

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Egidijus Rolandas Grybas

**KOMANDOS FORMAVIMAS GREITO MAISTO RESTORANŲ
TINKLO ATVEJU**

MAGISTRO DARBAS

Vadovas doc.dr. P. Oržekauskas

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**KOMANDOS FORMAVIMAS GREITO MAISTO RESTORANŲ
TINKLO ATVEJU**

Tarptautinis verslas (621N12004)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMTVN-2A gr. stud.
Egidijus Rolandas Grybas
2016 05 12

Vadovas

doc. dr. Petras Oržekauskas
2016 05

Recenzentė

Lekt. Auksė Blažėnaitė
2016 05 12

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Egidijus Rolandas Grybas

Tarptautinis verslas, 621N12004

Baigiamojo magistro darbo “Komandos formavimas greito maisto restoranų tinklo atveju”

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. 05 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano Egidijaus Rolando Grybo baigiamasis magistro darbas tema “Komandos formavimas greito maisto restoranų tinklo atveju” 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 mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Grybas, Egidijus Rolandas. Team Building at a Fast-Food Restaurant Chain. Master's Final Thesis in International Business / Supervisor dr. assoc. prof. Petras Ožekauskas. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration

Key words: team, team building, fast-food, fast-food restaurant chain
Kaunas, 2016. 77 p.

SUMMARY

The work analyses a relevant problem – team building and its preparation for operation in fast-food restaurants, preparing and forming these teams for autonomous work in the context of separate restaurant operation, at the same time seeking to create a united team in the whole fast-food restaurant chain. The work includes a detailed presentation on fast-food restaurant operation, reviews the origins of this type of catering as a branch of business, as well as the nuanced aspects of its establishment and general, as well as targeted, development. The concept of team is analysed in detail as well as its possible types, dividing them into functional, self-governing and inter-functional teams. Special attention is drawn to team building, as the most important component in the subject of this work, analysing in more detail the stages of team building, as well as the factors influencing, or having the potential to influence, its operational efficiency. This analysis has been performed in the context of a general theoretical analysis, as well as the context of fast-food restaurant operation, presenting a possible principal structure for fast-food restaurant chain team building. The work also analyses the essence of team strengthening and concentration, as well as the ways and possible means of implementing these processes, at the same time discussing their essence, implementation specifics and usefulness of application to team operation.

Based on performed empirical study, managers of various companies and organisations have been surveyed, which allowed for a comparison between the results of the theoretical analysis and the opinion of managers of different levels and varied practical experience. This provided the required conditions to prepare a fast-food restaurant chain team building model, which could also be applied in companies performing other activities, solving issues of team building and influencing their operation.

Work subject: team building at a fast-food restaurant chain.

Work aim: to prepare a model for team building at a fast-food restaurant chain.

Tasks:

1. Analyse the operation of a fast-food restaurant chain and its specifics.

2. Analyse the concept and expression of team and reveal its influence on the operation of an organisation.
3. Analyse the theoretical principles and stages of team building.
4. Perform a team building capability study in the case of a two-restaurant fast-food chain.
5. Substantiate and provide a model for team building at a fast-food restaurant chain.

Research methods:

- comparative analysis and synthesis of scientific literature;
- analysis of secondary sources (periodicals, online information sources);
- statistical analysis;
- questionnaire survey.

Work results. The work provides an analysis of the concept of team and its significance to an organisation, team building principles and stages. According to them, a detailed analysis has been carried out on the widely applied team building methods, factors influencing the team efficiency, and the specifics of their use and application. A detailed context of fast-food restaurant operation is presented, beginning with their emergence, as a unique public catering establishment, analysing the operation and development of particular restaurants of this type. A study has been carried out, during which the methods used by team leaders in team building and influencing have been ascertained, as well as issues related to these processes and ways to solve them. Based on theoretical analysis, and acquired empirical study results, a concrete model for team building at a fast-food restaurant chain has been prepared.

Field of result application. The results of the research performed on the basis of this work may be used in organisations that employ teams or invoke the principles of teamwork. First of all, the results of this work may be applied when forming teams for fast-food restaurant chains. However, these results may also be successfully applied in other fields of operation, where efficient teams are required for successful development and expansion. At the same time, these results may also be used as a learning tool for stimulating team work and promoting autonomy, in order to introduce team members with the concept and meaning of team, its work principles, and to facilitate better understanding of the essence of team work, as well as easier management.

The work comprises: 6 tables, 22 illustrations, list of used literature sorted into categories and sources of information and literature.

TURINYS

TURINYS.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	<u>9</u>
1. GREITO MAISTO RESTORANO PASLAUGOS TINKLO IŠRAIŠKOS KONTEKSTE	11
1.1. Paslaugos samprata.....	11
1.2. Paslaugų plėtros samprata ir reikšmė.....	13
1.3. Viešojo maitinimo įstaigų paslaugų plėtros samprata ir klasifikavimas.....	15
1.4. Greito maisto restoranų steigimo ir plėtros aspektai.....	24
2. KOMANDOS SAMPRATA, REIKŠMĖ IR JOS ĮTAKA ORGANIZACIJŲ VEIKLAI.....	<u>27</u>
2.1. Trys komandų rūšys: funkcinės, sau vadovaujančios ir tarpfunkcinės komandos.....	31
2.2. Komandos formavimo aspektai.....	31
2.3. Komandos formavimo etapai.....	34
2.4. Komandos stiprinimo ir sutelktumo esmė bei metodai.....	39
2.4.1. Komandos motyvacijos samprata, motyvavimo metodai.....	43
3. TAIKOMŲ KOMANDOS FORMAVIMO IR VALDYMO METODŲ ORGANIZACIJOSE	
TYRIMAS.....	48
3.1. Tyrimo metodikos analizė ir pagrindimas.....	<u>48</u>
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir pateikimas.....	52
4. KOMANDOS FORMAVIMO GREITO MAISTO RESTORANŲ TINKLUI, MODELIS.....	60
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	<u>60</u>
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI.....	70

LENTELĖS

1 lentelė. Plėtros aspektai ir etapai.....	13
2 lentelė. Tinklo plėtros strategijos ir marketingo politika.....	14
3 lentelė. Viešojo maitinimo paslaugų charakteristikos.....	17
4 lentelė. Viešojo maitinimo paslaugų įmonių tipų aprašymas.....	20
5 lentelė. Komandos formavimo kriterijų svarbos įvertinimas balais.....	54
6 lentelė. Veiksnių, svarbių efektyviam komandos valdymui, įvertinimas balais.....	56

PAVEIKSLAI

1 pav. Paslaugų klasifikacija.....	12
2 pav. Viešojo maitinimo paslaugų klasifikavimas.....	16
2 pav. Viešojo maitinimo paslaugų charakteristikos.....	18
3 pav. Viešojo maitinimo paslaugų įmonių tipai.....	19
4 pav. Veiksniai apibrėžiantys viešojo maitinimo paslaugų plėtrą.....	21
5 pav. Maitinimo paslaugų kokybės formavimo modelis.....	23
6 pav. Komandų tipai.....	29
7 pav. komandos formavimo etapai.....	35
8 pav. Greito maisto restoranų tinklo komandos formavimo principinė struktūra.....	39
9 pav. Komandos efektyvumo veiksniai.....	41
10 pav. Elementarus motyvacijos procesas.....	44
11 pav. Komandų pasiskirstymas pagal komandos narių skaičių.....	53
12 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal esamai komandai vadovaujamą laikotarpį.....	53
13 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar patys formavo komandą, ar ne.....	54
14 pav. Kriterijų, kuriais remiamasi formuojant komandą, pasiskirstymas.....	55
15 pav. Respondentų, perėmusių suformuotą komandą, atsakymų pasiskirstymas pagal valdymo problemas.....	56
16 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar skatinate komandos sutelktumą?“.....	57
17 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal taikomus metodus komandos sutelktumui didinti.....	57
18 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar motyvuojate (skatinate) komandą?“.....	58
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	58
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	59
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą komandos vadovo pareigose.....	59
22 pav. Komandos formavimo ir parengimo darbui modelis.....	61

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Sparčiai kintanti verslo aplinka ir stiprėjanti konkurencija rinkoje vis dažniau verčia organizacijos vadovus susimąstyti ne tik apie materialiujų išteklių, bet ir apie žmogiškųjų išteklių potencialo efektyvesnį panaudojimą. Tai aktualu ir viešojo maitinimo paslaugas teikiančioms įmonėms, t.t. ir greito maisto restoranams, kurių plėtra pastaruoju metu Lietuvoje vysta labai dinamiškai. Tai paaiškinama gyvenimo ir veiklos didėjančiu tempu bei žmonių noras mažinti sugaištamą laiką maisto ruošimui.

Vienas iš pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių yra darbuotojų komandos, kurių darbas pagrįstas sinerginiu efektu. Įvertinusios potencialią naudą, organizacijos pastaruoju metu komandų formavimui skiria vis didesnę dėmesį. Lietuvoje spartų formuojamų komandų populiarumo didėjimą galima būtų sieti ir su rengiamų projektų ES struktūrinių fondų ir kitų lėšų gavimo augimu. - Lietuvoje besikuriančios tinklinės organizacijos¹, kurių veiklą vykdo darbuotojų komandos. Taip pat ryškus efektyvių komandų poreikis Lietuvoje pasireiškia ir paslaugų sferoje, ypač viešojo maitinimo srityje, kuri pastaruoju metu sparčiai plečiasi.

Nors teigiama, kad komandų nauda akivaizdi, reikia pripažinti, kad ne visuomet suburta komanda pasiekia norimą rezultatą. Pasaulyje sukurti įvairūs darbuotojų komandos formavimo ir valdymo metodai. Nepaisant pasirinkimo įvairovės, pastebima, kad taikomi komandos formavimo ir valdymo metodai ne visuomet duoda laukiamų rezultatų. Todėl visada aktualu analizuoti taikomus komandos formavimo ir valdymo metodus ir ieškoti naujų. Komandos formavimo problematika yra labai ryški viešojo maitinimo paslaugų sektoriuje. Tai lemia visa eilė faktorių. Vartotojų skubėjimas ir noras skaniai ir greitai pavalgyti jaukioje aplinkoje. Patirties analizė rodo, kad lemiamas faktorius, siekiant patenkinti vartotojus – tai efektyvios komandos suformavimas. Ypatingai tai aktualu greito maisto restoranų atveju, kurie veikia kaip tinklas, kas reikalauja ne vienietinės komandos, bet keliolika komandų, kurios gebėtų veikti vieningu aptarnavimo standartų ar tvarkos pagrindu.

Darbo objektas – komandos formavimas greito maisto restoranų tinklui.

Darbo tikslas – parengti komandos formavimo greito maisto restoranų tinklui, modelį.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti greito maisto restoranų tinklo veiklą ir jos ypatumus.
2. Išanalizuoti komandos sampratą ir išraišką bei atskleisti jos įtaką organizacijos veiklai.
3. Išanalizuoti komandos formavimo teorinius principus ir etapus.
4. Atlikti komandos formavimo greito maisto restoranų tinklo atveju galimybių tyrimą.

¹ Tinklinės organizacijos – tai organizacijos, kur nepriklausomi asmenys ir grupės veikia kaip nepriklausomi susivienijimai, nepaisydami sienų jungiasi dirbti kartu bendram tikslui pasiekti (The Networked organization, 2004).

5. Pagrįsti ir pristatyti komandos formavimo greito maisto restoranų tinklui, modelio taikymą.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros palyginamoji ir apibendrinamoji analizė;
- antrinių šaltinių analizė (periodinių leidinių, internetinės informacijos šaltinių analizė);
- statistinė analizė;
- anketinė apklausa.

Darbo rezultatai. Darbe pateikiama komandos sampratos ir reikšmės organizacijai analizė, komandos formavimo principai ir etapai. Jais remiantis detaliai išanalizuoti plačiai taikomi komandos formavimo metodai, komandos veiklos efektyvumą lemiantys faktoriai ir veiksniai, jų taikymo ir naudojimo ypatumai. Pateikiamas detalus greito maisto restoranų veiklos kontekstas, pradedant jų, kaip išskirtinės viešojo maitinimo įstaigų veiklos atsiradimu, analizuojant konkrečių tokio tipo restoranų veiklą ir jų plėtrą. Atliktas tyrimas, kuriuo nustatyti komandų vadovų taikomi komandų formavimo ir įtakojimo metodai bei su šiais procesais susiję sunkumai ir jų sprendimo būdai. Remiantis teorine analize ir gautais empirinio tyrimo rezultatais, buvo parengtas konkretus greito maisto restoranų tinklo komandos formavimo modelis.

Rezultatų taikymo sritis. Šio darbo pagrindu atlikto tyrimo rezultatai gali būti naudojami organizacijose, kuriose dirba komandos arba remiamasi komandinio darbo principais. Visų pirma šio darbo rezultatai yra pritaikomi formuojant greito maisto tinklo darbuotojų komandas. Tačiau, šie rezultatai taip pat sėkmingai gali būti taikomi ir kitose veiklų srityse, kurių sėkmingam vystymui ir plėtojimui reikalingos efektyvios komandos. Kartu šie rezultatai gali būti naudojami ir kaip komandinio darbo aktyvinimo ir savarankiškumo skatinimo mokomoji priemonė, siekiant susipažinti komandos narius su komandos sąvoka ir reikšmėmis, jos darbo principais, padėti geriau suprasti komandinio darbo esmę ir efektyviau ją valdyti. Todėl šio darbo rezultatai gali būti naudingi įvairaus lygio (įmonės, skyriaus ar padalinio, vadybinės ar projektinės grupės ir t.t.) komandų vadovams.

Darbą sudaro: 6 lentelės, 22 paveikslai, naudotos literatūros sąrašas.

1. GREITO MAISTO RESTORANO PASLAUGOS TINKLO IŠRAIŠKOS KONTEKSTE

1.1. Paslaugos samprata

Paslauga yra savito pobūdžio prekė. Paslaugų sferos vystymas šiuolaikinėje ekonomikoje yra svarbus procesas įtakojamas technologinių galimybių ir aptarnaujančios ekonomikos dominavimo (P.Mudie, A.Cottam, 2012, p. 13). Paslaugų teikimas pasaulyje yra viena sparčiausiai besivystančių ekonomikos sričių, kuri formuoja paslaugų sferą, kuri apima transportavimo, ryšio, informacines, turizmo ir kitokias paslaugas. C.Gronroos (2007, p. 9) teigimu, paslaugų sfera yra viena pagrindinių pasauliniame ūkyje ir sparčiausiai besivystanti ekonomikos šaka. Paslaugų sferos evoliucionavimas vyko lygiagrečiai su pramonės vystymuisi, kas buvo įtakota mokslinio - technologinio progreso.

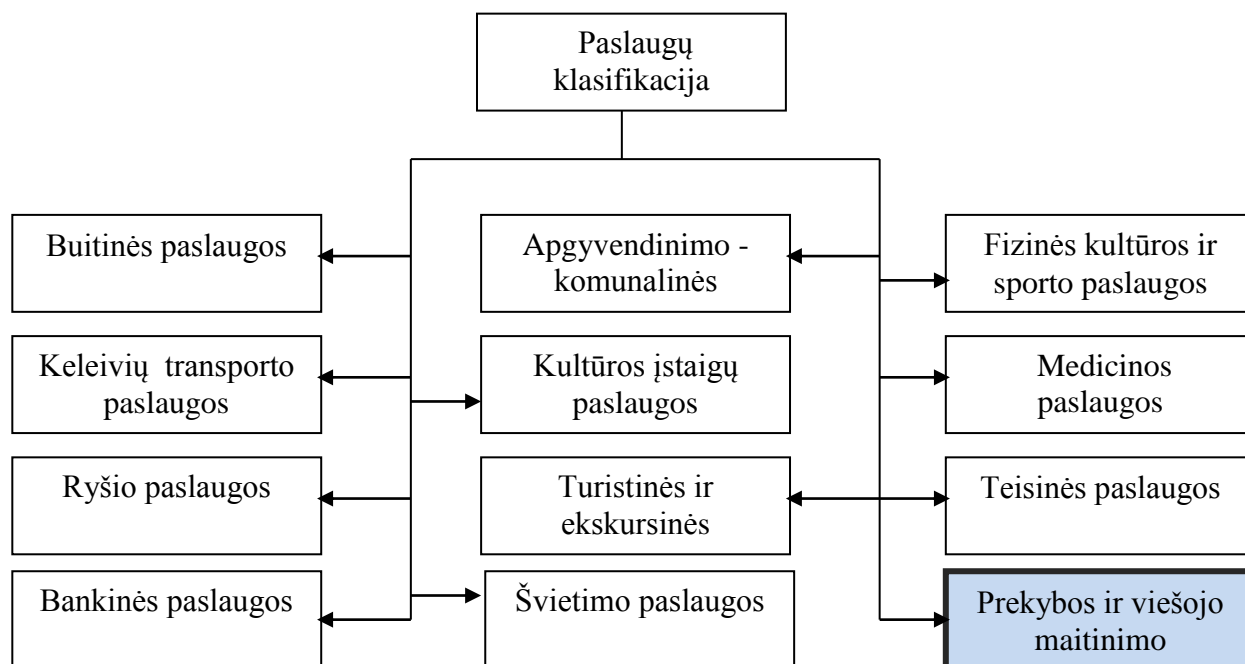
Apibrėžti paslaugos sampratą yra vienas sudėtingesnių paslaugų teorijos uždavinių. Iki šiol nėra vieningo apibrėžimo. Šiuolaikiniai paslaugos apibrėžimai akcentuoja, kad paslauga – tai proceso ir rezultato sintezė, nes yra neapčiuopiamos veiklos ir prekės derinys.

Paslauga – tai mažiausiai vieno veiksmo rezultatas, kuris pasiekiamas dalyvaujant paslaugos teikėjui ir jos vartotojui (C.Gronroos, 2007, p. 26). Paslauga - veikla nukreipta patenkinti kitų asmenų poreikius, išskyrus veiklą, kuri yra reglamentuojama darbo santykiais (P.Mudie, A.Cottam, 2012, p.18).

Nepaisant daugybės paslaugos apibrėžimų bei didžiulės paslaugų veiklos įvairovės, paslaugos pasižymi tam tikromis bendromis savybėmis, nusakančiomis veiklos savitumą. Paslaugų veikla yra įvairiapusė, todėl atsiranda būtinybė šias veiklos rūšis suskirstyti į tam tikras grupes pagal jas jungiančius požymius, t.y. skirti atskiras paslaugų veiklos rūšis arba šakas. Tokių požymių yra daug ir įvairių, todėl suprantama, kad esama daug paslaugų klasifikacijos sistemų, pradedant visai paprastomis ir baigiant labai sudėtingomis.

Universalios klasifikavimo sistemos nėra, todėl taikoma grupė kriterijų. Jų įvairovė susijusi su paslaugų įvairove ir su skirtingais klasifikavimo tikslais.

Remiantis T.S. Ozerova (2011) išskiriamos tokios pagrindinės paslaugų klasifikacijos (žr. 1 pav.).



1 pav. Paslaugų klasifikacija (T.S. Ozerova)

Skirtingi autoriai išskiria ir skirtingas paslaugų savybes, tačiau yra tokios, kurios kartojasi. B. Vengrienė (2006), E. Vitkienė (2004), L. Bagdonienė (2005) pabrėžia, kad paslauga yra, nekaupiamą, heterogenišką, neatskiriama ir neturinti nuosavybės. Šios paslaugų savybės ir nulemia paslaugų verslo ypatumus.

Nekaupiamumas. Tai svarbi paslaugų savybė, reiškianti, kad jos negalima laikyti vėlesniam pardavimui ar naudojimui. Pasak B. Vengrienės (2006), kaupiti galima daiktus, o ne procesą, kadangi paslauga yra nemateriali ir suvartojama jos teikimo metu, neįmanoma kaupiti jos atsargų nedalyvaujant vartotojui. Dėl to sunku efektyviai valdyti organizacijos pajėgumus. „Tuščia teatro ar kino salė, vos keli autobusų keleiviai – tai nepanaudotų paslaugų organizacijų pajėgumų pavyzdžiai“ (L. Bagdonienė, R. Hopenienė, 2005, p. 53).

Neatskiriamaumas. Paslaugos vartotojo dalyvavimas. Tai reiškia, kad paslaugos yra sukuriamos ir sunaudojamos tuo pačiu metu ir negali būti atskirtos nuo paslaugų teikėjo, žmonių ar įrenginių. Paslauga negali būti sukurta be vartotojo dalyvavimo. Paslauga reikalauja teikėjo ir vartotojo kontakto. Klientas šiame procese būtinas kaip gamybos veiksnys, kaip pilnateisis paslaugų proceso dalyvis (B. Vengrienė, 2006).

Heterogeniškumas (Kintamumas). Paslaugos teikėjo ir vartotojo sąveika lemia paslaugos heterogeniškumą (nevienodumą). Pasak B. Vengrienės (2006), ši paslaugos savybė atsiranda todėl, kad paslaugą kuria teikėjas, o ji pati yra šios veiklos rezultatas. Taigi paslaugos heterogeniškumas pasireiškia dėl teikėjų ir vartotojų skirtingų santykių, paslaugos teikimo vietos ir

laiko. L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2004, p. 52) teigia, kad svarbiausia paslaugų heterogeniškumo priežastis – žmonių santykiai.

Nuosavybės nebuvimas. Daugelis autorių šią paslaugų savybę priskiria prie esminių. Iš tiesų daugelyje paslaugų tai akivaizdus dalykas. Pasak E. Vitkienės (2004, p. 15), paslauga skiriasi nuo prekės tuo, kad jos nuosavybės negalima įgyti“. Vartotojai gauna tik paslaugą, galimybę ja naudotis, o ne materialią jos išraišką. Įsigijęs materialų daiktą vartotojas gali juo naudotis neribotą laiką ir netgi perleisti kitam, parduoti. Tačiau paslauga tokia nuosavybe tapti negali. Paslaugos vartotojas ją dažniausiai naudojami tik ribotą laiką.

1.2. Paslaugų plėtros samprata ir reikšmė

Tinklo pagrindu veikiančios paslaugų įmonės, prie kurių priskiriamos ir greito maisto restoranų paslaugos savo veiklą grindžia plėtros pagrindu.

Plėtra paslaugas teikiančios įmonės lygmenyje sudaro kompleksinį procesą. Plėtros sąvoka apima tam tikrus aspektus ir plėtros etapus, kurie pavaizduoti 1 lentelėje.

1 lentelė. Plėtros aspektai ir etapai (sudaryta pagal R. Jucevičių)

Plėtros aspektai	Plėtros etapai
Sistemos sudėtingumo didinimas;	Nišos rinkoje nustatymas;
Prisitaikymas prie išorinės aplinkos sąlygų;	Produktų, paslaugų vystymas;
Reiškinio masto padidėjimas;	Išteklių pritraukimas;
Kiekybinis ekonomikos augimas ir kokybinis jos struktūros padidėjimas ;	Operacinės (funkcionavimo)sistemos vystymas)
Socialinis progresas.	Valdymo sistemų vystymas;
	Organizacijos kultūros formavimas.

Įmonės plėtra pradedama nuo savo nišos rinkoje nustatymo, taip apibrėžiant plėtros kryptį. Tinkama niša, ją atitinkanti įmonės veiklos filosofija, tikslai ir misija užtikrina, jog įmonės veikla bus plėtojama tikslingai. Kitas uždavinys, kur link turi būti plėtojama veikla – tai produktų /paslaugų išvystymas. Čia turima omenyje ir gamybinis produktų vystymas, ir marketingo komplekso tinkamas priderinimas. Plėtojant verslą, labai svarbu ir tinkamai apskaičiuoti išteklius, kurių reikia įmonės veiklai. Operacinių arba funkcionavimo tobulų sistemų sukūrimo esmė ta, kad produktai ir paslaugos turi būti kuriami pagal efektyvią veiklos sistemą, įgalinančią gauti didžiausią ekonominę naudą. Šios sistemos – tai gamybos ir finansų apskaitos, darbo organizavimo, marketingo veiksmų (reklamos, pardavimo, paskleidimo, kainos), darbuotojų mokymo sistema. Galiausia sukuriama

efektyvi organizacijos valdymo sistema. Aukščiausias organizacijos vystymo uždavinys – tai organizacinės kultūros suformavimas, kas apima darbuotojų ir vadovų vertybes, lūkesčius, elgesio normas, valdymo kultūrą ir klimatą (R.Jucevičius, 1998, p. 175-177).

Remiantis V. Pranuliu, įmonės paslaugų plėtra turėtų apimti tokias veiklos sritis (V.Pranulis, A. Pajuodis, S.Urbonavičius, R. Virvilaitė, 1999, p. 378):

- a) Įmonė turi kelti paslaugų diferenciacijos lygį.
- b) Įmonės turi kelti paslaugų teikimo kokybę.
- c) Gerinti darbo našumą.

Pasak B. Vengrienės (2006), Įmonė sėkmingai pasirinkusi savo paslaugos plėtros koncepciją, pagrįstą tinkle forma, susiduria su didėjančia paklausa ir jai iškyla būtinybė rinkti ir formuoti naujas komandas naujame paslaugų teikimo objekte. L. Bagdonienė (2004) teigia, kad valdyti ir koordinuoti tinklo plėtrą ir pasiūlą – sudėtinga. Teikėjo noras užimti kuo didesnę rinkos dalį verčia jį steigti kuo daugiau paslaugų teikimo vietų, o siekimas išsaugoti tinkamus vartotojus ir mėginimas pritraukti potencialius – išplėsti pasiūlą, t.y. siūlyti naujas bazines ir papildomas paslaugas. (2004, p. 322 - 333). P. Eiglier ir E. Langeard teigia, kad galimi trys paslaugų teikimo vietų skaičius ir pasiūlos sudėties deriniai, atspindintys galimose keturiose tinklų plėtros strategijose, kurios pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė. Tinklo plėtros strategijos ir marketingo politika (L. Bagdonienė, R. Hopenienė)

Eil. Nr.	Strategija	Marketingo politika	
		vyraujanti	papildoma
1.	Sparti tinklo plėtra, ribota pasiūla	Vietos ir paslaugų pasiūlos	Kainos ir komunikacijos
2.	Ribota tinklo plėtra, pasiūla – išplėsta	Kainos ir paslaugų pasiūlos	Vietos ir komunikacijos
3.	Tinklo diversifikacija, vienodo vaizdinio pasiūlos plėtra	Paslaugų pasiūlos ir komunikacijos	Vietos ir kainos
4.	Tinklo difersifikacija, skirtingų vaizdinių pasiūlos plėtra	Vietos ir paslaugų pasiūlos	Kainos ir komunikacijos

Sparti tinklo plėtotė – ji tinka naujoms paslaugų organizacijoms, įeinančioms į naujas rankas. Ištekliai prioritetine tvarka skiriami naujų paslaugų teikimo vienetų atidarymui. Ši strategija sąlygoja paprastos teikimo sistemos būtinumą: kuo paprastesnė sistema, tuo paprastesnė kontrolė. Pasirinkusi šią strategiją, organizacija daugiausia turėtų rūpintis paslaugų pasiūlos ir vietos politika. Kainų ir komunikacijos sprendimai šiuo atveju yra antriniai ir sunkiai kompensuoja vietos pasirinkimo klaidas. Sparčios tinklo plėtotės strategijos sėkmė priklauso nuo organizacijos sutelktumo ir vidinės

drausmės. Viso kolektyvo pastangos turi būti skirtos ritmingam naujų paslaugų teikimo vienetų atidarymui (pavyzdžiui pirmos kartos McDonald kasdien atidarydavo po vieną restoraną). (2004, p. 324). Ši strategija labai paplitusi Jungtinėse Amerikos valstijose (JAV). Pirmoji to prielaida – didelė rinka.

Tinklo plėtros ribojimo ir pasiūlos išplėtimo strategija renkasi organizacijos, siekiančios vartotojui pasiūlyti plačią paslaugų nomenklatūrą ir puikią kokybę. Didelė pasiūla lemia, kad paslaugų teikimo sistema yra sudėtinga. Pasak L. Bagdonienės (2004) ši strategija labiau rūpinasi įvaizdžio formavimu, skatinančio vartotoją apsilankyti paslaugų organizacijoje. Paslaugų pasiūla plečiama įvedant papildomas paslaugas, kurios geriau patenkintų vartotojo poreikius.

Tinklo diversifikavimo ir vienodo vaizdinio pasiūlos plėtros strategija. Ją renkasi ir įgyvendina brandos fazę pasiekusios arba susijungusios ir paveldinčios heterogeninį tinklą paslaugų organizacijos (pavyzdžiui kai kurie Europos bankai). Ši strategija priimtina ir toms tinklą turinčioms paslaugų organizacijoms, kurių geografinė rinka yra prisotinta (pavyzdžiui antros kartos McDonald). Įgyvendinant šią strategiją nauda sąlygoja vaizdinio žinomumas, tinklo privalumai ir nauda, kurią sukuria kiekviena konkreti vieta. (L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2004, p. 326)).

