

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingas ir prekybos vadyba
Kodas 62103S117

RITA ŠUNOKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**VIDINIS MARKETINGAS: KOMANDŲ FORMAVIMAS IR
MOTYVACIJA**

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

RITA ŠUNOKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VIDINIS MARKETINGAS: KOMANDŲ FORMAVIMAS IR MOTYVACIJA

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis, mokslo
pedagoginis vardas, vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2007

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	7
1. VIDINIS MARKETINGAS IR JO REIŠMĖ ĮMONĖS VEIKLAI.....	10
1.1 Vidinio marketingo samprata.....	10
1.2 Vidinio marketingo procesas	12
1.3 Vidinio marketingo tikslai ir dalyviai.....	16
1.4 Vidinio marketingo įtaka įmonės tikslui ir konkurencingumui pasiekti	18
1.5 Vidinio marketingo taikymas įmonėje.....	20
2. KOMANDŲ FORMAVIMO IR MOTYVACIJOS TEORINIAI SPRENDIMAI.....	25
2.1 Grupės ir komandos samprata.....	25
2.2 Komandinio darbo organizacinės formos.....	28
2.3 Efektyvių komandų formavimas ir darbo principai.....	30
2.4 Komandų motyvavimas.....	38
2.5 Darbo komandoje sunkumai.....	44
3. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO TYRIMAS UADB „SEESAM LIETUVA“ VIDINIAME MARKETINGE.....	47
3.1 Tyrimo rūšys ir objekto aprašymas.....	47
3.2 Tyrimo metodika.....	53
3.3 Tyrimo rezultatų analizė.....	55
3.3.1 UADB „Seesam Lietuva“ vadovų tyrimo rezultatai.....	56
3.3.2 UADB „Seesam Lietuva“ darbuotojų tyrimo rezultatai.....	59
3.4 UADB „Seesam Lietuva“ pasiūlymai.....	67
IŠVADOS	69
SANTRAUKA.....	71
LITERATŪRA.....	72
PRIEDAI	74

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

PLC – Public Limited Company;

OP – Oko Pank;

UADB – uždaroji akcinė draudimo bendrovė;

Angl. – angliškai;

Pav. – paveikslas;

Žr. – žiūrėti;

Proc. – procentai.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Įvairių autorių pateikiami vidinio marketingo apibrėžimai.....	11
2 lentelė Vidinio marketingo proceso elementų aprašymas.....	14
3 lentelė Vidinio marketingo tikslai.....	17
4 lentelė Vidinio marketingo praktiniai įgyvendinimo elementai.....	22
5 lentelė Darbo grupės ir komandos skirtumai.....	27
6 lentelė Komandinio darbo formų charakteristika.....	29
7 lentelė Efektyvios komandos darbo principų aptarimas.....	30
8 lentelė Proceso konsultantų naudojamos elgsenos funkcijos.....	33
9 lentelė Komandiniai vaidmenys.....	35
10 lentelė Vaidmenų komandoje savybės.....	37
11 lentelė Motyvavimo priemonių klasifikacija.....	41
12 lentelė Komandinio darbo sunkumai.....	45
13 lentelė Įmonėje atliekami darbai ir funkcijos.....	50

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vidinio marketingo proceso veiklos.....	12
2 pav. Vidinio maketingo procesas.....	14
3 pav. Vidinio marketingo proceso dedamosios.....	16
4 pav. Vidinio marketingo dalyviai.....	18
5 pav. Vidinio marketingo įgyvendinimo elementai.....	21
6 pav. Vidinio marketingo įgyvendinimo priemonės.....	23
7 pav. Efektyvios komandos darbo principai.....	30
8 pav. Komandos sudedamosios dalys.....	32
9 pav. Transformacinis lyderiavimas ir komandinis darbas.....	34
10 pav. Elgesio per poreikius modelis.....	39
11 pav. Motyvavimo principai.....	39
12 pav. Motyvavimo žingsniai.....	42
13 pav. Principinė motyvavimo schema.....	42
14 pav. Organizacijos ir organizacijos nario lūkesčių ir išteklių pusiausvyros modelis.....	44
15 pav. Tyrimų rūšis ir tipai.....	48
16 pav. Įmonės atstovybių vadovų vertinimai apie darbuotojų komandinį darbą.....	56

17 pav. Nuomonių pasiskirstymas apie darbuotojų vaidmenų žinojimą ir suvokimą pagal atstovybes.....	57
18 pav. Vadovų nuomonių pasiskirstymas dėl darbuotojų individualių savybių ir gebėjimų pagal atstovybes.....	58
19 pav. Nuomonių pasiskirstymas apie darbuotojų mokymąsi vieni iš kitų.....	59
20 pav. Darbo tradicijų susiformavimas įmonėje.....	60
21 pav. Darbuotojų nuomonių pasiskirstymas apie darbo aplinką įmonėje.....	60
22 pav. Darbuotojų nuomonė apie komandinio darbo efektyvumą įmonėje.....	60
23 pav. Darbuotojų bendradarbiavimas siekiant įmonės tikslų.....	61
24 pav. Darbuotojų užduočių atlikimo ir atsakomybės suvokimas.....	61
25 pav. Darbuotojų elgsena susidūrus su užduotimi, kuriai atlikti nepakanka jų kompetencijos.....	62
26 pav. Darbuotojų nuomonė apie įmonėje priimamų sprendimų aiškumą.....	63
27 pav. Konfliktų dažnis įmonėje.....	63
28 pav. Konfliktus sukeliančių veiksnių reikšmingumo vertinimas.....	64
29 pav. Darbuotojų žinojimas apie įmonės sėkmes ir jų indėlį.....	65
30 pav. Darbuotojų bendradarbiavimas su kitų atstovybių darbuotojais.....	66
31 pav. Pasiūlymai UADB „Seesam Lietuva“ dėl komandinio darbo organizavimo	68

