių grupės paskatų sistemų taikymo atveju kaip ir tikslais grindžiamų paskatų sistemų atveju vertinami grupės rezultatai (t. y. klientų pasitenkinimas) nustatant, ar konkrečiai grupei reikėtų skirti atlygį.

4 ir 5 sistemos. Grupės ir grupės narių įgūdžiais grindžiamų paskatų sistemos

Grupėms skiriamas atlygis, kai jos įrodo, kad įgijo tam tikrų įgūdžių. Pavyzdžiui, priežiūros darbuotojai ir grupės nariai susitaria, kad kai grupė išsiugdys bendradarbiavimo įgūdžius, grupės nariams bus skiriamos piniginės premijos (*HR Magazine*, 1995). Kita vertus, yra tokių grupės paskatų modelių, kai darbuotojai buriami į tarpfunkcines grupes, t. y. taikomi tokie grupės paskatų modeliai, kai grupės nariai gali didinti savo atlygį ugdydami naujus įgūdžius (pvz., asmeninė iniciatyva ir

bendradarbiavimas su kitais grupės nariais), kurie juos įgalina efektyviai dirbti grupėje. Grupės įgūdžiais grindžiama paskatų sistema skiriasi nuo kitų anksčiau aptartų paskatų sistemų tuo, kad nustatant, ar reikėtų skirti atlygį, vertinami grupės įgūdžiai, o ne grupės rezultatai.

6 ir 7 sistemos. Grupės narių tikslais ir nuopelnais grindžiamų paskatų sistemos

Taikant šias grupės paskatų sistemas, atlygis paskirstomas įvertinus grupės narių įnašą ir rezultatus. Grupės nariams atlyginama, kai jie pasiekia asmeninius tikslus (pvz., pardavimo ar klientų aptarnavimo), kurie prisideda prie bendrų grupės darbo rezultatų (Bartol ir Haggmann, 1992). Grupės nario tikslo pasiekimas vertinamas du kartus per metus atliekant darbo rodiklių analizę, o tikslai nustatomi kartu su grupės nariais bei prižiūrėtojais. Grupės nario tikslais grindžiamų paskatų sistemos gali būti piniginės ir nepiniginės. Piniginės paskatos atveju dažniausiai naudojama atlygio forma yra užmokestis ir premijos. Nepiniginės paskatos atveju dažniausiai naudojama atlygio forma yra apdovanojimas už pasiekimus.

Kompensacijos ekspertų argumentai dėl grupės paskatų sistemos yra aiškūs: grupės paskatų sistemos bendrai reikalingos tam, kad palengvintų optimalų grupės darbą (Geber, 1995; Gross, 1995; Team Pay Case Studies, 1997). Jeigu grupinio darbo organizacija skirstant atlygį nepripažįstama, grupės nariai savo grupės darbo netraktuos kaip vertinamo organizacijos.

Grupinio atlygio sąlygos (Armstrong, 2010). Labiausiai tikėtina, kad tokia atlygio forma tiks, kai:

- galima lengvai suburti grupes;
- grupės yra gerai organizuotos;
- darbai, kuriuos atlieka grupės nariai, susiję tarpusavyje – grupės darbo rodikliai priklauso nuo grupės narių pastangų;
- užduočių atlikimo tikslus ir normas galima lengvai nustatyti ir suderinti su grupės nariais;
- yra priimtini grupės darbo kriterijai dėl tikslų ir normų;
- iš esmės grupinio atlygio formulė atitinka mokėjimo, orientuoto į darbo rodiklius, kriterijus.

Grupiniais rezultatais grindžiamo užmokesčio taikymo tikslai (Armstrong, 2010). Grupės rezultatais grindžiamo užmokesčio tikslas – skatinti ir įtvirtinti elgesio modelį, kuris sąlygotų ir palaikytų efektyvų grupės darbą:

- taikant paskatas ir kitas grupės pasiekimų pripažinimo priemones;
- išaiškinant, kokį tikėtiną rezultatą grupės turi pasiekti, atlygį susiejant su iš anksto nustatytais ir suderintais tiksliniais rodikliais bei darbo normomis arba su tinkamu projekto ar projekto etapo užbaigimu;
- perduodant žinią, kad viena iš pagrindinių organizacijos vertybių yra efektyvus grupės darbas.

**2 lentelė. Grupės rezultatais grindžiamo užmokesčio modelio pranašumai ir trūkumai
(pagal Armstrong, 2010 ir Gomez-Mejia, 2011)**

Pranašumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • Skatina grupinį darbą. • Skatina grupės susiklausymą. • Didina darbo lankstumą ir įgūdžių įvairovę. • Padeda suvokti grupės tikslus. • Skatina mažiau efektyviai dirbančius asmenis tobulėti ir siekti grupės standartų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gali būti sunku nustatyti aiškiai apibrėžtas grupes, turinčias aiškius ir išmatuojamus tikslus. • Darbuotojai gali rodyti nepasitenkinimą, kad nepripažįstami jų asmeniniai darbo rezultatai. • Gali kilti sunkumų nustatant teisingą atlygį, nes sunku išmatuoti įnašą. • Darbuotojai (jei tai leidžiama įmonėje) gali mėginti pereiti iš nesėkmingos grupės į sėkmingą, taip sukeldami sąmyšį.

Iš pateiktos lentelės matyti, kad mokslininkai išskiria tiek grupiniu darbu grindžiamos atlygio sistemos pranašumus, tiek ir trūkumus, todėl teigtina, kad įmonė ar organizacija, prieš pradėdama diegti grupiniu darbu grindžiamą atlygio sistemą, turi nuodugniai išanalizuoti visus nurodytus pranašumus ir trūkumus, siekiant išvengti neigiamų pasekmių ir patenkinti ne tik įmonės, bet ir darbuotojų lūkesčius (žr. 2 lentelę).

Įmonėse, kurios išbandė grupės rezultatais grindžiamo atlygio modelius, pasitenkinimas šiais modeliais ir pageidaujamų rezultatų pasiekimo sėkmė ne vienareikšmė (Thornburg, 1992). Pavyzdžiui, „Wyatt“ atliktame tyrime apie 60 % bendrovių, kurios taikė grupės rezultatais grindžiamus atlygio modelius, bendras šių programų efektyvumas buvo neutralus ar netgi blogas (Johnson, 1993). Dar labiau trikdantis yra įsitikinimas, kai nei grupės atlygis, nei pripažinimas atrodo neturi esminės svarbos grupės efektyvumui (Taylor, Snyder, Dahnke ir Kuether, 1995). Vis dėlto diskutuojama, ar individualistai Amerikos darbuotojai į grupės rezultatais grindžiamo užmokesčio metodus reaguoja taip pat kaip į grupinį darbą orientuoti jų kolegos kitose šalyse. Trumpiau tariant, grupinio atlygio praktikos atveju susiduriama su tam tikrais susirūpinimą keliančiais klausimais. Todėl svarbu daugiau dėmesio skirti grupinio darbo sėkmės atvejams ir surinkti kuo daugiau apie juos informacijos, kad būtų galima spręsti šiuos probleminius klausimus. Žemiau yra pateikiami, svarbiausi veiksniai, nuo kurių priklauso grupinio komandinio darbo veiksmingumas bei efektyvumas. Manytina, kad būtent nuo šių veiksnių priklauso, ar grupiniu darbu grindžiama atlygio sistema padės padidinti bendrą įmonės produktyvumą ir pagerinti rezultatus bei pasiekti numatytą įmonės tikslą.

Pirma, visapusiškas darbuotojų įsitraukimas yra nepaprastai reikšmingas. Nuolatinis ir tvirtas žmogiškųjų išteklių padalinių vadovaujančiųjų asmenų pasitenkinimas grupiniu darbu neatsiejamas nuo darbuotojų įsitraukimo į programos projektavimo, įgyvendinimo ir vykdymo procesus. Vadovybė

gali imtis vadovaujamojo vaidmens projektuodama sistemą, nes ji turi būti suderinama su bendra įmonės strategija, tačiau vėliau reikalingas aktyvus darbuotojų įsitraukimas.

Antra, bendravimas, tiek ankstyvuosiuose etapuose, tiek vėliau itin svarbus. Darbuotojų supažindinimas su grupine programa stipriai susijęs su žmogiškųjų išteklių vadovujančiųjų asmenų pasitenkinimu. Tiesioginis rašytinis grupės narių supažinimas stipriai susijęs su vadovujančiųjų asmenų pasitenkinimu. Ši išvada remiasi daugumos sistemų sudėtingumo faktu – sudėtingesnės sistemos reikalauja išsamesnio ir konkretesnio išaiškinimo apie atlygį. Tebesitęsiančio bendravimo mastas taip pat svarbus, ir jis gali būti susijęs su tuo faktu, kad 94 % įmonių, taikančių grupės rezultatais grindžiamą atlygio sistemą, nuolat atnaujina ir peržiūri savo planus. Apie atlikus tam tikrus pakeitimus ir korekcijas būtina praneša grupės nariams.

Trečia, grupiniu darbu grindžiamos sistemos diegimas gali lemti nenumatytas pasekmes, nesusijusias su užmokesčio, motyvacijos ir pripažinimo klausimais. Įmonėje gali nukentėti darbuotojų saugumas, nes darbuotojai grupinį atlygį gali imti laikyti svarbiausiu tikslu ir gali ignoruoti saugumo aspektus. Taip pat darbuotojai gali susidaryti nuomonę, kad jie turi teisių ir kitose srityse, ne tik teisę į atlygį. Taikant grupiniu darbu grindžiamas sistemas, atlygis nebepriklauso nuo asmens ar organizacijos kaip visumos pastangų, jis priklauso nuo aktyvių bendradarbių, kurie atlieka tarpusavyje susijusias užduotis, pastangų. Tokiu atveju reikia daugiau autonominio valdymo ir papildomų darbuotojų kontrolės priemonių, pasirenkant ir disciplinuojant darbuotojus. Kai kurie vadovai didesnės galios suteikimą grupės nariams vadovauti savo darbo grupėms gali traktuoti kaip grėsmę tradicinėms valdymo prerogatyvoms.

Grupės rezultatais grindžiamas užmokesčio modelis paprastai numato vienodą atlygį visiems grupės nariams, priklausomai nuo grupės rezultatų. Šie rezultatai gali būti išmatuojami objektyviai (pvz., tam tikro skaičiaus grupės projektų užbaigimas laiku ar terminų laikymasis) ar subjektyviai (pvz., vadovujančiųjų asmenų kolektyvinio įvertinimo taikymas). Kriterijai, naudojami pageidaujama rezultatui apibrėžti, gali būti platūs (pvz., gebėjimas efektyviai dirbti su kitomis grupėmis) arba siauri (pvz., patento sukūrimas komercinei paskirčiai). Kaip ir asmens rezultatais grindžiamos programos atveju, mokėjimai grupės nariams gali būti atliekami piniginių premijų forma arba nepinigine forma (pvz., kelionės, išieginės dienos ar prabangos prekės). Atsižvelgiant į tai, kad egzistuoja pakankamai daug būdų rezultatams išmatuoti bei nemažai darbų vertinimo kriterijų, kartais kyla sunkumų pasirenkant vienokį ar kitokį būdą arba vertinimo kriterijus, todėl skirtingi mokslininkai bei įmonės ar organizacijos bando išskirti darbo vertinimo kriterijus, kurie būtų tinkamiausi ir padėtų teisingai atlyginti už grupių atliktą darbą.

Pavyzdžiui, viena iš plačiau taikomų balų sistemų yra „Hay“ sistema. Šią sistemą sukūrė ir pasiūlė pasaulinė konsultacinė „Hay“ grupė. „Hay“ sistema įvertina darbus pagal keturis kriterijus: praktinę patirtį, problemų sprendimą, atskaitomybę ir darbo sąlygas.

- *Praktinė patirtis* susijusi su žiniomis ir įgūdžiais, kurie reikalingi darbui. Darbams skiriama daugiau balų, kai reikalaujama, kad darbuotojas išmanytų ir taikytų specializuotas technikas, kai reikia koordinuoti įvairių veiklą ir kai darbams atlikti reikalinga plati tarpasmeninė sąveika.

- *Problemy sprendimo* kriterijus susijęs su problemų, kurias darbuotojas turi nustatyti ir išspręsti norėdamas atlikti užduotį, mastu. Daugiau balų skiriama darbams, kurie nėra įprastiniai, reikalauja daugiau mąstymo, prisitaikymo strategijų ir tobulėjimo.

- *Atskaitomybės* kriterijus susijęs su tuo, kiek darbas suteikia laisvės ir atsakomybės. Darbams suteikiami aukštesni reitingai, kai juos atliekantys darbuotojai turi daug laisvės nustatyti, kaip reikia elgtis ir kaip atliktos užduotys daro poveikį organizacijos rezultatams.

- *Darbo sąlygų* kriterijai susiję su atliekamo darbo nemalonumo mastu. Už darbą reikėtų mokėti daugiau, kai jį atlikdami darbuotojai turi dirbti purvinoje, kupinoje įtampos ar pavojingoje aplinkoje.

Pažymėtina, kad aukščiau aptartos sąlygos susijusios tik su darbuotojais, tačiau kol kas nebuvo pasakyta apie tai, kaip turi elgtis įmonė ir jai vadovaujantys asmenys, siekdami, kad grupės rezultatais grindžiamas atlygio modelis sėkmingai funkcionuotų įmonės viduje.

Vadovaujantieji asmenys turi žinoti galimus grupės rezultatais grindžiamų modelių trūkumus, tačiau kartu jie turi ieškoti būdų, kaip šiuos modelius sėkmingai pritaikyti. Tokie modeliai gali būti sėkmingi šiomis aplinkybėmis (Gomez-Mejia, 2011):

A) *Kai darbo užduotys yra labai susijusios ir sunku nustatyti, kas ką padarė*

Tai yra dažnas tyrimų ir plėtos laboratorijų atvejis, kai mokslininkai ir inžinieriai dirba kaip viena grupė. Taip pat dirba gaisrininkų grupės ir policijos padaliniai, kurie save suvokia kaip nedalomą vienetą.

B) *Kai įmonės organizacija prisideda prie grupės rezultatais grindžiamų paskatų įgyvendinimo*

Grupės rezultatais grindžiamos paskatos tinkamos, kai (Gomez-Mejia, 2011):

1. *Hierarchiją sudaro keli lygmenys ir tikimasi, kad darbuotojų grupės tame pačiame lygyje atliks didelę savo darbo dalį nedaug priklausydamos nuo prižiūrėtojo ar vyresniųjų vadovaujančiųjų asmenų.* Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijos, kurios turi išleisti darbuotojus į priverstines atostogas, kad išlaikytų efektyvumą ir pelningumą, žino, kad grupinis darbas yra būtinybė.

2. *Technologiškai galima darbą skirstyti į santykinai autonomines ar nepriklausomas grupes.* Tai lengviau įgyvendinama paslaugų padalinyje (pvz., telefonų remonto grupė) nei didelės gamybos operacijų padalinyje (pvz., tradicinė automobilių surinkimo linija).

3. *Darbuotojai yra atsidavę darbui ir turi vidinę motyvaciją.* Tokie darbuotojai mažiau linkę vengti atsakomybės, todėl nekyla naudojimosi kitų nuopelnais rizika. Vidinė motyvacija dažnai pastebima pelno nesiekiančiose organizacijose, kurių darbuotojai emociškai atsidavę organizacijos misijai.

4. *Organizacija privalo primygtinai reikalauti siekti grupės tikslų. Kai kuriose organizacijose tai yra svarbiausias poreikis.*

5. *Grupės rezultatais grindžiamos paskatos gali padėti kartu dirbti skirtingos kvalifikacijos ir skirtingų perspektyvų turintiems darbuotojams, jų pastangos sutelkiamos į tikslus, kurie svarbūs organizacijai.*

Kartais, norėdama paskatinti inovacijas ir darbuotojų grupes prisiimti riziką, įmonė tam tikroms grupėms gali suteikti plačią autonomiją atlikti užduotis ar siekti tikslų. Versloje aplinkoje vadovybė dažnai naudoja grupės darbo rezultatais grindžiamas paskatas, pvz., bekontaktį mechanizmą, kuris leidžia kiekvienai grupei prisiimti sėkmės ar nesėkmės riziką kaip verslininkams.

Apibendrinant galima išskirti tokius pagrindinius grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos pranašumus: grupinio darbo skatinimas, darbo lankstumo ir įgūdžių įvairovės didinimas, asmeninis grupėje dirbančių asmenų tobulėjimas. Teigtina, kad minėtų grupinių darbų grįstos atlygio sistemos pranašumai padeda pasiekti geresnių rezultatų ir tokiu būdu padidinti įmonės darbo efektyvumą. Grupiniu atlygiu pagrįstas atlygio sistemas siūloma taikyti tais atvejais, kai visų grupės narių užduotys yra panašios ir susijusios tarpusavyje, tuomet asmenys dirba kaip vieninga komanda ir yra pašalinamas vidinės konkurencijos faktorius. Taip pat manytina, kad sistema yra efektyvi tada, kai grupės yra santykinai nepriklausomos ir nereikia skirti daug dėmesio jų kontrolei. Neabejotinai svarbus ir darbuotojų atsidavimas darbui bei jų vidinė motyvacija, taip pat, kaip ir tikslų iškėlimas grupei. Tačiau svarbu ne tik suvokti, kokių atveju geriausia diegti tokio pobūdžio atlygio sistemą organizacijoje, bet ir žinoti, kaip efektyviausiai suprojektuoti pačią sistemą. Šis klausimas detaliau analizuojamas kitame skyrelyje.

1.4. Grupiniu darbu grindžiamo atlygio sistemos kūrimas

Apibendrinus Purcell (1998) ir Armstrong (2010) bei WorldatWork (2007) ir įmonės „Taigon“ („Motorolla“) gautus rezultatus, galima išskirti 8 grupinio atlygio sistemos kūrimo etapus:

1 ŽINGSNIS. ANALIZUOTI IR VERTINTI

Prieš imantis plėtoti bendrą atlygio programą svarbu susidaryti aiškų esamos situacijos vaizdą. Tam reikia apibrėžti esamą būklę, inventorizuoti visų taikomų atlygio sistemų įvairovę (tiek žmonių, tiek piniginiu aspektu) ir sužinoti, ką esami ar galimi darbuotojai laiko svarbiausiu veiksmu. Bendrai šie duomenys siūlo lemtingas užuominas, galinčias padėti nustatyti atlygio, kuris geriausia tinka organizacijai, tipą ir tai, kaip panaudoti bendrą atlygio programą konkurenciniam pranašumui įgyti.