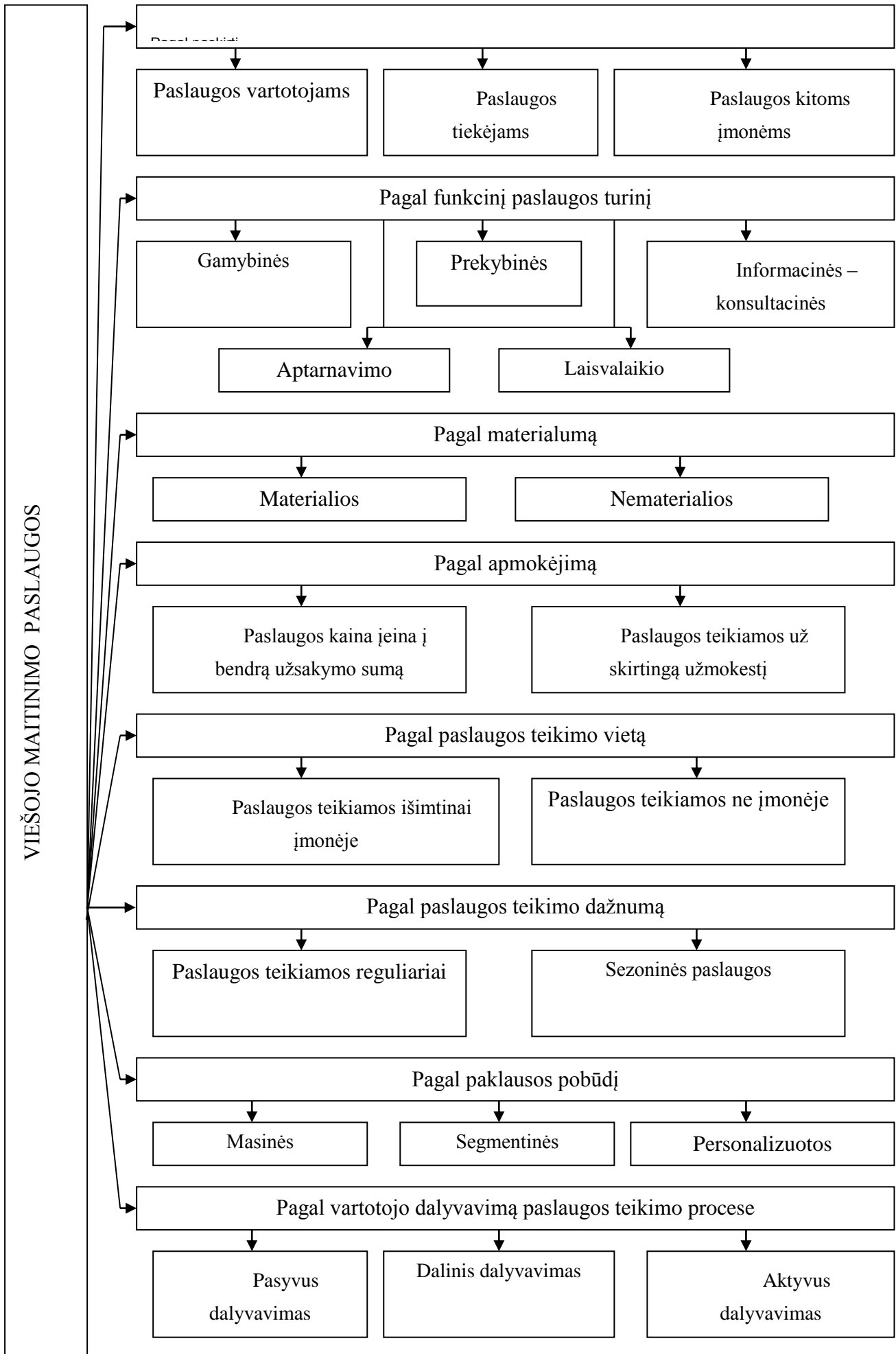
Tinklo diversifikavimo ir skirtingų vaizdinių paslaugos plėtros strategija. L. Bagdonienės teigimu (2004), pasirinkusi šią strategiją, paslaugų organizacija savanoriškai atsisako tinkle įgyvendinimo marketingo privalumų. Kiekvienas paslaugų teikimo vienetas yra autonominis ir turi savo vaizdinį. Pasiūla labai įvairi. Segmentai, kuriuos aptarnauja paslaugų teikimo vienetai (pavyzdžiui pažintinis turizmas ir verslo kelionės), skiriasi, todėl jos tarpusavyje nekonkuruoja. Tinkle egzistuoja nekeičiamos, visų pripažįstamos ir gerbiamos kokybės normos.

1.3. Viešojo maitinimo įstaigų paslaugų plėtros samprata ir klasifikavimas

Viešojo maitinimo paslaugos tai ekonomikos šaka, kurios pagrindą sudaro įmonės tenkinančios visuomenės maitinimo poreikius. Viešojo maitinimo paslaugos suvokiamos kaip įmonių ir asmenų dirbančių pagal patentą veiklos rezultatas, kuris yra nukreiptas patenkinti visuomenės maitinimosi poreikius (T.S. Ozerova, 2011 p. 27).

Viešojo maitinimo paslaugos neretai traktuojamos kaip prabangos, ne pirmo būtinumo paslaugos, suprantama, tai dar priklauso ir nuo to, kokios tai yra paslaugos. Siekiant didesnio maitinimo paslaugų vartojimo, reikia siekti, kad lankymasis maitinimo paslaugų įstaigose taptų dažnesnis, būtų įterptas į gyventojų kasdieninį gyvenimą.

Viešojo maitinimo paslaugos pasižymi savo įvairove ir gali būti klasifikuojamos pagal įvairius kriterijus. Labai išsamią viešojo maitinimo paslaugų klasifikaciją pateikia Z.O. Fadieva (2007) (žr. 2 pav.).



2 pav. Viešojo maitinimo paslaugų klasifikavimas (Z.O. Fadieva)

Remiantis pateikiama klasifikacija viešojo maitinimo paslaugos gali būti skirstomos pagal paskirtį, funkcinį paslaugos turinį, materialumą, apmokėjimą, paslaugos teikimo vietą, paslaugos teikimo dažnumą, paklausos pobūdį, vartotojo dalyvavimą paslaugos teikimo procese.

Viešojo maitinimo paslaugų teikimo procesas turi bendras ir specifines vartotojiškas charakteristikas. T.S. Ozerova (2011) išskiria tokias viešojo maitinimo paslaugų charakteristikas: (3 lentelę).

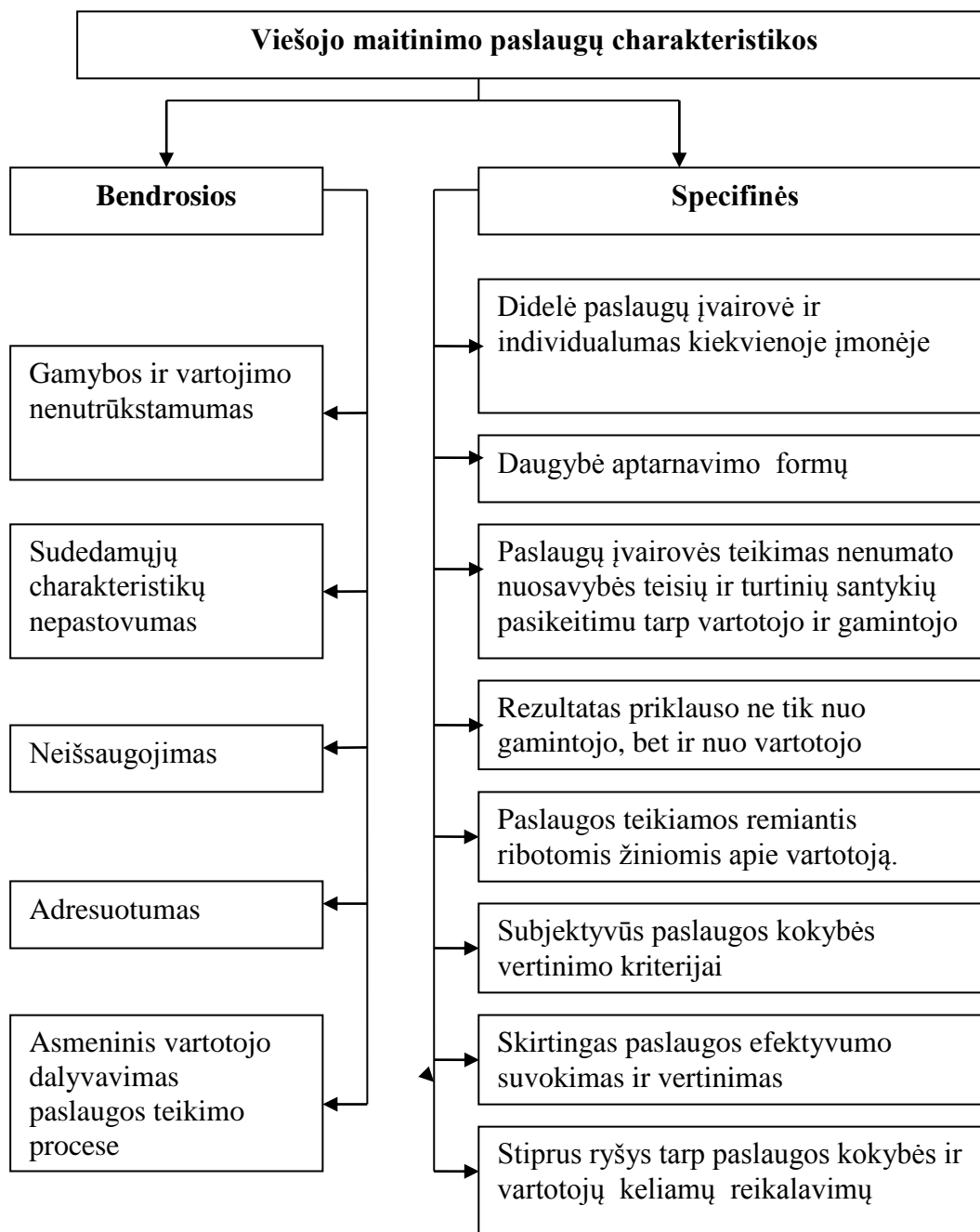
3 lentelė. Viešojo maitinimo paslaugų charakteristikos (sudaryta pagal T.S. Ozerova)

Kriterijai	Charakteristika
Bendrosios paslaugos savybės	Nemateriali; neatsiejama nuo tiekėjo; nestabili kokybė ir neišsaugojama laike; funkcionali paslaugos paskirtis; individualus požiūris į vartotoją; verslo reputacijos svarba užtikrinant konkurenciją; tiesioginis kontaktas tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo.
Vartotojiškos savybės	Vientisumas; patikimumas; efektyvumas; aiškumas; lankstumas; vaišingumas.
Specifinės savybės	Šios savybės numato paslaugas teikiančių įmonių valdymą ir funkcionavimą: investicinis patrauklumas; priklausomybė nuo išorinių veiksnių įtakos; paslaugos teikimo procese naudojamų materialų ir nematerialių aktyvų kokybė; paslaugos teikimo vieta; mokamos ir nemokamos paslaugos; realizuojamos produkcijos asortimentas ir paruošimo būdas; aptarnavimo kokybė; teikiamos papildomos paslaugos.

Viešojo maitinimo paslaugų teikimo procese svarbios yra specifinės viešojo maitinimo paslaugų savybės. Pavyzdžiui viešojo maitinimo paslaugos pasižymi didele paslaugų įvairove ir individualumu kiekviename įmonėje. Priklausomai nuo viešojo maitinimo įmonės gali skirtis ne tik gaminamo maisto principai, bet ir aptarnavimas. Viešojo maitinimo paslaugų teikime yra stiprus ryšys tarp paslaugos kokybės ir vartotojų keliamų reikalavimų. Pvz. ekonominio nuosmukio laikotarpiu Lietuvoje išpopuliarėjo greito maisto paslaugos. Jų populiarumą lėmė pakitę visuomenės poreikiai.

R. E. Smith (2006) pastebi, jog ypatingai Jungtinėse Amerikos valstijose maitinimo paslaugų produktų vartotojų demografija kinta, tuo pačiu kinta ir vartotojų pirkimo procesas bei jo ypatumai. Vartotojų norai ir poreikiai priklauso nuo to, kaip kinta demografinė situacija – visuomenė vystosi senėjimo linkme, moterys tampa vis aktyvesnės ekonominio gyvenimo veikėjos, vis didesnis procentas jų dirba, daugiau yra šeimų, kuriose pajamas uždirba abu sutuoktiniai. Amerikoje problemų kyla dėl per didelio nenatūralaus, perdirbto, nesveiko maisto vartojimo, kas atsispindi ir tokiuose rodikliuose, kaip nutukusių žmonių procentas (ypač Jungtinėse Amerikos valstijose (JAV)) ir panašiai. Tokioje

situacijoje ypatingai didelę paklausą turi produktai, kurie apibūdinami kaip „sveiki“, „ekologiški“, „lengvi“, „gaivūs“, „natūralūs“, „gyvi“. Tiesa, dažnai tokias „etiketes“ produktams suteikia būtent gamintojai, ir tai nebūtinai atitinka jų tikrąją vertę. Tai atsispindi tiek maisto produktų gaminime pardavimui, tiek ir maitinimo paslaugas teikiančių įmonių veikloje.

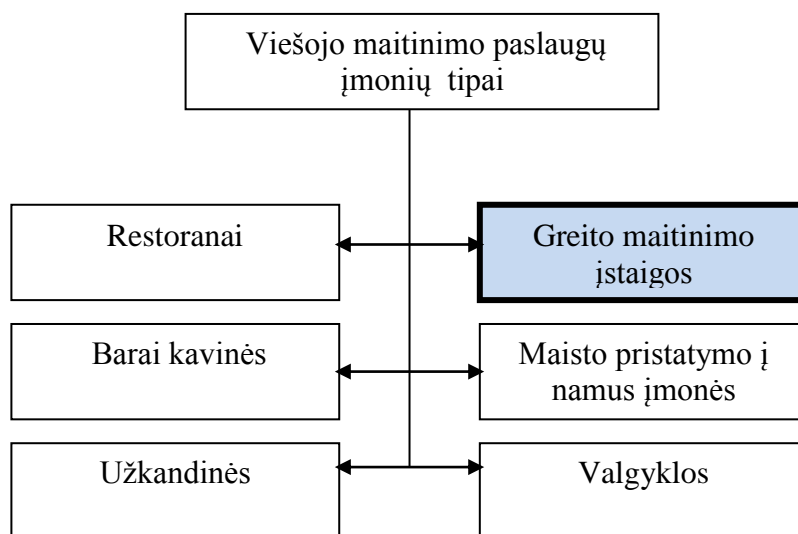


2 pav. Viešojo maitinimo paslaugų charakteristikos (Z.O. Fadieva, 2007)

O. Fadieva (2007) taip pat pritaria, kad viešojo maitinimo paslaugoms būdingos bendrosios ir specifinės paslaugos charakteristikos (2 pav.).

T.S. Ozerova (2011) teigimu, viešojo maitinimo įstaigų misija yra patenkinti individualizuotus visuomenės poreikius ne tik organizuojant maitinimą, bet ir laisvalaikį bei poilsį. Tai keičia funkcijas, kurias atlieka viešojo maitinimo įmonės. Prie įprastinių viešojo maitinimo įmonių funkcijų - gamybinės, prekybinės ir maitinimo organizavimo funkcijos reikia priskirti naujas funkcijas - laisvalaikio ir socialinių renginių visuomenei organizavimo funkcijos. Šių funkcijų būtinumą apibrėžia viešojo maitinimo paslaugų įmonių siekis būti konkurencingomis.

Pagal viešojo maitinimo paslaugų įmonių atliekamas funkcijas, jas galima klasifikuoti sekančiai. (žr. 3. pav.).



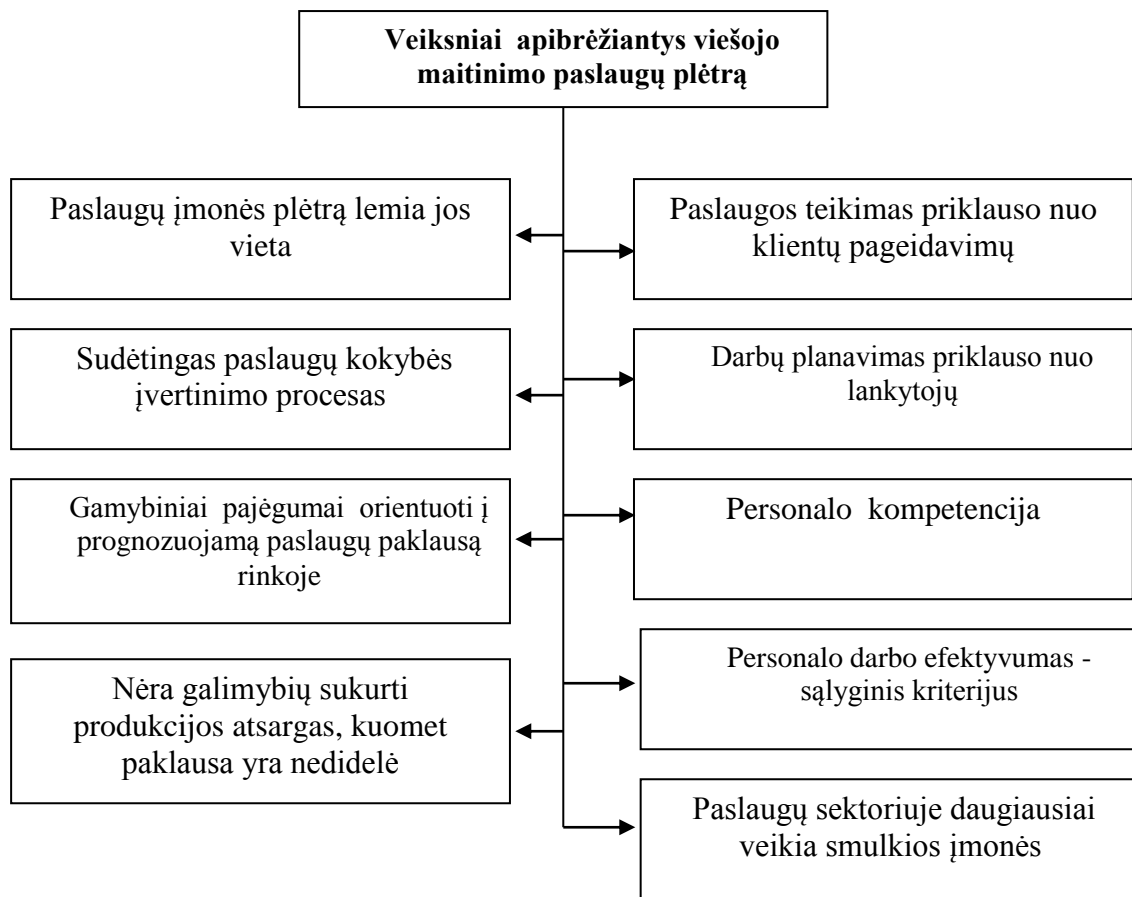
3 pav. Viešojo maitinimo paslaugų įmonių tipai (sudaryta pagal T.S. Ozerova, 2011 p. 36)

Detalesnis viešojo maitinimo paslaugų įmonių tipų aprašymas pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. Viešojo maitinimo paslaugų įmonių tipų aprašymas (sudaryta pagal T.S. Ozerova, 2011)

Tipas	Klasifikacinis požymis	Pavyzdys
Restoranas	Realizuojamos produkcijos asortimentas	Nacionalinės virtuvės, žuvies ir kt.
	Vieta	Prie viešbučio, stoties
Baras	Asortimentas formuojamas pagal parduodamą produkciją ir maisto gaminimo būdą	Alaus baras, Kepsnių baras, Kokteilių baras
	Klientų aptarnavimo specifika	Video baras, sporto baras,
Kavinė	Realizuojamos produkcijos asortimentas	Bendro tipo kavinės, kavinės - konditerijos, kavinės - ledainės
	Vartotojų kontingentas	Vaikų, šeimos, jaunimo kavinės
Greito maitinimo įstaigos	Realizuojamos produkcijos asortimentas	Bendro tipo, specializuotos
	Mobilumas	Stacionarios, mobilios
Maisto pristatymo į namus įmonės	Realizuojamos produkcijos asortimentas	Patiekalų, pietų pristatymas.
		Įvairių renginių aptarnavimas
Užkandinė	Realizuojamos produkcijos asortimentas	Bendro tipo
		Specializuotos: koldūninė, blyninė, vežimėliai ir t.t.
Valgyklos	Realizuojamos produkcijos asortimentas	Bendra, dietinė.
	Vartotojų kontingentas	Darbovietėje, mokslo įstaigoje.
	Vieta	Bendra, gyvenamojoje vietoje.

Viešojo maitinimo paslaugų įmonės tipas apibrėžia jos veiklos specifiką, orientaciją į tikslinius segmentus ir keliamus tikslus. T.S. Ozerova (2011) nurodo, kad viešojo maitinimo paslaugų plėtrą apibrėžia tokie pagrindiniai veiksniai (4 pav.).



4 pav. Veiksniai apibrėžiantys viešojo maitinimo paslaugų plėtrą (sudaryta pagal T.S. Ozerova (2011))

Viešojo maitinimo paslaugų įmonių plėtrą tiesiogiai įtakoja vieta, kuri užtikrina lankytojų srautus. Vieta ypatingai svarbi greito maisto įstaigoms, kurios orientuojasi į didelio skaičiaus klientų aptarnavimą. Todėl greito maisto įstaigos kuriasi šalie pagrindinių miesto kelių, tankiai apgyvendintose rajonuose. Kitas labai svarbus kriterijus - paslaugos teikimas priklauso nuo klientų pageidavimų. Stiprios konkurencijos sąlygomis viešojo maitinimo įstaigų konkurencingumas priklauso nuo sugebėjimo prisitaikyti prie rinkos ir vartotojų poreikių. Greito maisto įstaigų populiarėjimą Lietuvoje lėmė jų sugebėjimas prisitaikyti prie vartotojų poreikių.

Viešojo maitinimo paslaugų plėtra turi būti įvertinta ir pagrįsta paklausa rinkoje. Kaip nurodo T.S. Ozerova (2011), viešojo maitinimo paslaugų įmonių gamybiniai pajėgumai turi būti orientuoti į prognozuojamą paslaugų paklausą rinkoje. Didesni pajėgumai nesuteiks viešojo maitinimo paslaugų įmonei konkurencinio pranašumo, o jų įsigijimas ir eksploatavimas gali sukelti papildomą finansinę naštą.

Viešojo maitinimo paslaugų įmonių veiklos specifika lemia tai, kad šiame paslaugų sektoriuje daugiausiai veikia smulkios įmonės. Tokios įmonės pasižymi nedideliais veiklos kaštais, yra lanksčios, gali greitai prisitaikyti prie rinkos poreikių, orientuotis į individualius vartotojų poreikius.

Analizuojant išskirtus kriterijus lemiančius viešojo maitinimo paslaugų plėtrą, galima teigti, kad visoms viešojo maitinimo paslaugų įmonėms nepriklausomai nuo jų tipų yra svarbu užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą. Viešojo maitinimo paslaugų kokybės apibrėžimas yra gana sudėtingas, nes ji priklauso ne tik nuo gamintojo, bet ir nuo vartotojo keliamų reikalavimų. Todėl paslaugos kokybės vertinimo kriterijai yra labai subjektyvūs.

Maitinimo paslaugų kokybė ir vartotojo gaunama nauda išreiškiama subjektyviais ir objektyviais rodikliais. Todėl kiekvienai viešojo maitinimo paslaugų įmonei siekiant plėsti teikiamų paslaugų kokybę būtina atlikti tyrimą ištiriant vartotojų poreikius. Viešojo maitinimo paslaugų kokybės tyrimas leidžia nustatyti, kuriems kokybės aspektams vartotojas teikia pirmenybę ir kurie vartotojo poreikiai yra tenkinami geriausiai. Viešojo maitinimo paslaugų pateikimo kokybę įtakoja vartotojo pasitenkinimo paslauga lygį.

P. Markevičius, A. Lukauskas (2009, p.3) išskiria kelis pagrindinius maitinimo paslaugų kokybės veiksnius:

- Daugumos klientų pasitenkinimą lemia aptarnavimo kokybė.
- Gaminimo ir vartojimo procese atsiranda ryšys tarp paslaugos teikėjo ir jos vartotojo, kuris turi lemiamos įtakos suvokiant gaunamą paslaugą. Šis ryšys turi įtakos tam, kaip vartotojas suvoks paslaugos kokybę. Iš esmės yra su rinkodaros sprendimais susiję du paslaugų kokybės rodikliai, techninė (rezultato) kokybė (ką vartotojas gauna paslaugos metu) ir funkcinė (procesu) kokybė (kaip yra teikiama paslauga).

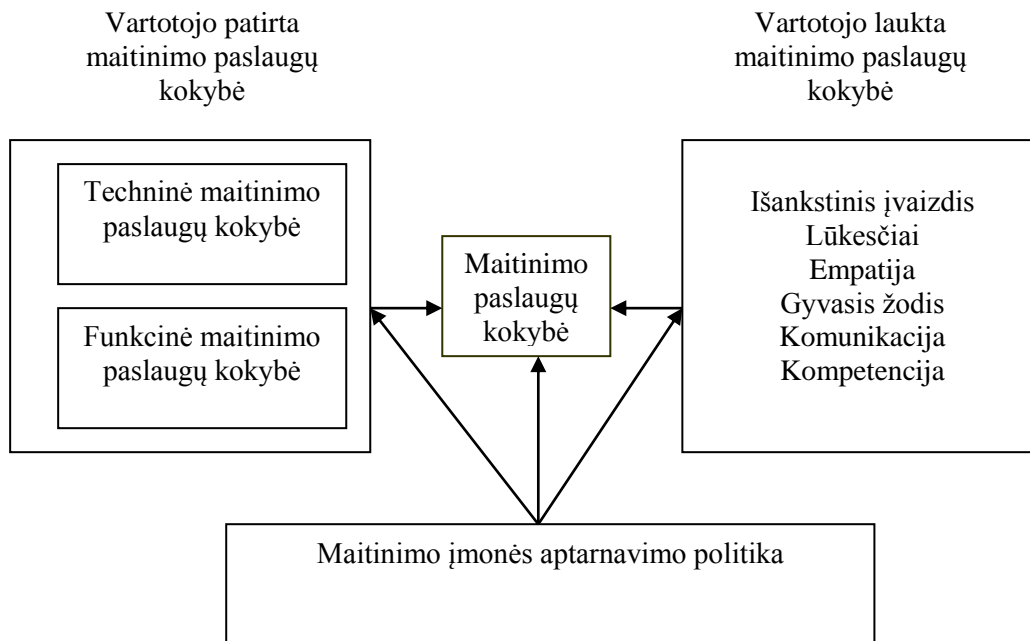
- **Techninė paslaugų kokybė** parodo, kas lieka vartotojui, kai baigiasi paslaugos teikimas ir vartotojo bei teikėjo sąveika. Kokybės dėka yra apibūdinamas paslaugos rezultatas, t. y. suvokiama, jog buvo gauta tai, dėl ko buvo kreiptasi į paslaugų įmonę, siekiant patenkinti tam tikrą vartotojo esminį poreikį.

- **Funkcinė paslaugų kokybė** parodo, kaip ir kokiais būdais yra teikiama paslauga. Funkcinę kokybę lemia subjektyvus vartotojo vertinimas, kaip vyksta paslaugos gaminimo ir vartojimo procesas.

Taigi viešojo maitinimo paslaugų plėtra turi užtikrinti, kad paslaugos teikimo procese bus skiriamas atitinkamas dėmesys klientui, užtikrinamas individualizuotas paslaugos suteikimas, geras aptarnavimas. Visa tai sudaro teikiamos paslaugos kokybę ir užtikrina, tai, kad klientas sugrįš pakartotinai. Greito maisto paslaugų plėtra buvo įtakota ne tik tradicinio kokybės suvokimo, bet ir sugebėjimo įsiklausyti į vartotojus. Pavyzdžiui dalis klientų renkasi greito maisto įstaigas dėl greito

aptarnavimo, nes tokiems klientams rūpi greitai įsigyti šilto ir skanaus maisto, kurį galėtų suvalgyti jiems malonioje aplinkoje. Tokiems klientams maisto kaina ir kokybė nėra svarbiausias kriterijus. Greito maisto įstaigų sugebėjimas orientuotis į specifinius klientų poreikius sudaro svarų pagrindą sėkmingai paslaugų plėtrai.