ĮVADAS

Paslaugų atsiradimas rinkoje iškėlė specifinių problemų, kurioms spręsti reikia ypatingos strategijos. Pagrindinis kontaktinio personalo uždavinys paslaugas teikiančioje įmonėje yra atpažinti vartotojo poreikius, užmegzti santykius su juo ir suteikti pageidaujamą paslaugą. Motyvuotas, apmokytas, turintis visas paslaugai reikalingas medžiagas ir priemones, komunikacijos priemonių dėka gavęs laiku ir tikslią informaciją, darbuotojas suteiks visai kitokią paslaugą, negu ta, kurią suteiktų pervargęs, suirzęs bei skubantis. Visos šios priemonės (darbuotojų verbavimas, samdymas, motyvavimas, mokymas bei lojalumo skatinimas), taikomos įmonėse, daugiau kaip prieš 20 metų buvo pavadintos vidiniu marketingu. Tačiau paslaugų įmonėje nepakanka vien lojalaus kontaktinio personalo darbo, jiems turi padėti ir „nematomieji“ organizacijos darbuotojai. Tik visų darbuotojų pastangos, pagalba vienu kitiems, patarimai gali sukurti gerą paslaugą.

Vidinis marketingas labai patrauklus vadybininkams, nes siekia spręsti paslaugų kokybės problemą, tačiau retai diegiamas įmonėse dėl savo neapibrėžtumo. Vidinio marketingo taikymo problema Lietuvoje tyrinėta nepakankamai. Todėl, labai dažnai įmonėse per mažai dėmesio skiriama vidinio marketingo strategijos įdiegimui ir vystymui.

Vidinio marketingo koncepcija kilo iš paslaugų marketingo ir jos pagrindinis uždavinys, pasak E. Gummesson (2000), yra padaryti taip, kad visi susidūrimuose su paslauga dalyvaujantys darbuotojai – priekinės linijos dirbantieji ar aptarnaujantis personalas – geriau atliktų savo darbą sąveikaudami su klientais. Koncepcijos taikymas peržengė tradicines ribas ir dabar ji priimama įvairiose organizacijose. Vidiniame marketinge vidinę rinką sudaro organizacijos dirbantieji ir, pagal kokybės vadybos teorijas, darbuotojai vieni kitiems yra vidiniai klientai.

Bendras vidinio marketingo proceso tikslas yra pritraukti tinkamus kolektyvo narius dirbti kontaktiniais darbuotojais ir į vadovaujančias pareigas, išlaikyti daugiau dirbančiųjų ir ugdyti motyvuotus ir orientuotus į klientus darbuotojus.

Šiuolaikiniam verslui, siekiančiam efektyviai veikti įtemptos konkurencijos bei nuolatinės ir intensyvios plėtros sąlygomis, tradicinių struktūrų ir vertikalių hierarchijų nebepakanka. Pokyčiams organizacijose realizuoti yra vykdomi projektai, kuriuos realizuoja komandos – bendro tikslo siekiančios darbuotojų grupės, kryptingai, darniai ir nuosekliai siekiančios tikslo efektyviausiu būdu.

Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Gera komanda sujungia savyje bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus. Tokios komandos nariai, veikdami išvien, padeda vienas kitam pasiekti geriausių asmeninių rezultatų. Dažniausiai komandos nariai pasidalina vaidmenimis, iš kurių kiekvienas

yra svarbus ir reikšmingas. Tai susiję su darbų pasidalijimu ir etapiškumu. Neretai vieno komandos nario rezultatai būna susiję su kito nario padarytu darbu, tokiu būdu komandiniame darbe žmonės skatina vienas kitą darbą atlikti nepriekaištingai. Taigi efektyvaus komandinio darbo organizavimas įmonei atneša dvejopą naudą – padeda pasiekti numatytus tikslus ir motyvuoti darbuotojus siekti geresnių veiklos rezultatų. Tai vienas pagrindinių vidinio marketingo uždavinių. Todėl šiame baigiamajame darbe esminis dėmesys ir bus skiriamas komandų formavimo, komandinio darbo ir komandos narių motyvacijai vidinio marketingo kontekste.

Vidinio marketingo koncepcija yra palyginti naujas dalykas marketingo teorijoje. JAV ir Vakarų Europos marketingo specialistai aštuntojo dešimtmečio pabaigoje atliko nemažai specialių tyrimų, apklausų siekdami išsiaiškinti vidinio marketingo taikymo problemas. Iš jų darbų matyti, kad pastaruoju metu vidinio marketingo koncepcija taikoma daugelyje įvairių paslaugų šakų įmonių. Tyrimų duomenimis, įmonės skiria vis daugiau lėšų vidiniam marketingui diegti, vadovai strateginius sprendimus priima atsižvelgdami į klientų sąmonės ugdymą ir darbuotojų, aptarnaujančių klientus, paslaugų pardavimo nuomonės formavimą.

Problema - suburta darbui komanda ne visuomet pasiekia norimą rezultatą. Tačiau tinkamai parinkus darbuotojus ir plėtojant vidinio marketingo koncepciją, komanda organizacijai gali suteikti svarbiausią naudą – sėkmę rinkoje ir konkurencingumą. Ar darbuotojų komandos formavimo metodai, motyvacija, įtakoja vidinio marketingo efektyvią veiklą įmonėje? Dėl šių priešasčių iškyla poreikis ištirti, teorinius efektyvaus komandinio darbo organizavimo principus ir motyvacijos priemones komandinio darbo efektyvumui didinti.

Darbo tikslas – ištirti teorinius vidinio marketingo aspektus per efektyvaus komandinio darbo organizavimo principus ir motyvacijos priemones bei juos pritaikyti UADB „Seesam Lietuva“ ir pateikti pasiūlymus komandinio darbo efektyvumui didinti.