2 ŽINGSNIS. PASIRINKTI GRUPES

Būtina nuspręsti, kokios grupės gali tikti grupės darbo rezultatais grindžiamam modeliui taikyti.

3 ŽINGSNIS. PROJEKTUOTI

Projektavimo procesas prasideda nuo bendrovės misijos, vizijos ir verslo strategijos. Bendro atlygio filosofija ir strategija įtraukta į žmogiškųjų išteklių filosofiją ir strategiją. Tuo remiantis kuriamos strategijos ir praktikos / programos. Bendros atlygio strategijos nustatymas padeda užtikrinti, kad atlygis būtų strateginė varomoji jėga siekiant organizacinių tikslų. Tai taip pat padeda suderinti atlygio sistemą su organizacijos kultūra ir pokyčių siekimu. Šiame etape siūloma naudoti įvairias pripažinimo ir atlygio programas. Mokslininkai ir praktikai atkreipia dėmesį, kad negalima naudoti tokios pačios programos tai pačiai grupei. Grupėms reikės taikyti skirtingus metodus ir įvairius paskatų planus, priklausomai nuo jų situacijos. Atlygį reikės derinti su grupės gyvavimo ciklo etapu. Tuckman išskiria 4 ciklo etapus (formavimą, šturmovimą, normavimą ir atlikimą). Kiekviename etape grupės dinamika kinta nuo neefektyvumo ir negalvimų laikotarpių iki didelio efektyvumo laikotarpio. Šie pokyčiai apibendrinti lentelėje 1 priede ir detalizuoti paveiksle 2 priede.

4 ŽINGSNIS. NUSTATYTI DARBO UŽDAVINIUS

Grupių darbo uždaviniai turi būti grindžiami grupės paskirties analize ir jos atskaitomybe už rezultatų siekimą. Darbo rezultatų tiksliniai rodikliai ir normos turi būti aptariami su kiekviena grupe ir ji juos turi priimti. Gali būti nurodyta, kokio įnašo tikimasi iš atskirų jos narių. Projektų grupės nariai suderina planus, apibrėžiančius, kas turi būti padaryta ir kas tai padarys, taip pat reikalaujamus standartus ir terminus. Pageidautina, kad tikslai apimtų bent vieną finansinę priemonę, grindžiamą naudos ir sąnaudų analize grupės darbo rodiklių atžvilgiu. Uždaviniai turi priversti grupes pasitempti, jie turi būti ambicingi, tačiau neturi būti neįmanomi, ne per daug lengvi ir ne pernelyg sunkūs. Grupės įnašą naudokite kaip vieną iš darbuotojo darbo rezultatų įvertinimo kriterijų. Į šį įvertinimą įtraukite kolegų peržiūros procesą.

5 ŽINGSNIS. NUSTATYTI PROCESO UŽDAVINIUS

Proceso uždaviniai apibrėžiami kaip grupės subūrimas ir susitarimas, kaip nariai turėtų veikti kaip grupė pagal sritis, nusakančias grupės kompetencijas, į kurias įeina:

- tarpasmeniniai santykiai;
- dalyvavimo ir bendradarbiavimo pastangų kokybė ir sprendimų priėmimas;
- grupės santykiai su vidiniais ir išoriniais klientais;
- grupės gebėjimas planuoti ir kontroliuoti savo veiklą;
- grupės ir jos narių gebėjimas prisitaikyti prie naujų reikalavimų ir situacijų;
- grupės lankstumas;
- efektyvumas, išnaudojant individualius įgūdžius;
- bendravimo grupėje ir su kitomis grupėmis ar asmenimis kokybė.

6 ŽINGSNIS. ĮGYVENDINTI

Įgyvendinimo procesas yra plano veiksmo dalis. Užtikrinkite, kad visi, o ypač specialistai / techninės grupės, sutiktų ir būtų lavinami jų grupės procesų vykdymo, tarpasmeninio elgesio ir

grupinio įsitraukimo įgūdžiai. Grupės vadovai turėtų užtikrinti grupės procesų palaikymą, padėti siekti tikslinių rodiklių ir kitų tikslų. Apsvarstykite, ar grupės vadovo pareigybės atspindi atliekamą vaidmenį, ją palyginkite su prižiūrėtojo ar vadovo pareigybe.

7 ŽINGSNIS. SUPAŽINDINTI

Parengus bendrą atlygio programą, su ja privaloma supažindinti darbuotojus. Darbuotojai gerai neišmano daugybės žmogiškųjų išteklių aspektų, pradedant tuo, kaip nustatomas užmokestis, ir baigiant tuo, kodėl bendrovė atlieka atlygio tyrimus ar numato atitinkamas išmokas. Vadovybės ir darbuotojų švietimas apie atlygio planą, jo uždavinius ir sąryšį su verslo strategija, taip pat apie strategijos atsipirkimą ir tai, ką kiekvienas darbuotojas gali padaryti, kad būtų gauti norimi rezultatai, turi lemiamą svarbą šio plano efektyvumui. Iš esmės veiksminga bendravimo programa yra svarbi dėl to, kad ji:

- vadovybei sudaro galimybę dalytis informacija su darbuotojais;
- padeda nustatyti bendros atlygio programos lūkesčius;
- padeda darbuotojams suprasti bendrą jų kompensacijų vertę;
- darbuotojus motyvuoja vykdyti pasižadėjimus;
- leidžia darbuotojams sužinoti apie organizacijoje siūlomas galimybes;
- reikalaujama pagal įstatymus (nors didžiąja dalimi supažindinimas yra savanoriškas, kai kurios vyriausybės numato tokią prievolę).

Tai, kaip organizacijos bendrauja su darbuotojais, lemia organizacijos darbo rodiklius. Norėdamos pasiekti aukštus rodiklius, organizacijos daug dėmesio skiria būdų, kaip paskatinti didelį darbuotojų atsidavimą (verslo terminais – aistrą darbui), paieškai.

8 ŽINGSNIS. ĮVERTINTI IR PERŽIŪRĖTI

Grupės darbo rezultatų peržiūros susirinkimuose analizuojamas ir vertinamas grįžtamasis ryšys bei dalijamasi informacija apie jungtinius pasiekimus – jie lyginami su uždaviniais ir projektiniais planais. Tokių susirinkimų darbotvarkė galėtų būti tokia:

• Bendra grįžtamojo ryšio peržiūra:

- grupės kaip visumos pažanga;
- problemos, su kuriomis susidūrė grupė ir kurios sukėlė sunkumų ar sulėtino pažangą;
- grupės pagalbininkai ir veiklos trikdžiai.

• Darbo peržiūros:

- kaip gerai grupė funkcionavo;
- kiekvieno grupės nario individualaus įnašo peržiūra, t. y. kolegų peržiūra;
- naujų problemų, su kuriomis susidūrė atskiri grupės nariai, aptarimas.

• Grupinis problemų sprendimas:

- trūkumų ar kitų problemų priežastys;

- susitarimas, ką reikia daryti, kad problemos būtų išspręstos ar jų būtų galima išvengti ateityje.

• Uždavinių atnaujinimas:

- naujų reikalavimų, galimybių ar grėsmių peržiūra;

- uždavinių ir projektų planų pataisos ir atnaujinimas.

Apibendrinant aukščiau išdėstytus argumentus, galima teigti, kad nepaisant to, kad sukurti ir įdiegti grupiniu darbu paremtą atlygio modelį yra pakankamai sudėtinga ir reikalauja pastangų bei daugybės kliūčių įveikimo ir problemų išsprendimo, tačiau grupiniu darbu paremti rezultatai skatina darbuotojus dirbti efektyviau, bendradarbiauti tarpusavyje, taip pat didina bendrą įmonės produktyvumą, tokiu būdu padedant taupyti lėšas ir atitinkamai gauti didesnę pelną.

2. GRUPINIU DARBU GRĮSTOS ATLYGIO SISTEMOS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo problema, tikslas

Organizacijos gebėjimo integruoti grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos principus sukuriant teisinga, motyvuojanti bei bendradarbiavimą skatinanti atlygį. Įvertinimui buvo nuspręsta, šiame darbe, apsiriboti 2 skyrių (iš viso 21 žmonės) – Pardavimų bei Ekspedicijos atlygio sistemos analize, kadangi kitų įmonėje esamų skyrių funkcijos labai skiriasi vienos nuo kitų. Pardavimų ir Ekspedicijos skyrių darbas yra tiesiogiai susijęs tarpusavyje ir nėra įmanomas dirbant atskirai. Pagrindinis pardavimų skyriaus vadybininkų darbas yra aprūpinti kroviniais ekspedicijos vadybininkų sandomą transporto parką. Arba iš kitos pusės, ekspedicijos vadybininkai turėtų organizuoti transporto paslaugas, samdytu transportu, tiems pasikrovimams, kuriuos siūlo pardavimų skyrius. Kad šis procesas vyktų sklandžiai, skyriaus darbuotojai privalo nuolat bendrauti tarpusavyje: pranešti kur turi laisvų transporto priemonių, informuoti apie transporto kainą, sekti ir perduoti kitam skyriui informaciją apie transporto biržoje esama krovinų / transporto pasiūlą, pagal kurią yra nustatoma kaina už pervežimus. Dažnai, jei bendravimas nėra atliekamas laiku, įmonė pralaimi nustatydamą kainą už transportą. Šiame etape pasitaiko pastovių nesklandumų. Pasiūloma arba per aukšta kaina ir taip nepaimama pasikrovimų iš klientų, arba per žema kaina, kai paimami pasikrovimai iš klientų, ir privaloma jiems surasti transportą, kuris jau pabrango, ir įmonė padengia skirtumą, t.y. dirbama į minusą. Kaip pardavimų, taip ir ekspedicijos skyriui, atlygis už darbą yra skaičiuojamas iš uždirbtos pervežimo maržos, t.y. sumos, kuri lieka įmonei po įvykdyto pardavimo, paimto iš kliento pasikrovimo kainos ir vežėjo pervežimo kainos skirtumo. Be prarandamos maržos, pažymėtina, kad dėl abiejų skyrių aplaidumo, yra prarandami įmonės klientai / vežėjai. Po sutartos su klientu pasikrovimo kainos bei datos, pardavimų vadybininkas, praneša klientui transporto numerius, kuriuos gauna iš ekspedicijos skyriaus. Dažna problema yra ta, kad transportas į paskirtą pasikrovimo datą atvažiuoja ne laiku, t.y. vėluoja. Jei transportas vėluoja atvažiuoti pasikrauti, gamykla dažnai išrašo baudą klientui už tai, kad laikė krovinį paruošta, kuris trukdė pakrauti kitas mašinas. Kitaip tariant atsiranda konfliktas, kurio galima būtų išvengti, jei klientą perspėtume iš anksto, kad transportas atvažiuos vėliau. Bet tuo niekas nenori rūpintis nei ekspedicijos skyriaus darbuotojas, kurio transportas vėluoja, nei pardavimų skyriaus darbuotojas, kuriam tas transportas turi laiku atvažiuoti ir kuris turi visada perspėti klientą. Dėl tokio aplaidumo, klientai dažnai atsisako bendradarbiauti. Iš kitos pusės pažymėtina, kad yra nemaža problema, dėl besikeičiančių pasikrovimo vietų informacijos perdavimo. Pvz., pardavimų skyriaus darbuotojas įvedė į sistemą pasikrovimo adresą ir datą, ekspedicijos skyriaus darbuotojas surado tam pasikrovimui transportą, įrašė numerius, atspausdino vežėjui užsakymą su pagrindine informacija (data, kaina, pasikrovimo, išsikrovimo adresais ir t.t.) ir kai po dienos ar dviejų, pardavimų skyriaus

darbuotojas, gavo iš kliento patikslinimą, kad keičiasi, pvz., išsikrovimo adresas ir net nesutikrinęs atstumo (km), patvirtina klientui, kad priima tokį pakeitimą. Dažnai kyla konfliktas įmonės viduje, nes vežėjas atsisako važiuoti už tą pačią kainą, kai atstumas pasikeičia. Jei nesusitariama, vežėjai įmonę laiko nepatikima ir atsisako dirbti. Per paskutinius 2 metus, dėl mašinų vėlavimo prarasta apie 15 klientų, dėl netikslios informacijos ir pasikeitusio kilometrų skaičiaus prarasta 10 vežėjų. Antra priežastis, šie du skyriai neša pagrindinį pelną įmonei ir finansinės krizės metu (dėl įvesto EMBARGO maisto produktams) reikalauja ypatingo dėmesio, kaip išsaugant įmonei svarbius darbuotojus, taip pritraukiant naujus. Trečia priežastis, darbuotojų kaita šiuose skyriuose yra didžiausia. Tik per paskutinius 1,5 metų šiuose skyriuose buvo priimta virš 25 darbuotojų ir atleista 15. Ketvirta priežastis, dėl kurios nauja atlygio sistema bus pritaikyta tik 2 skyriams, yra tai, kad naujovės yra visada sunkiai priimamos, o po sėkmingo įgyvendinimo bus pereita prie kitų skyrių ir taip bus sumažintas pasipriešinimas įmonės viduje.

Tyrimo tikslas – nustatyti grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos pritaikymo galimybes įmonėje UAB „Magna Logistics“.

Tyrimo objektas – grupinė atlygio sistema, jos pritaikymas įmonėje UAB „Magna Logistics“.

2.2. Tyrimo metodai, instrumentai, organizavimas

Atsižvelgiant į tyrimo objektą bei siektinus rezultatus, pasirinktas *kokybinis tyrimas*. Jis apima ilgalaikį objekto (asmens, grupės, organizacijos) tyrimą, kurio tikslas – suprasti asmenį, jo elgesį ir jautimus bei fizinės, socialinės ir psichologinės aplinkos poveikį jam. Kokybinis tyrimas remiasi situacijos analize. Kokybinių tyrimų skiriamųjų bruožų analizė, atlikta remiantis įvairiais šaltiniais, leidžia jį apibūdinti kaip sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą.

Kokybinių duomenų analizė remiasi keliais duomenų analizės metodais. Vienas jų yra nuolatinis lyginamasis metodas, kurio esmę sudaro duomenų skirstymas ir kodavimas pagal kategorijas per visą jų rinkimo laikotarpį. Vėliau kategorijos apibrėžiamos ir ieškoma tarpusavio ryšio su kitomis kategorijomis. Kitas metodas yra teiginių ir hipotezių formulavimas, remiantis išsamiai surinktais duomenimis. Galiausiai (trečias analizės būdas) iš visos duomenų bazės yra išrenkami duomenys, patvirtinantys tyrinėtojo supratimą ar suvokimą (Kardelis, 2007).

Kokybinio metodo strategija yra probleminės situacijos atviros, nestruktūrizuoto pobūdžio analizė. Tyrėjo dėmesys koncentruojamas į padidintą (kaip pro mikroskopą) atskirų subjektų socialinio objektyvaus ir subjektyvaus patyrimo vienovės nagrinėjimą. Kokybinių metodų naudojimas yra prioritetas, jeigu tyrėjo dėmesio centre yra atskiro socialinio objekto savitumas, viso įvykio vaizdo arba atvejo, objektyvių ir subjektyvių jo faktorių vienovės ir sąveikos tyrimas (Tidikis, 2003).

Informacijai apie įmonės darbuotojus surinkti pasitelktas *pirminių duomenų* analizės metodas, kai įmonės dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai, pvz., darbuotojų asmeninės bylos). Siekiant plačiau išsiaiškinti įmonės vidinius procesus ir įvertinti jų įtaką darbuotojams tyrime bus naudojama *apklausa* – duomenų rinkimo technika, kuomet tiriamieji atsakinėja raštu, anketuojant arba žodžiu į pateiktus klausimus (Kardelis, 2007).

Siekiant įtraukti darbuotojus ir sušvelninti įprastą pasipriešinimą naujovėms, buvo nuspręsta išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie grupinį atlygį. Buvo pasitelkta darbuotojų *apklausa raštu*. Iš atsakymų gaunama reikiama informacija (Tidikis, 2003). Apklausa raštu esminiai privalumai yra: galimybė instrukuoti respondentus (iškilus būtinumui, pvz., nesuvokiant klausimo esmės); užtikrinti pakankamą atrankos dydį; nereikalauja didelių sąnaudų.

Darbuotojų nuomonių apie grupinį atlygį apklausa buvo pravesta 2015 m. kovo mėnesį. Ši apklausa vyko kasmet organizuojamoje darbuotojų apklausos rėmuose. Kasmet vykdomoje darbuotojų metinėje apklausoje dalyvavo 21 žmogus (9 ekspedicijos skyriaus darbuotojų, 12 pardavimų skyriaus darbuotojų). Šalia kasmet pateikiamų klausimų buvo užduotas naujas atviras klausimas apie bendrą atlygį – „*Jeigu įmonėje būtų taikomas atlygis už efektyvų bendradarbiavimą ir bendrai pasiektą rezultata: A. koks jis turėtų būti? B. kaip jį panaudotumėte?*“ Šiuo klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kokios grupinio atlygio formos darbuotojams yra priimtinausios.

Kadangi dažnai gaunami nepatikimi ar nepakankamai aiškūs duomenys ir jais operuojant daromos netikslios išvados, papildomai pasitelkta **grupinė diskusija** (angl. *focus group*). Grupinės diskusijos metodas priskiriamas prie grupinio interviu metodų, kurių esmė yra ta, kad vienu metu apklausama nedidelė asmenų grupė – pvz. darbuotojų grupė. Interviu yra vedamas kaip pokalbis, diskusija. Diskusijos temos būna numatytos iš anksto ir jos dalyviai sutinka sutelkti dėmesį į visus susirinkusiuosius dominančią temą (Wilkinson, Birmingham, 2003). Nagrinėjant numatytą problemą, interviu vedėjas čia būna grupinės diskusijos iniciatorius ir vedėjas, kuris skatina kiekvieną narį išsakyti savo nuomonę tiriamuoju klausimu, kelti klausimus ir atsakyti į kitų grupės narių klausimus (Bitinas, 2008). Pagrindinis reikalavimas sudarant *grupinę diskusiją* yra jos vienalytiškumas. Rengiantis diskusijai su tokia grupe, rašomas scenarijus, detalai konceptualizuojama problema, aptariami pagrindiniai terminai. Paprastai pagrindinių svarstomų klausimų turėtų būti ne daugiau nei 10 ir keletas šalutinių, antrinių klausimų. Tokia diskusija *focus* grupėje gali trukti kelias valandas (paprastai 1,5 – 2 valandas). *Focus* grupė – diskusija, nestandartizuotas duomenų rinkimo būdas. Tyrėją šiuo atveju domina ne tiek naujų idėjų generavimo galimybės, darnios nuomonės išryškinimas, kiek elgesio (socialinio, politinio, religinio, vartotojiško ir kt.) aiškinimo paieškos bei konkrečių socialinių grupių su tam tikrais procesais ir reiškiniais nustatymas. Grupinė diskusija yra naudojama, kai norima išsiaiškinti ginčytinus klausimus arba įvertinti grupės domėjimąsi kuria nors problema (Tidikis, 2003). Gautų duomenų kokybiškumas pagrįstas grupės dinamiškumu ir sąveikavimu (Bitinas,

2008). Toks grupės narių bendradarbiavimas veikia lyg „stiprintuvas“, kai 8 žmonių protai veikia kaip mąstytojo tinklas, idėjoms laisvai sklindant tarp dalyvių, tariantis ar svarstant (Hague, Morgan, 2004). Visai nebūtina siekti susitarimo visais aptariamais klausimais. Taip pat nebūtina dirbtinai ieškoti priešingų nuomonių. Vedėjas stebi diskusiją, kad grupėje nedominuotų vienas du asmenys (Bitinas, 2008).