P. Markevičius, A. Lukauskas (2009, p.4) nurodo tokį maitinimo paslaugų kokybės formavimo modelį (5 pav.):



5 pav. Maitinimo paslaugų kokybės formavimo modelis (P. Markevičius, A. Lukauskas, 2009)

Šiame modelyje atsispindi maitinimo paslaugos kokybę formuojantis veiksniai. Šių veiksnių visuma yra suformuojami maitinimo įmonės vadovų verslo koncepcijoje. Maitinimo paslaugų kokybė yra dinamiška, nes kinta vartotojų lūkesčiai ir įmonės pozicija, kaip ta paslauga turi būti pateikta. Siekiant suderinti įmonės ir vartotojų pozicijas kokybės klausimais būtina atlikti vartotojų lūkesčių analizę. Suderinus vartotojų lūkesčius ir įmonės aptarnavimo politiką būtų galima suformuoti konkurencingą maitinimo paslaugų pateikimo procesą. Jei maitinimo įmonė nededa jokių pastangų, kad išsiaiškintų vartotojų poreikius, ji daro klaidas susijusias su valdymu ir vadovavimu – netikslus vartotojų lūkesčių transformavimas į paslaugos pateikimo standartus (P. Markevičius, A. Lukauskas, 2009, p.5).

1.4. Greito maisto restoranų steigimo ir plėtros aspektai

Greito maisto istoriją prasidėjo nuo tada, kai Charles Feltman nusipirko savo pirmąjį hotdogų vežimėlį. 1867 metais. Jis Niu Jorke, Bruklina pradeda pardavinėti hotdogus (dešrainius). Taigi viskas prasidėjo nuo hotdogų, ledų ir šaltos arbatos stovų.

Greitas maistas – apima visus patiekalus, kuriuos pagaminti ar patiekti galima per trumpą laiką. Dažniausiai toks maistas yra parduodamas restoranuose, parduotuvėse, kioskuose. (http://lt.wikipedia.org/wiki/Greitas_maistas).

Greito maisto restoranų idėja prasidėjo 1912 metų vasarą, kai atsidarė pirmasis automatizuotas kompanijos Horn & Hardart greito maisto (GM) restoranas pavadinimu Automatthat. Jis sukėlė revoliuciją amerikiečių požiūryje į maistą ir didžiosios depresijos metu buvo tikras išsigelbėjimas, nes buvo pigus, bet gan maistingas. Idėja gana paprasta – restoranas be padavėjų, o tik automatai, už kurių stiklų paruoštas maistas. Meti moneta, gauni ką matai.

Vis dėlto kartu su Pirmuoju Pasauliniu karu išpopuliarėjęs automobilis sukūrė pagrindą naujai restoranų kartai – Drive – In – maistas išsivežimui. Pirmasis ir iki šiol veikiantis drive-in restoranas Amerikoje – 1921 metais atsiradęs „White Castle“. Kartu su juo valgyti automobilyje tapo normalu, vėliau populiariu, o dar vėliau ir madinga. Padavėjos privažiudavo su riedučiais. Dar vienas „White Castle“ privalumų buvo tas, kad iki maždaug 1940 metų vienas mėšainis kainuodavo 5 JAV centus, kartais laikraščiuose pasirodydavo kuponai „5 mėšainiai už 10 centų“, be to klientai per didžiulius langus matydavo, kaip ruošiamas jų maistas. Tokios inovacijos, reagavimas į klientų poreikius leido „White Castle“ išsilaikyti ir nugalėti daugelį konkurentų.

Broliai Ričardas ir Mauricijus McDonaldu 1939 metais atidarė pirmąjį McDonaldų barbekių Drive-In restoraną „McDonald’s Famous Hamburgers“. Bet laikui bėgant broliai pastebėjo, kad pagrindinis jų pelnas eina iš mėšainių, o ir neetatinių virėjų, padavėjų samdymas, indų ir įrankių atnaujinimas (tais laikais greitas maistas dar buvo dažnai valgomas iš lėkščių, kai kur su sidabriniais įrankiais, gėrimai patiekiami stiklinėse) tai kainavo daug lėšų. 1948 metais atsidarė naujasis, tiesiog „McDonalds“ restoranas su vienkartinėmis dėžutėmis, servetėlėmis, indais, popieriniais sumuštinių įpakavimais. Viskas tapo popieriumi ar plastiku. McDonald’s menu sumažėjo iki mėšainių, bulvyčių, ledų, kavos, ir kolos. Pasekė McDonald’s pavyzdžiu atsidarė ir daugybė panašių restoranų, tokių kaip: „Taco Bell“, „Dunkin’ Donuts“, „Burger King“, „Kentucky Fried Chicken“ (KFC). Taip greitas maistas išpopuliarėjo ne tik Amerikoje, bet ir visame pasaulyje.

„McDonald’s“ į Lietuvą įžengė dar 1996-aisiais, tačiau daugiau nei dešimt metų tenkinosi tik šešiais restoranais. Greitėjantis gyvenimo tempas keičia lietuvių mitybos įpročius, o ši

kaita dėkingiausia greitojo maisto restoranų tinklams. Šiomet ir kitąmet dar didesnę plėtrą Lietuvoje planuoja ne tik “McDonald’s”, “Hesburger” ar KFC tinklai, bet ir azijietiško greitojo maisto restoranai.

Pirmieji ženklai, kad padėtis ima keistis, pasirodė prieš penkis metus Lietuvoje sparčiai pradėjus plėstis kebabinėms, o netrukus ir išsineštinės kavos punktams. Prieš tris metus greitojo maisto kultūros plitimas Lietuvoje įgijo pagreitį. Kol didžioji dalis maitinimo įstaigų skaičiavo nuostolius, greitojo maisto restoranų tinklai pradėjo didžiąją plėtrą: plėtėsi ir “McDonald’s”, atidaręs du naujus restoranus, ir į rinką 2008 metais įžengė kiti greitojo maisto restoranai – amerikietiško greitojo maisto restoranų tinklas KFC (Kentucky Fried Chicken), picerijų tinklas “Pizza Hut”, suomių “Hesburger”. Beje, nors suomių tinklą dar būtų galima pavadinti rinkos naujoku, jis pagal restoranų kiekį jau gerokai pralenkė senbuvį “McDonald’s”. Psichoanalitikas, verslo konsultantas Jevgenijus Šarovas teigia, kad greitojo maisto plėtrą skatina didėjantis gyvenimo tempas, nes greitai informacijos paieškai ir apsisikeitimui skirtos naujosios technologijos intensyvina mūsų gyvenimą. Iš tiesų, greitojo maisto tinklų plėtra stebima daugumoje šalių. Dirbantiesiems laisvo laiko paliko dar mažiau, nes įmonėms atleidus dalį darbuotojų likusieji priversti dirbti greičiau, našiau ir daugiau. Dar viena svarbi priežastis, didinanti greitojo maisto paklausą mūsų šalyje, yra kaina. Prieš dešimtmetį nusipirkti mėsinį, bulvyčių ir gėrimą atsieidavo gerokai brangiau, negu papietauti paprastoje kavinėje, o dabar kainos pasislinko greitojo maisto restoranų naudai. Lietuviai sunkmečiu itin jautriai reagavo į kainas, o greitojo maisto kavinėse už 2 - 3 Eur galima pakankamai gerai pavalgyti. Pavyzdžiui, vienas mėsinis dabar kainuoja mažiau nei 2 Eur. Tradicinėje kavinėje už tiek pavyks nusipirkti tik puodelį arbatos. Šiuo metu kainos lankytojams labiau prieinamos. Dar įvairaus greitojo maisto restoranų plėtrą skatina ne tik žmonių skubėjimas, bet ir pigesnis bei paprastesnis tokio tipo restoranų išlaikymas – verslininkai sunkmečiu taip pat ieško verslų, reikalaujančių mažiau sąnaudų.

Iš visų Lietuvoje veikiančių greitojo maisto restoranų didžiausią plėtrą šiuo metu vykdo restoranų tinklas “Hesburger”. Jo direktorius Kari Salmela tvirtino, kad šiuo metu Lietuvoje veikia 38 restoranai, o metų laikotarpyje, vien tik Kaune planuojama atidaryti dar tris greito maisto restoranus. Greito maisto tinklo „Hesburger“ direktorius K.Salmela iš viso prognozuoja Lietuvoje turėti 40 – 50 restoranų. Pasak jo, Lietuvos rinka didžiausia Baltijos šalyse, tad čia galėtų veikti daugiausiai “Hesburger” restoranų.

Išskirtinis greito maisto restoranų bruožas – tai jų veikimas tinklo pagrindu, kas išryškina ir vieną labai svarbią dedamąją, turinčią labai reikšmingą įtaką tokio tipo viešosios maitinimo įstaigos sėkmei. Tai efektyvios komandos suformavimas kiekviename iš restoranų paėmus juos atskirai ir kartu visame tinkle. Tinklo atveju komandos formavimas vyksta palaiptai, bendrame jo plėtros kontekste formuojant komandas atskiruose paslaugų teikimo objektuose bei viso tinklo pagrindu, siekiant garantuoti pasaulio teikimo kokybę tiek kiekviename iš paslaugų teikimo objekte,

ties ir visame tinkle, išlaikant vienodumą ir reikiamą stabilumą. Tai galima garantuoti tik skiriant reikiamą dėmesį komandos formavimui.

Apibendrinant galima teigti, kad šiandieną sparčiai besivystant paslaugų sektoriui ir ypač viešojo maitinimo paslaugoms, kurių tarpe vyrauja greito maisto pateikimo paslaugos, siekiant jų kokybiškumo ir efektyvumo, svarbu reikiamai suprasti jų bendrinę esmę, kartu būtina įsigilinti ir į kiekvienos paslaugos specifiką. Tai labai aktualu greito maisto pateikimo paslaugų srityje, kadangi Lietuvoje šios rūšies paslaugos plečiasi ne tik kiekybiškai, pvz., per įvairių pavadinimų picerijas, bet ir kokybiškai, į rinką ateinant naujoms kompanijoms. Tai patvirtina Hesburger tinklo atėjimas į Lietuvą ir sparti jo plėtrą.

2. KOMANDOS SAMPRATA, REIKŠMĖ IR JOS FORMAVIMAS

2.1. Trys komandų rūšys: funkcinės, sau vadovaujančios ir tarpfunkcinės komandos

Daugelis mūsų kasdieninėje savo kalboje vartojame terminą *komanda*, tačiau jis suvokiamas pagal kontekstą. Vienu atveju šis terminas siejamas su sportu, todėl „komandai“ priskiriama Tarptautinių žodžių žodyne (2004) pateikiama reikšmė – tai sportininkų grupė, vadovaujama kapitono ir/ar trenerio. Kitu atveju šis žodis siejamas su kariuomene, ir komanda įvardinamas laikinai suformuotas nedidelis karinis dalinys. Trečiu atveju šis terminas yra vartojamas organizacijos, jos struktūros kontekste. Pastarosios sampratos komandos apibrėžimų bene daugiausiai pateikia vadybos, psichologijos, sociologijos ir kitų sričių mokslininkai.

J. R. Katzenbach ir D. K. Smith (1993) *komanda* vadina *nedidelę grupę žmonių, jaučiančių atsakomybę vienas kitam, atsidavusių bendram tikslui, uždaviniams įgyvendinti ir kurių įgūdžiai papildo vienas kito įgūdžius*.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001), teigia, kad *komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti*.

Vieną tiksliausių komandos apibrėžimų pateikia V. V. Avdejev (2002). Jo manymu, *komandą* reikia suvokti kaip *psichologiškai suderintą ir bendrą strateginį interesą turinčių asmenų ir dirbančių pagal tam tikras nustatytas taisykles, grupę*.

Išanalizavus tiek lietuvių, tiek užsienio autorių pateikiamus komandos apibrėžimus, galima skirti septynis komandos būtinus bruožus (J. R. Katzenbach, D. K. Smith, 1993):

- bendras tikslas;
- komandos narių tarpusavio priklausomybė;
- aiškus darbų pasiskirstymas ir kiekvieno komandos nario indėlis;
- pasitenkinimas dirbant kartu;
- bendra ir individuali atsakomybė;
- sinergijos efekto pasireiškimas;
- įgaliojimai.

Iš pirmo žvilgsnio komandos sąvoka atrodo aiški ir suprantama, tačiau literatūroje kartais komandos ir darbo grupės sąvokos laikomos sinonimais. Norint išvengti nesusipratimų ir atskirti šiuos du terminus, A.G Sheard, A.P. Kakabadse (2002) ir T. Šulgienė (2004) nustatė, pagrindinius komandos ir grupės skirtumus:

Pagrindiniai komandos ir grupės skirtumai

Bruožas	Nesusijusi grupė	Efektyvi komanda
Tikslų aiškumas	Nesuprantant tikslų, individai gali būti šalinami iš grupės	Visiems suprantami
Tikslas	Informacijos pasidalijimas	Kolektyvinis užduočių atlikimas
Prioritetai	Lojalumo išsiskaidymas	Orientavimasis į komandą
Vaidmenys	Nėra aiškūs	Visiems žinomi ir priimtini (suderinti)
Atsakomybė	Individuali	Individuali ar bendra
Savimonė	Suprantama individualiai	Į komandą orientuota elgsena
Įgūdžiai	Atsitiktiniai ir įvairūs	Papildantys vienas kitą
Lyderystė	Nurodomoji	Pasitariamoji
Grupės dinamika	Grindžiama individualizmu	Pagrįsta visuomenine sistema
Komunikacija	Formali	Atviri dialogai
Situacija, aplinka	Orientuota į užduotis	Įtakoja organizacija, tačiau nenurodinėjama
Infrastruktūra	Orientuota į užduotis	Organizacijos parama

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001) nuodo dar keletą komandos ir grupių skirtumų. Jų teigimu, komanda nuo grupės skiriasi tuo, jog pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba. Vykdydamas bendrą užduotį, kiekvienas komandos narys atlieka konkretų vaidmenį. Be to, kiekvienas žmogus komandoje yra lygiavertis jos narys ir, atsižvelgiant į situaciją, jis turi ir lyderystės, ir narystės (dalyvavimo) teisę. Komandos ir grupės sąvokų skirtumas taip pat matyti analizuojant sprendimų priėmimą. Komandoje siekiama susitarimo ir sprendžia visi komandos nariai.

Kitas svarbus komandos ir grupės skirtumas – tai narių skaičius. Komandos dydis priklauso nuo užduoties pobūdžio, tačiau keletas autorių (R. M. Belbin, 2000; P. R. Harris ir K. G. Harris, 1996) optimaliu komandos dydžiu nurodo šešių – aštuonių komandos narių skaičių. Jų ir kitų mokslininkų teigimu, kai komandoje yra daugiau narių, jiems yra sunkiau bendrauti ir konstruktyviai dirbti, sunkiau pasiekti nuomonių sutapimo, todėl komandoje neišvengiamai atsiranda lyderis.

Taip pat svarbu yra tai, kad komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija, kai įgyvendinami bendri komandos tikslai. Tai paaiškinama tuo, jog individualūs jų tikslai ir poreikiai sutampa su visos komandos poreikiais ir tikslais. Komandos narių tarpusavio santykiai grindžiami tarpusavio supratimu, pagarba vienas kitam, pasitikėjimu ir pripažinimu. Dėl sukurto gero bendravimo klimato komanda yra pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, įvertinti savo veiklą, ją keisti ir neprarasti reikiamo efektyvumo lygio.

Būtina paminėti ir tai, jog komandoje akcentuojamos *bendros visų* pastangos pasiekti tikslą. Iš čia atsiranda kiekvieno komandos nario atsakomybė. Komandos santykiai užtikrina kiekvieno nario saugų, produktyvų buvimą grupėje. Mat komandos sėkmei būtinos kiekvieno jos nario žinios, įgūdžiai ir pastangos. Dirbdami komandoje, jos nariai turi galimybę įgyvendinti socialinius ir psichologinius poreikius (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001).

Kyla klausimas – ar organizacijai reikalingos komandos, ar komandose dirbantiems darbuotojams reikalingos organizacijos? Vieno atsakymo nėra, nes tiek darbuotojai buriasi į komandas, siekdami patenkinti savo poreikius, tiek organizacija, siekdama plėtoti sėkmingą veiklą, suburia turinčius reikiamų žinių ir įgūdžių asmenis į komandas (R. G. Zalack, 2003). Efektyviai dirbdama komanda *pasiekia geresnių rezultatų* nei toks pat asmenų skaičius dirbdamas atskirai – taip pasireiškia sinergetinis efektas², kai du plus du yra penki, o ne keturi. Be to, organizacijose subūrus komandas, ypač sau vadovujančias, *sukuriamas palankus darbui klimatas, vadovai gali daugiau laiko skirti strateginiam planavimui, pagreitėja sprendimų priėmimo procesas* (S. P. Robbins, H. Coulter, 1996). Dėl šių priežasčių efektyvus komandos darbas yra vienas iš organizacijos sėkmę rinkoje lemiančių veiksnių.

Pateikus komandos sampratą ir skirtumus nuo grupės, svarbu būtų aptarti komandų tipus, kuriuos S. P. Robbins ir H. Coulter (1996) nustato remdamiesi keturiomis ypatybėmis: jų tikslu, trukme, pobūdžiu (naryste) ir struktūra (žr. 6 pav.).

<p style="text-align: center;">TIKSLAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prekės tobulinimas; • Problemos sprendimas; • Perkūrimas (angl. re-engineering.); • Kitas organizacijos nustatytas tikslas. 	<p style="text-align: center;">STRUKTŪRA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Joms vadovaujama (angl. directed); • Savivadovaujančios (angl. self-managed.).
<p style="text-align: center;">POBŪDIS, NARYSTĖ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funkcinės; • Tarpfunkcinės. 	<p style="text-align: center;">TRUKMĖ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ilgalaikės, nuolatinės; • Laikinos (trumpalaikės).

6 pav. Komandų tipai (S. P. Robbins, H. Coulter, 1996, p. 508)

Taigi komandos gali būti skirstomos pagal joms iškeltus tikslus arba skirtas užduotis. Komandos gali būti suformuotos patobulinti tam tikrą organizacijos produktą, išspręsti konkrečią problemą, perkurti, peržiūrėti organizacijos galimybes ar kitam kokiam organizacijos tikslui vykdyti. Pavyzdžiui, IT³ srityje veiklą vykdanči organizacija, komandą gali suformuoti siekdama sukurti naują programinę įrangą ar kt.

² Sinergetinis - sąveikaujantis, kartu veikiantis, veikiantis ta pačia kryptimi, sustiprinantis vienas kitą (A. Bendorienė, V. Bogušinė ir kt., 2004).

³ IT – informacinės technologijos

Pagal komandų gyvavimo trukmę jos gali būti skirstomos į ilgalaikes (nuolatines) ir trumpalaikes. Ilgalaikių komandų pavyzdys galėtų būti komandos, suformuotos pagal funkcinis skyrius ir esančios organizacijos struktūros dalimi. Laikinoms (trumpalaikėms) komandoms priskiriamos specialios paskirties, projektinės, problemų sprendimo ar kokios kitos, kurios kuriamos tobulinti, analizuoti ar tyrinėti verslo ar su darbu susijusią sritį.

Pobūdis ar narystė yra trečia ypatybė, kuria remiantis komandos gali būti skirstomos į funkcinės arba tarpfunkcinės. Funkcinės komandos pavyzdys yra tam tikro organizacijos skyriaus komanda, nes jos nariai yra iš vienos, specifinės srities. Organizacijos, siekdamos skatinti inovacijas, kooperavimąsi ir įsipareigojimą, dažnai kuria tarpfunkcinės komandas. Šio tipo komandų nariai yra iš skirtingų organizacijos lygių ir funkcinų sričių.

Pagal struktūrą komandos gali būti tos, kurioms vadovaujama, ir tos, kurios sau vadovauja. Prižiūrimai komandai vadovauja vadovas, nustatantis komandos gaires, tikslus, skiriantis užduotis ir reikalaujantis veiklos rezultatų. Sau vadovaujančios komandos pačios atsako už savo darbą, komandos valdymą.

Aprašytosios komandos kuriamos daugelyje organizacijų, tačiau pagal S. P. Robbins, H. Coulter (1996) dažniausiai organizacijose esti trys komandų rūšys: funkcinės, sau vadovaujančios ir tarpfunkcinės komandos.

Funkcinės komandos - tai komandos su vadovu. Jos priklauso tam tikram organizacijos funkciniam padaliniui. Tokio tipo komandoje autoriteto, sprendimų priėmimo, vadovavimo ir bendravimo klausimai yra gana paprasti ir aiškūs. Funkcinės komandos suburiamos siekiant padidinti tam tikro organizacijos funkcinio skyriaus efektyvumą ar tam tikros srities specifinei problemai spręsti. Pasiekus užsibrėžtą tikslą, komanda yra išformuojama.

Sau vadovaujančios komandos (angl. self-managed team, self-directed team), jose vadovas reiškiasi minimaliai, pačios yra atsakingos už veiklos planavimą, organizavimą, valdymą ir kontrolę. Tokios komandos sudėtyje būna keletas aukštos kompetencijos kelių sričių specialistų. Šie yra autoritetingi komandos narių tarpe ir atsako už tam tikrą veiklą. Sau vadovaujančios komandos yra svarbus ir naujas būdas veiklai struktūrizuoti, ją valdyti ir suteikti komandai pasitenkinimą darbu.

Tarpfunkcinės komandas sudaro skirtingų sričių (funkcijų) specialistai ir ekspertai – marketingo, finansų, žmoniškųjų išteklių ir kt., – suburti įvairiems organizacijos uždaviniams įgyvendinti. Tarpfunkcinėms komandoms gali vadovauti vadovas arba jos gali būti sau vadovaujančios. Nepaisant to, kad šioms komandoms gali vadovauti vadovas, jos taip pat gali daryti įtaką visos organizacijos veiklai, nes tarpfunkcinės komandos formuojamos, pavyzdžiui, parinkti ir įdiegti organizacijoje naujoms technologijoms, padidinti marketingo efektyvumui, kontroliuoti prekių savikainą (P. Robbins, H. Coulter, 1996; S. C. Certo, 1997).

Prieš formuodamas komandą, vadovas turėtų būti apsisprendęs, kokiam tikslui komanda yra kuriama, būti įvertinęs organizacijos ir susidariusios situacijos specifiką, nes nėra blogų komandos tipų, yra tik netinkamai parinktos, suformuotos ar valdomos komandos. Tai tiesiogiai turi įtakos komandos valdymui ir efektyviai veiklai.

2.2. Komandos formavimo aspektai

Formuojant komandą svarbiausią vaidmenį atlieka būsimasis komandos vadovas: jam tenka atsakomybė už žmonių parinkimą į komandą, už jų suderinamumą, efektyvų komandos darbą ir prisidėjimą prie organizacijos strateginių tikslų. Vadovas yra tas asmuo, kuris padeda suburtai darbuotojų grupei virsti efektyviai veikiančia komanda, palaiko komandos narius visais komandos formavimo etapais, padeda spręsti konfliktines situacijas. R. Heller teigimu (2000), svarbiausia vadovo funkcija ir uždavinys yra komandos tikslų siekimas. Šio uždavinio turėtų būti siekiama bendrai: kiekvienas komandos narys turėtų turėti galimybę pasakyti savo idėją, nuomonę, vertinimą vienu ar kitu klausimu. Vadovas turėtų stengtis sukurti palankią darbo atmosferą (be įtampos ir pavydo), kurioje žmonės jaustų konkurenciją ne asmenybių, bet idėjų lygmenyje. Vadovas turi būti lygiateisis komandos narys. Jo pareiga įkvėpti pavaldinius, skatinti kūrybiškumą ir nepiktnaudžiauti kontrole. Dėl šios priežasties komandos vadovas turi išmanyti:

- verslo konsultavimą (diagnozavimą, derybas, pokyčių vadybą, plėtrą);
- tarpasmeninių kontaktų palaikymą (pasitikėjimą, priėmimą, valdymą);
- tyrimų (apklausos, testavimas, tyrimai) vykdymą ir duomenų analizę;
- pretenzijų sferą (ryšių su aplinka, pranešimų) (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001).

Siekdamas darnaus komandos darbo ir tinkamai jai vadovauti, vadovas turi būti stipri asmenybė, kad įtvirtintų savo įtaką ir funkcijas remiantis ne vadovo – pavaldinio principu, tačiau asmeninėmis savybėmis ir profesine kompetencija. Geras vadovas turi pasižymėti drąsa, principingumu, išvalga, komunikabilumu ir kolegiskumu, ambicingumu ir atidumu, pasitikėti savimi ir būti kūrybiškas.

Prieš vadovaudamas komandai, vadovas turi įvykdyti vieną iš pirmų savo funkcijų – atrinkti tinkamus kandidatus ir suformuoti komandą. Formuodamas komandą, vadovas turėtų atsižvelgti į pagrindinius komandos formavimo principus.

Sėkminga organizacijos veikla daugeliu atvejų priklauso nuo darbuotojų profesinės kompetencijos, bendradarbiavimo efektyvumo, sugebėjimo dirbti kartu ir laiku atlikti užduotis. *Komandos* veiklos rezultatai taip pat priklauso nuo komandą sudarančių narių turimos profesinės kompetencijos, narių sugebėjimo dirbti kartu, keliamų tikslų, vertybinių nuostatų, tarpusavio suderinamumo ir atliekamų vaidmenų.

Siekiant komandos sėkmingo darbo organizacijos labui, formuojant komandą labai svarbu atsižvelgti į kandidatų keliamų tikslų, vertybinių orientacijų sutikimą su organizacijos strateginiais tikslais ir vertybinėmis orientacijomis. Tokiu būdu būsimi komandos nariai, įgyvendindami organizacijos iškelto tikslus, gali patenkinti savirealizacijos poreikius, yra motyvuoti veiklai.

Kitas veiksnys, į kurį reikėtų atkreipti dėmesį parenkant komandos narius, tai jau minėtas komandos narių tarpusavio suderinamumas. Jį įvertinti galima išanalizavus kiekvieno nario charakterio savybes, temperamentą, polinkį į tam tikro pobūdžio užduočių vykdymą. Pagal tai jam sąlyginai priskiriamas tam tikras vaidmuo komandoje.

R. Heller (2000) J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001), B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000) įvardina aštuonis vaidmenis:

1. **Natūralus lyderis** – tai asmuo, kuris rūpinasi aktyviu komandos darbu, tikslina komandos tikslus, telkia narius, žino narių privalumus ir trūkumus. Jam būdingos savybės – komunikabilumas, ramumas, patikimumas, ekstravertiškumas⁴, sugebėjimas išžvelgti asmenybes ir talentus, rasti būdus nustatyti silpnybėms, sugebėjimas pritraukti ir suvienyti žmones, įkvėpti ir palaikyti entuziazmą. Natūralus lyderis nebūtinai yra oficialus komandos vadovas. R. M. Belbin (2000) teigimu, atlikti tyrimai patvirtino, jog lyderio gabumų lygis nesusijęs su jo daromu įspūdžiu ir lyderio efektyvumas didesnis, jei jis turi vidutinių gabumų, padedančių bendrauti su žmonėmis. Nepatyręs lyderis turi sunkumų ieškodamas argumentų. Jis nėra tikras dėl diskusijose išskylančių alternatyvų, atrodo nepajėgus nuspręsti. Patyręs lyderis stengiasi tapti tokiu savo srities eruditu, kad dėl to praranda kitų komandos narių dėmesį. Padėties veiksmu pagrįstas intelektualinis potencialas kenkia bendravimo kokybei ir slopina oponentus, todėl pastarieji dažnai griebiasi gynybos taktikos.
2. **Kritikas (teisėjas)** – globoja ir analizuoja perspektyvinį grupės efektyvumą, ieško tik geriausio sprendimo, nes yra įgudęs juos analizuoti ir ieškoti silpnų vietų, nešališkai vertinti. Jo didžiausias privalumas yra tas, kad jis yra objektyviausias komandos narys, mažiausiai įsitraukęs į veiklą ir konstruktyviai nurodo galimus būdus padėčiai taisyti. Tokį vaidmenį atliekantis žmogus dažniausiai būna intravertas, jam trūksta spontaniškumo, entuziazmo, tačiau yra ramus, patikimas, sąžiningas ir atviras pokyčiams.
3. **Vykdytojas (komandos darbuotojas)** – asmuo, besirūpinantis, kad komanda sparčiai ir sklandžiai dirbtų. Jam būdingos švelnaus, malonaus ir mokačio išklaudyti, nuosekliai mąstančio žmogaus savybės. Autorių teigimu, šis asmuo gimęs dirbti pagal grafiką, todėl

⁴ Ekstravertas - žmogus, linkęs gyvai reaguoti į aplinką, gebantis greitai užmegzti ryšius su kt. žmonėmis, lengvai reikšti savo mintis ir jausmus (A. Bendorienė, V. Bogašinė ir kt., 2004).

nujaučia galimą atsilikimą nuo grafiko ir laiku užkerta tam kelią. Šis asmuo nemėgsta konfrontacijos ir stengiasi jos vengti ar ją pašalinti, stiprina bendrumo jausmą, moka gauti paramą ir įveikti pesimistines nuotaikas. Vykdytojo įnašas į komandos darbą ne visada yra matomas, tačiau kai kyla grėsmė komandos išlikimui, jo lojalumas ir parama yra neįkainojama.