Darbo tikslui pasiekti yra suformuluoti šie **uždaviniai**:

1. pateikti vidinio marketingo sampratą;
2. išnagrinėti vidinio marketingo proceso etapus ir jo tikslus;
3. pateikti vidinio marketingo tikslus ir dalyvius, jų reikšmę bei įtaką;
4. išanalizuoti teorinius komandų formavimo ir motyvacijos sprendimus;
5. išskirti komandinio darbo svarbą ir sunkumus;
6. ištirti UADB „Seesam Lietuva“ atstovybių vadovų ir darbuotojų nuomonę apie komandinio darbo organizavimą įmonėje;
7. remiantis tyrimo rezultatais, pateikti pasiūlymus UADB „Seesam Lietuva“ komandiniam darbui tobulinti.

Darbo objektas – komandų formavimas ir motyvacija.

Darbo dalykas – komandų formavimas ir motyvacija UADB „Seesam Lietuva“.

Darbo metodai: užsienio ir lietuvių mokslininkų mokslinių, informacinių literatūros šaltinių analizė, lyginamosios analizės, anketinė apklausa, įvertinimas ir analizė.

Darbo praktinė reikšmė – ištyrus komandinio darbo formavimo trūkumus ir privalumus UADB „Seesam Lietuva“ yra pateikti realūs pasiūlymai gerinti vidinio marketingo veiklą, komandinio darbo pagrindu, įmonėje.

Darbo struktūra: Pirmoje darbo dalyje „Vidinis marketingas ir jo reikšmė įmonės veiklai“ nagrinėjama vidinio marketingo koncepcija, jo samprata ir vaidmuo paslaugų teikėjams bei vartotojams.

Antroje darbo dalyje „Komandų formavimo ir motyvacijos teoriniai sprendimai“ nagrinėjami grupės ir komandos skirtumai, pateikiamos komandinio darbo organizavimo formos, aptariami komandos formavimo principai, vaidmenų pasiskirstymas, esminiai komandinio darbo sunkumai, įvardijami komandos darbo efektyvumą lemiantys veiksniai, pagrindinės komandų motyvacijos priemonės, metodai ir principai.

Trečioje dalyje „Komandinio darbo organizavimo tyrimas UADB „Seesam Lietuva“ vidiniame marketinge“ atliekama praktinė UADB „Seesam Lietuva“ komandinio darbo analizė. Nagrinėjama įmonės veikla, organizacinė struktūra, santykiai tarp darbuotojų, susiformavusi organizacinė kultūra. Atliekama atstovybių vadovų apklausa jų nuomonių analizė ir darbuotojų anketinė apklausa. Gautų rezultatų analizė ir susisteminta bendra respondentų nuomonė apie komandinio darbo principus, išskiriamos pagrindinės komandinio darbo organizavimo problemos atstovybėse. Pateikiami pasiūlymai komandinio darbo organizavimui tobulinti ir motyvacijai didinti.

Puslapių skaičius – 70, 13 lentelių, 31 paveikslas, 3 priedai, 47 šaltiniai.

1. VIDINIS MARKETINGAS IR JO REIKŠMĖ ĮMONĖS VEIKLAI

Šioje dalyje yra apžvelgiama vidinio marketingo samprata, įvairių autorių atžvilgiu, analizuojami vidinio marketingo procesai ir formuojamas bendras vidinio marketingo procesas, kuris apima daugelio autorių nuomones. Išnagrinėjami vidinio marketingo tikslai ir dalyviai bei įvertinama jo įtaka įmonės tikslui ir konkurencingumui pasiekti. Pateikiami aspektai ir požiūriai kaip taikomas vidinis marketingas įmonėje.

1.1 Vidinio marketingo samprata

Pati vidinio marketingo koncepcija mokslinėje literatūroje atsirado XX amžiaus devintajame dešimtmetyje, nors pats terminas buvo panaudotas dar tiek anksčiau - 1976 metais Prancūzijoje.

Tolesnė vidinio marketingo mokslinė analizė vystėsi todėl, kad atsirado poreikis valdyti paslaugas pačios įmonės viduje. Pagrindiniu vidinio marketingo elementu tapo vidiniai klientai. Vidinis marketingas buvo laikomas valdymo strategija, padedančia išugdyti į vartotoją orientuotus darbuotojus. Vėliau ši koncepcija plėtojosi ir kito, kaip ir marketingo kompleksas paslaugų sektoriuje išsivystęs nuo 4P iki 30P², tapo pagrįsta tarpusavio santykių valdymu (Ch. Gronros (2001)).

Personalo gebėjimai yra retas išteklius. Pagrindiniai personalo ištekliai paslaugų įmonėje yra ne marketingo specialistai, o visi darbuotojai, aptarnaujantys klientus, su jais tiesiogiai bendraujantys. Kai klientai kreipiasi į įmonę, jiems svarbūs ne marketingo specialistai, o darbuotojai, teikiantys atitinkamas paslaugas. Todėl klientai formuoja nuomonę apie paslaugų įmonę remdamiesi tiesiogiai juos aptarnaujančio personalo kvalifikacija, gebėjimais, orientacija į juos ir požiūriu į paslaugas.

Paslaugų įmonėse klientų aptarnavimo kokybei iš esmės įtakos turi darbuotojų kvalifikacija. Kadangi paslaugų kokybė lemia marketingo efektyvumą, sėkmingas vidinis marketingas yra įmonės išsilaikymo rinkoje sąlyga. Todėl paslaugų įmonės turi parengti marketingo strategiją savo darbuotojams ir potencialiems bendradarbiams, taip pat sumaniai ir aktyviai rūpintis vidiniais klientais (t.y. bendradarbiais) ir išorės klientais.