Pokalbio sėkmė priklauso nuo *tikslaus klausimų formulavimo*. Kokie klausimai, tokie dažniausiai ir atsakymai. Todėl klausimai turi būti (Tidikis, 2003):

1) trumpi ir aiškūs; kol tyrėjas nepatyręs, verta parengti kelis alternatyvius klausimus ta pačia tema;

2) suformuluoti taip, kad būtų išvengta stereotipinių atsakymų, nes taip gaunama klaidinga, nedetalizuota, nepakankama informacija;

3) tokie, į kuriuos negalima būtų atsakyti „Nežinau“, kaip atsakoma dažniausiai tada, kai nenorima ar bijoma pasakyti tiesą;

4) nepradedami taip: „Ar jums neatrodo, kad...“, „Ar jūs nesutinkate, kad...“, ir pan., nes atsakoma, kaip nori klausiantysis;

5) nukreipti į priežasčių išaiškinimą, todėl geriau ne „Kaip manote?“, „Kaip vertinate?“, o „Kodėl taip manote?“, „Kodėl taip vertinate?“;

6) platesnio pobūdžio, kad negalėtų atsakyti „Taip“ arba „Ne“, o atskleistų ir savo vertinimo motyvus. Tokie klausimai buvo panaudoti Fokus grupės diskusijai (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Fokus grupės klausimų pagrindimas

Klausimų blokas	Klausimai	Rezultatai, kurių siekiama
1. Esamos atlygio sistemos bei jos suderinamumo su įmonės strategija įvertinimas	1.1. Ar jūs asmeniškai patenkinti dabartine atlygio sistema?	Išsiaiškinti, ar dabartinė įmonės atlygio sistema skatina darbuotojus įgyvendinti įmonės misiją bei siekti jos tikslų. Ši informacija yra svarbi, norint nustatyti potencialias problemines sritis, susijusias su esamos atlygio sistemos neatitikimu darbuotojų bei organizacijos lūkesčių.
	1.2. Jūsų nuomone, ar dabartinė atlygio sistema motyvuoja jūsų padalinio darbuotojus įgyvendinti įmonės misiją, siekti geresnių darbo rezultatų?	

	1.3. Mūsų įmonės pagrindiniai strateginiai tikslai artimiesiems metams yra: išplėsti paslaugų geografiją, kuri užtikrina stabilias pajamas, užtikrinti kokybiškas paslaugas įmonės klientams, minimaliomis sąnaudomis, sumažinti darbuotojų kaitą. Jūsų nuomone, ar dabartinė atlygio sistema leistų mums pasiekti numatytus strateginius tikslus?	
2. Grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos kūrimo galimybių įvertinimas	2.1. Kokių pranašumų įgys įmonė, įdiegus grupiniu darbu grįstą atlygio sistemą?	Nustatyti darbuotojų nuomonę apie grupinio atlygio privalumus ir trūkumus. Atsakymai į šiuos klausimus leistų įvertinti grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos kūrimo naudą bei galimas su tokios sistemos kūrimu ir taikymu susijusias problemas.
	2.2. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais gali būti susidurta?	
3. Efektyvios ir motyvuojančios atlygio sistemos kūrimo galimybių įvertinimas	3.1. Ką jums reiškia efektyvi ir motyvuojanti atlygio sistema?	Išgirsti kuo daugiau pasiūlymų apie tai, koks turi būti efektyvus ir motyvuojantis atlygis. Ši informacija yra aktuali, siekiant įvertinti, kokios atlygio sistemos charakteristikos yra svarbiausios, bei kokios yra galimybės sukurti motyvuojančią ir efektyvią atlygio sistemą įmonėje.
	3.2. Kaip galima pasiekti atlygio teisingumą?	
	3.3. Kaip galima patenkinti esminius darbuotojų lūkesčius? Jūsų nuomone, kokius svarbiausius poreikius siekia patenkinti pardavimų ir ekspedicijos padalinių darbuotojai?	
	3.4. Kaip galima užtikrinti geresnę atlygio sistemos aiškumą?	
	3.5. Kaip galima užtikrinti atlygio sistemos lankstumą?	
4. Atlygio sistemos kūrimo etapų projektavimas	4.1. Kokie Pardavimų ir Ekspedicijos padalinių bendradarbiavimo rezultatai yra svarbūs įmonei?	Išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie abiejų skyrių kokybišką darbą ir rezultatus. Siekiama rezultato sukurti efektyvią, įmonės galimybes bei veiklos specifiką atitinkančią atlygio sistemą, kuri skatintų bendradarbiavimą tarp Pardavimų ir Ekspedicijos padalinių bei atlygintų už bendrus pasiekimus.
	4.2. Kaip galima išmatuoti/įvertinti bendradarbiavimo tarp Pardavimų ir Ekspedicijos padalinių kokybę ir sėkmę?	
	4.3. Kaip galima užtikrinti sėkmingą grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos įgyvendinimą įmonėje?	

Būtina nepamiršti, kad tokia diskusija turi tiek privalumų, tiek trūkumų (Tidikis, 2003):

Diskusijos privalumai:

- 1) Diskusijos tyrėjas turi galimybę aiškinti respondentui vieno ar kito klausimo ar atsakymo varianto prasmę;
- 2) Diskusijos itin nebūdingi „Nežinau“, „Neturiu nuomonės“ pobūdžio atsakymai;
- 3) Diskusijos vedėjas turi galimybę fiksuoti ne tik verbalinius atsakymus, o ir emocines reakcijas, atsižvelgti į apklausiamojo intelekto ir kultūros lygį, požiūrį į apklausos temą, atsakymo intonaciją ir kt.;
- 4) Diskusijos atsakymai nebūna neteisingi nei pakeisti;
- 5) atsakymus galima gauti išsamius, ypač į atvirus klausimus, galima pateikti ir papildomų klausimų.

Diskusijos trūkumai:

- 1) vedėjas gali netinkamai paveikti respondentą;
- 2) duomenų interpretaciją gali veikti subjektyvios tyrėjo nuostatos, nes gauti duomenys yra situacinio pobūdžio;
- 3) sunku pakartotinai gauti identiškus tyrimo rezultatus;
- 4) reikia aukštos interviu vedėjo profesinės ir tyrimų metodikos įvaldymo kvalifikacijos;
- 5) sunku nustatyti gautų duomenų patikimumo lygį ir atskleisti interviu vedėjo padarytas klaidas.

Kokybinio tyrimo imtis. Imtį sudarė 21 UAB „Magneta Logistics“ pardavimų bei ekspedicijos skyriuose dirbantys darbuotojai.

Fokus grupė buvo organizuota 2015 m. balandžio mėn. 20 d. Iš viso diskusijoje dalyvavo 6 žmonės (ekspedicijos vadovas, ekspedicijos vadybininkas, pardavimo skyriaus vadovas, 3 pardavimo poskyrių vadovai). Kadangi susirinkusieji yra aukšto lygio profesionalai, lyties kriterijus nėra aktualus, todėl diskusija vyko bendrai (Белановский, 2001, cit. Bitinas, 2008). Diskusijai buvo pakviesti ilgametę patirtį transporto srityje, turintys darbuotojai, kurie dirba vadovaujantį darbą arba dalyvauja sprendimų priėmimo procesuose bei puikiai žino savo padaliniuose dirbančių darbuotojų kompetencijas.

Fokus grupės dalyvių demografinės charakteristikos apibendrintos 4 lentelėje.

4 lentelė. Fokus grupės dalyvių demografinė charakteristika

Respondentas	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas
ISO	26	profesinis bakalauras	3.5
ZSI	49	bakalauras	0.5
EMA	28	bakalauras	3.0
VKO	28	bakalauras	5.0
JKL	34	profesinis bakalauras	0.3
EVA	24	studentė	3.5

2.3. Tyrimo eiga, etika, apribojimai

Tyrimo eiga. Pirmiausia buvo surinkti darbuotojų atsakymai / nuomonės apie grupinį atlygį įmonėje (žr. priedą nr. 1), toliau gauti atsakymai buvo papildyti focus grupės diskusijos metu gautais rezultatais.

Grupinės diskusijos eiga. Susitikimo pradžioje pasisveikinta, pranešta apie planuojamą pokalbio trukmę, paskelbtas grupinės diskusijos tikslas, trumpai paaiškinta ko tikimasi iš grupės dalyvių. Paaiškinta, kad diskusijos vedėjas tik vadovauja sesijos eigai, bet nereiškia savo nuomonės. Pabrėžta, kad tyrimui svarbu: grupės dalyvių patirtis, nuomonės, jausmai. Paraginta, kad grupės nariai laisvai jaustųsi, sakytų, ką mano ir jaučia, nebijotų įsiklausius į kitų dalyvių nuomones keisti savosios. Išsakyta tyrėjų nuostata, kad nėra teisingų / neteisingų atsakymų – visi pasisakymai yra svarbūs. Perspėta, kad ilgi vieno ar dviejų dalyvių pasisakymai nepageidaujami, nes taip sumažinama galimybė pasisakyti kitiems grupės dalyviams, kurių nuomonės tyrimui ne mažiau svarbios. Toliau paaiškinta, kaip duomenys bus fiksuojami, kas ir kaip fiksuos duomenys (asistentė, diktofonas). Tada dalyvių paprašyta prisistatyti: pasakyti savo vardą (arba slapyvardį) ir paminėti, kaip susijęs su tyrimo tema. Prieš pradėdant aptarinėti konkrečius klausimus, buvo pasiūlyta susikaupti, apmąstyti pagrindinį tyrimo klausimą ir vienu ar keliais žodžiais išsakyti savo nuomonę (pagal laikrodžio rodyklę). Po išklaustų nuomonių buvo užduoti iš anksto paruošti klausimai. Išsamiesiems atsakymams gauti buvo papildomai klausinėjama: Kodėl taip? Kodėl ne? Paaiškinkite detaliau. Ką darėte? Kuo naudojotės? Kodėl nedarėte? ir pan. Diskusijos pabaigoje išsakytos nuomonės buvo apibendrintos ir buvo užklausta, ar kas nors norėtų papildyti ar paaiškinti savo nuomonę. Pabaigoje padėkota ir atsisveikinta. Fokus grupės apibendrinti užrašai pateikiami 4 priede.

Formuojant klausimus grupinei diskusijai, buvo atsižvelgta į grupiniu darbu grindžiamo atlygio sistemos kūrimo gaires bei pagrindines efektyvaus atlygio savybių charakteristikas. Taip pat buvo stebima kiekvieno dalyvio kūno kalba, kuri sąlygoja apie dalyvių įsitraukimą į diskusiją, aktyvumą / pasyvumą. Apibendrintas rezultatas pateikiamas 5 priede.

Apibrėžiant **tyrimo etika**, remtasi Rupšienės (2007) tyrėjų etikos tiriamųjų atžvilgiu principu, kuris grindžiamas tiriamojo laisvanorišku dalyvavimu (Kardelis, 2007). Laisva tiriamojo valia pasireiškė jo sutikimu dalyvauti tyrime, kuomet jam buvo paaiškinta apie tyrimo tikslus, uždavinius, galimą riziką, tiriamojo teises, tyrimo konfidencialumą bei tiriamojo anonimiškumą (Rupšienė, 2007; Hammersley, Traianou, 2012). Tyrime taip pat vadovautasi Kardelio (2007) nurodytomis savybėmis, kuriomis turi pasižymėti tiriamieji: kompetencija, savanoriškumu bei supratimu, kurie apibūdina tiriamojo gebėjimą pačiam priimti sprendimą dalyvauti tyrime ar ne, gavęs visą reikiamą informaciją. Paminėtinas ir pusiausvyros išlaikymo principas šiame tyrime, kai balansuojama tarp tyrėjo noro gauti objektyvią informaciją (naudą) bei tiriamojo asmens apsaugos, taip įvertintas galimų atradimų,

prisidedančių prie teorinių ir taikomųjų žinių pažangos ir tiriamųjų orumo, pasitikėjimo išlaikymo (Kardelis, 2007).

Tiriamiesiems sutikus dalyvauti tyrime, tyrimo pradžioje pasisveikinta, pranešta apie planuojamą interviu trukmę bei paaiškinta, ko tikimasi iš *focus* grupės (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Interviu metu vadovautasi trimis moralinėmis vertybėmis:

- *Atsidavimu*, t.y. aukšto lygio įsipareigojimu, pastangomis kuo geriau suprasti tyrimo problemą, perteikti ją informantui, siekti tyrimo problemos atskleidimo;
- *Objektyvumu*, pasireiškiančiu tyrėjo kritišku vertinimu bei gebėjimu patikrinti informacijos patikimumą, išlikti šališku esant interesų konfliktui;
- *Nepriklausomumu*, išreiškiamu per akademinės laisvės suvokimą ir siekimą (Kardelis, 2007; Hammersley, Traianou, 2012).

Diskusijos pabaigoje *focus* grupės narių buvo paklausta, ar jie norėtų papildomai pasisakyti tiriamos problemos atžvilgiu bei pasiteirauti, kas labiausiai įsiminė iš šios diskusijos. Galiausiai, padėkota už suteiktą laiką atlikti interviu ir atsisveikinta (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Tyrimo apribojimai. Tyrimo metu gauta informacija atspindi dabartinę įmonės būseną (įmonėje dirba apie 40 % naujokų), ir jai pasikeitus, tyrimo rezultatai gali irgi keistis. Pažymėtina, kad naujai atėję žmonės labiau jaučia poreikį turėti grupiniais rezultatais paremtą atlygį. Tyrimo rezultatai buvo paremti dviejų pagrindinių skyrių nuomone, tačiau jie gali skirtis nuo kitų skyrių požiūriu į grupinį atlygį. Taip pat buvo susidurta su kitų skyrių negatyvių emocijų išreiškimu, kadangi grupinio atlygio tyrimas neapėmė visos organizacijos. Fokus grupės diskusijos metu gauta svarbi informacija, bet dėl laiko stokos, nebuvo galimybės išklausti visų pašnekovų pavyzdžių ir palyginimų. Kai kuriuos dalyvius reikėjo drausminti, nes dominavimas buvo nepageidaujamas, todėl kai kurie pastebėjimai buvo aptarti gana glaustai.

3. GRUPINIŲ DARBU GRĮSTOS ATLYGIO SISTEMOS TYRIMAS UAB „MAGNETA LOGISTICS“

3.1. UAB „Magna Logistics“ esamos atlygio sistemos analizė

UAB „Magna Logistics“ – logistikos ir transporto įmonė, kuri nuo pat įsikūrimo pradžios (2008 metų) dirba, plėsdama veiklos rinką ir partnerių bei klientų ratą. Įmonės pagrindinė veikla – ekspedijavimas ir pervežimai termoreguliuojamomis puspriekabėmis. Pervežimų geografija apima visas ES ir NVS šalis. Įmonės pagalbinė veikla – muitinės dokumentų forminimas, išvykstamiems į NVS šalis mašinoms. Įmonėje dirba 50 žmonių, iš jų 12 – vairuotojai. Nuolatinis judėjimas užtikrina, kad įmonėje dirba jauni, energingi ir aukštas ambicijas turintys darbuotojai.

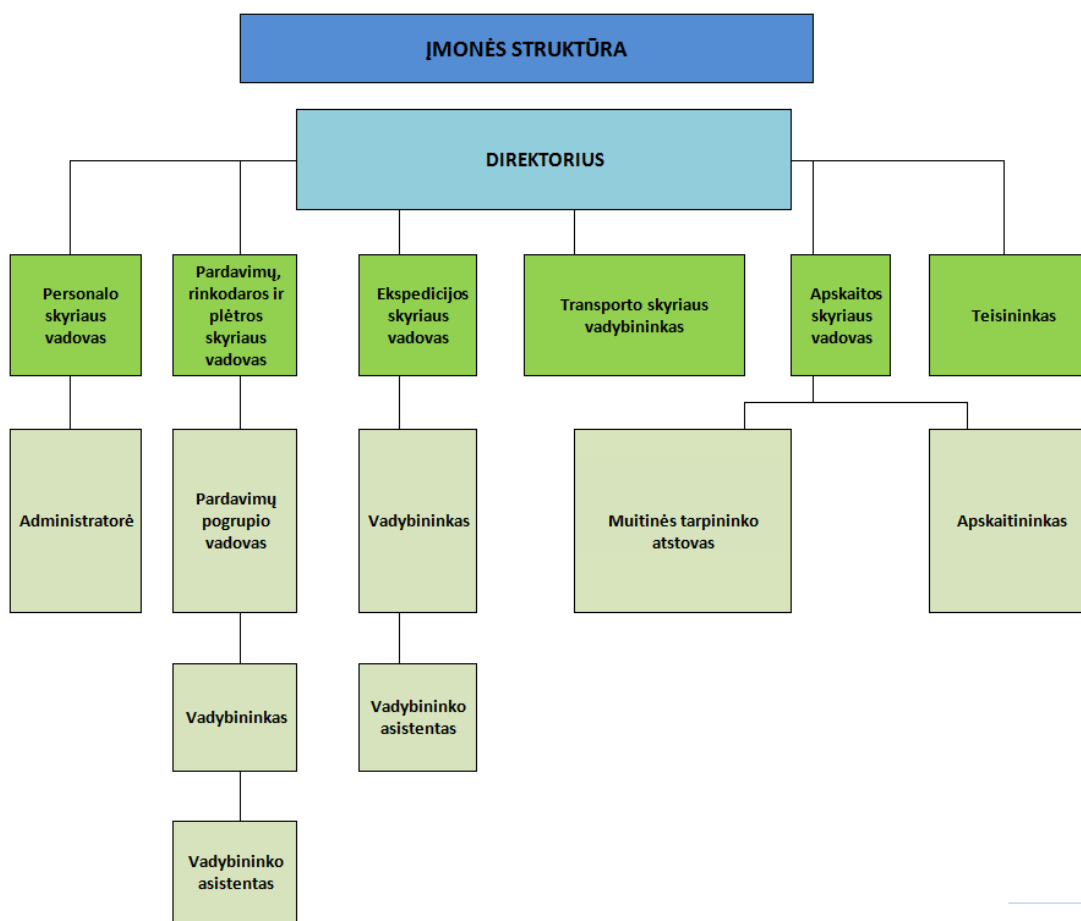
MISIJA – greitai rasti tinkamus sprendimus dinamiškame logistikos versle.