4. **Ryšių atstovas (kontaktų žmogus)** rūpinasi komandos išoriniais ryšiais. Jis yra diplomatiškas, jaučia kitų poreikius, atrodo solidžiai, įkvepia pasitikėjimą, puikiai jaučia grupės darbo visumą. Šis asmuo originalių idėjų nesiūlo, tačiau skatina naujoves, geras improvizatorius, socialus, mėgsta kompaniją, dominuojantis. Ryšių atstovo vaidmenį atliekantis žmogus nors ir diskretiškai elgiasi su konfidencialia informacija, tačiau jam būdinga kruopštumo stoka, jam greitai viskas nusibosta, jis tampa demoralizuotas ir neefektyvus darbuotojas.
5. **Koordinatorius (organizatorius)** vienija ir koordinuoja komandos darbą, paversdamas jį darniu planu. Šis asmuo supranta, kaip susijusios sunkios užduotys, todėl lengvai sprendimus ir strategijas paverčia konkrečiomis užduotimis, kurias žmonės gali įvykdyti, mėgsta sudarinėti tvarkaraščius, sistemas, schemas, moka aprėpti iš karto keletą dalykų. Koordinatoriaus vaidmeniui būdingi bruožai yra: kontroliuojantis situaciją, ramus, efektyviai ir metodiškai dirbantis, nors kartais gali pasielgti nelanksčiai ar būti neigiamai nusiteikęs ar nekonstruktyvus kitų žmonių idėjų atžvilgiu.
6. **Idėjų generuotojas (idėjų žmogus)** – tai asmuo, kuris palaiko ir skatina grupės kūrybiškumą ir energiją. Šiam vaidmeniui priskiriamas žmogus yra smagus, veržlus ir energingas, dominuojantis, intravertas, pilnas naujų ir originalių sumanymų, tačiau gali neatsižvelgti į detales ir pridaryti klaidų. Idėjų žmogus į problemą žiūri kaip į galimybę įdiegti naujovę, o ne kaip į nesėkmę, todėl visada gali pasiūlyti gerą išeitį iš susiklosčiusios situacijos. Šio tipo žmogui atsiskleisti reikia rūpestingo elgesio, mokėti prie jo „prieti“, nes jis kritikuoja kitų idėjas, tačiau pyksta, kai jo paties idėjos yra nepriimanamos.
7. **Inspektorius (tikrintojas)** rūpinasi, kad grupė išlaikytų aukštą lygį, todėl jis gerai pažįsta žmones, moka vertinti jų darbą, pagirti ir išsakyti kritiką. Šis asmuo kruopščiai laikosi to, kas yra numatyta, komandos narius verčia laikytis terminų, padeda suvokti, jog reikia skubėti ir atsižvelgti į detales. Jam būdingas intravertiškumas.
8. **Veiklos žmogus** rūpinasi veikla, jos rezultatais, t. y. padeda reikalams judėti į priekį. Šiam asmeniui yra būdingas impulsyvumas, nekantrumas, pasitikėjimas savimi, dominavimas, konkurencija, jis greitai meta iššūkį arba jį priima. Tai asmuo, kuriam

reikia veiklos, jis nemėgsta ilgų išvedžiojimų, tačiau dėl savo būdo komandai gali pridaryti keblumų.

Prenkant komandos narius ir jiems sąlyginai priskiriant vaidmenis vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad nebūtinai vienam asmeniui turi būti priskirtas tik vienas vaidmuo. Tas pats būsimo komandos narys gali puikiai atlikti idėjų generuotojo bei ryšių atstovo ar vykdytojo ir kritiko vaidmenis – tai ypač aktualu, jei komandą sudaro nedidelis žmonių skaičius. Svarbu pritaikyti darbą žmogui, kad jis įvykdytų užduotį bei patenkintų komandos poreikius.

Atrenkant būsimo komandos narius svarbu ne tik kiek įmanoma pilnesnis „vaidmenų komplektas“, tačiau taip pat ir įgūdžių pusiausvyros komandoje siekimas. Dėl šios priežasties, kiekvienas komandos narys turėtų turėti bent vieną iš trijų svarbiausių įgūdžių, būtinų sėkmingam komandos darbui. Tai (R. Heller, 2000):

- *Techninė patirtis* tam tikrose srityse. Jos pobūdis priklauso nuo komandai iškelto tikslo, nuo jos funkcijos. Pvz., komandai, suburtai marketingo tyrimams atlikti, reikalingi asmenys, turintys žinių ir patirties marketingo srityje ir pan.
- *Sugebėjimas šalinti problemas*, priimti aiškius, motyvuotus sprendimus. Šia savybe pasižymintis asmuo galėtų tapti natūraliu komandos lyderiu.
- *Kolektyvinio darbo įgūdžiai ir sugebėjimas bendrauti su kolegomis* – tai turėtų būti daugumos komandos narių įgūdžių, nes nuo jo priklauso sugebėjimas keistis savalaikę informacija, priimti sprendimus, t.y. efektyviai dirbti.

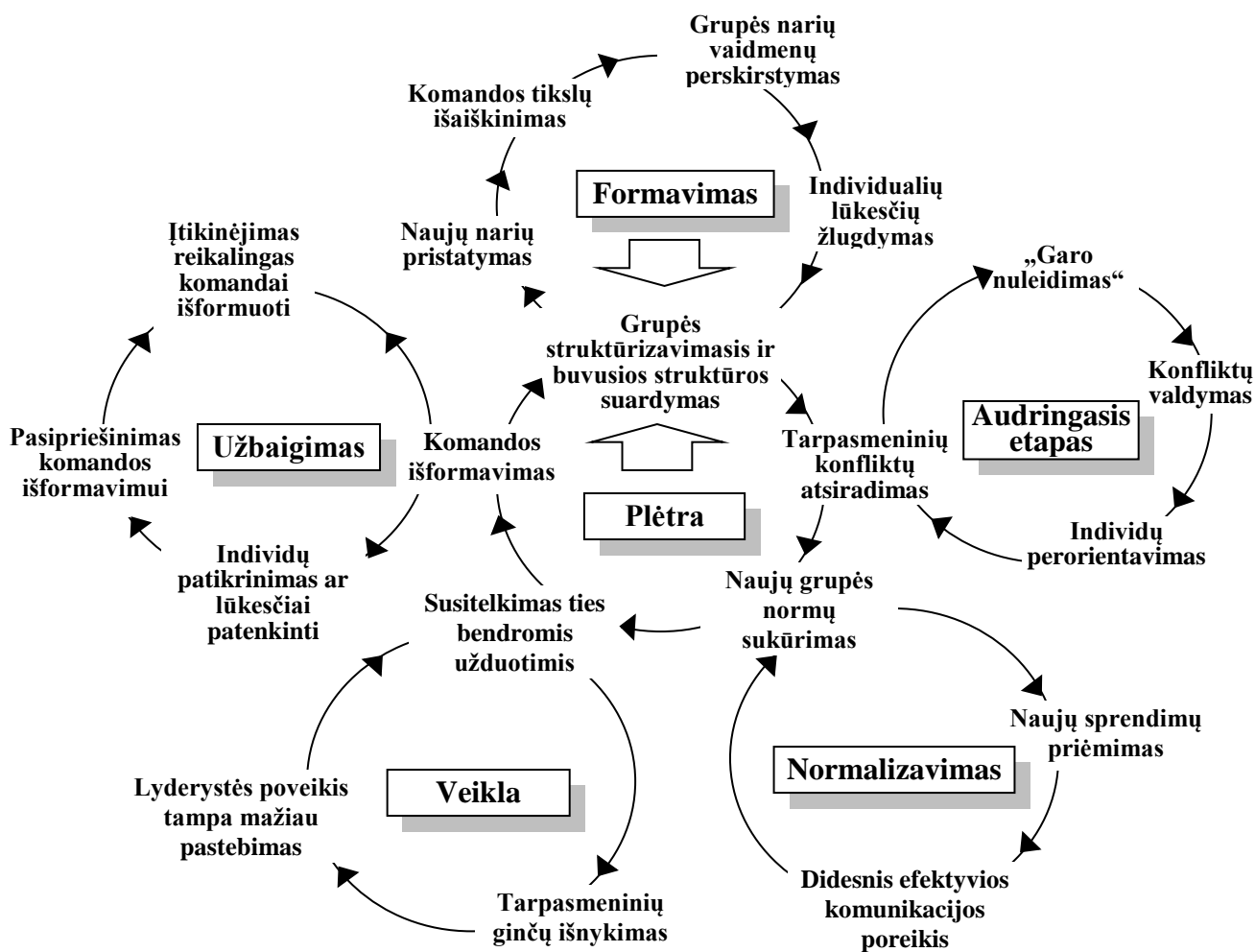
Įvertinus pretenduojančių asmenų įgūdžius, savybes, atrinkus būsimo komandos (dabar dar grupės) narius, kiekvienam iš jų sąlyginai priskyrimas vaidmenis, suburta grupė pereina į kitą lygį - komandos formavimo etapus.

2.3. Komandos formavimo etapai

Kiekvieną būsimą komandą (dabartiniu metu - grupę) sudaro saviti asmenys, su skirtingomis asmeninėmis savybėmis, įgūdžiais ir gebėjimais. Dėl šios priežasties jiems reikia laiko susipažinti, įvertinti kiekvieno grupės nario stiprybes ir silpnąsias puses, komunikavimo stilių ir pan. Todėl visoms naujai suburtoms grupėms (būsimo komandoms) ar į seną komandą atėjus naujiems nariams ji pereina pagrindinius komandos formavimo etapus, kurių išdavoje susiformavusi komanda būna pasirengusi efektyviam darbui.

R. Heller (2000), J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001), H. Ch. Delozier (2004) išskyrė keturis pagrindinius komandos formavimo etapus, t.y. grupės vartimą komanda: formavimasis, audringasis

etapas, normalizavimas ir veiklos etapai. A. Hardington (1995) išskiria penktą komandos formavimo etapą – užbaigimą (7 pav.)



7 pav. komandos formavimo etapai (A. G. Sheard, A. P. Kakabadse)

Pirmasis etapas, kurį pereina suburta grupė pakeliui į komandą – **formavimas**. Šiame etape suburti individai, turintys profesinės patirties, žinantys, ką daro, tačiau nesusipažinę su kitais grupės nariais, todėl juos stebi, vertina pagal išvaizdą, laikyseną manieras, akivaizdžius sugebėjimus, stengiasi nustatyti, kiek norėtų ir galėtų sau leisti pasinerti į bendrą veiklą ir bendravimą, „tikrina“, koks elgesys grupėje bus priimtinas. Grupės nariai tikruosius jausmus dažnai slepia, bando didinti savo autoritetą, o tarpusavio sąveika šiek tiek suvaržyta. Į būsimą komandą ateidamas kiekvienas jos narys atsineša skirtingas idėjas, supratimą apie tai, kokių tikslų bus siekiama, todėl formavimo etape grupės nariai išsiaiškina ir apsibrėžia būsimos komandos veiklos tikslus ir uždavinius, savaime persiskirsto vaidmenimis (ne visuomet vadovo priskirti vaidmenys grupės nariams yra priimtini ar atitinka jų „natūrą“). Formavimo etape grupės nariai suvokia, kad kitose komandose, kitame darbe taikyti darbo

metodai šioje terpėje netinka, reikia ieškoti naujų. Tačiau ne visi grupės nariai būna nusiteikę keistis – jie jaučiasi per „seni“, nepasitiki savo jėgomis ir gebėjimais sukurti kažką naujo, todėl kai kurie iš grupės narių pradeda panikuoti, atsisako dirbti kartu ir pasitraukia iš grupės. Žlunga kiekvieno iš grupės narių lūkesčiai, ko pasėkoje kyla konfliktai ir grupė pereina į antrąją – audringąją etapą.

Formavimo etape komandos vadovo vaidmuo yra padėti grupės nariams teisingai suvokti jiems išskeltus tikslus ir uždavinius, kiekvienam suvokti save kaip grupės narį – tuo šis etapas baigiasi.

Antras – **audringasis** – komandos formavimo etapas pasireiškia piktinimusi ir nesusipratimais, nes likę grupės nariai patiria „perversmo“ ir konfliktų laikotarpį, kai vertinami lyderiai, jų indėlis, formuojasi grupelės, ko pasėkoje tiesiau išsakomi prieštaravimai. Šiuo metu įgauna prasmę asmeniniai santykiai, išaiškėja grupės narių stiprybės ir silpnosios pusės, grupė svarsto, kaip pasiekti susitarimą, stengiasi gerinti tarpusavio santykius. Audringasis etapas gali užtrukti, jei grupėje išryškėja keletas, o ne vienas, neformalus lyderiai. Dažniausiai laimi atitinkamas charakterio ir asmenybės savybes turintis neformalus grupės narys. Šio etapo pabaigoje grupėje įsitvirtina *hierarchinė* struktūra, tikslinami, bandomi perskirstyti ir papildyti vaidmenys, pasiskirstoma atsakomybės sritimis. Audringame komandos formavimo etape komandos vadovui tenka konfliktų valdymo funkcija, nes atsiranda aštrių nesutarimų tarp grupės (grupelių) narių. Šiame etape komandos vadovas turėtų stengtis užmegzti ir palaikyti santykius su tais grupės nariais, kurie turi aukščiausią socialumo lygį grupėje, siekti grįžtamojo ryšio apie grupėje vykstančius procesus, tačiau nenaudoti savo, kaip vadovo įtakos.

Komandos vadovo tikslas turėtų būti padėti grupės nariams pasiekti bendrų tikslų, o ne nurodinti, ką reikia daryti, nukreipti dėmesį nuo tarpasmeninių konfliktų į bendro tikslo siekimą, panaudojant kiekvieno grupės nario turimą kompetenciją. Grupė pereina į sekantį komandos formavimo etapą.

Trečiasis etapas – **normalizavimas** – pasižymi artimais grupės narių tarpusavio santykiais ir nusistovėjusia darna. Norėdamas sužinoti, analizuoti ir sintetinti visų grupės narių nuomonę, požiūrius, kiekvienas asmuo turi pažaboti savo principus ir apsvarstyti naujus darbo metodus, reikalingus bendram tikslui pasiekti. Grupė dirba protrūkiškai, tačiau atsiranda energijos labiau stengtis, imamasi priemonių didinti produktyvumą, darbo našumą, akcentuojamas tinkamas, produktyvus laiko panaudojimas, į problemas žiūrima realistiškai, stengiamasi jas kūrybiškai išspręsti. Atsiranda efektyvesnės komunikacijos poreikis. Taigi grupė nustato komunikaciją ir veiklos rezultatus gerinančias elgesio normas, kurios gali būti priimtinos ne visiems grupės nariams, tačiau norėdamas priklausyti grupei, asmuo priima daugumos nustatytas normas.

Normalizavimo etapas gali persiformuoti vėl į audringąją. Tai galėtų lemti naujo nario grupėje pasirodymas ir nusistovėjusių grupės normų atmetimas bei konfliktinių situacijų formavimasis. Kitas veiksnys – nepriimtinas kitiems grupės nariams neformalus lyderio vadovavimo stilius. To pasėkoje lyderis praranda grupės pasitikėjimą, grupės nariai demotyvuojami, kyla nauja kova lyderio

vaidmeniui užimti. Sumaištis ir nesutarimai taip pat gali kilti staiga ar nenumatyta išvykus vienam ar keliems ypač svarbiems grupės nariams. Tokiu atveju nesutarimus galėtų sukelti vaidmenų ir funkcijų perskirstymas, nepasitikėjimo atsiradimas. Iškilus sunkumams grupei į pagalbą turėtų ateiti vadovas.

Komandos vadovas šiame komandos formavimo etape kiekvienam grupės nariui turėtų priminti bendro tikslo pasiekimo svarbą. Siekiant, kad grupė negrįžtų į audringąjį etapą, vadovui vertėtų įsiklausyti į grupės narių nusiskundimus, nepasitenkinimo pareiškimą ir stengtis išsiaiškinti bei pašalinti esmines tai lėmusias priežastis – taip išvengti konfliktų. Šiame etape siekdamas glaudesnio bendradarbiavimo komandos vadovas jau galėtų kelti ambicingesnius ir sudėtingesnius komandos tikslus.

Veiklos etape grupė jau visapusiškai veikia, grupės energija nukreipiama nuo vienas kito pažinimo ir supratimo į užduočių atlikimą, susiformuoja komandos santykiai, kai grupės nariai supranta vienas kitą iš pusės žodžio ar net nieko nesakant. Tai efektyviausias grupės gyvavimo etapas, kurio metu grupė susiformuoja į komandą. Tarp komandos narių vyrauja tvirti ryšiai, visi nariai yra įgiję lyderystės ir narystės įgūdžių. Santykiai įgyja neformalų pobūdį ir teikia pasitenkinimą, asmeniniai nesutarimai greitai išsprendžiami. Komanda nusistato aukštus laimėjimų standartus ir rodo puikius veiklos rezultatus. Aukštą komandos motyvaciją palaiko kiekvieno komandos nario noras būti asmeniškai reikšmingu ir vertinamu, ko pasėkoje komanda sugeba objektyviai vertinti savo veiklą, analizuoti klaidas, iš jų mokintis identifikuoti kylančias problemas ir be pašalinių įsikišimo jas spręsti. Komanda gerbia ir įvertina kiekvieno nario pastangas, siekiant bendro tikslo, švenčia sėkmę.

Šiame veiklos etape komandos vadovas beveik nesikiša į komandos darbą, komandos nario pagrindu gali padėti formuoti naujus komandos tikslus bei uždavinius jam pasiekti. Jis rūpinasi, kad komandos narių pasiekimai būtų žinomi, pristatomi vadovybei ataskaitų ar kitos dokumentacijos forma.

Paskutinis etapas – **užbaigimas** – pasireiškia tuomet, kai komanda pasiekia užsibrėžtus tikslus. Šiame etape kiekvienas komandos narys įvertina savo indėlį į komandos sėkmę bei pasitikrina, ar jo lūkesčiai buvo pateisinti. Priklausomai nuo to, koku tikslu buvo suburta komanda (vienam tikslui pasiekti ar keliems), ją gali būti nutarta išformuoti arba iškelti naujus tikslus bei iššūkius. Pastaruoju atveju, jei komandos sudėtis nėra keičiama, komanda grįžta į veiklos etapą ir efektyviai dirba naujo tikslo įgyvendinimo linkme (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001, I. Aleksandravičienė, 2004, A. G. Sheard, A. P. Kakabadse, 2004).

Nusprendus komandą išformuoti, susiduriama su komandos narių pasipriešinimu suardyti nusistovėjusią socialinę sistemą, todėl komandos narius įtraukus į naują komandą, jiems būna sunku atsilaisvinti nuo buvusios tvarkos ir susitelkti ties darbu naujoje komandoje. Dėl šios priežasties kiekviena naujai suburta komanda pereina formavimo ir audringąjį komandos formavimo etapus. Siekiant kiek įmanoma sušvelninti pasipriešinimą komandos išardymui, užbaigimo etape reikėtų

išsiaiškinti, kokius vaidmenis ir funkcijas atliko kiekvienas komandos narys, ir panašias galimybes ir sąlygas savirealizacijai suteikti naujoje komandoje.

Kiekviename iš minėtų etapų komandos vadovas arba išryškėjęs neformalus lyderis siekdami geresnių komandos rezultatų, konstruktyvesnio darbo, kiek įmanoma „švelnesnio“ konfliktų sprendimo bei geresnių santykių tarp komandos narių susiformavimo ir svarbiausia – pasiekti komandai iškeltą (ar pačios komandos nusistatytą) tikslą visais etapais turėtų taikyti komandos sutelktumą didinančius metodus, motyvuoti juos veiklai finansinėmis, nefinansinėmis priemonėmis ir net netradiciniais komandos valdymo metodais. Pastarosios priemonės ypač yra aktualios siekiant valdyti komandą, formuoti pozityvų klimatą bei komandos narių tarpusavio santykius.

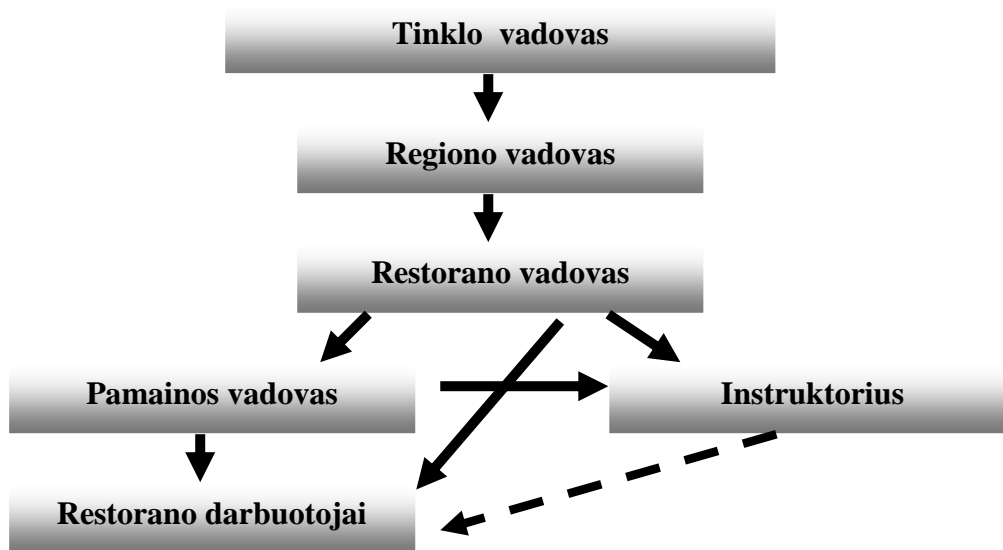
Apibendrinant komandos formavimo analizę, galima išskirti kelis esminius momentus – tai komandos vadovo svarba visame komandos formavimo procese. Jis parenka būsimos komandos narius, sąlyginai paskirsto vaidmenis ir komandos nario pagrindu turėtų dalyvauti komandos formavimo procese, sukurdamas kuo palankesnę komunikavimui aplinką, palaikydamas komandos narius, pasitikėdamas jais, padėdamas spręsti konfliktines situacijas.

Kitas svarbus aspektas – tai komandos formavimo procesas, apimantis formavimo, audringąjį, normalizavimo, veiklos etapus bei galimą komandos užbaigimo (išskaidymo) etapą. Šių procesų metu suburti į grupę asmenys pažįsta kiekvieno stiprybes ir silpnąsias puses, darbo metodus, vertybes ir prioritetus, per konfliktines situacijas nusistato tam tikras darbo taisykles (normas) ir paklūsta neformaliai lyderiui bei pradeda efektyviai veikti ir dirbti kaip vientisas vienetas – komanda.

Efektyviam komandos darbui svarbūs ne tik tinkamų komandos narių parinkimas, jų suderinamumas, komandos formavimo metu komandos vadovo parama ir savalaikė pagalba, bet ir gebėjimas valdyti suformuotą komandą. Todėl sekančiame skyriuje yra pateikiami komandos valdymo metodai.

Greito maisto restoranų tinklai komandos formavimą grindžia 8pav. pateiktos struktūros pagrindu. Bendroji tinklo komanda gali turėti tris hierarchinius lygius:

- 1) Pasaulinio - globalaus lygio;
- 2) Konkrečios šalies lygio;
- 3) Tam tikro regiono lygio;
- 4) Atskirai paimto kiekvieno restorano lygio.



8 pav. Greito maisto restoranų tinklo komandos formavimo principinė struktūra

2.4. Komandos stiprinimo ir sutelktumo esmė bei metodai

Komandos sutelktumo sąvoka pradėta vartoti ne senai - kai kuriuos komandos stiprinimo metodus galima būtų priskirti ir komandos motyvacijos metodams, todėl griežtai atskirti šiuos du procesus yra sunku.

Kaip teigia J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001) bei A. G Sheard ir A. P. Kakabadse (2004), *komandos sutelktumas – tai žmones komandoje išlaikančių ir ryšius tarp jų stiprinančių jėgų poveikio visiems komandos nariams galutinis efektas*. Sutelktumas yra susijęs ne tik su galimu komandos poveikiu savo nariams, bet ir „savęs kaip grupės suvokimu“. Komandos sutelktumas reiškia darbo našumą, įtraukimo į darbą pajėgumą ir darbo kolektyviškumą, t.y. kokią įtaką grupė gali daryti kiekvienam savo nariui. Jei grupės nariai jaučia stiprų ryšį su savo komanda, jie nelinkę pažeidinėti komandoje nusistovėjusių normų. Todėl labai sutelktose komandose retai kada pasireiškia įtampa ir priešiškas, nesusipratimai. Tyrimai parodė, jog darnios komandos tolygiau ir stabiliau dirba, mažiau komunikacijos ir kooperavimosi problemų. Siekdamos didinti komandų sutelktumą, organizacijos gali diegti konkurenciją, didinti tarpasmeninį patrauklumą ir tarpusavio sąveiką, kurti bendrus tikslus ir bendrus likimus (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001).

Konkurencijos diegimas dažniausiai pasireiškia konkuruojant su komandai nepriklausančiais asmenimis ar kitomis komandomis (grupėmis), kas savo ruožtu padidina komandos sutelktumą,

konsoliduoja ją. Vienas iš galimų konsolidacijos diegimo pavyzdžių – kuri komanda geriau atliks užduotis.

Konkurencijos diegimo metodo pritaikymas komandos sutelktumo didinimui duoda norimų rezultatų, tačiau informacijos sklaidos tarp tos pačios organizacijos komandų aspektu šis metodas informacijos sklaidai sukuria barjerus. Kiekviena komanda valdo tam tikrą informaciją ir esant konkurencijai bus linkusi nesidalinti visa turima informacija su kitomis organizacijos komandomis, kurioms ši informacija galėtų būti naudinga. Tokiu atveju kitos komandos dėl negautos papildomos ir galėjusios būti naudingos informacijos gali nepasiekti organizacijos (komandos vadovo ar pačios komandos) pageidaujamų rezultatų. Visko pasėkoje nukenčia organizacija ir jos interesai. Mano nuomone, nors konkurencijos tarp komandų diegimas yra komandos sutelktumą didinantis veiksnys, tačiau organizacijai informacijos sklaidos aspektu nėra naudingas.

Tarpasmeninis patrauklumas remiasi esminiu principu, jog žmonės linkę telktis į komandas, su kurių nariais jie identifikuojasi ar kuriais žavisi. Komanda gali ieškoti ir vilioti darbuotojus, kurių asmeninės savybės yra panašios ar tokios pat. Tarpasmeninį patrauklumą organizacijos galėtų didinti rengiant seminarus, kursus, strategijas, kurios puoselėtų pasididžiavimą bendrais visai organizacijai tikslais – aukštos kokybės veikla.

Didinant tarpusavio sąveiką organizacija gali padėti komandos nariams draugiškiau bendrauti ir bendradarbiauti, išspręsti tarp komandos narių kilusias bendravimo problemas. Vienas iš būdų didinti komandos narių tarpusavio sąveiką - organizuoti darbuotojų išvykas, šventes, kartu aplankyti teatrą. Šventės gali būti skirtos įvairioms progoms: pateikti organizacijos istoriją darbuotojams, formuoti organizacijos darbuotojų komandą, skatinti darbuotojų lojalumą organizacijai, skatinti darbuotojų šeimų lojalumą organizacijai, kelti organizacijos prestižą darbuotojų ir kitų kompanijų akyse, paminėti organizacijos gimtadienį ar kalendorinę šventę ir kt.