Pabrėžiant klientus aptarnaujančio personalo svarbą paslaugų įmonėje ir siekiant sėkmingos jų veiklos pirmiausiai reikia parduoti paslaugas vartotojams. Taip aiškina vidinio marketingo koncepcija. Vidinis marketingas šiuo požiūriu – tai marketingo filosofijos ir praktikos taikymas paslaugų įmonės personalui, kuris, aptarnauja išorės klientus (paslaugų pirkėjus) (V. Kinduryš, 2003). Todėl reikėtų atrinkti ir įdarbinti tik didžiausią kvalifikaciją

turinčius darbuotojus, kurie gebėtų geriausiai teikti atitinkamas paslaugas. Darbai turėtų būti pasiūlyti tarnautojams kaip įmonės vidinis produktas, kuris tenkintų jų pageidavimus ir norus.

Mokslinėje literatūroje aptinkami įvairūs vidinio marketingo apibrėžimai, jie pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Įvairių autorių pateikiami vidinio marketingo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
L. Berry (1983), 8 p.	Vidinis marketingas – tai verbavimas, samdymas, tobulinimas, motyvavimas ir išlaikymas kvalifikuotų darbuotojų, kurie ypač gerai atitinka reikalavimus teikiant paslaugas.
C. Gronroos (1985), 41 p.	Vidinis marketingas – tai marketingo filosofijos ir jo instrumentų taikymas paslaugų įmonės personalui, t.y. darbuotojams, aptarnaujantiems paslaugų pirkėjus.
E. Gummesson (1998), 247 p.	Vidinis marketingas – tai ir darbuotojų mokymas bei jų motyvavimas. Darbuotojai turi sudaryti darną kolektyvą – „komandą“, gebančią visiškai patenkinti klientų paklausą įmonės siūlomai paslaugai.
V. Kinduryš (2003), 274 p.	Vidinis marketingas – tai įmonės personalo valdymo koncepcija, grindžiama marketingo strategija.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Kaip galima pastebėti iš 1 lentelės, dauguma autorių teigia, kad vidinis marketingas yra siejamas su darbuotojais ir jų motyvacija, taip pat akcentuoja bendrą komandinį darbą, kuris didina klientų patenkinimo lygį. Apibendrinat autorių nuomones galima sudaryti tokį vidinio marketingo apibrėžimą: vidinis marketingas – tai marketingo filosofijos ir įmonės personalo valdymo koncepcijos instrumentų taikymas paslaugų įmonės personalui, t.y. darbuotojams, aptarnaujantiems paslaugų pirkėjus.

Vidinio marketingo strategiją pasirenka įmonės, kurių tikslas – orientavimasis į klientą. XX a. 9-ajame dešimtmetyje susiformavo vidinio marketingo kertinės nuostatos:

- Ch. Gronroos (1985) teigia, kad organizacijos darbuotojai laikomi vidiniais vartotojais. Tai reiškia, kad vienas darbuotojas teikia paslaugą kitam darbuotojui;
- vidiniai vartotojai turi būti patenkinti darbu, kad galėtų efektyviai parduoti paslaugą išoriniam vartotojui.

Kaip teigia E. Gummesson (2000), darbuotojo gebėjimas įtakoti ir patenkinti kitų dirbančių organizacijos viduje poreikius laikomas būtina išorinio klientų pasitenkinimo sąlyga. Rezultato kokybė gali būti puiki tik tada, kai gerai funkcionuoja vidiniai ryšiai; taip sukuriama patenkinti, arba, dar geriau, sužavėti išoriniai klientai.

Be to, vidinis marketingas yra *filosofija*, kai darbuotojai iš tikro traktuojami kaip klientai, jie yra „viliojami“, ir *strategija*, pagal kurią darbo produktai formuojami taip, kad atitiktų žmonių poreikius.

Pagrindinės vidinio marketingo funkcijos yra šios:

- palaikyti nustatytą paslaugų kokybės lygį;
- padėti dirbti produktyviai ir valdyti sąnaudas;
- motyvuoti personalą ir ugdyti profesionalizmą;

- palengvinti darbuotojų sandymą.

Vidinio marketingo veiksmingumas priklauso nuo organizacijos identiteto, vertybių ir kultūros.

Bendras vidinio marketingo proceso tikslas yra pritraukti tinkamus kolektyvo narius dirbti kontaktiniais darbuotojais ir į vadovaujančias pareigas, išlaikyti daugiau dirbančiųjų ir ugdyti motyvuotus ir orientuotus į klientus darbuotojus (Ch. Gronroos, 1981).

Vidinio marketingo procesas gali būti realizuotas dviejuose skirtinguose lygiuose:

- *strateginiame*;
- *taktiniame*.

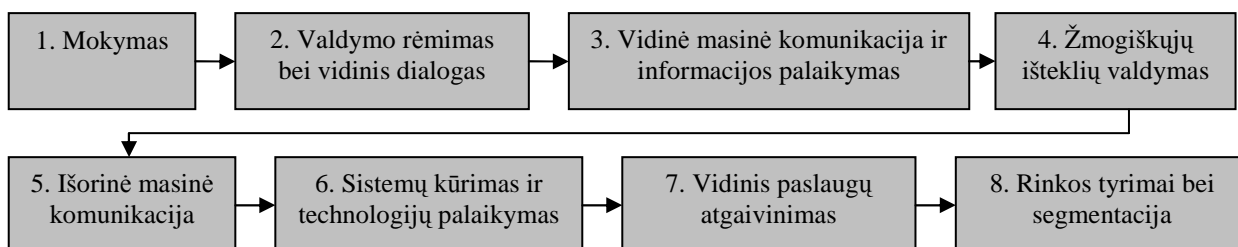
Pažymėtina, kad vidinio marketingo proceso tikslas strateginiame lygyje yra nutiesti kelią vidinei aplinkai, kuri stiprintų darbuotojų orientaciją į klientus, pardavimą ir motyvaciją dirbti. Tai pasiekama per palaikančius valdymo metodus, personalo politiką, vidinio mokymo politiką ir planavimo bei kontrolės procedūras.