VIZIJA – tarptautinė įmonė, užimanti dominuojančią poziciją tarp Lietuvos logistikos lyderių: mūsų vardas – kokybės ženklas logistikos versle.

VERTYBĖS

- ✓ Profesionalumas
- ✓ Pozityvus mastymas
- ✓ Emocijų valdymas viduje ir išorėje
- ✓ Įsitraukimas

Įmonės valdymo struktūrą sudaro – įmonės direktorius, Apskaitos skyriaus vadovas, Žalų skyriaus vadovas, Personalo skyriaus vadovas, Pardavimų, rinkodaros ir plėtros skyriaus vadovas, Transporto skyriaus vadovas, Ekspedicijos skyriaus vadovas. Valdymo struktūra pateikta 3 paveiksle.



3 pav. UAB „Magna Logistics“ įmonės struktūra

Išanalizavus įmonės vidinius dokumentus: įsakymus dėl priedų prie darbo užmokesčio skirimų, darbo sutartis, darbuotojų pareigines nuostatas bei motyvacinės sistemos aprašus, pastebėta, kad dabartinė pardavimų bei ekspedicijos skyrių atlygio sistema yra paremta konkurencingumo principu ir yra orientuota į pasikrovimų skaičių, o ne į realiai uždirbtus pinigus. Tik iš dalies darbuotojas yra motyvuotas už bendrą pasiekimą, t.y. maržą. Atlygis už darbą susideda iš kelių pagrindinių elementų – *bazinio bei kintamo atlygio* (siejamo su individo pasiekimais), žemiau yra pateikti kintamos dalies apskaičiavimo principai.

Be finansinio skatinimo, įmonėje yra organizuojamos 2 metinės šventės; įmonės gimtadienis, Kalėdinis vakaras. Įmonė aktyviai bendradarbiauja su mokymų įmone OVC Consulting, ir organizuoja 2-3 mokymų sesijas visiems įmonės darbuotojams, ir pagal poreikį atskirai įmonės vadovams (kaučingai). Vasarą nors vieną kartą organizuojamos išvykos į gamtą arba važinėjimas su kartingais. Žiemą vykdomi boulingo turnyrai.

KINTAMOS DALIES SKAIČIAVIMO PRINCIPAI (dabartinė sistema)

Kintama atlygio dalis mokama vieną kartą per mėnesį kartu su pastoviąja atlygio dalimi (žr. lent. 5), įvertinus darbuotojo darbo rezultatus. Kintama dalis paskaičiuojama įvertinus: 1) vidutinį savaitinį pasikrovimų skaičių; 2) vidutinę maržą ir senų skolų dydį.

5 lentelė. Atlygio skaičiavimo pavyzdys.

ATLYGIO SKAIČIAVIMAS	EUR
Pastovus atlygis:	289,62
Kintama dalis:	
nuo vid. pasikrovimų	521,25
nuo vid. maržos	192
Viso atlygis:	1002,87

1) Vidutinis savaitinis pasikrovimų skaičius, tai skaičius, kuris gaunamas sudėjus viso mėnesio pasikrovimus ir padalinus juos iš savaitių skaičiaus, esančius tame mėnesyje (pvz. 4 ar 5 savaitių) jis skaičiuojamas kas mėnesį. Vienas vidutinis pasikrovimas prilyginamas 34,75 EUR. Pvz., jeigu darbuotojas atliko vidutiniškai 6 pasikrovimus per savaitę (t.y. iš viso per mėnesį pakrovė 24 mašinos, atitinkamai per 1 savaitę 6 mašinos), jo kintama dalis – $6 \times 34,75 = 208,5$ EUR.

2) Vidutinė pasikrovimo marža, tai yra skaičius, kuris gaunamas, *bendrą pelną* per mėnesį padalinus iš *bendro pasikrovimo skaičiaus* per mėnesį. Šis rodiklis yra grupinis ir skaičiuojamas kas mėnesį. Vidutinė marža skaičiuojama Eurais ir *vienas maržos Eurais* prilyginamas 0,64 EUR. Pvz., jeigu vidutinė pasikrovimų marža buvo 300 EUR, tuomet kintama dalis – $300 \times 0,64 = 192$ EUR.

Bendras pelnas – tai 2 vadybininkų (iš skirtingų padalinių), kurie dirba su Klientu iš vienos pusės ir su Vežėju iš kitos pusės, uždirbta pinigų suma – kuri apskaičiuojama: Kliento frachtas minus Vežėjo frachtas.

Bendras pasikrovimų skaičius - tai 2 vadybininkų, kurie dirba su Klientu iš vienos pusės ir su Vežėju iš kitos pusės, pakrautas mašinų skaičius.

Pavadojant savo kolegas, pasikrovimų skaičius bei marža dalinama per pusę. 0,5 pasikrovimo pridedama Pavadojančiam ir 0,5 pasikrovimo pridedama vadybininkui, kurio realiai yra šis Klientas.

PASTABA. Kintama dalis už vidutinę maržą mokama tik tuo atveju, jeigu pasikrovimų skaičius yra ≥ 5 , o vidutinė marža ≥ 100 EUR. Jeigu bent vieno iš šių rodiklių reikšmė yra mažesnė, kintama dalis už vidutinę pasikrovimų maržą tą mėnesį nėra mokama.

3) Maržos koeficientas priklausantis nuo skolų, tai atvejai, kuomet klientai delsia atsiskaityti ilgiau nei 2 mėnesius, nuo sutartos datos. Senų skolų faktas tikrinamas ir fiksuojamas kas mėnesį.

Jeigu tarp vadybininko klientų nėra senų skolų, jo skolos koeficientas yra lygus „1“ ir vienas maržos Eurais turi didžiausią vertę – 0,64 EUR. Jei vadybininkas visgi turi senų skolų, ši kintama atlygio dalis yra proporcingai sumažinama, arba nėra mokama (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Skolų koeficientų lentelė

Skolos dydis (EUR)	0	0-500	501-3000	>3000
Maržos koeficientas	1	0,8	0,5	0

Vadybininko atlygio paskaičiavimo pavyzdys, remiantis vidutiniais rodikliais (žr. 7 lent.).:

Pastovi atlygio dalis – 289,62 EUR

Tarkime jo vidutinis pasikrovimų skaičius per mėnesį yra 15. Tuomet jam priskaičiuojama $15 \times 34,75 = 521,25$ EUR kintama dalis

Tarkime jo pasikrovimų vidutinė marža – 300 EUR. Tuomet jam priskaičiuojama $300 \times 0,64 = 192$ EUR kintama dalis.

Šis vadybininkas neturi klientų, skolininkų, tad jam priskaičiuojama 192 EUR kintama dalis.

Viso pavyzdyje pateikto vadybininko mėnesio atlygis – $289,62 + 521,25 + 192 = 1002,87$ EUR

7 lentelė. Vadybininko atlygio vidutiniai rodikliai

RODIKLIAI			IKAINIAI (EUR)	
Vidutinis pasikrovimų skaičius per mėn. (vnt.)	Vidutinė marža per mėn. (EUR)	Maržos koeficientas (priklausomas nuo skolų)	Vienas pasikrovimas	Vienas vid. maržos euras
15	300	1	34,75	0,64

Taigi dabartinė UAB „Magneta Logistics“ atlygio sistema nepadedą skatinti bendradarbiavimo, bei vysto nuolatinius konfliktus tarp skyrių, apie tai liudija kitame darbo skyriuje detaliau analizuojami darbuotojų atsiliepimai metinėje apklausoje. Net 20 darbuotojų iš 21 į klausimą „Kas netenkina Jūsų lūkesčių darbe“ pažymėjo, „karą“ bei konfliktus tarp pardavimo bei ekspedicijos skyrių.

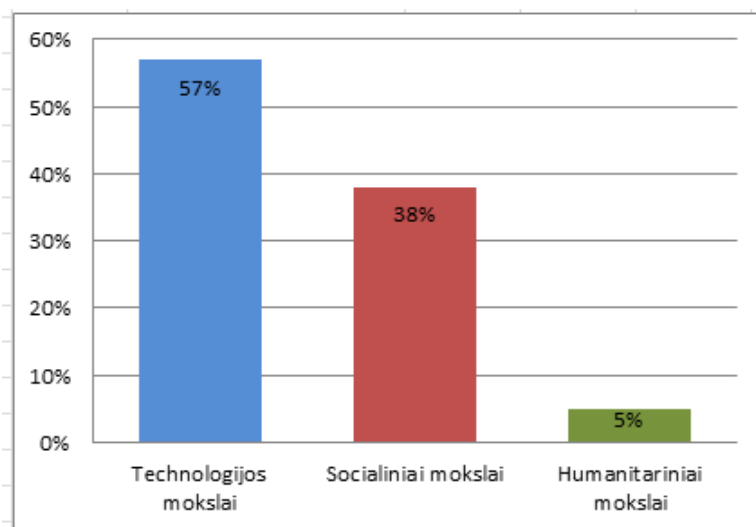
3.2. Tyrimo rezultatai

3.2.1. UAB „Magna Logistics“ darbuotojų nuomonių analizė

Visi tyrimo dalyviai dirba pilną darbo dieną. Didžioji dalis respondentų vyrai - 89%, amžiaus vidurkis - 29 metai, darbo stažas - 1,5 metų. Paminėtina, kad pardavimų skyriaus darbuotojų vidutinis darbo stažas įmonėje yra 1,21 metų, ekspedicijos skyriaus darbuotojų vidutinis darbo stažas įmonėje yra 1,89 metų.

Išanalizavus duomenis, galima pastebėti, kad net 12 vyrų, kas sudaro 70,59%, atsakė, kad finansinę premiją skirtų bendram naudojimui (laisvalaikiui ar bendro daikto įsigijimui). 5 vyrai, kas sudaro 29,41%, finansinę premiją norėtų pasinaudoti individualiai. 3 moterys iš 4, išreiškė norą finansinę premiją panaudoti bendriems tikslams, tai sudaro 75%, ir tik viena moteris ją panaudotų individualiai.

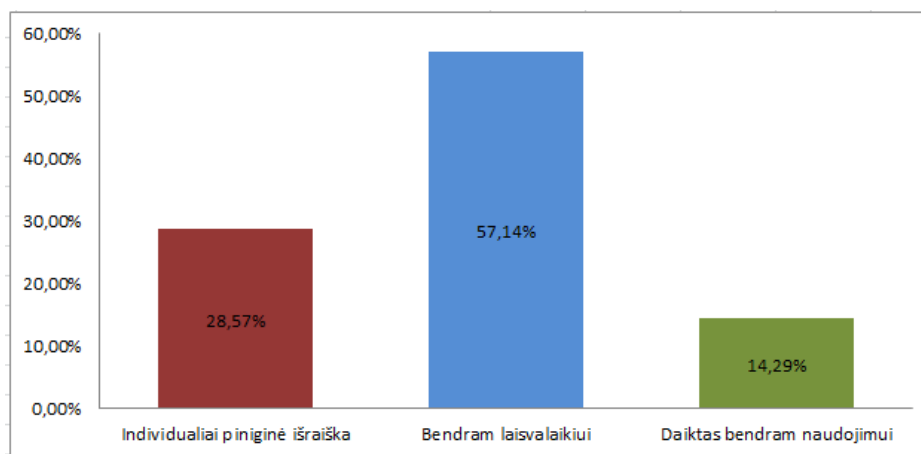
76% tyrimo dalyvių apsiginę bakalauro laipsnius, likusieji šiuo metu jo siekia. Technologijos mokslus studijavę respondentai dauguma yra pasirinkę transporto kryptį (7 žmonės), atitinkamai 43% respondentų. Pasiskirstymas pagal studijuotų dalykų sritis pateikiamas 4 paveiksle.



4 pav. Respondentų studijuoti dalykai pagal mokslo sritį

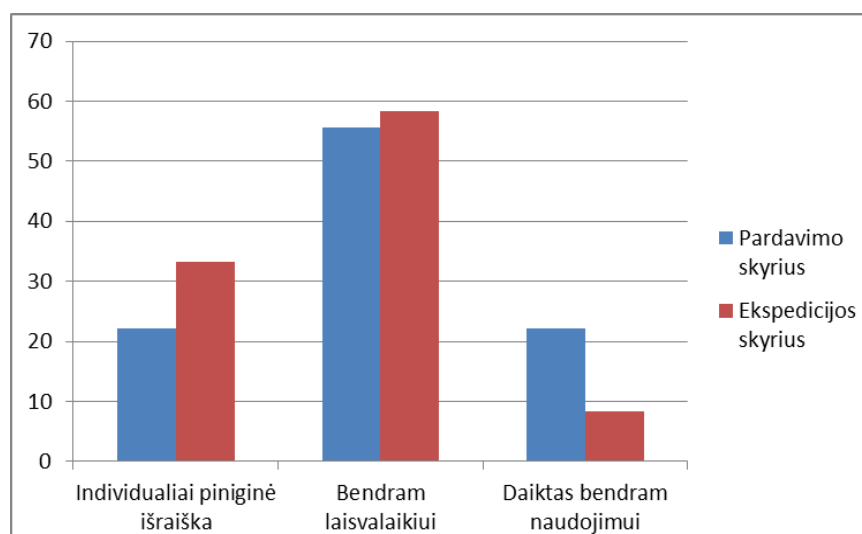
Tyrimo dalyviams buvo užduotas klausimas: „Jeigu įmonėje būtų taikomas atlygis už efektyvią bendradarbiavimą ir bendrai pasiektą rezultatą: A. koks jis turėtų būti? B. kaip jį panaudotumėte?“

Į klausimą A, visi darbuotojai atsakė vienodai: atlygis turėtų būti - finansinis. B klausymo atsakymo variantai yra pasiskirstę į tris grupes: 6 darbuotojai, tai sudaro 28,57% apklaustųjų, atsakė, kad norėtų gauti pinigine išraiška individualiai kiekvienam, 12, tai sudaro 57,14% apklaustųjų, - kad panaudotų bendram laisvalaikiui ir 3 darbuotojai, tai sudaro 14,29% apklaustųjų, norėtų, kad būtų nupirktas daiktas bendram naudojimui pvz.: kavos aparatas. Apklaustųjų apibendrinti rezultatai pateikti 5 paveiksle. Visi atsakymo variantai pateikti priede nr. 3.



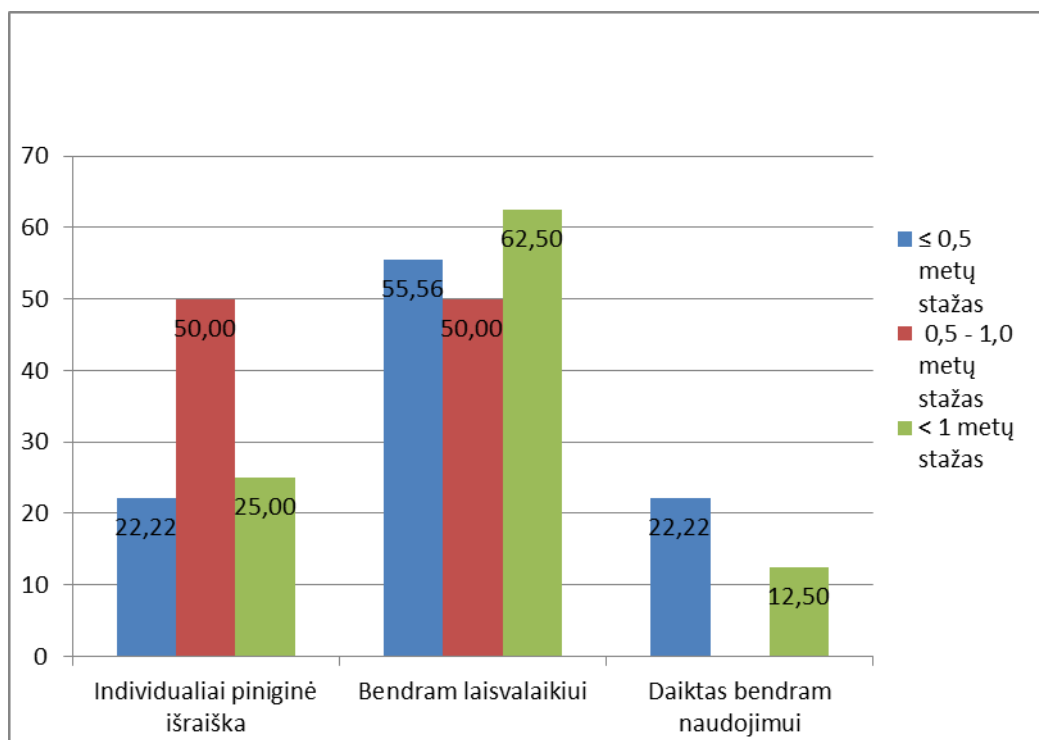
5 pav. Pardavimų ir ekspedicijos skyrių atsakymai į klausimą, kaip panaudotų bendrą atlygį

Pardavimų skyriaus darbuotojai (iš viso 12 žmonių) į klausimą, kaip panaudotų už bendrus pasiekimus ir bendradarbiavimą gautą atlygį, atsakė taip: 4 žmonės, atitinkamai 33,33% paminėjo, kad atlygį norėtų panaudoti individualiems poreikiams patenkinti, 7 žmonės, t.y. 58,34%, norėtų gautą atlygį skirti bendram laisvalaikiui, ir vienas žmogus, savo balsą atidavė už daikto, skirto bendram naudojimui, įsigijimą. Iš viso 66,67% visų pardavimų skyriaus darbuotojų yra linkę papildomą atlygį skirti bendroms grupės reikmėms patenkinti. Ekspedicijos skyriaus darbuotojai (iš viso 9 žmonės) į klausimą, kaip panaudotų už bendrus pasiekimus ir bendradarbiavimą gautą atlygį, atsakė taip: 2 žmonės, atitinkamai 22,22%, paminėjo, kad atlygį norėtų panaudoti individualiems poreikiams patenkinti, 5 žmonės, t.y. 55,56 %, norėtų gautą atlygį skirti bendram laisvalaikiui, ir 2 žmonės, savo balsą atidavė už daikto, skirto bendram naudojimui, įsigijimą. Iš viso net 77,78% visų ekspedicijos skyriaus darbuotojų yra linkę papildomą atlygį skirti bendriems grupės reikmėms patenkinti. Šis skaičius yra 11,12% didesnis, nei pardavimų skyriaus darbuotojų išreikšti norai. Galima daryti išvadą, kad ekspedicijos skyriaus darbuotojai labiau vertina grupinį darbą ir atlygį už jį.