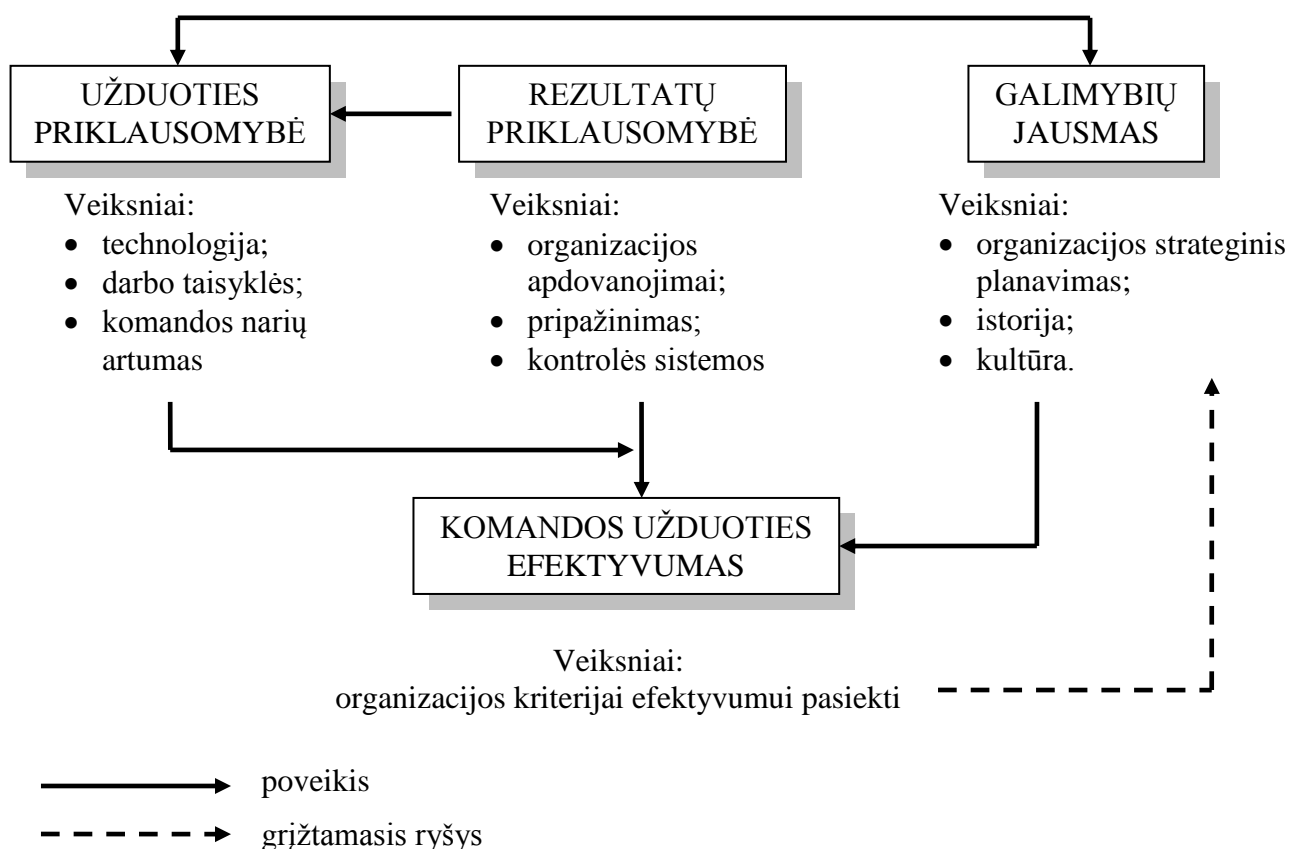
Atskirai vertėtų atkreipti dėmesį į komandos narių tarpusavio sąveiką didinančius aktyvius renginius, anglų kalboje dažnai vadinamus „**Teambuilding**“ (*angl.* „komandos statymas“). Tokie renginiai padeda formuoti atitinkamus komandos narių įgūdžius ir sugebėjimus, nes renginiuose taikomos įvairios kūrybinės užduotys, socialiniai veiklos epizodai, rungtynės, modeliuojamos situacijos, susijusios su darbo specifiška ir mokėjimu spęsti problemas. Dažnai į tokių renginių organizavimą yra įtraukiami ir psichologai. Aktyvių renginių dėka organizacijos komandos nariai įgyja pasitikėjimą, mokėjimą sutarti ir dirbti išvien. Dėl šios priežasties organizacijos, organizuodamos renginius, turėtų išnaudoti visus teikiamus privalumus bei naudą („A&M Events Group“, 2002).

Ryšių su visuomene agentūra „Komunikacijos tiltai“ ir personalo valdymo bendrovė „Persona Optima“ atliko tikslią personalo vadovų apklausą. Apklaususios didžiųjų Lietuvos įmonių specialistus, jos nustatė, kad bendrovės Lietuvoje vis daugiau dėmesio skiria komandai kurti ir stiprinti, tačiau specializuotus kursus yra rengusios tik apie 15 proc. Taip pat buvo nustatyta, kad

užsakovai pirmenybę teikia aktyvioms, kūrybingumo reikalaujančioms užduotims (27 proc.), kelionėse patiriamiems komandiniams iššūkiams (25 proc.), įvairiems psichologiniams metodams (16 proc.) (J. Vaitiekūnienė, 2005).

Tarpasmeninio patrauklumo, tarpusavio sąveikos didinimas, mano nuomone, didina ne tik komandos sutelktumą, tačiau taip pat motyvuoja veiklai. Komandos nariai jausdami pasididžiavimą, jog yra tam tikros komandos, organizacijos nariai pajaučia vidinę motyvaciją dirbti efektyviau ir siekti užsibrėžtų tikslų. Plačiau apie motyvaciją yra pateikta šio darbo 3.2. poskyryje.

Bendrų tikslų ir bendrų likimų kūrimas. Gregory P Shea, Richard A. Guzzo (1987) teigimu, komandos efektyvumą lemia trys kintamieji: a) užduoties priklausomybė, b) galimybių jausmas ir c) rezultatų priklausomybė (žr. 9 pav.).



9 pav. Komandos efektyvumo veiksniai (Gregory P Shea, Richard A. Guzzo)

Užduoties priklausomybė – tai grupės narių tarpusavio sąveikos laipsnis, kurio reikalauja grupės darbai. Didelė priklausomybė pakelia komandos galimybių jausmą – visų jos narių tikėjimą, kad ji gali dirbti efektyviai.

Rezultatų priklausomybė – tai laipsnis, kuriuo komandos darbo rezultatus vertina visi jos nariai.

Komandai turi būti suteiktas lankstumas organizuoti jos veiklą, o vadovui derėtų kreipti dėmesį į tų tikslų galutinį rezultatą, o ne į nereikšmingus tarpinius rezultatus. Kiekvienas komandos narys turi žinoti, jog organizacija jiems skiria pakankamai išteklių: įgūdžių, lėšų, laisvės veikti.

Vadovas kursto priklausomybės nuo darbo rezultatų jausmą. Jei komandos narių nesieja bendras likimas, jų priklausomybės komandai jausmas nebus stiprus. Grupinės premijos ar bendradarbių vertinimas gali padėti pažadinti šį bendro likimo jausmą. Pripažinimas dažnai yra stipresnis motyvas už pinigus .

Komandos sutelktumas bei efektyvumas taip pat yra lemiamas ir paties darbo pobūdžio, nes neretai vieno komandos nario rezultatai būna susiję su kito nario atliktu darbu. Taigi dirbdami komandoje žmonės skatina vieni kitus darbą atlikti nepriekaištingai. Įvairūs autoriai nagrinėdami komandos darbą išskyrė daugiau nei minėtus tris komandos efektyvumo kintamuosius. Apibendrinant išskiriamus svarbiausius veiksnius, lemiančius komandos darbo efektyvumą, juos galima būtų suskirstyti į keturias kategorijas (T. Šulgienė, 2004):

- *Darbo planavimas*, apimantis autonomiškumo, įgūdžių įvairovės, bendrų grupei užduočių, bei užduočių reikšmingumo veiksnius. Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Taip pat reikia pažymėti, kad komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis, taip pat užduotys, kurioms atlikti reikia įvairių įgūdžių.
- *Struktūra*, kuri apima veiksnius, pagal kuriuos turi būti sudaroma komanda – gebėjimai, kompetencija, asmenybės, vaidmenys ir įvairovė, dydis, lankstumas, pirmenybė komandiniam darbui.
- *Turinys* – adekvatūs ištekliai, vadovavimas, pasitikėjimas komandos nariais, darbo atlikimo įvertinimas ir atlygis. Šie veiksniai apibūdina tai, kas svarbu, kad darbas būtų atliekamas produktyviai. Komandai būtina turėti reikiamas darbo priemones, lyderį ar vadovą, pasitikėti vieni kitais ir ypač vadovu, gauti darbo įvertinimą.
- *Procesas* – bendri tikslai, specifinės užduotys, komandos tikėjimas savo galia, konfliktų lygmuo, komandos narių įsitraukimas.

Didelę įtaką komandų efektyvumui turi ir kultūrų skirtumai, t.y. kaip skirtingose kultūrose auklėjami vaikai – komandine dvasia ar asmeniniais laimėjimais. Žmonės iš kultūrų, kuriose vaikai auklėjami pabrėžiant asmeninius laimėjimus, ugdomas jų savarankiškumo ir rungtyniavimo jausmas,

sunkiau prisitaiko prie komandinio darbo principų, kur reikia būti ne lyderiu, o lygiaverčiu komandos nariu (T. Šulgienė, 2004).

Šių minėtų komandos efektyvumą lemiančių veiksnių sąrašas nėra baigtinis, tačiau tai turėtų būti kaip gairės, į kurias reikėtų atsižvelgti ir prisitaikyti kiekvienai komandai, nes pagrindinis principas yra tas, kad komandinis darbas turi būti efektyvesnis, nei pavienių individų darbas ir rezultatas, produktyvesnis negu specialistų, dirbančių pavieniui.

Didindamos komandų sutelktumą, organizacijos būtinai turėtų atkreipti dėmesį į kitą svarbų momentą – už kokius nuopelnus skatina darbuotojus. Organizacijos, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius nuopelnus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji, sunkiai persiorientuoja prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių laimėjimų. Dėl minėtos priežasties sekančiame poskyryje yra pateikta komandos motyvacijos samprata bei komandos motyvavimo metodai.

2.4.1. Komandos motyvacijos samprata, motyvavimo metodai

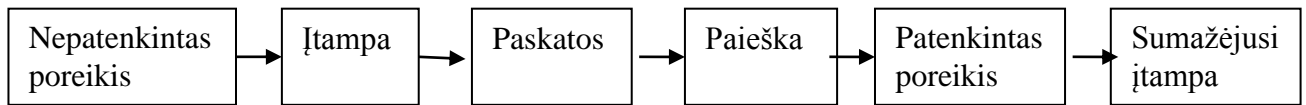
Nuo senovės vedami tam tikrų norų ir siekimo juos patenkinti žmonės jungdavosi į tam tikras grupes, kuriose jausdavosi saugūs bei reikšmingi. Šiais laikais viena iš tokių grupių, kurią žmonės pasirenka laisvanoriškai, yra organizacija bei jos suburiamos komandos. Ateiti dirbti į vieną ar kitą organizaciją, pasirinkti vieną ar kitą komandą žmonės skatina atsiradę poreikiai, kuriuos jie siekia patenkinti.

Žmogaus poreikiai - tai tokia individo jaučiama vidinė įtampa, kurią žmogus paprastai išreiškia mintimi “man reikia”. Suvoktas poreikis nusakomas noru (P. Jucevičienė, 1996).

Nors iš pirmo žvilgsnio kiekvieną žmogų veda skirtingi poreikiai, tačiau pagal tam tikrus požymius juos galima suklasifikuoti. Paprasčiausiai poreikiai klasifikuojami į pirminius ir antrinius. **Pirminiams poreikiams** yra priskiriami pagrindiniai fiziologiniai poreikiai – tai maistas, vanduo, seksas, miegas, oras ir palanki kūnui temperatūra. Šie poreikiai iškyla iš esminių gyvenimo būtinybių ir yra svarbūs žmogaus egzistencijai. Jie yra universalūs, tačiau konkrečioms asmenims gali skirtis savu intensyvumu. **Antriniams poreikiams** priskiriami socialiniai ir psichologiniai poreikiai, kurie pasireiškia asmenybei subrendus, įgijus gyvenimo patirties (pareigos, meilės jausmas, karjeros poreikis ir pan.).

Poreikių neįmanoma akivaizdžiai pastebėti ir pamatuoti, apie jų egzistavimą sprendžiama tik iš žmonių elgesio. Būtent poreikiai yra konkrečių žmonių veiksmų motyvai. Motyvą galima apibrėžti kaip veiksmo priežastį, kylančią dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes ir tikslus, sąveikos. Nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras darbuotojo

paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą (10 pav.).



10 pav. Elementarus motyvacijos procesas (S. P. Robbins, 2003, p.66)

Tokia poreikių patenkinimo schema pavaizduoja supaprastintą motyvacijos procesą. Kaip matyti 3.1 pav., motyvacijos pagrindas yra darbuotojo poreikiai, kuriuos jie siekia patenkinti, ir tai nereikėtų pamiršti.

Egzistuoja įvairūs motyvacijos apibrėžimai. Tarptautiniame žodžių žodyne (A. Bendorienė, V. Bogušinė ir kt., 2004) terminas motyvacija yra apibrėžiamas kaip tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai (motyvas – lot. *motivum*, skatinamoji priežastis, veiksnys).

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) motyvavimu laiko savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesą.

Anot B. Leonienės (2001) motyvacija – tai poreikis arba vidinė paskata, skatinantys veikti siekiant tam tikro tikslo.

Remiantis I. Bučiūnienės (1996) apibrėžimu, motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.

E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000) teigimu motyvavimu vadinamas darbuotojų skatinimas siekti gerų veiklos rezultatų.

J. R. Gordon (1999) teigia, jog motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą.

Egzistuoja ir daugiau motyvacijos apibrėžimų. Motyvacijos supratimo skirtumai, mano nuomone, atsiranda dėl kelių priežasčių. Pirma, apibrėždami motyvaciją autoriai remiasi skirtingomis motyvacijos teorijomis. Antra, motyvacijos procesas yra sudėtingas ir turėtų būti pritaikomas kiekvienam darbuotojui (darbuotojų grupei) atskirai.

Apibendrinus įvairių autorių motyvacijos apibrėžimus, galima būtų suformuoti motyvacijos apibrėžimą. **Motyvacija** – tai procesas, kuriuo yra palaikomas tam tikras darbuotojų elgesys, siekiant patenkinti jų poreikius, lūkesčius ir skatinti juos efektyviai dirbti ir siekti įmonės užsibrėžtų tikslų.

Darbuotojų pirminiai ir antriniai poreikiai skiriasi savo intensyvumu. Kuo intensyvesni yra darbuotojo antriniai poreikiai, tuo sudėtingesnis yra jo motyvavimo mechanizmas, nes poreikiai kinta priklausomai nuo laiko ir aplinkybių. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad įvairių tipų ir įvairaus intensyvumo poreikiai taip veikia vienas kitą, kad individo motyvacija bet kuriuo momentu yra

sąlygota daugelio skirtingų jėgų. Be to, kai kurie poreikiai yra taip užslaptinti, kad pats individas negali jų suvokti. Vien šis faktas daro motyvaciją labai komplikuoją. Pavyzdžiui, nepatenkinti darbuotojai dažnai sako, kad jų nepasitenkinimo priežastis yra labai aiški - pavyzdžiui, mažas atlyginimas, tačiau tikroji jų problema gali būti visai kita. Šiuo atveju, jeigu organizacija net ir pakelia jų atlyginimus, darbuotojai vis tiek lieka nepatenkinti. P. Jucevičienės (1996) teigimu darbuotojų antrinius poreikius galima apibūdinti keliais požymiais. Jie yra:

- ypač sąlygojami patirties;
- įvairiarūšiai ir nevienodo intensyvumo;
- kiekvienam individui skirtingi;
- dažniau veikia keli iš karto, nei pavieniui, susidarant sudėtingam poreikių junginiui;
- neretai sąmoningai nesuvokiami;
- įtakojantys elgesį.

Darbuotojo sąveiką su jo darbu sąlygoja įvairūs išoriniai bei vidiniai, kartais prieštaringi ir sunkiai paaiškinami veiksniai. Išoriniai motyvacijos veiksniai yra susiję su darbuotojus supančia aplinka. Išorinius motyvacijos veiksnius užtikrina organizacija – tai saugios darbo sąlygos, darbo užmokestis, vadovavimo stilius ir kt. Tuomet, kai šie veiksniai tenkina darbuotojų poreikius, tai darbas yra atliekamas gerai. Tačiau egzistuoja ir vidiniai motyvacijos veiksniai, kurių nevalia pamiršti. Vidiniai motyvacijos veiksniai susiję su pačiu darbu – tai pasitenkinimas pasiektu rezultatu, savigarba, draugystė, bendravimas, pripažinimas, atsakomybė ir kt. Darbuotojams, kuriems šie motyvacijos veiksniai yra svarbūs, jų nebuvimas sukelia didžiulį nepasitenkinimą, ko pasėkoje kompetentingi darbuotojai neišnaudoja savo sugebėjimų, žinių ir nebesiekia aukštesnių tikslų savo darbinėje veikloje (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000).

Siekiant motyvuoti komandas, organizacija turėtų motyvuoti ne tik komandą kaip visumą, bet ir atkreipti į kiekvieno komandos nario poreikius atskirai. Dėl šios priežasties komandos motyvavimui yra taikomos ir pavieniams darbuotojams skirti motyvavimo metodai. Aklai komandoms taikyti pavieniams darbuotojams skirtas motyvavimo formas taip pat nevertėtų – ne visos duos norimų rezultatų ir gali puoselėti individualizmą, o ne komandinę dvasią. Todėl svarbu išanalizuoti, kurios iš pavieniams darbuotojams taikomų motyvavimo formų tinka taikyti motyvuoti komandas, o kurias taikant reikėtų atsižvelgti į tam tikrus faktorius.

Egzistuoja keletas motyvavimo formų skirstymų. W. F. Cascio (2003) suskirsto motyvacijos priemones į finansines ir nefinansines.

Finansinės motyvavimo formos

Darbo užmokestis. Pinigų, kaip motyvavimo priemonės, poveikis yra taikomas nuo seniausių laikų. Žmogus dirba tikėdamasis piniginio užmokesčio, kuris teisingai atlygins už individualiai ar komandoje

atliekamą darbą. Jei buvo atlyginta teisingai, individas jaus pasitenkinimą ir paskatinimą toliau gerai atlikti jam pavestas užduotis. Todėl ir dabar daugelis organizacijų veikia remdamosi prielaida, kad pavykus susieti lūkesčius su geru darbu, pinigai gali tapti vienu svarbiausiu motyvuojančiu veiksmu. Šią nuostatą įrodo faktas, kad nepakankamas atlyginimas už darbą yra vienas iš dažniausių darbuotojų nepasitenkinimą sukeliančių veiksnių. Taip pat piniginis atlygis turi didelę įtaką aukštesnio lygio poreikiams realizuoti (statusui, saviraiškos galimybėms). Tačiau šiai nuostatai prieštarauja mokslininkai, ypač išsivysčiusių šalių, kur pasiektas aukštas pragyvenimo lygis, fizinis ir socialinis saugumas. Jie remiasi poreikių teorija, kurios šalininkai teigia, kad pinigai nėra motyvatorius, ir daugelis autorių apie juos nekalba kaip apie motyvatorius.

Apibendrinant finansines komandos motyvavimo formas bei darbuotojų naudas, galima teigti, kad organizacijos turėtų parinkti tokius darbo užmokesčio ir darbuotojų naudų derinius, kurie motyvuotų jų organizacijoje dirbančias darbuotojų komandas ir įpareigotų geriau ir efektyviau atlikti pavestas užduotis bei sąlygotų jų, o ne konkurentų organizacijos kaip darbo vietos pasirinkimą.

Nefinansinės motyvavimo formos

Daugelyje Vakarų valstybių organizacijos įsitikino, kad siekiant motyvuoti komandas nepakanka vien finansinių motyvavimo formų. V. Ratkevičienė (1999) ir W. F. Cascio (2003) pateikia nefinansines motyvavimo formas, kurioms priskiriami darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, tinkamas vadovavimas, pripažinimas, mokymosi (savęs ugdymo) galimybės, organizacijos tikslai ir kultūra, darbo sąlygos. Šie motyvavimo metodai lemia daugumos žmonių elgesį darbe ir yra pranašesni už kitus metodus tuo, kad skatina darbuotojo veiklą paties darbo proceso ar jo organizacinių sąlygų teikiamomis galimybėmis.

Apibendrinant galima teigti, kad „Komandos“ terminas yra dažnai naudojamas kasdienėje kalboje. Jo reikšmė siejama su sportu, karyba, šeima ar organizacijos struktūra. Apibendrinus daugelio autorių pateikiamus komandos apibrėžimus galima teigti, jog komanda yra grupė psichologinį suderinamumą ir bendrą strateginį interesą turinčių asmenų, dirbančių kartu pagal tam tikras nustatytas taisykles. Kiekvienai organizacijai gyvybiškai svarbu suburti komandas, nes jų narių darbas remiasi turimos vertės dalinimusi, abipusiu pasitikėjimu, troškimu padėti vienas kitam ir siekti kuo geresnių rezultatų. Tai lemia ir geresnius veiklos rezultatus. Komandos narius sieja bendras psichologinis suderinamumas ir bendras strateginis tikslas. Šie bruožai skiria komandą nuo darbo ar kitų grupės darinių.

Vieni iš svarbiausių veiksnių, lemiančių efektyvų komandos valdymą ir pačios komandos efektyvumą, yra tinkamos komandos suformavimas, jos stiprinimas, motyvavimas.

Suburti komandas veiklai yra gyvybiškai svarbu kiekvienai organizacijai, nes jos narių darbas remiasi turimos vertės dalinimusi, abipusiu pasitikėjimu, troškimu padėti vienas kitam ir siekti kuo geresnių rezultatų.

Šiuolaikinėms organizacijoms komandos yra gyvybiškai būtinos. Sėkmingas jų darbas priklauso nuo tinkamos komandos suformavimo, vadovo sugebėjimo taikyti ir derinti komandos sutelktumo didinimo, motyvavimo ir netradicinius valdymo metodus, ko pasėkoje yra pasiekiami užsibrėžti tikslai bei norimi rezultatai. Greito maisto paslaugų teikimo patirties analizė rodo, kad efektyvios komandos formavimas ir gebėjimas tai padaryti – yra labai svarbus faktorius, dažnai lemiantis šių organizacijų sėkmę.

3. TAIKOMŲ KOMANDOS FORMAVIMO IR VALDYMO METODŲ ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodikos analizė ir pagrindimas

Komandos formavimo problema – viena opiausių personalo vadybos srityje. Suburta darbui komanda ne visuomet pasiekia norimą rezultatą. Tačiau tinkamai parinkus darbuotojus ir pritaikius reikiamus valdymo metodus, komanda organizacijai gali suteikti svarbiausią naudą – sėkmę rinkoje ir konkurencingumą. Dėl šių priežasčių iškyla poreikis ištirti, kokiais kriterijais remiantis organizacijose yra formuojamos komandos ir kokiais metodais jas siekiama valdyti ir įtakoti.

Tyrimo objektas - komandos formavimas

Tyrimo tikslas – ištirti taikomus komandos formavimo aspektus organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Parengti tyrimo metodiką.
2. Atlikti komandos formavimo aspektų tyrimą.
3. Gautus tyrimo rezultatus panaudoti formuojant komandos formavimo greito maisto restoranų tinkle, modelį.

Tyrimo metodų pagrindimas. Apibrėžus tyrimo problemą, tikslą ir objektą, yra sudaromas formalus tyrimo projektas, kuris remiasi reikiamų duomenų rinkimu bei tyrimo metodo pasirinkimu.

Siekiant rinkti duomenis, yra nustatomi tiriamieji požymiai, kurių skiriamos keturios grupės (K. Kardelis, 2002):

1. Kiekybiniai požymiai - antropometrinių matavimų, fizinės būklės rodikliai, laboratorinių tyrimų duomenys ir kt., t.y. visa tai ką galima išmatuoti. Jie yra tikslesni, objektyvesni, gerai tinka matematinei analizei;
2. Kokybiniai požymiai – tai elgesys, požiūriai, interesai, vertybinės orientacijos ir kiti motyvai. Juos sunkiau nustatyti, apdoroti ir įvertinti statistiškai. Gauti duomenys yra subjektyvūs ir įvairiai interpretuojami, sunkiau palyginami su kiekybiniais požymių rodikliais;
3. Klasifikaciniai arba nominalieji požymiai – tai lytis, amžius, profesija, išsilavinimas ir kt.. Šiuos požymius patogiau naudoti darant atranką ir įvairius palyginimus;
4. Reiškinių eiliškumo požymiai – tai fizinė būklė, žinios, sveikata ir kt.

Įvertinus tyrimo tikslą, komandos formavimo ir valdymo metodų Lietuvos organizacijose tyrimas atliktas remiantis kiekybiniais tiriamaisiais požymiais.

Įsivardinus požymius, pasirenkami tyrimo metodai. Metodas – tai tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones. Tai sisteminė procedūra, susidedanti iš nuosekliai pasikartojančių operacijų, kurių taikymas kiekvienu konkrečiu atveju leidžia pasiekti norimą rezultatą (K. Kardelis, 2002).

Pirminė informacija gali būti renkama tiek kiekybiniais, tiek kokybiniais tyrimų metodais. Kiekybiniai nuo kokybinių metodų skiriasi tyrimo tikslu. Kiekybiniai metodai dažniausiai remiasi skaičiais, kurių pagalba gaunami duomenys apie tam tikrus įvykius. Skiriami apklausos (žodinė, raštiška, telefoninė, internetinė), stebėjimo, eksperimento pirminių tyrimų kiekybiniai metodai. Vienas iš kokybinių metodų privalumų yra tai, kad jais remiantis galima gauti ne tik informaciją, bet sužinoti priežastis, sąlygojančias vienokią ar kitokią respondento nuomonę. Pirminių tyrimų kokybiniai metodai yra giluminis interviu, grupinė diskusija ir projektinė technika (K. Kardelis, 2002).

Tyrimui atlikti pasirinktas apklausos tyrimo metodas- anketinė apklausa elektroniniu paštu . Nei stebėjimo, nei eksperimento tyrimo metodai nebuvo pasirinkti, nes siekiama išsiaiškinti komandos formavimo ir valdymo metodus, problemas, su kuriomis susidurta juos taikant. Be to, stebėjimas ir eksperimentas kaip informacijos rinkimo metodai reikalauja daug laiko, finansų, sudėtinga išvengti tyrėjo subjektyvumo, sunkiau susisteminti gautus rezultatus. Įvertinus kiekybinius tyrimo metodus tinkamiausiu pasirinktas apklausa. Jis yra pakankamai efektyvus, su mažiausiomis laiko sąnaudomis, kad atsakyti į visus tiriamuosius klausimus ir pasiekti galutinį tyrimo tikslą.

Skiriamos šios *apklausos rūšys*: anketinė apklausa, interviu, anketinė apklausa paštu, telefoninė apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt. Mūsų šalies mokslinėje praktikoje dominuoja anketinė apklausa. Kur kas rečiau – interviu bei apklausa paštu (K. Kardelis, 2002).

Anketa – tai klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Jį pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis. Šis metodas yra vienas populiariausių sociologiniuose tyrimuose. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos (R. Tidikis, 2003).

Daugelis lietuvių ir užsienio autorių nurodo, kad, siekiant gauti kuo tikslesnę ir patikimesnę informaciją, anketa turi būti trumpa, aiški, skatinti respondento norą bendradarbiauti, atsakinėti į klausimus. Klausimai turi būti nukreipti į esminius žmogaus elgesio ypatumus ir formuluojami aiškiai, nedviprasmiškai, negali būti dvigubi ar tendencingi. Taip pat derėtų naudoti kontrolinius, filtruojančius klausimus, vengti klaidingų prielaidų (K. Kardelis, 2002).

Viena iš anketinės apklausos rūšių – anketinė apklausa elektroniniu paštu. Šis tyrimo metodas nuolat populiarėja, nes pigesnis ir trunka trumpiau negu anketinė apklausa paštu ar per masines komunikacijos priemones. Teigiama, kad į tokias anketas mažai kas atsako, nors kita vertus, ši nuomonė dažnai paneigiama. Nuomonių esama įvairių, tačiau reikėtų sutikti, kad ši apklausos forma yra gana informatyvi ir, be abejo, tinka moksliniuose tyrimuose.

Atliekant anketinę apklausą elektroniniu paštu, kaip ir atliekant apklausą paštu ar per masines komunikacijos priemones, susiduriama su anketų grįžtamumo problema. Anketų grįžtamumas priklauso nuo daugelio veiksnių: socialinės aplinkos sąlygų, žmonių požiūrio į tokio pobūdžio priemones (skirtingose šalyse tai gali būti traktuojama labai įvairiai) ir pan. Dėl šios priežasties anketų grįžtamumo procentas svyruoja. Teigiama, kad tinkamai parengus ir suplanavus anketinę apklausą elektroniniu paštu, galima tikėtis iki 40 procentų atsakymų, o papildomai išsiuntus priminimo laiškus – net iki 70 procentų.