Vidinio marketingo tikslas taktiniame lygmenyje yra parduoti paslaugas, palaikančias paslaugas (naudojamas kaip konkurencingumo priemonė), kampanijas ir pavienes marketingo paslaugas darbuotojams. Šis tikslas remtinas tokiais principais: darbuotojai yra pirmoji paslaugų firmos rinka; supratimas darbuotojų tarpe, kodėl iš jų tikimasi dirbti vienaip ar kitaip; kompanijos paslaugų ir veiklos priėmimas darbuotojų tarpe; visiškai išvystyti ir viduje priimtini aptarnavimo ir darbinės informacijos kanalai.

Kaip galime spręsti iš pateiktos medžiagos, vidinis marketingas yra nukreiptas į vidinius įmonės klientus, t.y. į darbuotojus bei jų tikslingą motyvavimą siekiant įmonės tikslų, teikiant kokybiškas paslaugas.

1.2 Vidinio marketingo procesas

Vykdamas vidinį marketingą įmonėje yra labai svarbu nuosekliai laikytis pačio vidinio marketingo proceso. Ch. Gronroos (2001) pateikia aštuonias vidinio marketingo proceso veiklas:



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis CH. GRONROOS (2001), Service management and marketing, 340 p.

1 pav. Vidinio marketingo proceso veiklos

Mokymai, tiek vidiniai teik ir išoriniai, dažniausiai yra reikalingi kaip pagrindinis vidinės marketingo programos elementas. Mokymas gali apimti tris pagrindines užduotis:

- *Holistinio* požiūrio į paslaugų strategiją bei visą, marketingo procesą, o taip pat ir į kiekvieno asmens vaidmenį santykiuose su kitais asmenimis bei procesais įmonės viduje taip pat ir santykiuose su klientais, vystymas;
- *Teigiamo* požiūrio, į paslaugų strategiją ir *dalinio marketingo* (angl. - *part-time marketing*) atlikimą, vystymas bei didinimas;
- *Komunikacijų* (bendravimo), *pardavimų* ir *paslaugų įgūdžių* vystymas ir stiprinimas tarp įmonės darbuotojų.

Mokymai kartu su vidinės komunikacijos palaikymu sudaro dominuojantį vidinio marketingo komunikacijų valdymo aspektą.

Nei viena mokymo programa nesudarys pilno vidinio marketingo proceso. Siekiant šio proceso tęstinumo pirmąją vaidmenį vaidina aukščiausių, vidurinių ir tiesioginių vadovų vaidmuo. Vadovai, vadybininkai bei komandos lyderiai privalo demonstruoti lyderių savybes ne tik iš administracinės valdančiosios pusės. Vadovybės parama gali pasireikšti įvairiais būdais:

- formalių mokymo programų *tęsimu* kasdieniniuose vadovavimo veiksmuose;
- *aktyvus* darbuotojų *skatinimas* kaip kasdieninių darbų užduotis;
- darbuotojų *įtraukimas* į planavimo ir sprendimų priėmimo procesus;
- grįžtamasis ryšys bei abipusės informacijos ir komunikacijos palaikymas tiek formaliuose, tiek ir neformaliuose santykiuose;
- atviro ir paskatinančio *vidinio klimato* sukūrimas.

Vidinė masinė komunikacija ir informacijos palaikymas - dauguma vadovų suvokia, jog jie turi informuoti darbuotojus apie naujas į paslaugas orientuotas strategijas, naujus paslaugos teikimo būdus vidiniuose bei išoriniuose susidūrimuose su klientais, o taip pat paversti šias strategijas, užduotis ar mąstymo būdus suprantamais ir priimtinais.

Įvairios brošiūros, vidiniai leidiniai, o taip pat ir kitokios masinės komunikacijos priemonės gali būti naudojamos realizuojant vidinį marketingą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas - svarbu įdarbinti bei išlaikyti tinkamus kvalifikacijos (bruožų) darbuotojus. Sėkmingas vidinis marketingas prasideda nuo darbuotojų paieškos ir įdarbinimo. Savo ruožtu tai reikalauja tinkamų ir teisingų pareigybių aprašymų, kuriose taip pat minimos dalinio marketingo užduotys kontaktuojant su įmonės klientais.

Nors nei viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo užduočių nėra nauja, tačiau dažnai naudojama pasyviai, daugiau administraciniu būdu, o ne kaip aktyvus vidinio marketingo instrumentas padedantis pasiekti vidinio marketingo tikslų.

Išorinė masinė komunikacija - vidinis masinės komunikacijos poveikis dažnai yra nepastebimas ar tiesiog nepripažįstamas. Visgi, įmonės darbuotojai dažnai suformuoja aktyvias