6 pav. Atsakymų pasiskirstymas Pardavimų ir Ekspedicijos skyriuose

Apklausoje rezultatai, atspindi, kad keletą darbuotojų, kurių stažas yra iki 0,5 metų, jų iš viso yra 9 asmenys, iš kurių net 7 asmenys, atitinkamai 77,78%, atsakė, kad finansinę premiją norėtų skirti bendriems tikslams. Darbuotojų, kurių darbo stažas įmonėje siekė iki 1 metų, iš viso 4 darbuotojai, po lygiai, t.y. po 50%, akcentavo individualias ir bendriems tikslams skirtas premijas. Darbuotojai, kurių darbo stažas virš 1 metų, t.y. 8 žmonės, išskiria bendram naudojimui skirtą premiją, iš viso 75% (6 darbuotojai), ir 2 darbuotojai, 25 % paminėjo individualią piniginę naudą.



7 pav. Atsakymo pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje

Remiantis gautais atsakymais į klausimą: „Jeigu įmonėje būtų taikomas atlygis už efektyvų bendradarbiavimą ir bendrai pasiektą rezultatą: Kaip jį panaudotumėte?“ pateikiamas sugrupuotas sąrašas darbuotojų siūlomų priemonių: kavos aparatas, išvyka į pramogų parką, bendri pietūs / vakarienė, boulingas, piniginis priedas prie algos, važinėjimas kartingais, plaukimas baidarėmis, dažasvydis, išgyvenimo stovyklos ir pan. (plačiau žr. 3 priedą).

Remiantis įmonės viduje atliktų tyrimų duomenimis, teigtina, kad didžioji dalis įmonės darbuotojų teigiamai vertina grupinio atlygio sistemą. Beveik visais atvejais daugiau negu pusė respondentų pareiškė, kad už efektyvų darbą gautas premijas ir paskatas labiau linkę panaudoti bendriems kolektyvo poreikiams, o ne gauti individualią piniginę išraišką. Pažymėtina, kad apklausoje rezultatai mažai priklausė nuo respondentų darbo stažo įmonėje, jų amžiaus bei įgyto išsilavinimo.

3.2.2. UAB „Magna Logistics“ fokus grupės gautų pasiūlymų analizė

Dabartinės UAB „Magna Logistics“ atlygio sistemos vertinimas. Vertinant dabartinę atlygio sistemą, galima pastebėti, kad apskritai atlygio sistema vertinama teigiamai, tačiau matoma nemažai jos tobulinimo galimybių (žr. 8 lentelę). Respondentai daugiau išskyrė teigiamų, negu neigiamų sistemos charakteristikų, bei išsakė pasitenkinimą dabartine sistema. Tarp teigiamų dabartinės atlygio sistemos bruožų buvo ypatingai akcentuotas sistemos lankstumas, galimybės gauti norimą atlygį sudarymas ir kt. Tarp dabartinės atlygio sistemos silpnųjų pusių buvo įvardintos tokios, kaip komandinio darbo nebuvimas bei atlygio sistemos netobulumas, t.y. darbuotojų manymu, marža turėtų būti susieta su pasikrovimų skaičiumi. Respondentai išsakė nemažai įmonės atlygio sistemos tobulinimo galimybių. Pagrindiniai pasiūlymai dėl dabartinės sistemos tobulinimo buvo susieti su naujų darbuotojų premijavimu bei motyvavimo sistemos tobulinimu, komandinio darbo stiprinimu, sistemos standartizavimu. Nors dabartinė atlygio sistema darbuotojų vertinama pakankamai palankiai, ji neskatina tarpusavio bendradarbiavimo, o akcentuoja vien tik asmeninius, individualius pasiekimus.

8 lentelė. Dabartinės atlygio sistemos stiprumai, silpnai bei tobulinimo galimybės

Refleksijos ištrauka	Subtemos	Temos
ISO - „Nėra tobula, neatitinka maržos vidurkis. Už atlikta darbą gali ne tik uždirbti, bet ir prarasti pinigus“	Atlygio sistemos netobulumas	Atlygio sistemos silpnosios pusės
JKL - „Sistema nėra orientuota į bendro tikslo siekimą ir komandinį darbą“	Atlygio sistema neskatina dirbti komandoje	
EMA - „Patenkinta“ VKO - „Patenkintas tik iš dalies“ EVA - „Dabartinė atlygio sistema gera“	Pasitenkinimas dabartine atlygio sistema	Atlygio sistemos stipriosios pusės
ISO- „Bendra sistema motyvuoja“	Atlygio sistemos motyvuojantis poveikis	
JKL - „Sistema stabil, atrodo viskas teisinga“	Atlygio sistemos stabilumas ir teisingumas	
ZSI - „Vienaip skaičiuojamas uždarbis naujokui, kitaip - patyrusiam darbuotojui“	Atlygio sistemos atitikimas darbuotojo darbo stažą bei kvalifikaciją	
EMA - „Įmonė sudaro sąlygas pasiekti norimo uždarbio“	Galimybės gauti norimą atlygį	
EMA - „Naujokams sistema yra lanksti, todėl jos nekeistų“	Atlygio sistemos lankstumas	Atlygio sistemos tobulinimo galimybės
ZSI - „Bendrais bruožais norėtųsi, kad sistema būtų labai unifikuota“	Sistemos standartizavimas	
VKO - „Viską visuomet galima tobulinti, t.y. tobulinti individualią sistemą. Kitaip skaičiuoti priedą“	Priedų skirstymo tobulinimas	
ISO - „Užkliuvo naujokų motyvavimo sistema. Motyvavimo sistemą naujokui reikia papildyti dėl maržos“	Naujų darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas	
JKL - „Negalima viską pririšti prie maržos. Darbuotojas motyvuotas ne tik siekti		

<i>rezultato, bet ir išlikti darbo vietoje (aktualu naujokams). Reikia išskirti kas svarbiau: ar pasikrovimų skaičius, ar marža. Siūlau daryti statistiką lyginant su praeitų metų marža ir šių“</i>		
EVA - „Marža turi būti susieta su pasikrovimų skaičiumi“ VKO - „Sistema gerai motyvuoja. Kiek pakrausi - tiek gausi“	Atlygio suderinimas su darbuotojo rezultatais	

Grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos kūrimo galimybės įmonėje UAB „Magneta Logistics“. Dauguma respondentų išreiškė tvirtą pritarimą galimybei įvesti grupiniu darbu grįstą atlygio sistemą įmonėje, tik pažymi, kad įmonei geriau tiktų individualios ir grupinės atlygio sistemų apjungimas. Pažymėtina, kad įvedant grupiniu darbu grįstą atlygio sistemą, gali būti susidurta su tam tikrais iššūkiais (žr. 9 lentelę). Tarp teigiamų grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos ypatybių buvo akcentuoti: komandinis darbas, paslaugų kokybės gerinimas, vidinės konkurencijos mažinimas ir kt., Kaip silpnąsias tokios sistemos puses respondentai pažymėjo sudėtingą grupinio darbo planavimą, individualaus motyvavimo stoką. Tarp pagrindinių iššūkių, su kuriais susiduriama įvedant grupiniu darbu grįstą atlygio sistemą respondentai akcentavo darbuotojų pasipriešinimą naujovėms, jų supažindinimą su nauja sistema.

9 lentelė. Grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos kūrimo galimybių įvertinimas

Refleksijos ištrauka	Subtemos	Temos
VKO - „Pasipiktinimas iš lyderių, o tinginiams gera sistema - už mane kažkas padarys, o aš gausiu pinigus“	Grupiniu darbu grįsta atlygio sistema nemotyvuoja kiekvieno individualiai	Grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos, silpnosios pusės
JKL - „Žmogus turi pritapti prie grupės, priešingu atveju pati grupė jį atmes. Viską reikia numatyti“	Darbuotojas neatskiriamas nuo grupės	
ISO - „Grupinį darbą sunkiau suplanuoti, vienas žmogus to padaryti negali“	Sudėtingesnis grupinio darbo planavimas	
ISO - „Įvedus sistemą - padidėtų pagalba vienas kitam“ JKL - „Vidinės konkurencijos bus mažiau, svarbiausia: skatinama pagalba pogrupio viduje“ EMA - „Išryškės komandinis darbas“ VKO - „Komandinis darbas padidės. Nes dabar kiekvienas žiūri savęs“	Grupiniu darbu grįsta atlygio sistema skatina dirbti komandoje	Grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos, stipriosios pusės
EMA - „Bus pagerinta mūsų parduodamų paslaugų kokybė“	Grupiniu darbu grįsta atlygio sistema gerina paslaugų kokybę.	
ZSI - „Tik bendros pastangos įgalins visus pasiekti bendrus tikslus“ JKL - „Būtų pogrupis kaip kumštis, eity viskas bendro tikslo link“	Grupiniu darbu grįsta atlygio sistema skatina bendrų tikslų siekimą	
ZSI - „Savalaikis informacijos apsikeitimas. Bendros pastangos, naudinga visiems“ EMA - „Bendradarbiavimo ir komunikavimo	Grupiniu darbu grįsta atlygio sistema gerina komunikaciją tarp darbuotojų	

<i>augimas tarp grupės narių“</i>		
JKL - „ <i>Vidinės konkurencijos mažinimas, svarbiausia: skatinama pagalba pogrupo viduje“</i>	Mažinama vidinė konkurencija	
ISO - „ <i>Kai kuriems darbuotojams reikės keisti požiūrį į darbą“</i> EVA - „ <i>Dauguma žmonių gal vertina tam tikrą situaciją negatyviai, nes nėra su ja susidūrę“</i>	Darbuotojų pasipriešinimas naujovėms	Grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos įvedimo iššūkiai
ISO - „ <i>Įtikinti darbuotoją dėl naujos sistemos esamos naudos. Tik reikia rasti būdą kaip įtikinti, pateikti argumentų“</i>	Darbuotojų supažindinimas su nauja sistema	
ZSI - „ <i>Iššūkis būtų: kaip teisingai pasverti individualų ir grupinį skatinimą. Manychiau, parinkus tinkamai, neturėtų būti sudėtinga visus įtraukti į bendradarbiavimą“</i>	Individualios ir grupinės atlygio sistemų apjungimas	

Galimybė sukurti motyvuojančią ir efektyvią atlygio sistemą įmonėje. Atlygio sistema turi ne tik leisti sąžiningai atlyginti darbuotojams už jų rezultatus bei narystę organizacijoje, bet kartu ji turi motyvuoti darbuotojus siekti geresnio rezultato bei prisidėti prie didesnės įmonės vertės kūrimo. Atlygio sistema turi būti aiški, teisinga įmonės viduje ir išorėje, motyvuojanti darbuotojus bei neturi turėti neigiamo poveikio įmonės augimo, vystymosi galimybėms. Todėl buvo siekiama sužinoti, kokios atlygio sistemos charakteristikos darbuotojams yra svarbiausios, bei kokios yra galimybės sukurti motyvuojančią ir efektyvią atlygio sistemą įmonėje. Respondentai išreiškė nuomonę apie atlygio sistemos teisingumo, aiškumo ir lankstumo siekimą (žr. 10 lentelę). Kaip vieną iš svarbiausių efektyvios ir motyvuojančios atlygio sistemos kriterijų, dauguma respondentų pabrėžia atlikto darbo ir įvertinimo atitikimą. Taip pat pažymėtina, kad įmonės vidaus mikroklimatas neatsiejamas nuo darbuotojų lūkesčių.

10 lentelė. Efektyvios ir motyvuojančios atlygio sistemos kūrimo galimybių įvertinimas

Refleksijos ištrauka	Subtemos	Temos
ISO - „ <i>Sistema, kuri tinkamai įvertina darbuotojo atliktą darbą“</i> JKL - „ <i>Reiškia teisingą pastangų įvertinimą. Tuomet, kai jauti, kad žmogus yra įvertintas, bet ne pervertintas“</i> ZSI - „ <i>Teisingas rezultato ir pastangų vertinimas darbuotojo atžvilgiu“</i>	Atlikto darbo ir įvertinimo atitikimas	Efektyvi ir motyvuojanti atlygio sistema
EMA - „ <i>Efektyvi sistema, kai gerai motyvuoja: aiški sistema, žinoma“</i> EVA - „ <i>Atlygio teisingumas yra kuomet darbuotojas yra įvertinamas, kai atlygis atitinka darbuotojo indėlį ir yra teisingas lyginant su kitais. Kai yra tiksliai žinoma, ką reikia daryti“</i> VKO - „ <i>Darbuotojas turi žinoti iš ko susideda jo alga, kad pats žmogus planuotų kiek jam reikia padaryti“</i>	Sistema turi būti aiški, skaidri	

JKL - „Tinkamai sureguliuoti pasiekto rezultato svarbą žmogui ir įmonei vienu metu“	Sistemos tinkamumas tiek darbuotojams, tiek įmonei	Atlygio sistemos teisingumo, aiškumo ir lankstumo siekimas
VKO - „Orientacija arba į pasikrovimų skaičių arba į maržą“ EMA - „Atlygio sistema turi būti tiek individuali, tiek grupinė. Pasiūlymas: kad kas tam tikrą laiką būtų peržiūrima, atsižvelgiant į rinkos padėtį, pasikrovimų skaičių ir pan.“ ZSI - „Reikalinga formulė: prie esamo individualaus skatinimo pridėti grupinio skatinimo dalį“	Lanksčios vidinės darbo taisyklės	
JKL - „Sistema turi būti vienoda visiems“	Sistemos vienodumas visiems	
VKO - „Kiekvienas turi skirtingus lūkesčius. Juos pilnai patenkinti neįmanoma“	Tobulos, visus ir visų poreikius tenkinančios atlygio sistemos nebuvimas	Atlygio sistema, tenkinanti esminius darbuotojų lūkesčius
EMA - „Darbuotojų lūkesčiai turi būti aptariami per darbo pokalbį, kad įmonė galėtų įvertinti ar jie realūs“	Darbuotojų lūkesčių aptarimas prieš įsidarbinant	
JKL - „Svarbūs ne tik finansiniai lūkesčiai, bet ir mikroklimatas grupėje“ VKO - „Mums darbe ne tik pinigai reikalingi, kad žmogus jaustųsi gerai“	Mikroklimatas neatsiejamas nuo darbuotojų lūkesčių	

Efektyvios, įmonės galimybes bei veiklos specifiką atitinkančios atlygio sistemos, kuri skatintų bendradarbiavimą tarp Pardavimų ir Ekspedicijos padalinių bei atlygintų už bendrus pasiekimus, kūrimo galimybės. Respondentai pažymėjo, kad glaudžiai bendradarbiaujant Pardavimų ir Ekspedicijos padaliniams gerėja informacijos apsikeitimo kokybė, kuri lemia didėjančią krovinių, klientų ir vežėjų skaičių. Tarp veiksnių, įtakančių padalinių darbo kokybę ir sėkmę (žr. 11 lentelę), galima išskirti bendrą paslaugų kokybę, t.y. operatyvumas, kasdieninio darbo procesų tobulinimas, tarpusavio supratimas ir kt. Pažymima, kad norint įgyvendinti sėkmingą grupiniu darbu grįstą atlygio sistemą įmonėje, reikėtų labiau vystyti grupinį darbą, siūloma vesti tam tikrus mokymus, taip pat aiškinti darbuotojams grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos naudą. Dauguma respondentų išreiškė norą, įvedus naują atlygio sistemą, daryti nuolatinį monitoringą, stebėti kaip sistemą veikia, ir jei reikia tobulinti ją.

11 lentelė. Grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos formavimas įmonėje

Refleksijos ištrauka	Subtemos	Temos
ZSI - „Turimų krovinių skaičiaus augimas, maržos užduoties išlaikymas ir augimas“ EVA - „Didėja krovinių skaičius“ ISO - „Didinti krovinių skaičių ir maržą“	Sklandus bendradarbiavimas lemia didėjančią krovinių skaičių	Pardavimo ir Ekspedicijos padalinių bendradarbiavimo rezultatai
EVA - „Kokybiškai pateikiama informacija, kontroliuojama situacija“	Informacijos apsikeitimo tarp skyrių kokybė	
EVA - „Augantis klientų ir vežėjų skaičius“	Augantis klientų ir vežėjų skaičius	

JKL - „Kasdienio darbo procesų tobulinimas tarp skyrių (iš kiekvienos situacijos pasisemti patirties)“ „Greitesnė reakcija į klientų užklausas“ ZSI - „Paslaugų kokybė, kas lemia ilgalaikius santykius su klientais bei vežėjais“ ISO - „Svarbu, kad darbas būtų atliekamas kokybiškai, laiku būtų dalinamasi informacija“	Kokybiškas darbo atlikimas	Pardavimo ir Ekspedicijos padalinių darbo kokybę ir sėkmę įtakojantys veiksniai
VKO - „Kai didėja pasikrovimų skaičius, o problemų skaičius mažėja“	Problemų skaičiaus mažinimas	
EVA - „Tarpusavio nesusikalbėjimas gali turėti įtakos įmonės pelnui“	Tarpusavio supratimas	
JKL - „Būtinai kalbėjimas, bendravimas su kolegomis, skatinimas suprasti sistemos tikslumą ir naudą kiekvienam asmeniškai ir visai įmonei bendrai“	Grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos naudos pagrindimas	Sėkmingos grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos įgyvendinimas įmonėje
ISO - „Kiekvienas turi įdėti indėlį į darbą, kad sistema būtų veiksminga, o nesitikėt, kad kažkas jį padarys už tave“ EVA - „Mažesnę grupę galima motyvuoti lengviau“	Grupinio darbo vystymas	
VKO - „Tik, kai bandysim, keisim, eksperimentuosim, tada žinosim ar ši sistema yra gera mūsų įmonei“ EMA - „Tokią sistemą reikia bandyti įgyvendinti, o paskui žiūrėti kas yra gerai, kas – blogai, ir iš to blogo reikia padaryti, kad būtų gerai“ ZSI - „Daryti reguliarių monitoringą metų bėgyje ir galbūt kas ketvirtį pasidaryti mini apklausas, kad darbuotojai galėtų išreikšti nuomonę kaip jie mato tas naujoves, pokyčius“	Įvestos sistemos nuolatinis monitoringas, tobulinimas	

Apibendrinant, galima teigti, kad fokus grupės nariai, nors ir yra atsargūs bei turi daug nuogąstavimų dėl naujos sistemos, yra pasirengę išbandyti, koreguoti, papildyti ir puoselėti grupiniu darbu grįstą atlygio sistemą, tačiau beveik visi respondentai pažymi, kad gali kilti tam tikrų sunkumų, įdiegiant naują atlyginimo sistemą. Pavyzdžiui, yra tikimybė, kad dirbs tik tam tikri grupės nariai, žinodami, kad bet kuriuo atveju gaus atlyginimą, yra sudėtingiau planuoti grupės darbą. Nepaisant to, dauguma darbuotojų pritaria naujos sistemos įvedimui ir nurodo, kad turi būti pastoviai stebima, kaip pavyksta įgyvendinti naują atlygio sistemą ir esant reikalui ją koreguoti.