Anketos pagrindimas. Sudarant komandos formavimo ir valdymo metodų Lietuvos organizacijose tyrimo anketą, klausimai buvo apgalvojami iš anksto ir remiamasi sekančiais kriterijais:

- ❖ atsakymai į anketoje pateiktus klausimus turi būti tiesiogiai susiję su atliekamo tyrimo tema;
- ❖ anketos klausimai turi būti suprantami: aiškūs, nedviprasmiški ir nesudėtingi;
- ❖ anketos klausimai sudaryti taip, kad provokuotų tikslų ir teisingą atsakymą (vengiama šališkų klausimų);
- ❖ anketoje klausimai išdėstyti tinkama tvarka;
- ❖ anketa sudaryta taip, kad su ja lengva dirbti (yra nurodoma kuris klausimas po kurio seka, pateikiamos anketos pildymo instrukcijos, paprastas atsakymų žymėjimas).

Pagal šiuos kriterijus sudarius anketos tiriamuosius klausimus, jie turėtų padėti nuodugniau ištirti komandos formavimo ir valdymo metodus Lietuvos organizacijose.

Pagal tyrimo temų skaičių yra naudojama raštiška apklausa, pagrįsta uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimais (žr. 1 priedą). Uždaruose klausimuose (1 - 8, 13, 15 - 17, 19, 21 - 23) respondentai gali pasirinkti atsakymus tik iš pateiktų atsakymo variantų. Pusiau uždaruose klausimuose (9 – 12, 14, 18, 20) respondentams suteikiama galimybė neradus tinkamo atsakymo varianto įrašyti savo atsakymą (R. Tidikis, 2003).

Tyrimo sėkmė didžia dalimi priklauso ne tik nuo teisingo tyrimo problemos, objektų, tikslų ir uždavinių apibrėžimo, bet ir nuo anketos struktūros. Remiantis anketos konstravimo metodiniais principais (I. Luobikienė, 2002; R. Tidikis, 2003), komandos formavimo ir valdymo metodų Lietuvos organizacijose tyrimo anketą sudaro trys dalys: įžanginė, pagrindinė ir baigiamoji.

Tyrimo anketos įžanginėje dalyje yra pateikiamas pristatymas, kuriame yra nurodomas tyrimo tikslas, kas jį atlieka bei yra akcentuojamas apklausos anonimiškumas. Pagrindinėje dalyje pateikiami visi tiesiogiai su tyrimo objektu susiję klausimai (nuo 1 iki 20). Tam, kad nustatyti, ar tikrai tiriama komandos, o ne grupės vadovo nuomonė apie formavimo ir valdymo metodus, yra įdėtas klausimas-filtru (6 klausimas). Juo remiantis, iš visų grįžusių anketų atrenkamos tinkamos tyrimui.

Pagrindinės anketos dalies klausimus galima suskirstyti į atskirus blokus. Pirmas klausimų blokas (1 – 8 klausimai) yra skirtas išsiaiškinti, kokiomis charakteristikomis pasižyminčiai komandai respondentas vadovauja. Antras blokas klausimų yra skirtas išsiaiškinti apie komandos formavimo procesus. Respondentui, pačiam formavusiam komandą, skiriamas klausimų blokas apie komandos formavimo

principus ir problemas, su kuriomis susidūrė formuodamas komandą (9 – 11 klausimai). Respondentui, perėmusiam jau suformuotą komandą, skirtas klausimas apie kilusias valdymo problemas (12 klausimas). Kitas klausimų blokas apie taikomus komandos valdymo metodus (13 - 20 klausimai) skirtas abiejų tipų respondentams.

Baigiamojoje anketos dalyje yra klausimai, kuriais sužinomi demografiniai respondentų duomenys (21 - 23 klausimai), tačiau iš jų negalima identifikuoti respondento asmenybės. Tyrimo anketą sudarantys klausimai ir jų paaiškinimai pateikiami 2 priede.

Tyrimo populiacija ir imties tūris. Tyrimo populiaciją sudarė visi Lietuvos organizacijose dirbantys komandų vadovai. Nustatant imties tūrį, reikšmės įgyja tyrimo validumas, reprezentatyvumas. Statistikoje apklausos reprezentatyvumu laikomas atrinktos ir ištirtos visumos dalies (*imties tūrio*) gebėjimas atspindėti visos visumos charakteristikas. Reprezentatyvumas yra svarbus tada, kai tyrėjas, apklausęs tam tikros visumos dalelę, padaro išvadas ir jas taiko visai visumai. Tokiu atveju gaunama tam tikra reprezentatyvumo paklaida. Siekiant išvengti galimų nesusipratimų dėl tyrimo validumo, prieš pradėdant vykdyti tyrimą, reikia nusistatyti, kokiai paklaidai esant galima teigti, kad tyrimo sąlygos yra patenkinamos. Sociologiniuose tyrimuose priimtina, standartiška yra laikoma 5% paklaida su 0,95 tikimybe (V. I. Paniotto, 1986). Esmine reprezentatyvumo problema išlieka imties tūris, kurį rekomenduojama nustatyti vadovaujantis specialiomis lentelėmis, kurios sudarytos su 5 proc. paklaida. Jomis remiantis, esant generalinės aibės visumai 500, reprezentatyvios imties skaičius yra 222, kai generalinės aibės visuma 1000, imties tūris 286, generalinei visumai esant didesnei nei 5000 atveju, imties tūris turėtų būti 400 (K. Kardelis, 2002).

Tyrimo imties tūrio parinkimo būdą galima įvardinti kaip atsitiktinį, nes organizacijos tyrimui buvo parinktos atsitiktinai. Tiriant komandos formavimo ir valdymo metodus Lietuvos organizacijose, elektroniniu paštu buvo išsiųsta 200 anketų.

Anketos platinimo ir pildymo procesai. Atsitiktinai parinktomis 200 Lietuvos organizacijų elektroniniu paštu buvo išsiųsti laiškai su prisegtu anketos dokumentu. Laiškai buvo adresuoti komandų vadovams. Gavę laišką, respondantai užpildė anketas. Jas prisegę prie laiško, elektroniniu paštu gražino apklausėjui.

Anketos duomenų analizės metodai ir rezultatų apdorojimas. Magistrinio darbo tyrimo anketinės apklausos duomenims apdoroti buvo naudojami matematinės statistikos metodai, naudojantis Microsoft „Excel“ skaičiuokle, o vėliau atliekama teorinė duomenų analizė. Gautų rezultatų pateikimui buvo naudojamos diagramos⁵ (angl. chart).

Tyrimo problemos. Pagrindinė tyrimo problema buvo santykinai ne didelis anketų grįžtamumas. Jį galėjo sąlygoti respondentų nenoras dalyvauti apklausoje dėl, jų manymu, galimybės tokiu būdu išplatinti konfidencialią informaciją apie jų organizacijoje taikomus komandos valdymo metodus. Kita priežastis,

⁵ Diagrama – tai darbo lapo duomenų grafinis atvaizdavimas (V. Šakys, 1998)

galėjusi lemti ne didelį anketų grįžtamumą, tai, kad ji orientuota į įvairaus lygio komandų vadovus (organizacijos, organizacijos skyriaus ir t.t.), kurie neskyrė laiko ir dėmesio anketos pildymui. Siekiant padidinti anketų grįžtamumą, buvo išsiųsti priminimo laišakai.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir pateikimas

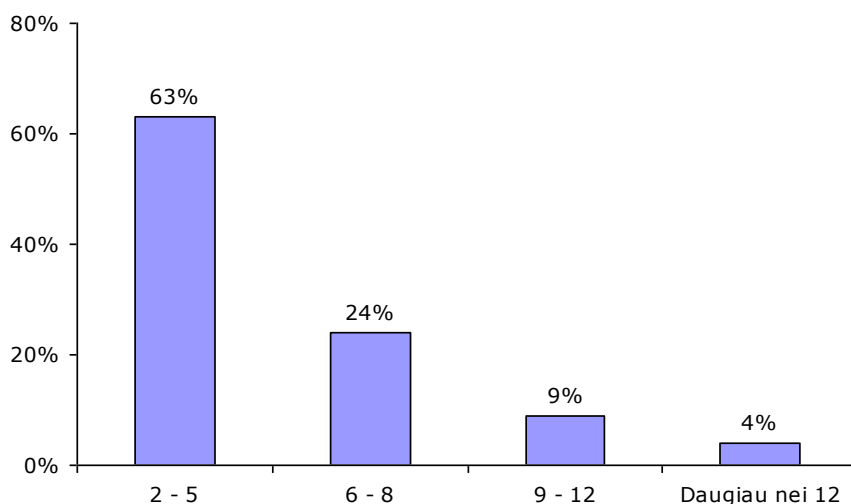
Komandos formavimo ir valdymo metodų Lietuvos organizacijose tyrimo metu elektroniniu paštu buvo išsiųsta 200 anketų. Po priminimo laiškų išsiuntimo iš viso užpildytos grįžo 121 anketų.

Siekiant atrinkti validžias tyrimo anketas, buvo pasinaudota klausimu – filtru (6 klausimą, žr. 1 priedą), kuriuo nustatoma, ar respondentas vadovauja komandai ar darbuotojų grupei. Remiantis šiuo kriterijumi buvo atrinktos 87 anketos. Tyrimo rezultatai pateikti remiantis validžiomis grįžusiomis anketomis.

Pirmas klausimų blokas (1 – 8 klausimai) apima bendrus klausimus apie respondento komandinio darbo esmės suvokimą ir jo vadovaujamos komandos charakteristikas. Į klausimą, ar respondentui žinoma komandinio darbo esmė, atsakymą *taip* pasirinko visi respondentai. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad visiems respondentams yra žinoma komandinio darbo esmė.

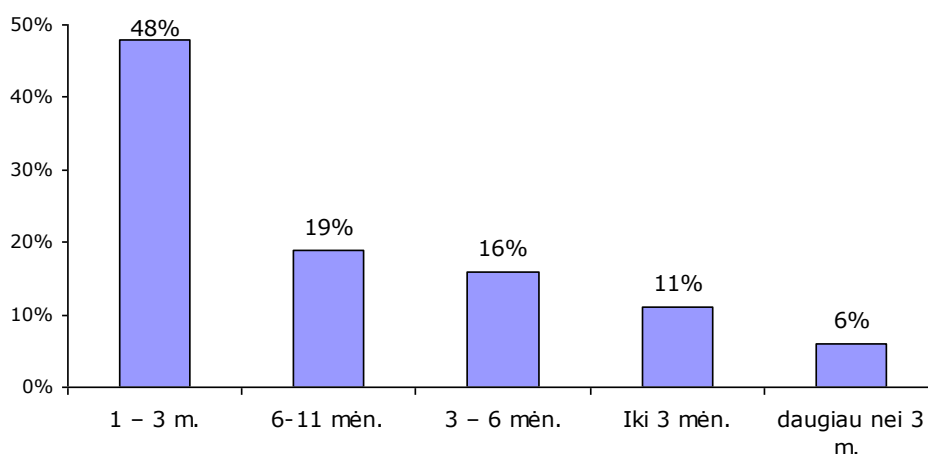
Antru anketos klausimu buvo išsiaiškinta, kaip respondentai suvokia komandinį darbą. Visi 100 proc. respondentų nurodė, kad komandinį darbą jie suvokia kaip grupės darbuotojų atliekamą darbą, grindžiamą bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu tarp darbuotojų. Tai rodo, kad respondentai teisingai suvokia, kas yra komanda ir kokie turėtų būti jos darbo principai.

Trečiame anketos klausime, respondentų buvo prašoma nurodyti, kiek narių sudaro jų vadovaujamą komandą. 2-5 asmenų komandoms vadovauja 63 proc. respondentų, optimaliam komandos narių skaičiui (6-8 asmenys) vadovauja 24 proc. respondentų (žr. 11 pav.). Didesnėms nei 12 asmenų komandoms vadovauja tik 4 proc. respondentų. Šie rezultatai parodo, kad tarp respondentų labiausiai paplitusios ne didelės komandos, kurias sudaro 2-5 asmenys.



11 pav. Komandų pasiskirstymas pagal komandos narių skaičių

Į klausimą, kiek laiko respondentai vadovauja esamai komandai, laikotarpį iki 3 mėn. nurodė 11 proc. respondentų, 3-6 mėn. nurodė 16 proc., 6-11 mėn. – 19 proc., 1-3 m. – 48 proc. ir daugiau nei 3 m. nurodė 6 proc. respondentų (žr. 10 pav.). Esant tokiems rezultatams, galima teigti, kad daugiausia respondentų esamai komandai vadovauja nuo 1 iki 3 metų.



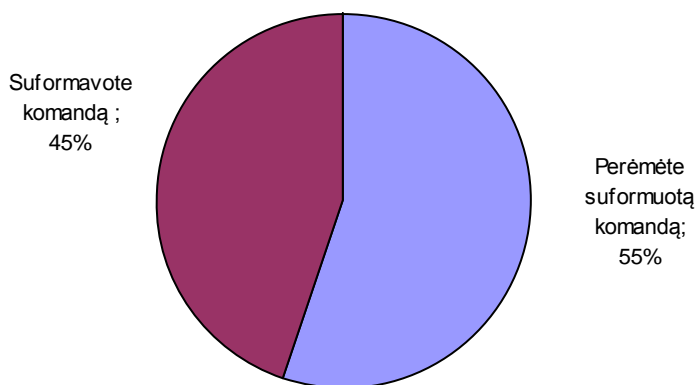
12 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal esamai komandai vadovaujamą laikotarpį

Penktu klausimu išsiaiškinta, kokio lygio komandai vadovauja respondentai. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad didžioji dalis respondentų vadovauja projektinei grupei (45 proc.), šiek tiek mažiau – vadybinei grupei (37 proc.) (žr. 12 pav.). Mažiausią dalį – 4 proc., sudarė respondentai - organizacijų vadovai.

Septintu anketos klausimu siekta išsiaiškinti, kokiame komandos formavimo etape yra respondentų vadovaujamos komandos. Pagal pažymėtų atsakymų variantų pasiskirstymą (žr. 3 priedą), galima daryti prielaidas, kad daugiausiai respondentų vadovaujamos komandos yra veiklos etape, kurį identifikuoja pažymėti atsakymų variantai: komandos nariai puikiai supranta vienas kitą (24 proc. respondentų), tarp komandos narių stiprūs neformalūs ryšiai (18 proc.), komanda sugeba objektyviai vertinti savo veiklą (9 proc.). Taip pat santykinai didelis respondentų skaičius nurodė, kad jų vadovaujamos komandos

būdingi bruožai: komandoje vyksta konstruktyvios diskusijos (12 proc.), komandos nariai dažnai tvardo neigiamas emocijas (6 proc.), komandoje nusistovėję daugumai priimtinos bendravimo, elgesio taisyklės, darbo metodai (9 proc.). Šie bruožai būdingi komandoms, esančioms normalizavimosi komandos formavimo etape. Mažiausias procentas respondentų pažymėjo bruožus, būdingus komandoms esančioms formavimosi etape, „komandos nariai atsargiai reiškia savo nuomonę“ ir „komandos nariai aiškinasi tikslus ir uždavinius“, atitinkamai 2 ir 5 proc.

Respondentų atsakymai į aštuntą anketos klausimą leido nustatyti, ar respondentai perėmė suformuotą komandą, ar ją suformavo patys. 55 proc. respondentų nurodė perėmę suformuotą komandą, o 45 proc. suformavę komandas patys (žr. 13 pav.).



13 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, ar patys formavo komandą, ar ne

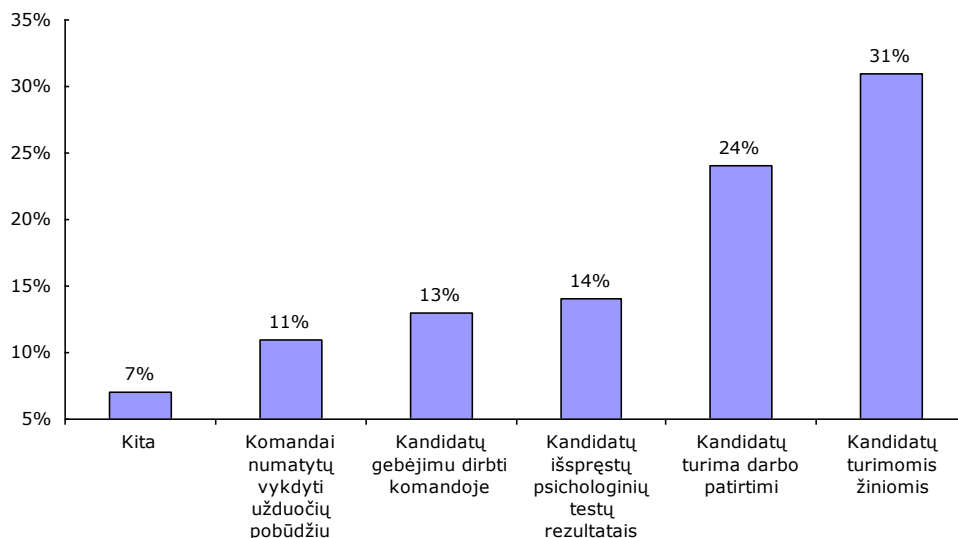
Devintame klausime paprašius respondentus įvertinti išvardintų komandos formavimo kriterijų svarbą, buvo nustatyta, kad didžiausią svarbą tyrime dalyvavę komandų vadovai teikia kandidatų gebėjimui dirbti komandoje (2,7 balo), antroje vietoje – spręstų psichologinių testų gautiems rezultatams (2,5 balo). Formuojant komandą mažiausias respondentų dėmesys yra skiriamas komandai numatytų vykdyti užduočių pobūdžiui. Apibendrinus galima teigti, kad formuojant komandą didžiausią dėmesį respondentai kreipia į kandidato gebėjimą dirbti komandoje ir spręstų psichologinių testų pateikiamus rezultatus.

5 lentelė. Komandos formavimo kriterijų svarbos įvertinimas balais

1.	Gebėjimas dirbti komandoje	2,7
2.	Išspręstų psichologinių testų rezultatai	2,5
3.	Darbuotojų turimos žinios	2,2
4.	Darbuotojų darbo patirtis	1,63
5.	Komandai numatytų vykdyti užduočių pobūdis	1,6

Respondentų, kurie patys formavo komandą, dešimtame klausime buvo paprašyta nurodyti, kokiais kriterijais buvo remtasi formuojant komandą. Gauti rezultatai skiriasi nuo šiems kriterijams skiriamos svarbos. Formuodami komandas 31 proc. respondentų rėmėsi kandidatų turimomis žiniomis, 24 proc. kandidatų turima darbo patirtimi (žr. 14 pav.). Mažiausias respondentų skaičius formuodamas komandą atkreipė dėmesį į komandai numatytų vykdyti užduočių pobūdį (11 proc.). Remiantis gautais tyrimo

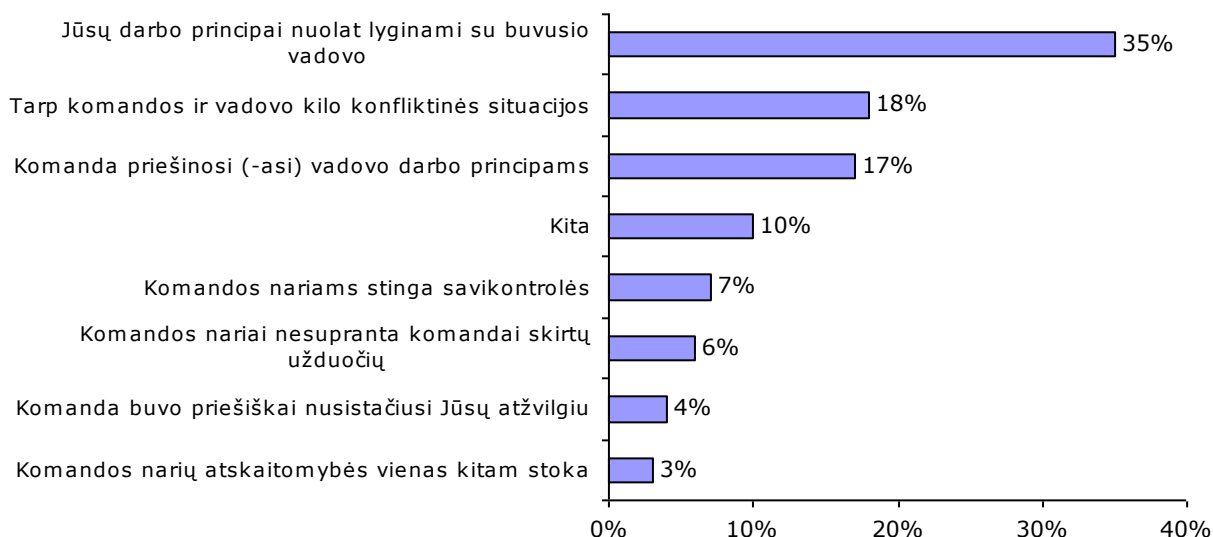
rezultatais galima daryti išvadą, kad didesnę svarbą respondentai teikia kandidatų gebėjimui dirbti komandoje ir psichologinių testų rezultatams (žr. 9 klausimą), tačiau realiai formuodami komandą jie atsižvelgia į kandidatų turimas žinias ir įgytą darbo patirtį.



14 pav. Kriterijų, kuriais remiamasi formuojant komandą, pasiskirstymas

Vienuliktu klausimu siekta nustatyti svarbiausias problemas, kurios kyla komandos vadovams formuojant ir valdant komandą. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad mažiausiam respondentų, patiems formavusių valdomą komandą, skaičiui kyla problemų dėl komandos narių atsakingumo stygiaus (1 proc.) (žr. 4 priedą), tarp komandos narių tvyrančio nepasitikėjimo (1 proc.), komandos atskaitomybės vienas kitam stokos (3 proc.). Remiantis respondentų atsakymais, dažniausiai pasitaikiusios problemos formuojant ir valdant paties suformuotą komandą yra komandos narių audringas reagavimas į vienas kito ar vadovo pasakytą konstruktyvią kritiką (18 proc. respondentų), komandinio darbo įgūdžių stoka (16 proc.), komandos narių nesugebėjimas spręsti konfliktinių situacijų (15 proc.).

Dvyliktas klausimas buvo skirtas komandų vadovams, kurie perėmė jau suformuotas komandas, siekiant išsiaiškinti, su kokiomis valdymo problemomis jie susidūrė. Didžiausiai respondentų daliai, perėmus komandos vadovavimą, teko susidurti su nuolatiniu jų darbo principų lyginimu su buvusio vadovo taikytais darbo principais (35 proc.) (žr. 15 pav.), kylančiomis konfliktinėmis situacijomis tarp jų ir komandos (18 proc.), komandos pasipriešinimu naujo vadovo darbo principams (17 proc.).



15 pav. Respondentų, perėmusių suformuotą komandą, atsakymų pasiskirstymas pagal valdymo problemas

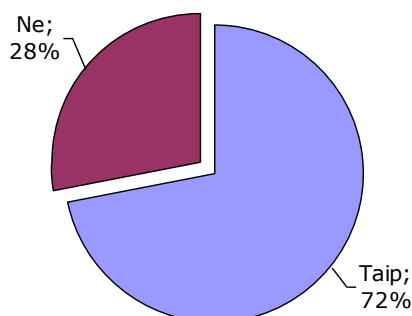
Mažiausiam respondentų skaičiui teko susidurti su komandos narių atskaitomybės vienas kitam stoka (3 proc.), komandos priešišku nusistatymu (4 proc.). Įvertinus gautus rezultatus galima daryti prielaidą, kad dauguma respondentų, perėmę suformuotą komandą, susidūrė pasipriešinimu naujam vadovui, tačiau komandos nusistovėję tarpusavio santykiai, darbas ir veikla nenutrūko.

Šešioliuku anketos klausimu siekiama išsiaiškinti, kokią svarbą, respondentų nuomone, efektyviam komandos valdymui turi išvardinti veiksniai. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad svarbiausiais veiksniais, lemiančiais efektyvų komandos valdymą, respondentai mano esant skiriamų uždavinių aiškumą (2,74 balo) (žr. 6 lentelę), tinkamą vadovavimą (2,60 balo). Mažiausia reikšmės, respondentų nuomone, turi komandos narių dalyvavimas skirstant užduotis (1,32 balo), komandos nariams bendrų vertybių nustatymas (1,15 balo). Išanalizavus gautus rezultatus, galima teigti, kad respondentų nuomone, efektyviam komandos valdymui svarbiausi yra valdymo funkcijos organizavimo veiksniai. Kaip bebūtų keista, organizacijos klimato gerinimui, komandos motyvacijai respondentai skyrė mažiau svarbos.

6 lentelė. Veiksnių, svarbių efektyviam komandos valdymui, įvertinimas balais

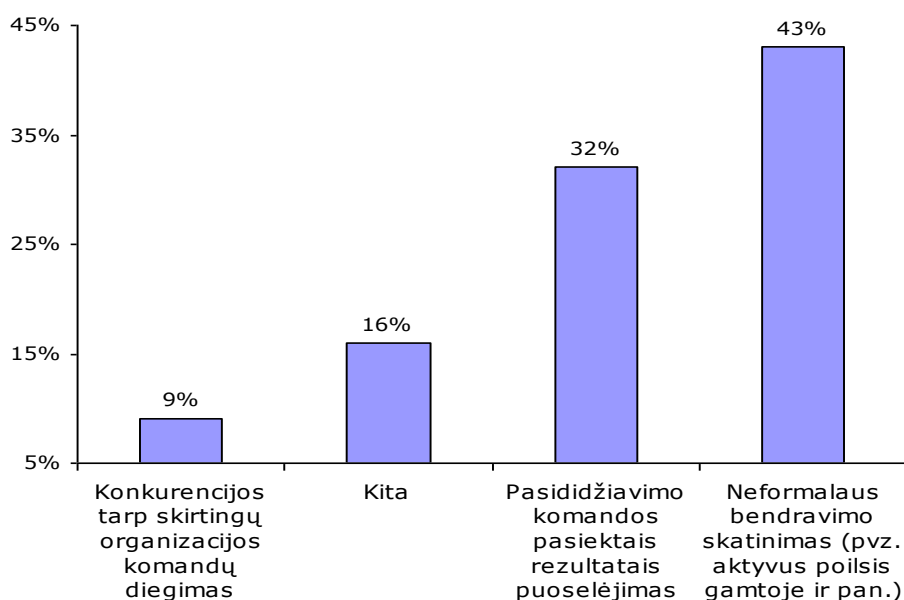
1.	Komandai skirtų uždavinių aiškumas	2,74
2.	Tinkamas vadovavimas	2,60
3.	Aiškus įgaliojimų nurodymas	2,19
4.	Skirtų užduočių supratimas	2,08
5.	Komandos narių suderinamumas	2,04
6.	Komandos narių savarankiškumas	2,02
7.	Komandos sutelktumas	1,82
8.	Komandos pasiektų rezultatų vertinimo kriterijų aiškumas	1,74
9.	Bendradarbiavimo tarp komandos narių skatinimas	1,70
10.	Komandos motyvacija	1,53
11.	Komandos narių dalyvavimas skirstant užduotis	1,32
12.	Komandos nariams bendrų vertybių nustatymas	1,15

Norint sužinoti, ar respondentai skatina komandų sutelktumą, buvo užduotas septynioliktas klausimas. Didžioji respondentų dalis – 72 proc. – atsakė, kad komandos sutelktumą skatina, 28 proc. – kad ne (žr. 16 pav.). Tai, kad komandos sutelktumas yra svarbus komandos valdymui, patvirtina ir prieš tai buvusio klausimo rezultatai: komandos sutelktumui respondentai skyrė 1,82 balo iš 3 (3 -labai svarbu, 0 - nesvarbu), tai septinta vieta rangų lentelėje.



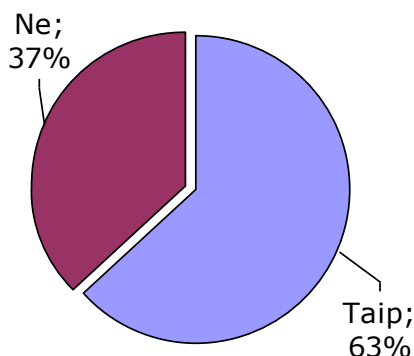
16 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Ar skatinate komandos sutelktumą?“

Aštuonioliktu klausimu siekta išsiaiškinti, kokius metodus respondentai taiko komandų sutelktumui didinti. Didžiausio respondentų dėmesio sulaukė, pastaruoju metu Lietuvoje vis populiarėjantis, neformalaus bendravimo skatinimas (43 proc. respondentų), šiek tiek mažiau – 32 proc. pasididžiavimo komandos pasiektais rezultatais puoselėjimą (žr. 17 pav.). 16 proc. respondentų atsakė, kad komandos sutelktumui taiko kitus metodus, tačiau jų neįvardino. Konkurencijos, tarp skirtingų organizacijos komandų diegimą, kaip sutelktumo didinimo metodą, nurodė 9 proc. respondentų. Toks šio metodo nepopuliarumas gali būti sąlygotas jo sukeltamų neigiamų padarinių – kliūtys informacijos sklaidai organizacijoje.