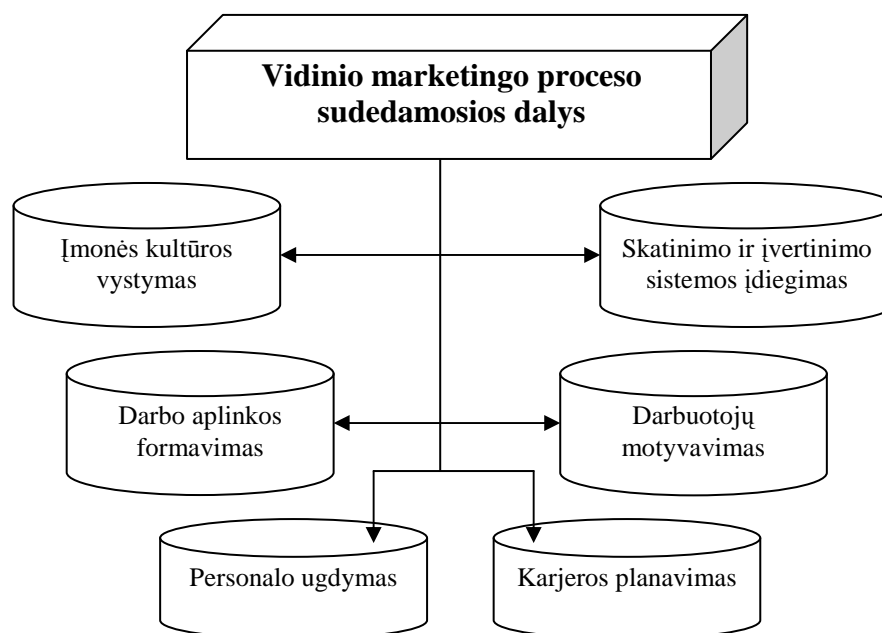
atsako į išorinę įmonės reklamą grupes, todėl prieš pateikiant reklamines kampanijas plačiai visuomenei, pirmiausia jas derėtų pristatyti įmonės viduje. Tai gali padėti sukurti išsipareigojimo jausmą, sumažinti sumaištį bei padėti išpildyti reklamoje paminėtus pažadus klientams.

Vartotojų duomenų bazių, įvairių informacinių sistemų ar efektyvios vidinių paslaugų paramos kūrimas gali padėti darbuotojams gerai aptarnauti klientą, o tuo pačiu yra ir svarbus vidinio marketingo elementas. Jei tokios paramos trūksta net ir labiausiai į vartotoją orientuoti bei paslaugūs darbuotojai galiausiai jausis žlugdomi ir praras susidomėjimą būti įmonės dalinio marketingo teikėjais.

Vidinis paslaugų atgaivinimas - kartas nuo karto darbuotojai tiesiogiai kontaktuojantys su klientu gali atsidurti stresinėse situacijose, kuomet pasidaro sunku kokybiškai suteikti paslaugą. Personalas, kuriam teko tvarkytis su nemalonia situacija taip pat gali patirti emocinį šoką po kurio reikia atgauti pasitikėjimą bei nusikratyti įtampos. Įmonė turi aktyviai padėti savo darbuotojams atsigaivinti nuo patirto šoko. Dažnai „vyresni“ vadybininkai gali padėti išvengti tokių situacijų perėmę jų valdymą į savo rankas.

Rinkos tyrimai ir segmentacija tiek vidinė, tiek ir išorinė gali būti panaudoti, pavyzdžiui, išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į dalinio marketingo užduotis ar į paslaugas orientuotą darbą ir pan.

2 paveiksle pateikiamas šiek tiek kitoks požiūris į vidinio marketingo procesą. A.Harrell (1992) nuomonė apie vidinio marketingo procesą:



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis A. HARELL (1992), Internal marketing of service. Industrial Marketing Management. p. 254

2 pav. Vidinio maketingo procesas

2 paveikslas vaizduoja vidinio marketingo proceso dedamąsias, kurios kiekviena įtakoja patį vidinį marketingo procesą, kurie turi artimų sąsajų su jo įgyvendinimo priemonėmis. Plačiau apie kiekvieną dedamąją yra pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelėje yra pateikiami vidinio marketingo proceso etapų aprašai pagal A. Harell (1992). Kiekviena proceso dedamoji yra svarbi ir įneša savo indėlį įgyvendinant vidinio marketingo procesą įmonėje.

2 lentelė

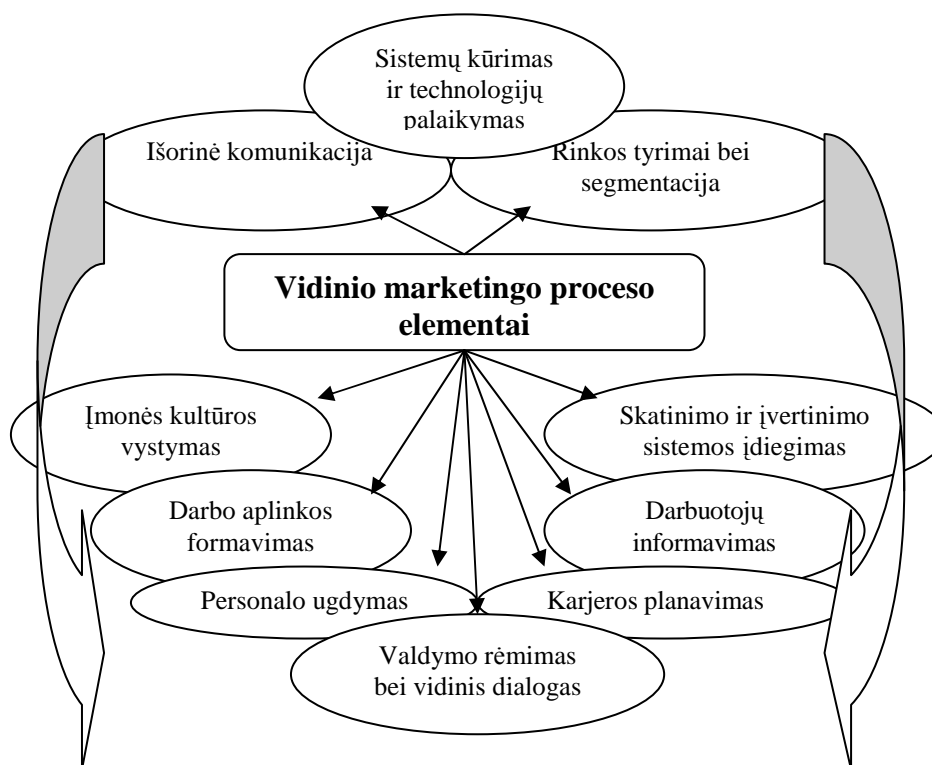
Vidinio marketingo proceso elementų aprašymas