3.3. Grupinio darbo rezultatais grįstos atlygio sistemos UAB „Magneta Logistics“ kūrimo gairės

1. Kadangi kiekvieno naujo projekto sėkmė priklauso nuo jo suplanavimo kruopštumo, bei visų galimų pasekmių bei galimybių įvertinimo, todėl siūlomos rekomendacijos ir gairės paruošiamos atsižvelgiant ne tik į mokslininkų rekomendacijas, bet ir įmonės darbuotojų nuomones, kurios buvo gautos fokus grupės metu.

Fokus grupės diskusijos metu buvo paminėti pagrindiniai iššūkiai, su kuriais įmonė gali susidurti įvedus grupiniu darbu grįstą atlygį. Pagrindiniai iš jų tai:

- a) galimas grupės lyderių pasipiktinimas, jei geras individualus skatinimas bus pakeistas į grupiniu darbu grįstą atlygį. Fokus grupės nariai pasidalino patirtimi iš buvusių darboviečių, kai sistema buvo keičiama iš pagrindo, priverstinai ir be darbuotojo pritarimo – būdavo ne tik nepasitenkinimo, bet ir streikų atvejų iš stipriausių darbuotojų pusės. Todėl UAB „Magna Logistics“ siūloma grupinį atlygį derinti prie individualaus, o ne keisti jį;
- b) sudėtingas grupinio darbo planavimas bei įvertinimas, todėl yra siūlomi mėnesiniai susirinkimai ir nuolatinė proceso priežiūra. Šiuose susirinkimuose siūloma dalyvauti padalinių bei pogrupių vadovams, finansų direktoriui, personalo vadovui. Pagrindiniai klausimai, kuriuos siūloma aptarti, turėtų apimti grupių bendradarbiavimo pagerėjimą (pvz., reagavimas į užklausimus, mašinų vėlavimas ir t.t.), sėkmingai išspręstus klausimus grupėse, dar likusias problemas, bei išklausti pasiūlymus apie jų galimus sprendimo būdus. Kiekvieną mėnesį siūloma stebėti ir analizuoti tokius rodiklius, kaip padidėjęs klientų / vežėjų skaičius, padidėjęs pasikrovimų skaičius iš esamų klientų, klientų / vežėjų nepasitenkinimo sumažėjimas, pasikartojančių problemų sumažėjimą.
- c) darbuotojų nusistatymas ir nenoras keisti savo darbo pobūdį, nesupratimas, kam reikia pokyčių. Todėl siūloma intensyvi komunikacija iš pogrupių vadovų bei skyriaus vadovų pusės per kasdienes, rytinius susirinkimus, bei komunikacija darbo vietose (pateikiant sėkmingo bendradarbiavimo pavyzdžių ir pan.).

2. Atsižvelgiant į UAB „Magna Logistics“ specifiką, jos vykdomą veiklą bei fokus grupių rezultatų analizę, teigtina, kad grupėms (pardavimo ir ekspedicijos) turi būti nustatomi bendri uždaviniai. Pavyzdžiui, įvykdyti tam tikrą pasikrovimų skaičių per savaitę arba pasiekti nustatytą pelno ribą. Siekiant kuo geresnio grupės narių suvokimo apie iškeltus uždavinius, periodiškai siūloma rengti grupių susirinkimus (pvz., 1 kartą į mėnesį), kurių metu bus aptariami ir aiškinami uždaviniai. Pažymėtina, kad būtina grupėms suteikti galimybę pačioms koreguoti uždavinius. Tokiu būdu bus užtikrinamas realesnis uždavinių ir tikslų iškėlimas bei įgyvendinimas, taip pat suteiktas didesnis autonomiškumas, kuris, manytina, darys teigiamą įtaką grupių veiklai. Tam, kad užtikrinti visų grupės narių dalyvavimą įmonės veikloje bei juos motyvuoti, siūloma, pvz., iškabinti lentą, kur būtų vertinamas kiekvieno grupės nario individualus dalyvavimas, įgyvendinant grupės uždavinius, taip pat lentoje galima būtų padėkoti už suteiktą pagalbą, ar išspręstus sunkų uždavinį.

3. Visi fokus grupės nariai vienareikšmiškai pabrėžė, kad glaudus bendradarbiavimas tarp Pardavimo ir Ekspedicijos padalinių pagerintų informacijos apsikeitimo kokybę, kuri lemia didėjančių krovinių, klientų ir vežėjų skaičių. Tarp veiksmų, įtakančių padalinių bendro darbo kokybę ir sėkmę, galima išskirti:

- a) bendrą paslaugų kokybę (operatyvumą, kasdieninių darbų procesų tobulinimą, tarpusavio supratimą ir kt.). Siekiant, kad kasdienių darbų procesas būtų suprantamas net ir naujokui, neseniai, pradėjus įgyvendinti grupinio atlygio idėją įmonėje, buvo sukurti „Pardavimų – ekspedicijos skyrių bendro darbo standartai“ - tai skyrių įsipareigojimai, kuriais planuoja netrukus apsisukeisti ir iškabinti darbo vietose (žr. 6 priedą). Kasmėnesinių susirinkimų metu planuojama aptarti, kaip vykdomi įsipareigojimai.
- b) darbuotojų kaitos sumažėjimą;
- c) pagerėjusią psichologinę atmosferą įmonėje;
- d) problemų sprendimo su aukščiausio lygio vadovo įsiterpimu, sumažėjimas;
- e) kito skyriaus darbo supratimas ir vertinimas (gali būti įgyvendinama anketinė apklausa, pvz., „Už ką gali pagirti kitą skyrių?“);
- f) dalyvaujančių mokymuose, susijusių su grupinio darbo stiprinimu, darbuotojų skaičiaus padidėjimas; Tokio pobūdžio mokymus siūloma organizuoti ne rečiau, kaip 2 kartus į metus.
- g) nusiskundimų ir nepasitenkinimo vienas kitų darbais sumažėjimas;
- h) pasikartojančių klaidų sumažėjimas, nes kiekvienas grupės narys būtų suinteresuotas patarti ar papasakoti, kaip išsprendė panašią problemą.

Pažymima, kad norint įgyvendinti sėkmingą grupiniu darbu grįstą atlygio sistemą įmonėje, reikėtų labiau vystyti grupinį darbą, siūloma vesti mokymus, tokius kaip: interaktyvūs grupės formavimo užsiėmimai, grupės stiprinimas, su tiesioginio vadovo pagalba, komunikuoti apie grupinio darbo svarbą bei naudą.

4. Kadangi fokus grupės diskusijos metu išaiškėjo, kad darbuotojai yra patenkinti dabartine individualią atlygio sistema, todėl ją siūlytina palikti ir nieko nekeisti. Atlygį už sėkmingą grupinį darbą siūloma taikyti papildomai, atsižvelgiant į įmonės galimybes. Svarbu paminėti, kad toks atlygis neturėtų sukelti pasipriešinimo, kadangi individuali sistema nepakis. Grupinio atlygio pagrindinė esmė ta, kad jis turi būti panaudojamas bendrai, t.y. skirtas grupiniai veiklai (pavyzdžiui, išvyka baidarėmis, boulingo turnyrai ir pan.) finansuoti arba bendro naudojimo daiktui (pavyzdžiui, kavos aparatui) pirkti ir pan. Po bendros diskusijos su įmonės finansų direktoriumi, buvo aptarta keletą grupinio atlygio apskaičiavimo galimybių. Finansų direktoriaus pritarimą gavo grupinio atlygio formulė, pateikta žemiau:

Įmonės uždirbtas pelnas – darbuotojų darbo užmokesčio, mokesčių, ofiso išlaikymo išlaidos = grynasis pelnas. Nuo grynojo pelno siūloma taikyti procentinį indeksavimą, kuris priklausytų nuo grynojo pelno dydžio, kuo didesnis grynasis pelnas, tuo didesnis procentas galėtų būti taikomas (pvz., nuo 100 % įvykdyto plano, galima būtų skirti 10 % grupiniam atlygiui ir t.t.). Pažymėtina, kad grupinis planas, tai yra individualių kiekvieno darbuotojo plano suma, kuri priklauso nuo darbuotojo stažo ir turimų klientų kiekio. Kiekvieno darbuotojo asmeniniai planai yra peržiūrimi 3

etapais: 1) po bandomojo laikotarpio (jei tai naujai įsidarbinęs žmogus); 2) kai darbuotojas pasirašo ilgalaikę sutartį su klientu su fiksuotomis metinėmis kainomis; 3) po 1 metų, po metinio pokalbio. Pavyzdžiui, kai grupės bendras tikslas yra 96366 EUR grynųjų pajamų per mėnesį (ši suma nustatoma atsižvelgiant į darbuotojų patirtį, turimų klientų krepšelį bei rinkos situacijos analizę), ši suma vertinama kaip 100 % plano įvykdymo, atspirties tašku. Jei grupė sugeneravo per mėnesį, pvz., 37086,46 EUR, pagal proporciją gauname, kad planas įvykdomas 38,485 %, nuo kurio skiriama 3,8 % grupiniam atlygiui (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Siūlytina grupinio atlygio apskaičiavimo formulė

	Bendras plano įvykdymo procentas						
	100%	75%	50%	25%	10%	0%	38,485 %
Grynasis pelnas	96366	72274,5	48183	24091,5	9636,6	0	37086,46
Grupės procentas	10%	7,50%	5%	2,50%	1%	0%	3,8 %
Grupės premija	9636,6	5420,5875	2409,15	602,2875	96,366	0	1427,273

5. Svarbiausi atlygio už grupinį darbą požymiai yra jo teisingumas, aiškumas, lankstumas bei atitikimas darbuotojo lūkesčius. Be to, atlygio sistema turi ne tik didinti darbuotojo finansinę gerovę bei jo pasitenkinimą darbu bei organizaciją, bet taip pat atitikti įmonės finansines galimybes. UAB „Magenta Logistics“ siūloma atsižvelgti į tai, kad:

a) atlygis turi būti teisingas – kaip ir buvo pažymėta fokus grupės diskusijos metu, atlygio sistema privalo būti vienoda visiems, todėl siūloma ją taikyti visiems įmonėms darbuotojams. Kadangi įmonės finansinis rodiklis priklauso betarpiškai nuo pardavimo bei ekspedicijos skyrių, todėl siūloma, kad būtent šie du skyriai turėtų pirmenybę siūlyti grupinio atlygio panaudojimo variantus. Kiti darbuotojai galės tik suteikti savo balsą už labiausiai patikusį variantą. Manytina, kad tokiu būdu, bus pabrėžta pardavimų ir ekspedicijos skyrių svarba generuojant įmonės pelną.

b) atlygis turi atitikti darbuotojų lūkesčius (71,43 % darbuotojų išreiškė norą išleisti skirtą atlygį bendrai, todėl darbuotojams turėtų būti suteikta pasirinkimo teisė, pvz., nubalsuoti už labiausiai patikusį pramogos variantą ir pan.).

c) atlygis turėtų būti aiškus, todėl siūloma, kad atlygio dydį sukauptą per mėnesį darbuotojai matytų savo darbinėje sistemoje MINTAK. Sistemoje būtų galimybė atvaizduoti sukauptą dalį, panaudotą dalį bei praeito mėnesio likutį.

d) atlygis turėtų būti lankstus, todėl siūlytina, kad atlygio panaudojimo variantai būtų peržiūrimi, pvz., kas mėnesį. Sveikintina, jei būtų suteikiama galimybė, kiekvienam darbuotojui teikti pasiūlymus dėl atlygio sistemos pakeitimo, atnaujinimo ar kitokio koregavimo, pvz., galima pakabinti pasiūlymų / idėjų dėžutę, kur darbuotojai anonimiškai galėtų rašyti savo nuomones ir idėjas.

e) atlygio sistema turėtų kurti pridėtinę vertę įmonei, todėl per mėnesinius grupių susirinkimus siūloma įvertinti, kaip pasikeitė grupių rezultatai bei mikro klimatas grupėse.

6. Su parengta grupiniu darbu grindžiama atlygio programa, būtina supažindinti visas įmonėje veikiančias grupes bei jų narius. Itin svarbu, kad atlygio sistema būtų gerai suprantama darbuotojams ir jiems nekiltų neaiškumų dėl jos taikymo. Todėl yra siūloma svarbią informaciją pranešti raštu, pvz., elektroniniu paštu, bei detales aptarti rytinių susirinkimų metu. Pažymėtina, kad vadovų bendravimas su darbuotojais turi būti vykdomas ne tik supažindinimo proceso metu, bet visą laiką, kadangi toks bendravimas skatina darbuotojus jaustis svarbiais, ko pasėkoje pastarieji labiau stengiasi ir atsiduoda darbui, kas neabejotinai lemia geresnių darbo rezultatų pasiekimą.

7. Kadangi dauguma fokus grupės narių išreiškė norą, įvedus naują atlygio sistemą, daryti nuolatinį monitoringą, stebėti kaip sistemą veikia, ir jei reikia tobulinti ją. Todėl siūlytina įvesti 6 mėnesių intensyvaus stebėjimo periodą, bei daryti kasmėnesinius aptarimus su grupių bei pogrupių vadovais, kurių metu bus lyginami pasiekti rezultatai su numatytais uždaviniais, bendra grupės pažanga bei problemos, su kuriomis teko susidurti, siekiant tikslų įgyvendinimo. Minėtų susitikimų metu taip pat būtų aptariamas kiekvieno grupės nario įnašas į bendrą rezultatą, taip pat tai, su kokiomis problemomis susidūrė mažiau pažangūs grupės nariai. Išsiaiškinus, su kokiomis problemomis teko susidurti grupei, būtų aiškinamos šių problemų priežastys bei aptariami būdai ir ieškomi sprendimai, kurie padėtų išvengti tokių problemų ateityje. Be to, esant reikalui ir grupės narių pritarimui, būtų keliami nauji arba koreguojami neįgyvendinti uždaviniai ir planai.

IŠVADOS

1. Egzistuoja didelė atlygio sistemų ir jų elementų įvairovė, tačiau populiariausios ir plačiausiai taikomos atlygio sistemos yra susijusios su materialiomis vertybėmis ir darbuotojo gerove. Atlygio sistemai svarbu tiek motyvuojančios atlygio sistemos, tiek efektyvios atlygio sistemos savybės. Atlygio sistema turi būti teisinga, tai yra kiekvienam darbuotojui turi būti atlyginama, atsižvelgiant į jo indėlį į bendrą įmonės veiklą, be to, atlygio sistema turi patenkinti darbuotojų lūkesčius ir poreikius, ji turi būti aiški visų grandžių įmonės darbuotojams, lanksti bei atitinkanti įmonės galimybes. Pastaruoju metu įmonės ir organizacijos vis dažniau pripažįsta grupinio atlygio naudą. Grupės rezultatais grindžiamas atlygis daro teigiamą poveikį ne tik darbo rodikliams, bet ir konkurencingumui, efektyvumui, darbuotojų įsitraukimui, bendravimui ir įsipareigojimų laikymuisi. Grupinio atlygio sistemoms būdingas: 1) visapusiškas darbuotojų įsitraukimas; 2) bendravimas, tiek ankstyvuosiuose etapuose, tiek vėliau; 3) didesnė autonomija; 4) paprastai vienodas atlygis visiems grupės nariams, priklausomai nuo grupės rezultatų. Nors sukurti ir įdiegti grupiniu darbu paremtą atlygio modelį yra pakankamai sudėtinga ir reikalauja pastangų bei daugybės kliūčių įveikimo ir problemų išsprendimo, tačiau grupiniu darbu paremti rezultatai skatina darbuotojus dirbti efektyviau, bendradarbiauti tarpusavyje, taip pat didina bendrą įmonės produktyvumą, tokiu būdu padedant taupyti lėšas ir atitinkamai gauti didesnę pelną. Išskiriami 8 atlygio sistemos kūrimo žingsniai, kurie apima: 1) esamos situacijos analizę ir vertinimą; 2) grupių, kurioms bus taikomas grupinis atlygis pasirinkimą; 3) grupinio atlygio proceso projektavimą, kuris prasideda nuo misijos, vizijos bei verslo strategijos; 4) darbo uždavinių nustatymą, kurie grindžiami grupiniais rezultatais; 5) proceso uždavinių nustatymą, nusakančias grupės kompetencijas; 6) įgyvendinimo procesą; 7) darbuotojų supažindinimą su nauja atlygio sistema; 8) grupės darbo rezultatų įvertinimą ir priežiūrą.

2. Empiriniam tyrimui atlikti sukurta grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos tyrimo metodologija. Sukurta tyrimo metodologija leidžia vertinti grupiniu darbu grįstos atlygio sistemos kūrimo poreikį bei galimybes iš trijų perspektyvų, atliekant 1) dabartinės atlygio sistemos, jos stiprumų, trūkumų bei probleminių sričių analizę; 2) darbuotojų nuomonių analizę; 3) vadovų nuomonių analizę. Šiuo tikslu tyrimas įgyvendinamas tris etapais ir naudojami tokie tyrimo metodai: vidinių dokumentų analizė, darbuotojų nuomonių apklausa raštu, fokus grupė. Empiriniam tyrimui įgyvendinti pasirinkta UAB „Magneta Logistics“, kuri siekia individualiais darbo rezultatais grįstą atlygio sistemą transformuoti į grupiniu darbu grįstą atlygio sistemą, kadangi jos dabartinė atlygio sistema neskatina bendradarbiavimo, bei vysto nuolatinius konfliktus.