17 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal taikomus metodus komandos sutelktumui didinti

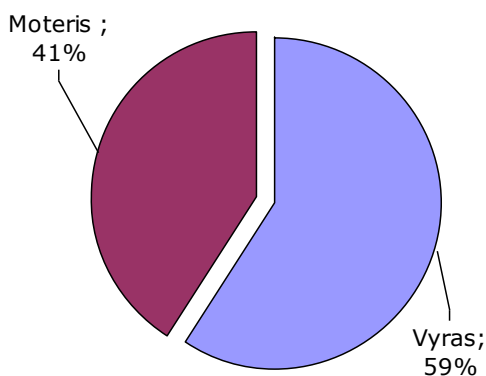
Siekiant išsiaiškinti, ar respondentai, būdami komandų vadovais, motyvuoja komandas, į anketą įtrauktas devynioliktas klausimas. Kaip bebūtų keista, tačiau ne visi respondentai nurodė motyvuojantys komandas – net 37 proc. nurodė komandų nemotyvuojantys (žr.18 pav.). Mano nuomone, tai liudija apie šios respondentų grupės nešiuolaikiškumą.



18 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar motyvuojate (skatinate) komandą?“

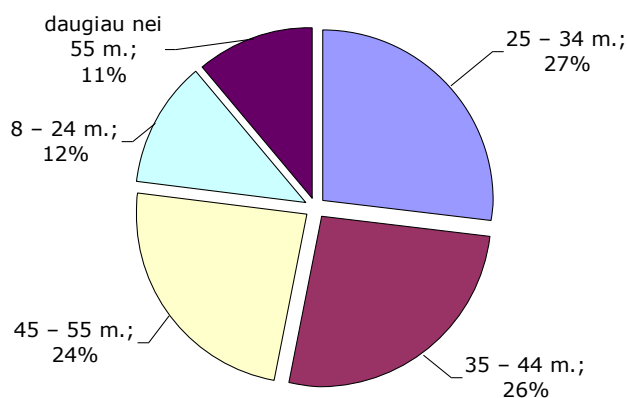
Norint išsiaiškinti komandos vadovų taikomas motyvacijos priemones, į anketą įtrauktas dvidešimtas klausimas. Apibendrinus respondentų atsakymus, matyti, kad didžiausias respondentų skaičius komandų motyvavimui naudoja pinigines premijas (26 proc. respondentų), piniginius priedus (19 proc.) (žr. 5 priedą). Nuotraukos garbės lentoje, specialūs ženklukai, geriausio darbuotojo titulas, kaip motyvavimo priemonių, nenurodė nė vienas respondentas. Toks rezultatų pasiskirstymas rodo, kad respondentų tarpe iki šiol pats populiariausias yra finansinis komandos motyvavimas, o nefinansinio motyvavimo priemonės nėra dar pakankamai išnaudojamos.

Baigiamojoje anketos dalyje buvo užduodami klausimai demografiniams respondentų duomenims nustatyti. Nustatyta, kad didžioji respondentų dalis - 59 proc. vyrai ir 41 proc. moterys (žr. 19 pav.).



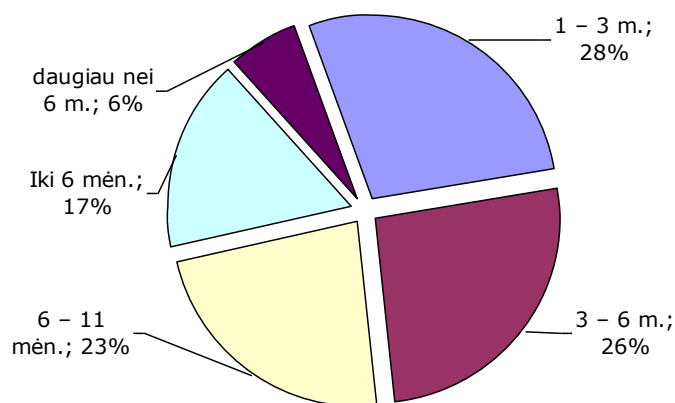
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Kaip matyti iš 20 pav., pagal amžių trys grupės respondentų sudarė beveik lygias dalis: 27 proc. respondentų buvo 25 iki 34 m., 26 proc. - nuo 35 iki 44 m., 24 proc. nuo 44 iki 55 m. Tiek jaunesnės, tiek vyresnio amžiaus respondentų grupės sudarė atitinkamai 12 ir 11 proc.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Labai panašus respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą – didžioji respondentų dalis turi 1-3 m. komandos vadovo darbo stažą (28 proc.), 3-6 m. – 26 proc. respondentų (žr. 21 pav.). Daugiau nei 6 metų komandos vadovo darbo patirtį turi tik 6 proc. respondentų.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą komandos vadovo pareigose

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad komandos formavimas yra svarbus momentas, siekiant jos veiklos efektyvumo ir naudingumo. Dauguma apklaustųjų pažymi, kad komandos veiklos sėkmei svarbią įtaką daro potencialių darbuotojų kvalifikacinės žinios, gebėjimai ir praktinė darbinė patirtis, todėl šiems momentams turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys, formuojant komandą. Taip pat, vertinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad norint suformuoti efektyvią ir veiksmingą komandą yra labai svarbu taikyti efektyvias ir konkrečias bei aiškiai suprantamas motyvavimo priemones, kartu siekiant, kad jos skatintu darbuotojų savimotyvaciją, atsakomybę ir savikontrolę.

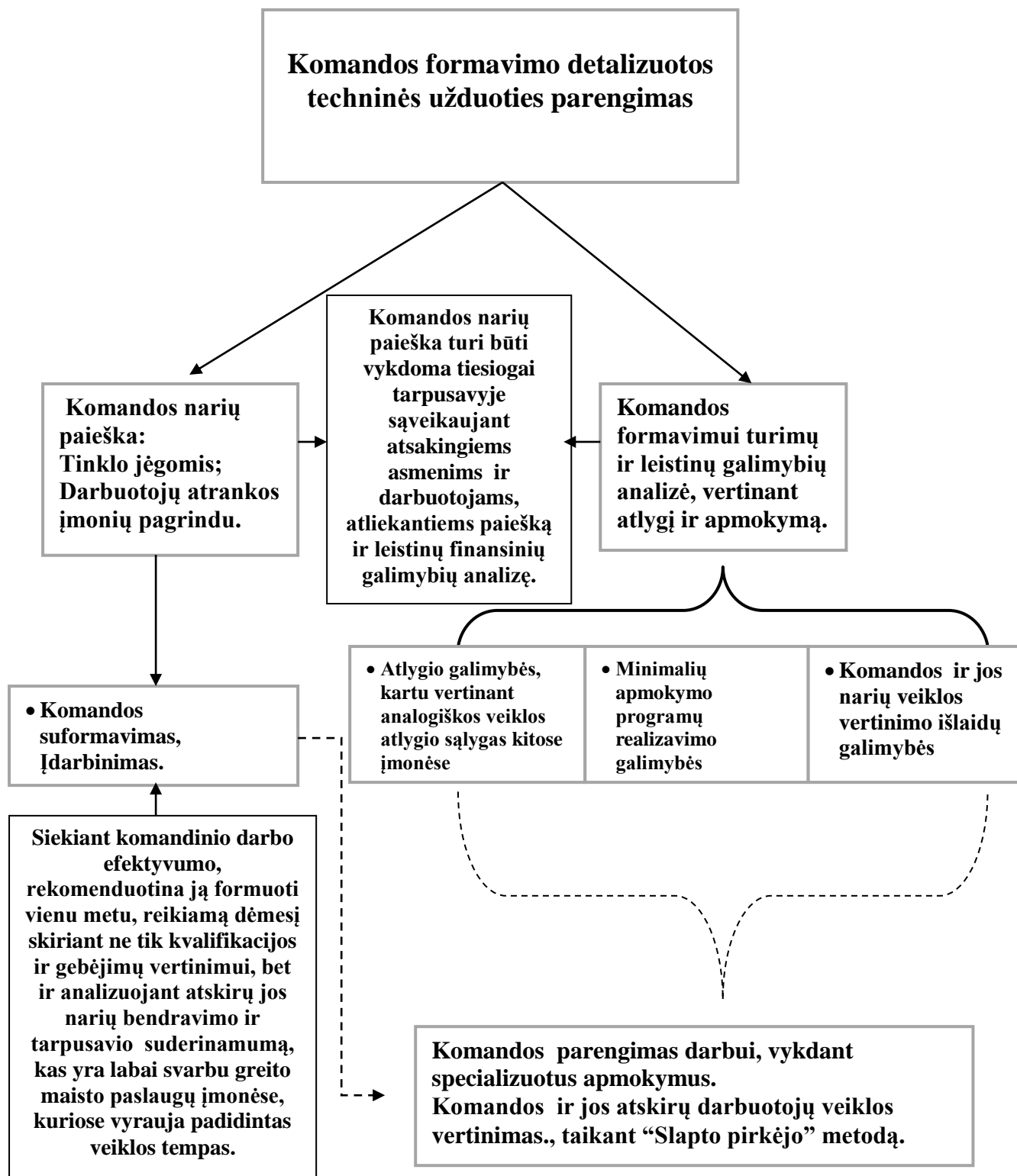
4. KOMANDOS FORMAVIMO GREITO MAISTO RESTORANŲ TINKLUI, MODELIS

Šio darbo pagrindu atlikta komandos formavimo tematikos teorinė analizė ir gauti tyrimo rezultatai parodė, kad veiklos sėkmei svarbų vaidmenį reiškia efektyvios komandos turėjimas. Kartu analizė parodė, kad norint suformuoti efektyvią komandą, ypač maitinimo paslaugas teikiančiose įmonėse, šis procesas turi būti vykdomas kompleksiskai, reikiamai jam pasirengus ir nusiteikus. Analizė rodo, kad komandos formavimą tikslinga vykdyti sisteminiu pagrindu, tam naudojant šio darbo pagrindu sukurtą komandos formavimo ir parengimo darbui modelį, kuris pateikiamas 22 pav.

Modelio taikymas pagrįstas tam tikrais konkrečiais etapais, kurie išreiškia:

- Komandos formavimo detalizuotos techninės užduoties parengimą;
- Potencialių komandos narių paiešką, tai vykdant tinklo jėgomis ir pasinaudojant darbuotojų atranką vykdančių įmonių paslaugomis;
- Įmonės galimybių analizę, kurios pagrindu būtina atlikti išsamią analizę, apimančią tinklo sekančias finansines galimybes, tai susijusias su atlygiu darbuotojams ir apmokymams reikalingomis lėšomis. Vykdamas potencialių komandos narių paiešką ir galimybių analizę, turi būti aiški ir konkreti sąveika tarp asmenų ir darbuotojų, vykdančių šiuos procesus;
- Komandos suformavimą ir įdarbinimą. Siekiant komandinio darbo efektyvumo, rekomenduotina ją formuoti vienu metu, reikiamą dėmesį skiriant ne tik kvalifikacijos ir gebėjimų vertinimui, bet ir analizuojant atskirų jos narių bendravimo ir tarpusavio suderinamumą, kas yra labai svarbu greito maisto paslaugų teikimo įmonėse, kuriose vyrauja padidintas veiklos tempas, kas, kaip rodo patirties analizė, gali iššaukti darbuotojų tarpusavio konfliktus, kurie yra neleistini tokio pobūdžio veikloje, nes jie neigiamai veikia į vykdomų procesų kokybę ir formuoja neigiamą nuomonę iš vartotojų pusės;
- Komandos parengimą darbui, vykdant specializuotus apmokymus, o taip pat komandos ir jos atskirų darbuotojų veiklos vertinimą, taikant "Slapto pirkėjo" metodą. Galima taikyti ir kitus paslaugos vertinimo metodus, tačiau jie turi būti vykdomi reguliariai ir objektyviai.

Remiantis šiuo modeliu galima suformuoti efektyvią komandą. Kartu būtina pažymėti, kad šio modelio taikymo efektyvumui išskirtinė reikšmė turi aukščiausio lygio vadovų – savininkų nuostata ir požiūris į būtinybę komandą formuoti sisteminiu požiūriu. Modelis yra universalus ir gali būti taikomas ir kitokio pobūdžio veiklų įmonėse.



22 pav. Komandos formavimo ir parengimo darbui modelis (sudarytas autoriaus)

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Analizė rodo, kad Lietuvoje sparčiai plečiasi greito maisto paslaugų teikimas. Tai paaiškinama gyvenimo ir veiklos didėjančiu tempu bei žmonių noras mažinti sugaištamą laiką maisto ruošimui ir vartojimui. Darbo rezultatai parodė, kad ši veiklos sritis susiduria su viena iš pakankamai aktualių problemų paslaugų srityje – tai efektyvios ir kokybiškas paslaugas gebančios teikti komandos suformavimo problema. Teorinė analizė patvirtina, kad komandos reikšmės bei įtaka organizacijų veiklai yra akivaizdi ir dažnai vaidina vieną iš pagrindinių vaidmenų, lemiančių įmonių veiklos efektyvumą.

Tinkamai suformuota ir parengta komanda padeda organizacijai tapti pelningai dirbančia ir konkurencinga rinkoje. Ypač tai aktualu viešojo maitinimo paslaugų teikime, todėl komandos formavimui turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys. Kartu analizė rodo, kad komandos efektyvumui svarbią įtaką daro ir jos sutelktumas bei taikomos motyvavimo priemonės.

2. Atliktas tyrimas parodė, kad komandos formavimas svarbumą supranta didžioji apklaustų įmonių vadovų ir jiems yra reikiamai suprantamas komandos vaidmuo, siekiant įmonių veiklos efektyvumo bei naudingumo. Dauguma apklaustųjų pažymi, kad komandos veiklos sėkmei svarbią įtaką daro potencialių darbuotojų kvalifikacinės žinios, gebėjimai ir praktinė darbinė patirtis, todėl šiems momentams turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys, formuojant komandą. Taip pat, vertinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad norint suformuoti efektyvią ir veiksmingą komandą, yra labai svarbu taikyti efektyvias ir konkrečias bei aiškiai suprantamas darbuotojams ir juos tikslingai skatinančias efektyvias dirbti motyvavimo priemones, kartu siekiant, kad jos skatintu ir pačių darbuotojų savimotyvaciją, atsakomybę bei savikontrolę. Kartu nustatyta, kad siekiant motyvuoti komandos narius, komandų vadovai turėtų taikyti ne tik finansines motyvavimo priemones, tačiau ir įvairias nefinansines motyvavimo priemones, pvz., geriausios komandos, geriausio darbuotojo titulus, specialius ženklukus, garbės raštus, kurių, kaip rodo apklausa, respondentai beveik nenaudoja. Šiomis priemonėmis galėtų būti patenkintas komandų pripažinimo poreikis, to pačiu skatintu ją dirbti dar efektyviau. Siekiant komandinio darbo efektyvumo, rekomenduotina ją formuoti vienu metu, reikiamą dėmesį skiriant ne tik kvalifikacijos ir gebėjimų vertinimui, bet ir analizuojant atskirų jos narių bendravimo ir tarpusavio suderinamumą, kas yra labai svarbu greito maisto paslaugų įmonėse, kuriose vyrauja padidintas veiklos tempas.

3. Darbo pagrindu atlikta teorinė analizė ir praveisto tyrimo rezultatai patvirtino, kad įmonių veiklos sėkmei reikšmingą įtaką daro efektyvių komandų turėjimas. Darbo rezultatai parodė, kad norint tai pasiekti, visų pirma būtina turėti tokias komandas. Tam, kad turėti efektyvias komandas, visų pirma būtina gebėti jas reikiamai suformuoti. Analizė rodo, kad norint suformuoti sėkmingai veikiančias komandas, būtina taikyti sistemingai konkretizuotą būdą. Kaip rodo teorinė analizė ir atlikto tyrimo rezultatai, tai galima pasiekti naudojant šio darbo pagrindu parengtą komandos formavimo ir

parengimo darbui modelį, kurio taikymas formuojant komandas yra pateikiamas šio darbo ketvirtame skyriuje. Nepaisant to, kad šis modelis yra parengtas greito maitinimo restoranų komandų formavimui, galima teigti, kad šis modelis yra universalus, todėl reikiamai jį adaptavus ir pakoregavus, jis gali būti taikomas formuojant komandas ir kitų veiklos sričių įmonėse.

LITERATŪRA

1. „A&M Events Group“. Šventė kolegų būryje//Vadovo pasaulis. ISBN 1392-4761. 2002, nr. 7-8, p. 18-20.
2. Ashok S., Santhakumar A. R. NLP to promote TQM for effective implementation of ISO 9000// Managerial Auditing Journal. 2002, Volume 17, Number 5, p. 261 – 265. DOI: 10.1108/02686900210429687.
3. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды. Москва: Финансы и статистика, 2002; 544 p. ISBN 5-279-02380-9.
4. Bagdonas E. Administravimo principai/ E. Bagdonas, L. Bagdonienė. Kaunas: Technologija, 2000. 228 p. ISBN 9986-13-814-0.
5. Bakanauskienė I. Personalo valdymas: metodinė priemonė. Kaunas: VDU leidykla, 2002. 141 p. ISBN 9955-530-12-X.
6. Barczyk, Casimir C., Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius : Eugrimas, 1999. 256 p. ISBN 9986-05-347-1.
7. Bausch T. Įmonių etika verslo praktikoje/ T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann (Teksto adaptavimas, mokslinis redagavimas ir komentarai - Vasiljevienės N.). Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras, 2002. 312 p. ISBN 9955-497-22-X.
8. Belbin R. M. Beyond the team. Oxford: Butterworth-Heineman, 2000. 141 p. ISBN 0750646411.
9. Bendorienė A. Tarptautinių žodžių žodynas // A. Bendorienė, V. Bogušienė ir kt. Alma Litera, 2004. 790 p. ISBN 9955-08-100-7.
10. Bovee C. L. Business Communication today / C. L. Bovee, J. V. Thill. New Jersey: Prentice Hall, 2000. 730 p. ISBN 0536672369.
11. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija, 1996. 76 p. ISBN 9986-13-434-X.
12. Cascio W.F. Managing human resources: productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill/Irwin, 2003. 703 p. ISBN 0-07-112311-3.
13. Certo S. C. Modern Management: Diversities, Quality, Ethics and the Global Environment. 7th edition. Prentice Hall, 1997. 640 p. ISBN 0-13-210634-5.
14. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas [interaktyvus]. Lietuvių kalbos institutas, 2004. [žiūrėta 2005-02-15]. Prieiga per Internetą: <<http://www.autoinfo.lt/webdic/>>.
15. Delozier H. Ch., Enhancing teamwork [interaktyvus]. RDH: Penn Well Publishing Co, 2004, Vol. 24 Issue 10 [žiūrėta 2005-01-10]. Accession no. 14854929. Available from EBSCO Publishing.
16. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: „UAB“ Poligrafija ir informatika, 2001. 344 p. ISBN 9986-85036-3.

17. Dubinas V. Darbo apmokėjimo organizavimas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1995. 72 p.
18. Dževeckytė R. Efektyvus motyvavimas – ne tik planavimas ir kontrolė//Verslo žinios. Karjera ir vadyba. 2003, kovo 20 d., p. 2.
19. Fieth C.H. Įmonės žmogiškųjų resursų valdymas. Kaunas: Verslo konsultacinis centras, 2003. 30 p.
20. Furnham A. Does money motivate?// The Sunday Times. 1994, October 9.
21. Georges D. P. Improved employee selection and staffing through meta programmes// Career Development International. 1996, Volume 1, p. 5-9. DOI: 10.1108/13620439610130579.
22. Gordon J.R. Organizational behavior: a diagnostic approach. N.J.: Prentice Hall, 1999. 569 p. ISBN 0139228241.
23. Gregory P Shea, Richard A. Guzzo. Group Effectiveness: What Really Matters?. Sloan Management Review 27, 26 p.
24. Hay Group. Hay atlyginimų rinkos tyrimas. Vilnius, 2002.
25. Harris P. R. Managing Effectively Through Teams / P. R. Harris, K. G. Harris // Team performance management. 1996, vol. 2 no. 3, pp. 23-36. ISSN 1352-7592.
26. Heller R. Grupių valdymas. Vilnius: Alma litera. 2001. 72 p. ISBN 9986-02-793-4.
27. Išlikite optimistai net ir labai sunkiu metu // Verslo žinios. Karjera ir vadyba. 2004, balandžio 22 d., 3 p.
28. Jazdauskaitė V. Vadovo vaidmuo formuojant komandą//Vadovo pasaulis. ISBN 1392-4761. 2003, nr. 12, p. 38-40.
29. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996. 284 p. ISBN 9986-13-433-1.
30. Jučienė D. Kodėl žmonės turėtų Jums dirbti?(4)//Vadovo pasaulis. ISBN 1392-4761. 2001, nr. 10, 42-43 p.
31. Kaip racionaliai apdovanoti darbo grupes? // Verslo žinios. Karjera ir vadyba. 2004, sausio 13 d. 7 p.
32. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. Kaunas: Judex, 2002. 398 p. ISBN 9986-948-65-7.
33. Kasiulis J. Vadovavimo psichologija/ J. Kasiulis, V. Barvydienė. Kaunas: Technologija, 2001. 327 p. ISBN 9955-09-078-2.
34. Katzembach J. R., Smith D. K. The wisdom of teams. McGraw Hill, 1993; 352 p. ISBN 0-88730-676-4.
35. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2015). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
36. Bakanauskas, A., Šontaitė, M. (2007). Veiksnių, įtakančių vartotojų išlaikymą, tyrimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 37, 127-129.
37. Bernotaitė, L., Čerškutė, R., Petukienė, E. (2007). Pramogų klubo klientų aptarnavimo vertinimas. *Socialiniai mokslai: vadyba ir administravimas*, 151-154.

38. Bliujūtė, G., Korsakienė, R. (2014). Santykių su klientais valdymo ypatumai: Lietuvos įmonių atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 6(1), 9-16.
39. Dilijonas, D. (2011). *Aptarnavimo sistemų pelningumo tyrimai, realaus laiko sprendimų priėmimui, taikant intelektines sistemas* (Daktaro disertacija). Gauta iš eLABa. (09P)
40. Eidukevičienė, K. (2010). Optimizacija – mada ar būtinoji sąlyga. Prieiga per internetą <http://www.inovacijos.lt/inopagalba/lt/optimizacija>.
41. Grublienė, V., Ambraziūnaitė, E., Venckevičė, L. (2014). Paslaugų kokybės sąsajos su AB Lietuvos draudimas konkurencingumu. Prieiga per internetą: <http://193.219.76.12/index.php/RFDS/article/view/689/pdf>
42. Kompiuterinis tarptautinių žodžių žodynas [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-03-15]. Prieiga per Internetą: <<http://kietuva.fotonija.lt/zod/interleksis/>>.
43. Leonienė B. Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa, 2001. 198 p. ISBN 5-430-03320-0.
44. Softera Baltic (2015). CRM: rinkodaros automatizavimas. Prieiga per internetą: <http://www.softera.lt/lt/dynamics-crm/CRM-rinkodaros-automatizavimas/>
45. Sutkus, V., Pocienė, J., Gaudiešienė, R., Šiautkūlienė, M. ir kt. (2015). Kliento anatomija 2015. Konferencija. Vilnius. 2015 m. rugsėjo 10 d., VŠĮ Socialinių mokslų kolegija. <http://www.lvkk.lt/lt/renginiai/seminarai/kliento-anatomija-2015>
46. Svirskienė, G. (2009). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5, 365-372.
47. Luobikienė I. Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2002. 135 p. ISBN 9955-09-281-5.
48. Martinkus B. Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas/ B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas. Kaunas: Technologija, 2000. 234 p. ISBN 9986-13-830-2.
49. Ratkevičienė V. Motyvacija - kelias į rezultatyvų valdymą//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1999, nr. 12, 145-151 p. ISSN 1392-1142.
50. Robbins S. P. Management. 5th edition / S. P. Robbins, H. Coulter. Prentice Hall, 1996. 770 p. ISBN 0-13-486556-1.
51. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2003. 375 p. ISBN 9986-850-46-0.
52. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 1998. 75 p. ISBN 9986-13-915-5
53. Sakalas A. Personalo vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2001. 81 p. ISBN 9986-13-915-5.
54. Sakalas A. Personalo valdymas / A.Sakalas, V. Šilingienė. Kaunas: Technologija, 2000. 205 p. ISBN 9986-13-818-3.

55. Shea G. P. Group Effectiveness: What Really Matters?/ G. P. Shea, R. A. Guzzo // Sloan Management Review 27, 26 p.
56. Sheard A. G., Kakabadse A. P. A process perspective on leadership and team development. Iš The Journal of Management Development Volume 23 Nr. 1 P. 7-106. [online]. 2014. [cited 2014-03-12]. Available from Internet: <<http://ceres.emeraldinsight.com/vl=7531315/cl=27/nw=1/rpsv/cgi-bin/emeraldft>>.[žr. 2016 m. balandžio 16d.]
57. Sheard A.G., Kakabadse A.P. From loose groups to effective teams: the nine key factors of the team landscape. The Journal of Management Development 2002, Volume 21 Nr. 2 P. 133-151. [online]. [cited 2014-03-12]. Available from Internet: <<http://ceres.emeraldinsight.com/vl=7531315/cl=27/nw=1/rpsv/cgi-bin/emeraldft>>.
58. Stewart G. L. Team Work and Group Dynamics/ G. L. Stewart, Ch. C. Manz, H. P. Sims. Wiley, 2000. 208 p. ISBN 0-471-19769-6.
59. Hurn, B. J. (2012). Management of Change in a Multinational Company. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 41-46.
60. Indoor Training & Consulting Baltic (2015). Slapto pirkėjo tyrimas. Prieiga per internetą: <http://doortraining.lt/indoor/slapto-pirkejo-tyrimas/>
61. Johnston R., Clark, G. (2008). *Service operations management: improving service delivery*. Harlow: Prentice Hall, 533 p.
62. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 4, 72-87.
63. Kšivickienė, D. (2012). Slaptas pirkėjas – kas jis? *Vadovas*, 10, 22-25.
64. Kvietkauskaitė, L. (2006). Efektyvus klientų valdymas: iš ko galime rinktis. *Marketingas*, 6, 14-17.
65. Šadrakov A. Nieko nekainuojantis darbuotojų skatinimas //Vadovo pasaulis. ISBN 1392-4761. 2004, nr. 3, p. 17-18.
66. Šakys V. Skaičiuoklė Microsoft Excel 97 firmos vadybai: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. Kaunas: PIF leidykla, 1998. 496 p. ISBN 9986-9188-0-4.
67. Šulgienė T. Grupė ar komanda//Verslo žinios. Karjera ir vadyba. 2004, sausio 22 d., p. 2, 3.
68. Liesionis, V., Dilienė, D. (2012). Organizacinės kultūros vystymas aptarnavimo sferos įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63, 69-82.
69. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra (2015). Raktinio informacinių technologijų taikymo ir elektroninio verslo sprendimų įmonėse metodinis vadovas: Santykių su klientais ir tiekėjais valdymas. Prieiga per internetą: http://www.softconsulting.lt/straipsniai/santykiu_su_klientais_ir_tiekejais_valdymas_5/

70. Repečka, A. (2015). CRM sistemų diegimas ir veiklos optimizavimas. Prieiga per internetą: <http://www.unicenter.lt/lt/paslaugos/informaciniu-sistemu-diegimas-ir-veiklos-valdymo-konsultacijos>
71. Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., Sullivan, A. (2009). Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change. Prieiga per internetą https://books.google.lt/books?id=eAyEgk6BBhwC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
72. Seth, N., Deshmukh, S. G., Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913-949.
73. The Networked organization. Iš Insight No. 1 [online]. [cited 2014-04-16]. Available from Internet: <www.skyrme.com/insights/1netorg.htm>.
74. Thompson J. E., Courtney L., Dickson D. The effect of neurolinguistic programming on organisational and individual performance: a case study// *Journal of European Industrial Training*. 2002, Volume 26, Number 6, p. 292-298. DOI: 10.1108/03090590210431265.
75. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU leidybos centras, 2003. 626 p. ISBN 9955-563-26-5.
76. Vaitiekūnienė J. Komanda išeina į trasą // *Verslo žinios*. 2005, gegužės 18 d., p. 16
77. Vanagas P. Darbuotojų motyvavimas siekti kokybės//*Socialiniai mokslai. Vadyba*. 1996, nr. 4 (8), p. 53-56. ISSN 1392-0758.
78. Vijeikienė B. Komandinio darbo pagrindai: mokymo priemonė studentams/ B. Vijeikienė, J. Vijeikis. Vilnius: Rosma, 2000. 134 p. ISBN 9986-00-294-X.
79. Vinkuvienė A. J. Karjera – ne vien kilimas aukštyn // *Verslo žinios. Karjera ir vadyba*. 2003, spalio 30 d., 7 p.
80. Zalack R. G. The Importance of Teamwork// *Advisor today*. ASIN B00006K1ZX. 2003, April. 68 p.
81. Адамс С. Совершенно секретное руководство по менеджменту. Минск: Попурри, 2002. 160 p. ISBN 985-438-712-7.
82. Дерюгин В. И. Система методов психологического воздействия. Iš „Мир Психологии“ [online]. 2004. [cited 2009-01-26]. Available on Internet: <<http://psychology.net.ru/articles/content/1105305530.html>>.
83. Кошечкин С. Мотивация членов команды: прием присоединения к чужим проблемам/ С. Кошечкин, К. Медведева. [online]. [cited 2014-12-07]. Available from Internet: <http://businesscom.h10.ru/articles/print.php?article_id=72> .
84. Лири Т. Технологии изменения сознания в деструктивных культах/ Т. Лири, М. Стюарт и др. С-Пт: „Экслибрис“, 2004. 224 p. ISBN 5-901620-35-6.