<i>Įmonės kultūros vystymas</i>
Organizacijoje turi būti kuriama vidinė kultūra, kurioje kiekvienam darbuotojui būtų skiriamas dėmesys tam, kad jis jaustųsi pilnaverčiu kolektyvo nariu, kad taptų įmonės dalimi.
<i>Personalo ugdymas</i>
Labai svarbu tinkamai parinkti darbuotojus. Taip reikia sudaryti sąlygas profesiniam augimui ir ugdymui, tokiu būdu leidžiant darbuotojams plėtoti savo įgūdžius ir sugebėjimus organizacijoje.
<i>Darbo aplinkos formavimas</i>
Organizacijoje turi būti sukurta tokia darbo aplinka, kuri skatintų gerai atlikti darbą.
<i>Darbuotojų informavimas</i>
Labai svarbu sukurti gerą informavimo sistemą, kuri leistų darbuotojams suprasti jų darbo tikslus ir vietą visame procese.
<i>Karjeros planavimas</i>
Geras karjeros planavimas leidžia darbuotojams patenkinti vieną savo poreikių ir suformuoja vidinį profesinio augimo rezervą.
<i>Skatinimo ir įvertinimo sistemos įdiegimas</i>
Darbuotojų skatinimas ir įvykių pastebėjimas sudaro didelę reikšmę vidinio marketingo proceso formavime. Pastebėtas ir tinkamai įvertintas darbuotojas yra motyvuojamas dirbti geriau ir siekti pažangesnių tikslų.

Šaltinis: sudaryta autorės

Autorių Ch. Gronroos (2001) ir A. Harell (1992) pateikti vidinio marketingo procesų etapai, elementai turi tiek panašumų, tiek skirtumų. A. Harell (1992) labiau orientuojasi į įmonės vidaus objektus ir jų pažinimo erdvę, o Ch. Gronroos (2001) orientuojasi labiau į išorės veiksnius darančius įtaką vidinėms marketingo veikloms, siekiant palaikyti vidinę įmonės sistemą, žmogiškųjų išteklių valdymą, vidinę jų komunikaciją ir informacijos palaikymą.

Apjungus šių autorių vidinio marketingo procesų veiklas galima sukurti detalesnį ir pilnesnį vidinio marketingo procesą įmonėje (žr. 3 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis A. HARELL (1992), Internal marketing of service. Industrial Marketing Management ir Ch. GRONROOS (2001), Service management and marketing.

3 pav. Vidinio marketingo proceso dedamosios

3 paveiksle pateiktas vidinio marketingo procesas apjungia ir išorinius, ir vidinius veiklos veiksmus ir elementus. Jų apjungimas ir integracija suteikia vidinio marketingo procesui efektyvumo ir leidžia pasiekti sinerginį efektą įmonėje.

1.3 Vidinio marketingo tikslai ir dalyviai

Kiekvienas mokslas ar teorija turi savo tikslą pakreipti įvykių tėkmę tokia linkme, kokio reikalauja pačios įmonės strategija. Tačiau praktikoje taikomi tikslai gali skirtis priklausomai nuo organizacijos. Žemiau pateiktoje 3 lentelėje pateikti tikslai, orientuoti į skirtingus dalykus ir kokiais principais siekiamas pasirinktas tikslas.

Vidinio marketingo tikslai

Tikslų rūšys	Tikslo siekis
<i>Orientuoti į santykius vidinio marketingo tikslai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų paslaugumas ir orientacija į klientus; • Darbuotojų pritraukimas ir išsaugojimas; • Vidinės paslaugos organizacijoje; • Aprūpinti išorines arba vidines paslaugas teikiančią personalą atitinkama valdymo ir technologine parama;
<i>Orientuoti į paslaugas, kultūros palaikymą tikslai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Įsitikinti, kad vadovavimo metodai padrąsina ir pagerina darbuotojų orientavimąsi į klientus ir paslaugą. • Įsitikinti, kad palaikomi geri vidiniai santykiai; • Įsitikinti, kad vidinis bendravimas palaikomas ir darbuotojai pastoviai gauna informaciją apie grįžtamąjį ryšį; • Pastoviai pristatyti naujas paslaugas taip pat marketingo kampanijas bei procesus darbuotojams prieš juos panaudojant išorėje;
<i>Orientuoti į kultūrą tikslai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Padėti darbuotojams suprasti verslo misiją, ir strategijas; • Sukurti tarp organizacijos darbuotojų gerus santykius; • Išvystyti į paslaugumą orientuotą vadovavimą; • Darbuotojus mokyti paslaugumo ir bendravimo;
<i>Orientuoti į personalą tikslai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formuoti motyvuotą ir paslaugų personalą; • Išsaugoti gerus darbuotojus; • Didinti klientų pasitenkinimą ir įmonės pelningumą; • Tesėti pažadus darbuotojams;

Šaltinis : sudaryta autorės pagal Ch.GRONROOS, Service management and marketing. 2001, p. 256.