3. Remiantis įmonės viduje atliktų tyrimų duomenimis, teigtina, kad didžioji dalis UAB „Magneta Logistics“ darbuotojų teigiamai vertina galimybę įdiegti grupinio atlygio sistemą. Už efektyvų darbą gautas premijas ir paskatas darbuotojai labiau linkę panaudoti bendriems kolektyvo

poreikiams, o ne gauti individualią piniginę išraišką. Apklausos metu gauti panašūs rezultatai skirtingo amžiaus, išsilavinimo bei skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų grupėse. Vadovaujantis fokus grupės tyrimo rezultatais, darytina išvada, kad grupinis darbas padėtų pagerinti bendradarbiavimą bei apsikeitimą informacija tarp skirtingų įmonės padalinių, tokiu būdu pagerinant veiklos efektyvumą. Pažymėtina, kad grupiniu darbu pagrįsta atlygio sistema taip pat padėtų labiau motyvuoti darbuotojus, kadangi nuo kiekvieno grupės nario priklausys ir visos grupės atlygis. Atsižvelgiant į mokslininkų rekomenduojamas atlygio sistemos kūrimo etapus bei darbuotojų ir fokus grupės metu išreikštą nuomonę buvo sukurtos grupiniu atlygiu grįstos sistemos kūrimo gairės, kurios susideda iš 7 pagrindinių žingsnių, bei kurios pritaikytos prie UAB „Magna Logistics“ darbo specifikos bei darbuotojų lūkesčių. Pažymėtina, kad jei įmonei pavyks sėkmingai taikyti grupiniu darbu grįstą atlygio sistemą (kaip papildomą atlygį prie individualaus uždarbio), tai padėtų ne tik sutaupyti įmonės lėšas (mokymai bei kitos pramogos būtų organizuojamos iš grupinio atlygio), bet ir „įprasminti“ jų panaudojimą, nes būtų išleidžiama reali, grupės uždirbta, pinigų suma, atitinkanti bendrą grupinį indėlį. Taip pat darbuotojai būtų įtraukti į papildomo atlygio kūrimo procesą, kas teigiamai veiktų kiekvieno darbuotojo savivertę bei atsakomybę už nuo jo priklausomą rezultatą.

LITERATŪRA

1. Adams J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
2. Armstrong M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th edition. London: KoganPage.
3. Armstrong M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice. Improving performance through reward*. 3rd edition. London: KoganPage.
4. Armstrong M., Murlis H. (2004). *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. London: Clays Ltd, St Ives plc.
5. Annual survey report 2013. *Reward Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013.
6. Annual survey report 2012. *Reward Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2012.
7. Baršauskienė V., Mačerinskienė I. (2009). *Studijų darbų parengimo tvarka*. Kaunas: Technologija.
8. Bartol K., Hagmann L. (1992). A key to effective teamwork. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 24, No. 6, p. 24-49.
9. Berger L., Berger D. (1999). *The compensation handbook. A State of the Art Guide to Compensation Strategy and Design - 4th edition*. New York: McGraw-Hill.
10. Bitinas B., Rupšienė L., Žydzūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
11. Bygren M. (2004). Pay Reference Standards and Pay Satisfaction: What Do Workers Evaluate Their Pay Against? *Social Science Research*. Vol. 33.
12. Blader S. L., Tyler T. R. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behaviour. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94, No. 2, p. 445–464.
13. Brown D. (2001). *Reward Strategies: From intent to impact*. London: CIPD.
14. Brown M., Berson J. (2003). Rated to exhaustion? Reactions to performance appraisal processes. *Industrial Relations Journal*. Vol. 34, No. 1, p. 67-81.
15. Cacioppe R. (1999). Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success. *Leadership & Organization Development Journal*, p. 322–331. Perth: Curtin University of Technology. Peržiūrėta 2015, kovo 16, adresu: <http://dx.doi.org/10.1108/01437739910292634>
16. Cameron J. E. (2004). A Three-Factor Model of Social Identity. *Self and Identity Journal*. Vol. 3, p. 239–262.

17. Coli M. (1997). Strategic team reward and recognition strategies at Motorola. The Best of Team Conference Proceedings. San Francisco: Linkage Inc.
18. DeCenzo D., Robbins S., Verhulst S. (2010). Fundamentals of Human Resource Management. 10th edition. Hoboken: Wiley.
19. Dormantas M. (2007). Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje. Straipsnis. Viešoji politika ir administravimas Nr. 22. Šiauliai: Šiaurės Lietuvos kolegija.
20. Dikčius V. (2011). Anketos sudarymo principai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
21. Drucker P. (2009). Drukerio mokymo pagrindai. Vilnius: Rgrupė.
22. Edward E., Lawler III, Mohrman, S. (2003). Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions. Stanford: Stanford University Press.
23. Elovainio M., Kivimäki M., Vahtera J. (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. American Journal of Public Health. Vol. 92, No. 1. Peržiūrėta 2015, balandžio 30, adresu: <http://ajph.aphapublications.org/doi/pdf/10.2105/AJPH.92.1.105>
24. Endriulaitienė A., Medišauskaitė A. (2012). Teisingumas darbe ir socialinė identifikacija su grupe viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
25. Gomez – Mejia L., Balkin D., Cardy R. (2011). Managing Human Resources. Boston: PEARSON.
26. Graham M., Roth T., Dugan D. (2008). Effective executive compensation. New York: AMACOM.
27. Granickas V. (2010). Teisingo apmokėjimo už darbą principo įgyvendinimo bruožai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
28. Greenberg J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. Journal of management. Vol. 16, No. 2.
29. Gross S. (1995). Compensation for teams. New York: American Management Association.
30. Heneman R. L., Dixon K. E., Zingheim P. K., Schuster J. R., Wingrove C., Merklings S., Davis E., Bruno M. B. (2001). Compensation & Benefits. The journal of total compensation strategies. Vol. 33, No.
31. Hoffman J., Rogelberg S. (1998). A guide to team incentive systems. Ohio: Bowling Green State University.
32. Hoskins S, Petty R. (1982). The effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. Journal of personality and social psychology, Vol. 43
33. Hou Y . H., Smith H. J., Tyler T. R., Lind E. A.(1996). Superordinate identification, subgroup identification, and justice concerns: is separatism the problem; is assimilation the answer? Psychology science journal. Vol. 7, No. 1, p. 40–45.
34. Johnson S. (1993). Work teams: What's ahead in work design and rewards management. Compensation and benefits review Vol. 25, p. 35–41.
35. Kardelis K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.

36. Katzenbach J. (1997). *Developing senior management teams: what works, what doesn't and what to do about it*. San Francisco: Linkage Inc.
37. Kerr N. (1983). The dispensability of member effort and group motivation losses: free rider effects. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 44, p. 78-94.
38. Kerrin M., Oliver N.(2002). Collective and individual improvement activities: the role of reward systems. *Personnel review*. Vol. 31 Iss. 3 p. 320-337. Peržiūrėta 2015, balandžio 30, adresu. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480210422732>
39. Lazauskaitė – Zabielskė J. (2010). *Suvokto atlygio už darbą teisingumo prielaidos viešajame ir privačiajame sektoriuje*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
40. Leventhal G. S. (1976). *The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organization*. New York: Academic Press.
41. Leventhal, G. S. (1980). *What Should Be Done with Equity Theory?* New York: Plenum.
42. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926. Aktuali redakcija 2015-04-22. Peržiūrėta 2015, balandžio 30, adresu: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=494159
43. Lipinskienė D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: KTU leidykla Technologija.
44. Maslauskaitė A. (2008). *MOKSLO TIRIAMOJO DARBO METODOLOGINIAI PAGRINDAI*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
45. Milkovich G., Newman J., Milkovich C. (2004). *Compensation*. New York: McGraw Hill Financial, Inc.
46. Moorman R. H., Niehoff B. P., Organ D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behaviour: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*. Vol. 6, No. 3
47. Noe R., Hollenbeck J., Wright P. (2011). *Fundamentals of human resource management*. 4th edition. Irwin: McGraw-Hill.
48. Partheepkanth P. (2011). Reward System And Its Impact On Employee Motivation In Commercial Bank Of Sri Lanka Plc, In Jaffna District. *Global Journal of Management and Business Research* Vol. 11, Iss. 4. USA: Global Journals. an engaged workforce.
49. *Reward in 2013. Investing in and developing*. London: HayGroup, 2013.
50. Robbins S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
51. Shaw D., Schneier C.E. (1996). Teams won't push for more pay. *Personnel journal*.
52. Steward G., Brown K. (2011). *Human Resource Management*. 2nd edition. Hoboken: Wiley.
53. Taylor G.L., Snyder L.J., Dahnke K.F., Kuether G. (1995). Self-directed R & D teams: What makes them effective? *Research-Technology management*, No. 38, p. 19–23.
54. Tajfel H. (2010). *Social identity and intergroup relations*. New York: Cambridge University Press.

55. Thompson M.(1992). Pay and Performance: the employer experience. Brighton: IMS.
56. Thornburg L. (1992). How do you cut the cake? HRMagazine, No. 37, p. 66–72.
57. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
58. Tyler T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 67, No. 5, p. 850–864.
59. Towers P. (2007). Adapting Total Rewards to Support a Changing Business Strategy. New York
60. Usman A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. International Journal of Business and Management. Vol. 5, Nr. 2.
61. Van Prooijen J. W., Van den Bos K., Wilke H. A. M. (2004). Group belongingness and procedural justice: social inclusion and exclusion by Peers affects the psychology of voice. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 87, No. 1, p. 66–79.
62. Vroom V. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.
63. WorldatWork (2007). The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards. A Comprehensive Guide for HR Professionals. Hoboken: Wiley.
64. Армстронг М. (2004). Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. Москва: ИМИСП, ПИТЕР.

PRIEDAI

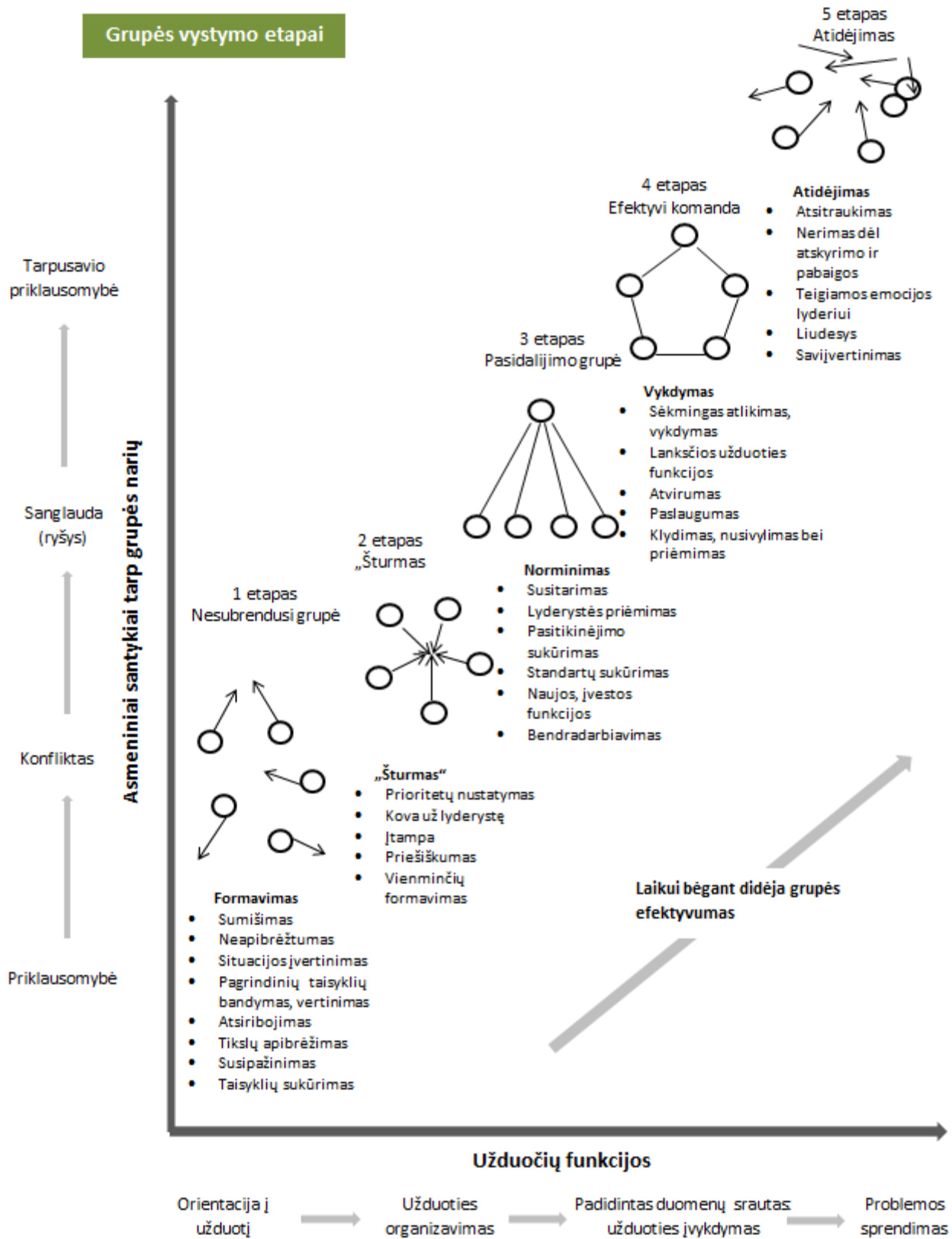
Tuckmano grupės gyvavimo ciklo etapai (Tuckman B., 1965)

	Formavimas	Šturavimas	Normavimas	Atlikimas
Bendros pastabos	Abejonės dėl vaidmenų, vadovybės paieškos už grupės ribų.	Augantis pasitikėjimas grupe, išorinio vadovavimo atsisakymas.	Susirūpinimas dėl to, kad esi kitoks, noras būti grupės dalimi.	Susirūpinimas dėl darbo atlikimo.
Turinio klausimai	Bandoma apibrėžti darbus, kurie turi būti padaryti.	Grupės nariai priešinasi užduoties reikalavimams.	Atvirai keičiamasi nuomonėmis apie grupės problemas.	Ištekliai paskirstomi efektyviai; procesai yra vykdomi taip, kad užtikrinti galutinio tikslo pasiekimą.
Procesiniai klausimai	Grupės nariai ieško rekomendacijų ir nurodymų už grupės ribų.	Grupės nariai neigia užduotį ir ieško pasiteisinimų, kad jos nevykdyti.	Grupė pradeda aptarinėti procedūras, reikalingas užduoties atlikimui.	Grupė yra pajėgi spręsti problemas.
Jausmų klausimai	Žmonės yra pasipiktinę ir nėra įsitikinę dėl savo vaidmenų. Dauguma laukia nurodymų iš vadovo.	Žmonės vis dar jaučiasi neaiškiai ir bando išreikšti savo individualumą. Išskyla susirūpinimas dėl hierarchijos grupėje.	Žmonės nekreipia dėmesio į individualius skirtumus ir grupės nariai daugiau priima vienas kitą.	Žmonės sieja bendras tikslas, jie efektyviai komunikuoja ir galiausiai tampa efektyvesni bei lankstesni.

Penktas etapas

Kitame mokslinio tyrimo etape Tuckman'as sukūrė penktą etapą, kuris buvo pavadintas „atidėjimas“. Ši paskutinė stadija susideda iš santykių tarp grupės narių nutraukimo ir trumpo grupės pasiekimų pripažinimo etapo. Kartais grupinio darbo nutraukimas trikdo grupės narius, ypač tais atvejais, kai grupė dirbo kartu ilgą laiką tarpą.

Tuckmano grupės gyvavimo ciklo etapai 2 (Tuckman B., 1965)



3 PRIEDAS

Pardavimo ir ekspedicijos darbuotojų atsakymai į klausimą „Jeigu įmonėje būtų taikomas atlygis už efektyvų bendradarbiavimą ir bendrai pasiektą rezultatą: A. koks jis turėtų būti? B. kaip jį panaudotumėte?“

Ekspedicijos skyrius						
Nr.	ID	Amžius	Lytis	A	B	ats. į B
1	vko	28	V	Finansinis.	Gauti atlygį pinigine išraiška.	1
2	iso	26	V	Atlygis turėtų būti pinigine išraiška ir būtų kaupiamas į bendrą fondą.	Vėliau galima būtų nupirkti ką nors bendram naudojimui, pvz., kavos aparatą.	3
3	gza	23	M	Piniginis (bendras).	Aktyviam laisvalaikiui gamtoje ir pan. (pvz. pramogų parkas).	2
4	dma	23	V	Piniginė išraiška.	Savo reikmėms.	1
5	rvo	24	V	Turėtų būti pinigai kaupiami įmonėje.	Panaudoti galima būtų kartu pramogaujant arba nupirkti kokių gerų daiktų virtuvei ar panašiai.	3
6	ajr	24	V	Už bendrai pasiektą rezultatą karts nuo karto galėtų būti pinigine premija ir motivacijos didinimas.	Poilsis, laiko praleidimas kartu, grupės/komandos narių pažinimas kažkokioje naujoje veikloje.	2
7	mgo	23	V	Finansinis	Savo reikmėms arba poilsiui su kolektyvu (suteikiant pasirinkimą).	2
8	eur	23	V	Piniginė išmoka.	Su kolektyvu (pramogaujant).	2
9	vst	48	V	Skatinimo priemonė - skyriui skiriama ataskaitinio laikotarpio premija (finansinė).	Skyriaus vadovas turėtų savo skyriuje aptarti, kur išleisti tas gautas lėšas (boulingas, šašlykai, kavinė po darbo, pietūs).	2
Pardavimų skyrius						
1	etr	24	V	Finansinis	Panaudojamas pogrupyje pagal rezultatus.	1
2	nlu	30	M	Piniginė išraiška.	Padalinti tarp pogrupo narių.	1
3	vra	28	V	Денежный.	Как использовать каждая группа решает самостоятельно.	2
4	eva	24	M	Finansinis atlygis.	Boulingo žaidimas, pramogos nuotykių parke, važinėjimas kartingais, plaukimas baidarėmis.	2
5	ema	28	M	Piniginė išraiška.	Padalinti tarp grupės / pogrupo narių.	2
6	ami	31	V	Денежный (общий).	Распределены среди участников способствующих данному прогрессу.	2
7	ajo	21	V	Денежный.	На личные цели.	1
8	jda	22	V	Finansinis paskatinimas.	Jei tai būtų atlygis tik pogrupiui, būtų smagu su pogrupu praleisti dalį laisvo laiko kavinėje/bare, galbūt aktyviai papramogauti aktyvaus laisvalaikio parkuose, kartodromuose ir tt.	2
9	dpe	35	V	Atlygis turėtų būti finansinis, taikomas grupei arba kiekvienam vadybininkui individualiai.	Atlygis galėtų būti padalintas arba skelbiamas balsavimas kaip jį panaudoti.	2
10	jkl	34	V	Manau tai turėtų būti ne materialinis atlygis, o, pavyzdžiui, interaktyvus komandos formavimo užsiėmimai.	Panaudojimas būtų efektyvus vidinio mikroklimato gerinimui, darbuotojų kaitos mažinimui, bendro tikslo siekiančio kolektyvo stipriųjų savybių stiprinimui. Turiu omenyje pramogą, pritaikytą komandos formavimui: dažasvydis, išgyvenimo stovyklos,	3
11	jko	32	V	Денежный.	Выделить на группу.	2
12	zsi	49	V	Finansinė	Panaudojimas - asmeninis (šėimos reikalams).	1

Fokus grupės diskusijos užrašai (20.04.2015 10:00 – 12:20)

1.1

ISO- nėra tobula, netinka maržos vidurkis. Už atlikta darbą gali ne tik uždirbti, bet ir prarasti pinigus.