85. Молден Д. Менеджмент и могущество НЛП. Как опередить конкурентов с помощью нейролингвистического программирования. [online]. Киев 1997. [cited 2015-03-15]. Available on Internet: <<http://www.nlp.kiev.ua/main.htm>>.
86. НЛП в бизнесе [online]. [cited 2015-03-15]. Available on Internet: <<http://nlp.of.by/business.htm>>.
87. О'Коннор Дж. Введение в нейролингвистическое программирование. Новейшая психология личного мастерства / Дж. О'Коннор, Дж. Сеймор [online]. [cited 2015-04-02]. Available from Internet: <<http://nlp.of.by/INTRO.doc>>.
88. Паниотто В. И. Качество социологической информации. Киев: Наукова Думка, 1986. 271 р.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

TYRIMO ANKETA

Gerb. respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto KTU Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantas. Atlieku tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti organizacijose taikomus komandos formavimo aspektus. Apklausos duomenys bus panaudoti magistriniame darbe.

Apklausa yra anoniminė ir darbo rezultatai bus panaudoti magistrinio darbo rašymui.

Pasirinktą atsakymą pažymėkite kryžiu , prie „Kita“ įrašykite savo atsakymą.

1. Ar Jums žinoma komandinio darbo esmė?

Taip Ne

2. Kaip Jūs suvokiate komandinį darbą? Pažymėkite vieną labiausiai tinkantį atsakymą.

<input type="checkbox"/>	1.	kaip darbą, atliekamą grupės darbuotojų, kurie nėra suinteresuoti dalintis informacija ir patirtimi su grupės nariais
<input type="checkbox"/>	2.	kaip grupės darbuotojų atliekamą darbą, grindžiamą bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu tarp darbuotojų

3. Kiek narių sudaro komandą, kuriai vadovaujate?

2-5 6-8 9-12 Daugiau nei 12

4. Kiek laiko vadovaujate esamai komandai:

Iki 3 mėn. 3 – 6 mėn. 6-11 mėn. 1 – 3 m. daugiau nei 3 m.

5. Kokio lygio komanda, kuriai Jūs vadovaujate?

- organizacija (pvz., aukščiausios grandies vadovai);
- organizacijos skyrius, padalinys;
- vadybinė grupė;
- projektinė grupė.

6. Kaip Jūs apibūdintumėte komandą, kuriai vadovaujate? Galite pažymėti visus tinkamus atsakymų variantus.

<input type="checkbox"/>	Komandos narius jungia visiems jos nariams suprantamas tikslas	<input type="checkbox"/>	Bendrą komandos tikslą supranta ne visi komandos nariai
<input type="checkbox"/>	Visi komandos nariai žino, už kokį darbą (sritį) kiekvienas yra atsakingas	<input type="checkbox"/>	Tarp komandos narių nėra aiškaus darbų pasiskirstymo
<input type="checkbox"/>	Komandos nariai dirba tarpusavyje nederindami veiksmų	<input type="checkbox"/>	Komandos nariai dirbdami tarpusavyje derina veiksmus
<input type="checkbox"/>	Sunku išskirti, kokį indėlį įnešė kiekvienas komandos narys	<input type="checkbox"/>	Komandoje yra aiškus kiekvieno komandos nario indėlis
<input type="checkbox"/>	Komandoje vyrauja bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	Komandos nariai tarpusavyje konkuruoja
<input type="checkbox"/>	Komandoje sprendimus priima komandos vadovas	<input type="checkbox"/>	Komandoje sprendimų priėmimo lygiomis teisėmis dalyvauja visi komandos nariai
<input type="checkbox"/>	Tarp komandos narių vyrauja nepasitikėjimas	<input type="checkbox"/>	Komandos nariai pasitiki vienas kitu
<input type="checkbox"/>	Komandos nariai atsako tik už savo veiksmus	<input type="checkbox"/>	Kiekvienas komandos narys jaučiasi atsakingas

		už visos komandos darbą
--	--	-------------------------

7. Kuriuos iš šių bruožų pastebite kasdieniniame komandos darbe? Galite pažymėti visus Jums tinkamus atsakymų variantus.

<input type="checkbox"/>	1.	Komandos nariai atsargiai reiškia savo nuomonę
<input type="checkbox"/>	2.	Komandos nariai aiškinasi tikslus ir uždavinius
<input type="checkbox"/>	3.	Tarp komandos narių dažnai kyla konfliktai
<input type="checkbox"/>	4.	Komandoje formuojasi grupelės
<input type="checkbox"/>	5.	Išryškėja kiekvieno komandos nario stipriosios ir silpnosios pusės
<input type="checkbox"/>	6.	Komandoje vyksta konstruktyvios diskusijos
<input type="checkbox"/>	7.	Komandos nariai dažnai tvardo neigiamas emocijas
<input type="checkbox"/>	8.	Komandoje nusistovėję daugumai priimtinos bendravimo, elgesio taisyklės, darbo metodai
<input type="checkbox"/>	9.	Komandos nariai puikiai supranta vienas kitą
<input type="checkbox"/>	10.	Tarp komandos narių yra stiprūs neformalūs ryšiai
<input type="checkbox"/>	11.	Komanda sugeba objektyviai vertinti savo veiklą

8. Kaip jūs tapote komandos vadovu?

- Perėmėte suformuotą komandą.
 Suformavote komandą.

9. Įvertinkite šių kriterijų svarbą formuojant komandą (3-labai svarbu, 2-svarbu, 1 –nesvarbu):

1.	Darbuotojų turimos žinios	
2.	Darbuotojų darbo patirtis	
3.	Gebėjimas dirbti komandoje	
4.	Išspręstų psichologinių testų rezultatai	
5.	Komandai numatytų vykdyti užduočių pobūdis	
6.	Kita (įrašykite): .	

Jei 8 klausime pasirinkote pirmą atsakymo variantą, pereikite prie 12 klausimo.

10. Kokiais kriterijais rėmėtės formuodami komandą? Galite pažymėti visus tinkamus atsakymų variantus.

<input type="checkbox"/>	1.	Kandidatų turimomis žiniomis
<input type="checkbox"/>	2.	Kandidatų turima darbo patirtimi
<input type="checkbox"/>	3.	Kandidatų gebėjimu dirbti komandoje
<input type="checkbox"/>	4.	Kandidatų išspręstų psichologinių testų rezultatais
<input type="checkbox"/>	5.	Komandai numatytų vykdyti užduočių pobūdžiu
<input type="checkbox"/>	6.	Kita (įrašykite):

11. Su kokiomis problemomis susidūrėte formuodami ir valdydami komandą? (Komandos formavimas – procesas, kurio metu suburta darbuotojų grupė virsta efektyviai veikiančia komanda). Galite pažymėti visus tinkamus atsakymų variantus.

<input type="checkbox"/>	1.	Konfliktingomis situacijomis tarp komandos narių
<input type="checkbox"/>	2.	Komandos nariai nesugeba spręsti konfliktinių situacijų
<input type="checkbox"/>	3.	Komandinio darbo įgūdžių stoka
<input type="checkbox"/>	4.	Komanda nesupranta skiriamų užduočių
<input type="checkbox"/>	5.	Komandai neaiškūs darbo vertinimo kriterijai
<input type="checkbox"/>	6.	Komandos nariai audringai reaguoja į vienas kito ar vadovo pasakytą konstruktyvią kritiką
<input type="checkbox"/>	7.	Komandos narių nesugebėjimu išklausti ir priimti skirtingą nuomonę
<input type="checkbox"/>	8.	Komandos narių savikontrolės stygiumi
<input type="checkbox"/>	9.	Komandos nariai sunkiai tarpusavyje bendradarbiauja
<input type="checkbox"/>	10.	Tarp komandos narių tvyro nepasitikėjimas
<input type="checkbox"/>	11.	Komandos nariams trūksta atsakingumo
<input type="checkbox"/>	12.	Komandos narių atskaitomybės vienas kitam stoka
<input type="checkbox"/>	13.	Kita (įrašykite):

Pereikite prie 13 klausimo.

12. Su kokiais komandos valdymo problemomis susidūrėte, kai pradėjote vadovauti ne Jūsų suformuotai komandai? Galite pažymėti visus tinkamus atsakymų variantus.

<input type="checkbox"/>	1.	Komanda priešinosi (-asi) naujo vadovo darbo principams
<input type="checkbox"/>	2.	Jūsų darbo principai nuolat lyginami su buvusio vadovo
<input type="checkbox"/>	3.	Komanda buvo priešiška nusistačiusi Jūsų atžvilgiu
<input type="checkbox"/>	4.	Tarp komandos ir vadovo kilo konfliktinės situacijos
<input type="checkbox"/>	5.	Komandos nariai nesupranta komandai skirtų užduočių
<input type="checkbox"/>	6.	Komandos nariams stinga savikontrolės
<input type="checkbox"/>	7.	Komandos narių atskaitomybės vienas kitam stoka
<input type="checkbox"/>	8.	Kita (įrašykite):

13. Ar išsprendėte komandos valdymo problemas?

Taip Taip, iš dalies Ne

14. Kokiomis priemonėmis sprendžiate komandos valdymo problemas? Galite pažymėti visus tinkamus atsakymų variantus.

<input type="checkbox"/>	1.	Komandos nariams aiškinate nustatytas užduotis
<input type="checkbox"/>	2.	Su komandos nariais apsvaistote darbo metodus
<input type="checkbox"/>	3.	Komandai (nariams) suteikiate daugiau įgaliojimų
<input type="checkbox"/>	4.	Aiškiau apibrėžiate įgaliojimų ribas
<input type="checkbox"/>	5.	Sprendžiate konfliktines situacijas, kilusias tarp vadovo ir komandos (narių)
<input type="checkbox"/>	6.	Sprendžiate konfliktines situacijas, kilusias tarp pačių komandos narių
<input type="checkbox"/>	7.	Bendraudami su komandos nariais, stengiatės prisiderinti prie pašnekovo psichologinės būsenos
<input type="checkbox"/>	8.	Skatinate komandos narių sutelktumą
<input type="checkbox"/>	9.	Motyvuojate komandą geresniam darbui
<input type="checkbox"/>	10.	Skiriate nuobaudas
<input type="checkbox"/>	11.	Kita (įrašykite):

15. Ar komandos valdymui naudojate ir šiuos metodus?

	Taip	Ne	Negaliu atsakyti
Psichologinį spaudimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Norėdami, kad būtų priimta Jūsų nuomonė, stengiatės „išmušti pašnekovą iš vėžių“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manipuliuojate komandos nariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Jūsų nuomone, kokią svarbą efektyviam komandos valdymui turi šie veiksniai:

	Veiksniai	Nesvarbu	Nelabai svarbu	Svarbu	Labai svarbu
1.	Komandai skirtų uždavinių aiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Komandos pasiektų rezultatų vertinimo kriterijų aiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Komandos narių dalyvavimas skirstant užduotis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Skirtų užduočių supratimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Aiškus įgaliojimų nurodymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Bendradarbiavimo tarp komandos narių skatinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Tinkamas vadovavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Komandos nariams bendrų vertybių nustatymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Komandos narių suderinamumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Komandos narių savarankiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Komandos sutelktumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Komandos motyvacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Ar skatinate komandos sutelktumą? (Komandos sutelktumas – tai žmonės komandoje išlaikančių ir ryšius tarp jų stiprinančių jėgų poveikio visiems komandos nariams galutinis efektas)

- Taip Ne (pereikite prie 19 klausimo)

18. Pažymėkite, kokius metodus taikote komandos sutelktumui didinti? Galite pažymėti visus tinkamus atsakymų variantus.

<input type="checkbox"/>	Konkurencijos tarp skirtingų organizacijos komandų diegimą
<input type="checkbox"/>	Pasididžiavimo komandos pasiektais rezultatais puoselėjimą
<input type="checkbox"/>	Neformalaus bendravimo skatinimą (pvz. aktyvus poilsis gamtoje ir pan.)
<input type="checkbox"/>	Kita (įrašykite):

19. Ar motyvuojate (skatinate) komandą?

- Taip Ne (pereikite prie 21 klausimo)

20. Kokiomis priemonėmis motyvuojate komandą?

		Motyvacijos priemonės
<input type="checkbox"/>	1.	Piniginiais priedais
<input type="checkbox"/>	2.	Piniginėmis premijomis
<input type="checkbox"/>	3.	Piniginėmis premijomis, skirtomis įsigyti tam tikras prekes ar paslaugas
<input type="checkbox"/>	4.	Galimybe įsigyti organizacijos akcijas
<input type="checkbox"/>	5.	Apmokėjimu už nedirbtą laiką (pvz., mokymosi atostogos išėtinės išmokos ir pan.)
<input type="checkbox"/>	6.	Gyvybės, verslo kelionių, nuo pajamų netekimo, neįgalumo bei kitu draudimu
<input type="checkbox"/>	7.	Įtraukimu į organizacijos valdymo sprendimų priėmimą
<input type="checkbox"/>	8.	Papildomais laisvadieniais
<input type="checkbox"/>	9.	Raštiška padėka
<input type="checkbox"/>	10.	Žodine padėka
<input type="checkbox"/>	11.	Garbės raštu
<input type="checkbox"/>	12.	Nuotrauka garbės lentoje
<input type="checkbox"/>	13.	Specialiais ženkliais
<input type="checkbox"/>	14.	Simbolinėmis dovanomis su firmos ženklais
<input type="checkbox"/>	15.	Geriausio darbuotojo titulu
<input type="checkbox"/>	16.	Karjeros planavimu
<input type="checkbox"/>	17.	Kita (įrašykite)

Informacija apie respondentą:

21. Jūsų lytis:

- Vyras Moteris

22. Jūsų amžius:

- 18 – 24 m. 25 – 34 m. 35 – 44 m. 45 – 55 m. daugiau nei 55 m.

23. Jūsų darbo stažas komandos vadovo pareigose:

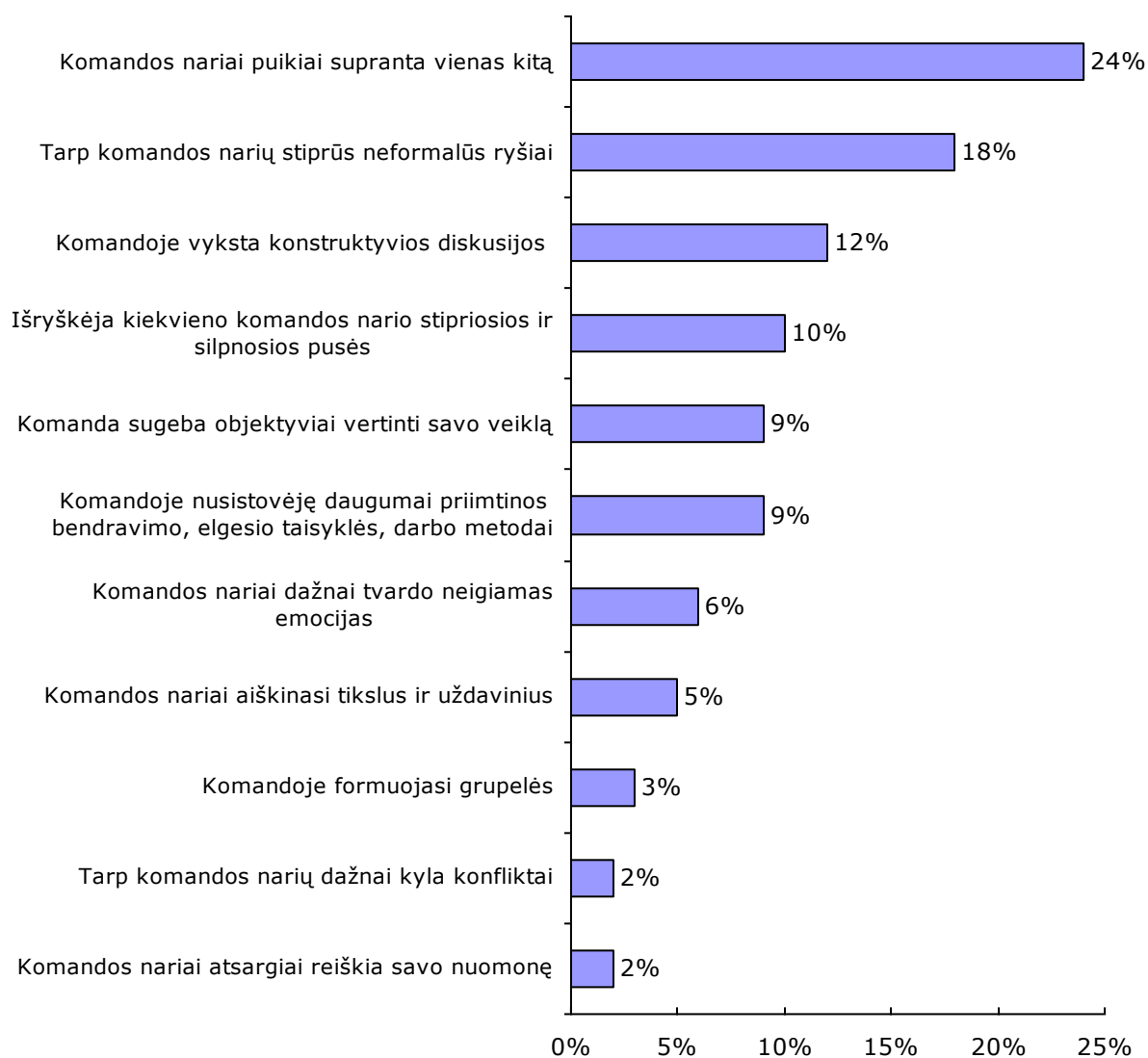
- Iki 6 mėn. 6 – 11 mėn. 1 – 3 m. 3 – 6 m. daugiau nei 6 m.

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

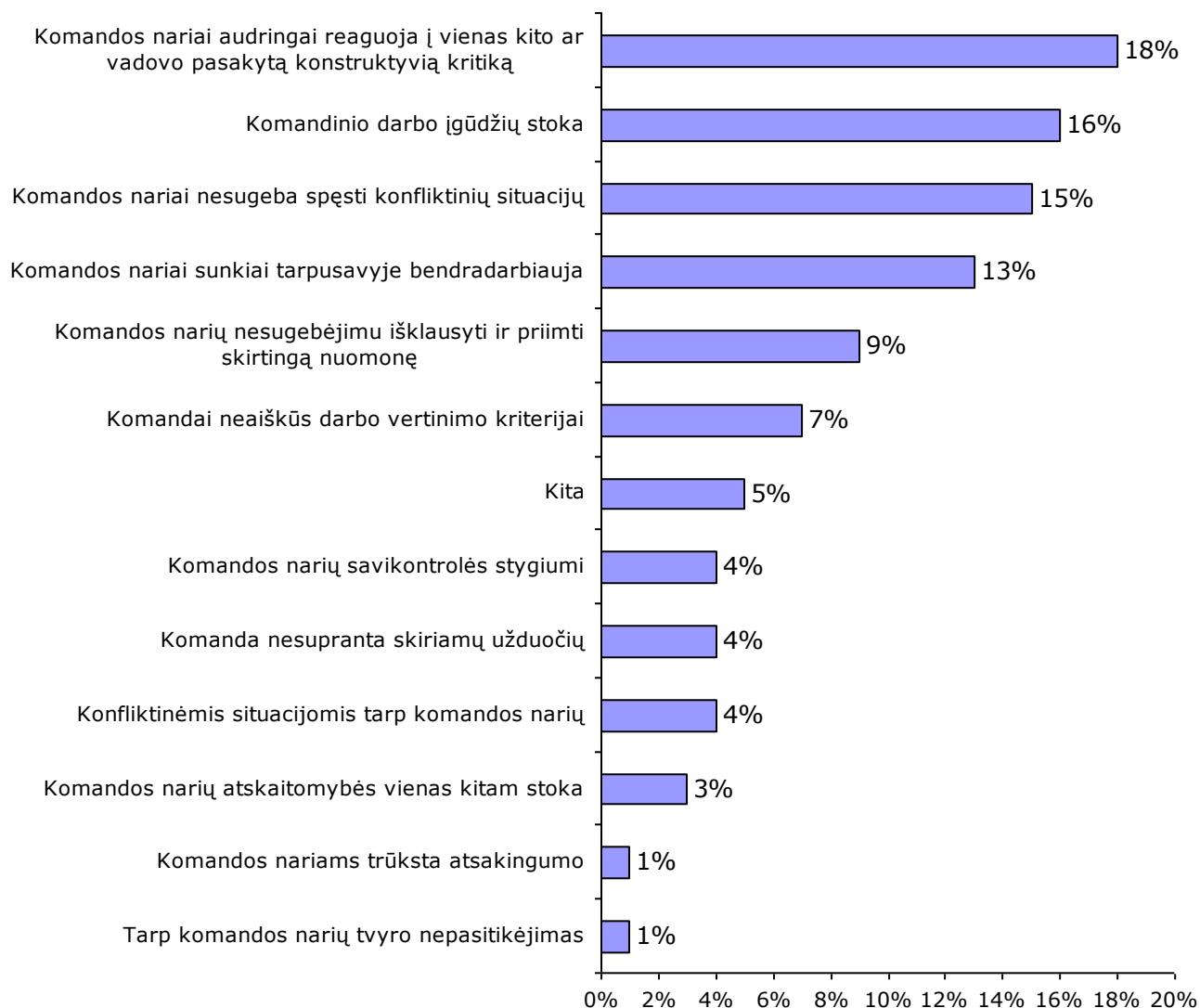
ANKETOS KLAUSIMŲ PAGRINDIMAS

1. **Ar Jums žinoma komandinio darbo esmė?** Šiuo klausimu siekiama nustatyti, ar respondentas yra susipažinęs su komandinio darbo sąvoka.
2. **Kaip Jūs suvokiate komandinį darbą?** Šiuo klausimu išsiaiškinama, ar respondentai skiria grupės darbą nuo komandinio darbo.
3. **Kiek narių sudaro komandą, kuriai vadovaujate?** Sužinomas, kokio dydžio komandos labiausiai yra paplitusios atsakusių respondentų organizacijose. Taip pat nustatoma, ar respondentai, R. M. Belbin (2000), P. R. Harris ir K. G. Harris (1996) nuomone, vadovauja optimaliam komandos dydžiui (žr. 1 skyrių).
4. **Kiek laiko vadovaujate esamai komandai?** Šiuo klausimu sužinoma, kiek laiko respondentas vadovauja komandai.
5. **Kokio lygio komanda, kuriai Jūs vadovaujate?** Remiantis šio klausimo atsakymais, respondentai sąlyginai suskirstomi į keturias grupes. Jų pagrindu galima analizuoti kitų klausimų atsakymus. Pavyzdžiui, ar organizacijos skyriaus ar padalinio komandų vadovai taiko tuos pačius komandos valdymo metodus kaip ir vadybinės grupės vadovai, ir pan.
6. **Kaip Jūs apibūdintumėte komandą, kuriai vadovaujate?** Šis klausimas yra klausimas – filtras. Jis sudarytas remiantis J. R. Katzenbach ir D. K. Smith (1993), J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2001), T. Šulgienės (2004) išskiriamais komandos bruožais. Respondentui pažymėjus komandos bruožus atitinkančius atsakymų variantus, anketa pripažįstama validžia.
7. **Kuriuos iš šių bruožų pastebite kasdieniniame komandos darbe?** Klausimo atsakymai sudaryti remiantis J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2001), I. Aleksandravičienės (2004), A. G. Sheard ir A. P. Kakabadse (2004) nurodomais komandos formavimo etapų bruožais. Atsižvelgiant į tai, kokius atsakymo variantus pažymėjo respondentas, galima nustatyti, kokiame etape yra komanda, kuriai vadovauja respondentas, - formavimosi, audringajame, normalizavimo ar veiklos.
8. **Kaip jūs tapote komandos vadovu?** Atsakymas į šį klausimą nurodo, ar respondentas pats formavo komandą, ar perėmė jau suformuotą. Atsižvelgiant į pasirinktą atsakymo variantą, respondentai arba pildo klausimus apie komandos formavimą ir su tuo susijusias problemas, arba ne.
9. **Įvertinkite šių kriterijų svarbą formuojant komandą.** Respondentų atsakymų į šį klausimą pasiskirstymas rodo, kokie kriterijai, jų nuomone, yra svarbiausi formuojant komandą.
10. **Kokiais kriterijais rėmėtės formuodami komandą?** Atsakymai į šį klausimą leidžia spręsti, į ką kreipiamas dėmesys formuojant komandą.

- 11. Su kokiomis problemomis susidūrėte formuodami ir valdydami komandą?** Respondentų atsakymai į šį klausimą padėjo nustatyti svarbiausias problemas, kurios kyla komandos vadovams formuojant ir valdant komandą. Į šį klausimą atsako tik tie respondentai, kurie nurodė patys suformavę komandą.
- 12. Su kokiomis komandos valdymo problemomis susidūrėte, kai pradėjote vadovauti ne Jūsų suformuotai komandai?** Šis klausimas skirtas komandų vadovams, kurie perėmė, o ne patys formavo, komandą. Perėmus jau suformuotą komandą, kad vadovai gali susidurti su komandos pasipriešinimu. Siekiant tai išsiaiškinti ir sužinoti kitas valdymo problemas yra užduodamas šis klausimas.
- 13. Ar išsprendėte komandos valdymo problemas?** Šiuo klausimu respondentai nurodo, ar komandos valdymo problemas jiems pavyko išspręsti, ar ne.
- 14. Kokiomis priemonėmis sprendžiate komandos valdymo problemas?** Respondentų atsakymai į šį klausimą leidžia nustatyti, kokios komandų valdymo priemonės yra naudojamos, o kurios galėtų būti naudojamos. Atsakymai į šį klausimą paruošti remiantis teorinės dalies 3 skyriuje pateikiama medžiaga.
- 15. Ar komandos valdymui naudojate ir šiuos metodus?** Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, ar komandų vadovai komandų valdymui naudoja psichologinius valdymo metodus, ar ne. Paprastai komandų vadovai psichologinius valdymo metodus taiko ne dažnai, o tie, kurie taiko - taiko ne visus.
- 16. Jūsų nuomone, kokią svarbą efektyviam komandos valdymui turi šie veiksniai.** Respondentų atsakymai į šį klausimą leidžia nustatyti, kokie veiksniai, respondentų nuomone, labiausiai įtakoja efektyvų valdymą, o kurie nėra svarbūs.
- 17. Ar skatinate komandos sutelktumą?** Atsakymai į šį klausimą nurodo, ar komandų vadovai skatina komandų sutelktumą, ar ne.
- 18. Pažymėkite, kokius metodus taikote komandos sutelktumui didinti?** Respondentų atsakymai į šį anketos klausimą padeda nustatyti, koks metodas yra populiariausias komandos sutelktumui didinti.
- 19. Ar motyvuojate (skatinate) komandą?** Šiuo klausimu nustatoma, ar komandų vadovai motyvuoja komandas.
- 20. Kokiomis priemonėmis motyvuojate komandą?** Dauguma tiek organizacijų, tiek komandų vadovų motyvuoja komandas. Siekiant išsiaiškinti, kokios priemonės yra taikomos, komandų vadovams užduodamas šis klausimas.
- 21. Jūsų lytis.** Šiame klausime prašoma įvardinti, ar respondentas yra vyras, ar moteris. Remiantis atsakymais į šį klausimą, galima išskirti, kuriems komandų valdymo metodams pirmenybę teikia vyrai, o kuriems – moterys.
- 22. Jūsų amžius.** Šiame klausime respondentų prašoma nurodyti savo amžių.
- 23. Jūsų darbo stažas komandos vadovo pareigose.** Šiuo klausimu siekiama nustatyti, komandos vadovo patirtį vadovaujant komandai.

KOMANDŲ KASDIENINIAME DARBE BŪDINGŲ BRUOŽŲ PASISKIRSTYMAS

RESPONDENTŲ ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL FORMAVIMO IR VALDYMO PROBLEMAS



5 PRIEDAS

TAIKOMŲ KOMANDŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ PASISKIRSTYMAS