JKL- sistema stabili, atrodo viskas teisinga.

ZSI- tai tiesiogiai (asmeniškai) ZSI įtakos nedaro. Bendrais bruožais norėtųsi, kad sistema būtų labai unifikuota. Vienaip skaičiuojamas uždarbis naujokui, kitaip - patyrusiam darbuotojui. Turima omenyje - bonusavimo išskyrimas.

EMA- Patenkinta. Įmonė sudaro sąlygas pasiekti norimą uždarbį.

EVA- tenkina. visi darbuotojai orientuoti ne tik į savo darbą, bet ir į kitų.

VKO- Patenkintas tik iš dalies. Viską visuomet galima tobulinti, t.y. tobulinti individualią sistemą. Kitaip skaičiuoti priedą.

1.2

ISO- bendra sistema motyvuoja, bet užkliuvo naujokų motyvavimo sistema. Motyvavimo sistemą naujokui reikia papildyti dėl maržos.

JKL- pritaria VKO, negalima visko pririšti prie maržos. Darbuotojas motyvuotas ne tik siekti rezultato, bet ir išlikti darbo vietoje (aktualu naujokams). Reikia išskirti kas svarbiau: ar pasikrovimų skaičius, ar marža. Siūlo daryti statistiką lyginant su praeitų metų marža ir šių.

ZSI- reikėtų vertinti pinigine išraišką už periodą. Turi būti svarbūs ne vidurkiai. Kroviniai turi atitikti maržą.

EMA- naujokams sistema yra lanksti, todėl jos nekeistų. Jeigu motyvavimo sistema keistis ar naujokas jausis saugus?

EVA- dabartinė atlygio sistema gera, bet ją galima tobulinti. Atsižvelgiant į pasikrovimų skaičių jis proporcingai kinta. Marža turi būti susieta su pasikrovimų skaičiumi.

VKO- antra sistema gerai motyvuoja. Kiek pakrausi - tiek gausi. Trūkumas - dėl maržos, vidurkis nukrenta - alga minusinė. Visi kroviniai svarbūs, nesvarbu kiek mums lieka pinigų (ar marža šimtas eurų ar trys šimtai, kiekvienas krovins toks pats svarbus).

1.3

ISO- Pasiūlymas: europinę maržą skaičiuoti vienaip, rusiškus krovinius - kitaip.

JKL- (buvo užduotas kitas klausimas)- sistema nėra orientuota į bendro tikslo siekimą ir komandinį darbą. Reikia ją keisti, tuomet (galbūt) bus mažesnė darbuotojų kaita.

ZSI- sujungti vieną pasikrovimą su kitu. Siūlo užkrauti mašiną ties kiekviena dalimi (derinti eksportą su importu). Dėl motyvacijos: siūlo jas daryti skirtingas. Dirbi dėl savęs gauni bonusą, komanda pasiekia geriausius rezultatus - gauni dar didesnę plusą.

EMA- Pritaria Igoriui. Jeigu vadybininkas dirbtų su europiniais pasikrovimais ir ne europiniais, jam būtų skaičiuojama kitaip nei dabar. Eksporto pagalba pasiimti ir importą (sujungti du pakrovimus).

EVA- Sistema tenkina, bet yra pasiūlymų. Pasiūlymas: kainų formavimas - nori atskirti maržas į tris dalis: europines, rusiškas, Kazachstano. Dar galima būtų atkreipti dėmesį į eksporto kieki: metiniai kontraktai, kurie pririštų savo skaičiais ir pasikrovimų vietomis. Dėl darbuotojų kaitos: išsiaiškinome, kas daro įtaką darbuotojų kaitai (politinė situacija). Dabartinė sistema darbuotojų "lauk" nevaro

VKO- eksporte labai akcentuojamas kiekis. Alga - už kiekį. Norėtų tobulinti atlygio sistemą, kad ji leistų labiau pasiekti numatytus tikslus, tačiau bijo, kad nebūtų padaryta blogiau nei yra dabar.

2.1

ISO- įvedus sistemą - padidėtų pagalba vienas kitam.

JKL- vidinės konkurencijos mažinimas, svarbiausia: skatinama pagalba pogrupio viduje. "kumštis"

ZSI- pritaria ISO. Tik bendros pastangos įgalins visus pasiekti bendrus tikslus.

EMA- išryškės komandinis darbas. Tokiu būdu bus pagerinta mūsų parduodamų paslaugų kokybė.

EVA- iš "aš" - pereiname prie "mes". Komandinis darbas.

VKO- komandinis darbas padidės. Jį reikia vis labiau stiprinti.

2.2

ISO- įtikinti darbuotoją dėl nešamos naudos, koku būdu - nežino.

JKL- su "parazitavimu". Žmogus turi pritapti prie grupės, priešingu atveju pati grupė jį atmes. Viską reikia numatyti.

ZSI- Pagrindinis iššūkis: prie individualaus skatinimo pridėti komandinį skatinimą. Akcentas - komunikacija.

EMA- Reikia pasirengimo komandiniam darbui. Jeigu nebus teisingo pasirengimo - nieko nebus.

EVA- reikia leisti naujokams ne tik tiesiog skambinti, kas jiems gali būti nuobodu, o duoti pabandyti dirbti tą "tikrąjį" darbą. Pasiūlymas: pasidalinti savo darbu su kitais, tokiu būdu juos "užkabliuojant". Reikia pozityviau žiūrėti į darbą, nes nuotaikų perdavimas daro labai didelę įtaką ne tik sau, bet ir kitiems.

VKO- pasipiktinimas dėl lyderių, o tinginiams gera sistema - už mane kažkas padarys, o aš gausiu pinigų.

3.1

ISO- sistema, kuri tinkamai įvertina darbuotojo atliktą darbą

JKL- reiškia teisingą pastangų įvertinimą. Tuomet, kai jauti, kad žmogus yra įvertintas, bet ne pervertintas.

ZSI- teisingas rezultato ir pastangų vertinimas darbuotojo atžvilgiu, noras tobulėti ir stengtis.

EMA- efektyvi sistema, kai gerai motyvuoja: aiški sistema, žinoma.

EVA- pasiektas rezultatas.

VKO- tai yra visas darbo pagrindas. Reiškia - viską

3.2

ISO- padarei daugiau - gauni daugiau.

JKL- tinkamai sureguliuoti pasiekto rezultato svarbą žmogui ir įmonei vienu metu. Atlygis turi būti teisingas tiek žmogui, tiek įmonei. Sistema turi būti vienoda visiems.

ZSI- reikalinga formulė: esamas skatinimas, plus grupinis skatinimas.

EMA- atlygio sistema turi būti ir individuali, ir grupinė.

EVA- atlygio teisingumas yra kuomet darbuotojas yra įvertinamas, kai atlygis atitinka darbuotojo indėlį.

VKO- kiekvienas darbuotojas turi būti įvertintas darbdavio. Jeigu jie neatitinka - vienas vertina vienaip, kitas kitaip, tai reikia šnekėtis, vertinti ką darbuotojas daro gerai ir ko trūksta.

3.3

ISO- Kiekvienas darbuotojas individualiai nusistato poreikius ir tikslus. Išskyrimų nėra.

JKL- finansiniai lūkesčiai, asmeniškai JKL svarbus įmonės mikroklimatas (kalba apie pardavimus). Ekspedicijai svarbu taip pat mikroklimatas bei finansiniai lūkesčiai. Dar asmeninius darbuotojų lūkesčius galėtų patenkinti bendras laisvalaikis.

ZSI- finansinis atlygis.

EMA- įmonė iš pat pradžių turi įvertinti ar darbuotojo lūkesčiai realūs. Finansai.

EVA- motyvacinė sistema - tiesioginis atlygis (bazė plus bonusas), netiesioginis (motyvuoja žmogų kaip darbuotoją), komandinis.

VKO- kiekvienas turi skirtingus lūkesčius. Juos pilnai patenkinti neįmanoma. Pardavimų ir ekspedicijos skyrių neskaido.

3.4

ISO- aiškumas yra.

JKL- turi būti aiškūs tikslai - ką jis turi padaryti. turima omenyje sistemą, kuri yra Mintake (krovinių judėjimo sistemoje).

ZSI- turi būti aiški formulė: sutartinė bazė, plus sutarta aiški bonusinė dalis

EMA- darbuotojas turi būti pilnai informuotas apie atlygio sistemą.

EVA- aiškumas turėtų būti vertinamas pagal darbuotojo kompetenciją.

VKO- pats žmogus turi planuoti ir žinoti, kiek jam reikia padaryti.

3.5

ISO- lankstu.

JKL- pasiūlymas: padaryti sistemą. Gauname bonusą arba už vieną dalyką, arba už kitą. (pvz.: arba už maržą, arba už pasikrovimus).

ZSI- išvesti vidurkį kiek iš bendrų veiksmų yra uždirbama.

EMA- dabar sistema yra lanksti, pasiūlymas: kas tam tikrą laiką sistema būtų peržiūrima atsižvelgiant į rinką, statusą ir t.t.

EVA- lankstumą galima užtikrinti susiejant tai su motyvacija.

VKO- atsakymo neturi. Patiko JKL atsakymas: orientacija arba į pasikrovimų skaičių arba į maržą.

4.1

ISO- didinti krovinių skaičių, maržą. Taip pat svarbu, kad darbas būtų atliktas kokybiškai.

JKL- marža, pakrovimų skaičius, kasdienio darbo procesų tobulinimas tarp skyrių (kiekviena situacija turi būti kaip pavyzdys, kad jeigu ji buvo bloga, kitą kartą jos nekartoti), efektyvus skyrių bendradarbiavimas.

ZSI- turimų krovinių skaičiaus augimas, maržos užduoties išlaikymas, geografinė plėtra, paslaugų kokybė, kas lemia ilgalaikius santykius bei naujų klientų ir vežėjų paieška.

EMA- visi darbuotojai turi žinoti įmonės tikslus, stengtis juos įgyvendinti.

EVA- kokybiškai pateikiama informacija, kontroliuojama situacija, bendradarbiavimas, krovinių skaičius.

VKO- pasikrovimų skaičius ir pelnas (marža)

4.2

ISO- pagrindinis rodiklis: daugiau krovinių - mažiau problemų. Teisinga informacija.

JKL- pakrovimų skaičiaus ir maržos didėjimas, didesnė (greitesnė) reakcija į paklausimus .

EMA- per bendrus rezultatus. Papildomai galima padaryti analizę dėl prarasto pelno, prarastų pasikrovimų.

EVA- kokybė ir sėkmė yra bendras rezultatas: kontroliuojama situacija, susikalbėjimas. Įvertinimas: didesnis pasikrovimų skaičius.

VKO- kai didės pasikrovimų skaičius - mažės problemų skaičius.

4.3

ISO- kiekvienas turi įdėti indėlį į darbą nesitikint, kad kas nors jį padarys už tave. Kiekvienas yra už tai atsakingas.

JKL- būtinas kalbėjimas, bendravimas su kolegomis, skatinimas suprasti sistemos tikslumą ir naudą.

ZSI- daryti reguliarią monitoringą metų bėgyje, bet kas ketvirtį arba kas pusmetį daryti apklausas

EMA- iš blogo reikia paversti, kad būtų “gerai”.

EVA- mažesnę grupę galima motyvuoti lengviau. Kiekviena grupė pateikia savo išskirtinį pasiūlymą. Bet visumoje atlygio sistema turi būti viena.

VKO- niekas nežino atsakymo į šį klausimą, reikia bandyti.

Klausimas pabaigai – „*Kas labiausiai įsiminė po šiandienos susirinkimo?*“:

EVA - išvada: motyvacinė sistema yra, kiekvienas bando ją įgyvendinti. Kiekvienam tai yra svarbu.

JKL - labiausiai įstrigo kolegų pastabos, EMA statistika dėl neuždirbtų pinigų. Pasiūlymas: kurti sistemas kartu.

VKO - labiausiai įstrigo: žmonių nusivylimas dėl maržos vidurkio.

EMA - išvada: motyvacinė sistema yra, komandinis darbas taip pat. Reikia nesustoti, tobulinti viską toliau.

ZSI - džiugu, kad visų nuomonės yra panašios ir visis žiūri į darbą panašia linkme.

ISO - visų nuomonė panaši, tiesiog visas sistemas galima tobulinti.

Kūno kalba užfiksuota fokus grupės diskusijos metu

ISO	Jautėsi ne visiškai pasitikintis savimi. Tai galima buvo matyti bei girdėti iš jo virpančio balso. Kiekvieną detalę stengėsi paaiškinti smulkiai ir tiksliai. Bijodamas, kad gali būti nesuprastas ėmėsi staigių rankų judesių - gestikuliacijos. Po kiekvieno pasisakymo (kuo toliau, tuo labiau) sudėdavo rankas ir galvą pasiremdavo į jas. Tai atrodė lyg apmąstymas: „ar viską gerai pasakiau? Nenusišnekėjau?“. Atrodė, lyg jį sekė baimės ir nepasitikėjimo jausmas.
JKL	Kalbos pradžioje buvo įsitempęs, drebino koją, tačiau veido išraiška buvo ganėtinai paprasta, neatrodė sunerimęs. Kalbos eigoje JKL greitai pradėjo rodyti susidomėjimą vykstančiu pokalbiu. Tas buvo matyti iš to, kai jis drąsiai papildydavo kolegų nuomones. Tęsiantis diskusijai Justas naudojo „įtikinimo metodą“: išsakydamas savo nuomonę, drąsiai, galima teigti net įkyriai, žiūrėjo visiems kolegoms į akis tokiu būdu bandydamas įtikinti tuo, ką kalba. Susidomėjimą taip pat galima buvo pastebėti iš to, kad tai, kas jam reikalinga jis užsirašinėjo ant lapo, fiksavo kitų nuomones, vėliau papildydamas jas ir kartu išreikšdamas savąsias mintis. Po pertraukos kalbėdamas ne visiškai valdė savo kūną t.y. kartais leisdavo sau pasikasyti ranką arba galvą, dairėsi į salę, kas iškart parodė, sumažėjusį temos susidomėjimą.
ZSI	Balso tonas užtikrintas, ramus. Tuo metu, kai atsakymas neturėjo daug argumentų balsas buvo monotoniškas, kai, visgi, argumentai buvo ir juos buvo norima išryškinti, balso tonas šiek tiek pakilo. Atsakymus į klausimus stengiasi suformuoti „protingais“ žodžiais, rankų gestai jam padeda išsakyti savo nuomonę, gestų yra ne per daug. Susimąstymą ar susidomėjimą ZSI rodė lėtai trindamas delną į delną ir žiūrėdamas į tolį.
EMA	Pradžioje buvo itin įsitempusi: drebėjo rankos, buvo nuolat liečiami bei glostomi plaukai, veidas buvo labai išraudęs. Vėliau, nuo antrojo klausimo raudonis nuo veido dingo, kas byloja apie tai, kad EMA įsiliejo į diskusiją ir mažiau jaudinosi. Beveik visą pokalbio dalį EMA laikė rankas prie burnos, stengėsi įsiskaityti į klausimus vis atidžiau bijodama neturėti į juos atsakymo.
EVA	Pradžioje jaudinosi, buvo išraudusi. Bijojė būti sukritikuota ar išsireikšti ne taip, kaip nori, todėl didžiąją teksto dalį (atsakymus į klausimus) užsirašė dar prieš susitikimo pradžią. Balso tonas nebuvo monotoniškas, viską stengėsi išrežti greitai. Rankų judesiai nebuvo valingi: kartais ji pasikasydavo, paglostydavo save. Iš to buvo matyti tam tikras jaudulys.
VKO	Dažnai žiūrėjo į vieną tašką, visą pokalbio laiką itin greitai ir stipriai drebino koją. Matėsi, kad nebuvo visiškai susikoncentravęs į pokalbį. Vėliau VKO pradėjo rečiau mirksėti, iš ko buvo matyti, kad susidomėjimas pokalbiu yra apmažėjęs. Antrosios dalies metu visą laiką po stalu žiūrėjo į telefoną. Buvo aiškiai matyti, kad VKO labai laukia diskusijos pabaigos.
Bendrai	12:15. Visų susidomėjimas diskusija buvo menkas. 4 žmonės: ZSI, EVA, JKL ir ISO sėdėjo sukryžiuavę rankas, iš ko galima buvo matyti, kad jie nebenori kalbėti.

PARDAVIMŲ – EKSPEDICIJOS SKYRIŲ BENDRO DARBO STANDARTAI

- Ekspedicijos skyrius informaciją apie vykstančių reisų mašinas pateikia kiekvieną darbo dieną ne vėliau kaip 10:00.
- Abu skyriai įsipareigoja nedelsdami informuoti vieni kitus e-paštu apie visus pasikeitimus prieš ir reiso vykdymo metu.
- Tarpusavyje dalintis tik teisinga ir niekaip neiškreipta informacija apie einamas problemas.
- Abu skyriai įsipareigoja atidžiai sekti reiso komentaruose įrašytą informaciją. Atlikus bet kokius pakeitimus, nedelsiant informuoti reikiamą kolegą e-paštu.
- A/m numerius, kurie nebebus keičiami, į projektą įvedame vėliausiai 48 val. iki pasikrovimo datos (išskyrus atvejus, kai klientas reikalauja tai padaryti anksčiau).
- Vadybininkas nepriims sprendimo už vežėją/klientą vienašališkai. Esant kolegų prašymui – susisiekiama su atsakingu asmeniu, gauna reikiamą informaciją ir ją operatyviai perduoda kolegai.
- A/m sekimo kortelėje, lauke „Krovinio judėjimas“ įrašomas tikslus a/m buvimo miestas.
- Kiekvienas grupės narys į iš kiekvieno grupės nario gautą informaciją privalo atsakyti „OK“, taip patvirtindamas, kad gavo informaciją.