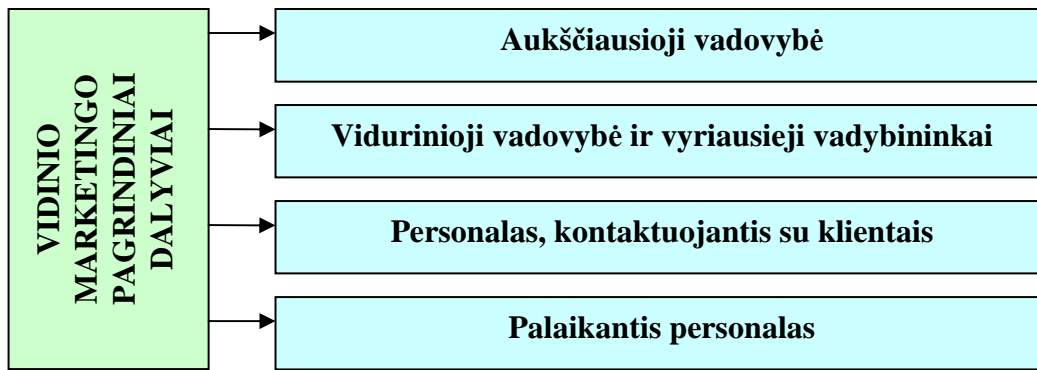
Vidinio marketingo tikslai keliami atsižvelgiant į tai, kurią marketingo sritį norime paliesti. Vidiniame marketinge orientuoti tikslai į personalą skatina paslaugumą, darbuotojų iniciatyvą, rodomas vadovo palaikymas. Patys bendriausi į personalą orientuoti tikslai naudojami siekiant formuoti motyvuotą į klientus orientuotą ir paslaugų personalą, taip pat siekiant tokius darbuotojus išlaikyti ir didinti jų pasitenkinimą įmone.

Į santykius orientuoti vidinio marketingo tikslai gali būti naudojami tam, kad įsitikinti ar darbuotojai iš tiesų yra paslaugūs, taip pat tam, kad pritraukti naujus darbuotojus; aprūpinti išorines arba vidines paslaugas teikiančią personalą atitinkama valdymo ir technologine parama.

Labai svarbu yra sukurti vidinę aplinką ir įgyvendinti vidines programas taip, kad darbuotojai jaustųsi motyvuojami. Platesnė analizė apie motyvaciją yra pateikiama 2.4. poskyryje.

Anot M. Pride (1997), išoriniame marketinge, marketingo kompleksas yra kuriamas patenkinti darbuotojų poreikius, <...> o galutinis vidinio marketingo tikslas - *patenkinti darbuotojai ir pagerinti vartotojų bei įmonės tarpusavio santykiai*.

Labai svarbu apibrėžti kas yra vidinio marketingo dalyviai, kurie yra pagrindiniai jo įgyvendintojai padedantys palaikyti visą procesą. (žr. 4 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

4 pav. Vidinio marketingo dalyviai

Reikia nepamiršti, kad tas pats asmuo gali užimti ir kelias pareigas, ypač nedidelėje organizacijoje. Tam, kad vidinis marketingas būtų sėkmingai įgyvendintas įmonėje, jis turi prasidėti nuo aukščiausios vadovybės.

Kontaktuojantys darbuotojai yra tikslinė rinka, į kurią turi būti orientuotas vidinis marketingas, kadangi jie tiesiogiai susiduria su pirkėjais. Dažnai pasitaiko ir taip, kad įmonėje dirba didžioji dauguma darbuotojų kurie tiesiogiai ir nekontaktuoja su pirkėjais, bet daro įtaką teikiamai paslaugai, nes dažniausiai ją patys ir kuria. Kontaktuojančių darbuotojų galimybė gerai atlikti visas vidinio marketingo užduotis priklauso nuo jų nusiteikimo. Tokios darbuotojų grupės turi dirbti į vidinių klientą orientuotu tikslu. Šie darbuotojai gali būti įtraukti į tikslo grupę vidinio marketingo programose. (E. Gummesson, 1998, p. 249).

Darbuotojai, kurie tiesiogiai nesąveikauja su vartotoju, gali gerai ir nesuprasti savo vaidmens paslaugų procese. Jie savęs nelaiko vidiniais paslaugos teikėjais. Čia darbuotojai ir yra išskaidomi į skirtingas grupes - tikslines vidines rinkas (priklausomai nuo kontaktavimo laipsnio su klientais) - aukšto kontakto laipsnis (aptarnaujantis personalas), mažiau intensyvus (pagalbinis personalas).

1.4 Vidinio marketingo įtaka įmonės tikslui ir konkurencingumui pasiekti

Mokslinės literatūros vidinio marketingo tematika analizė rodo, kad išorinio marketingo sėkmės pagrindas – vidinis marketingas. Tai galima argumentuoti tuo, kad paslaugų organizacija, teikianti kokybiškas paslaugas:

- laimi vartotojų palankumą ir ištikimybę;
- padidina rinkos dalį;
- pritraukia investitorius;
- suformuoja ir išlaiko kompetentingų darbuotojų komandą;
- tampa mažiau pažeidžiama dėl kainų konkurencijos.

Pasak L. Bagdonienės, E. Bagdonas (2000), paslaugas teikiančių darbuotojų žinios ir įgūdžiai, jų pritaikymo būdai, išsipareigojimai yra paslaugos teikimo pagrindas. Personalo svarba didėja teikiant tas paslaugas, kurių esmė – ilgalaikė sąveika su vartotoju, o darbuotojas yra vyraujantis jos dalyvis. Kaip teigia K. Zeithaml ir V. Bitner (1996), paslaugų organizacijoje personalas įgyja ypatingą svarbą, nes, vartotojo akimis, darbuotojai yra pati paslauga arba net visa paslaugų organizacija, be to, darbuotojai yra tam tikra prasme marketingo specialistai (K. Zeithaml, V. Bitner, 1996). Kadangi kontaktinis personalas atstovauja organizacijai ir turi tiesioginės įtakos vartotojo pasitenkinimui, šie asmenys tiesiogiai formuoja vartotojų požiūrį į paslaugas teikiančią organizaciją. Taigi, nuo tinkamai atrinkto, motyvuoto, kvalifikuoto aptarnaujančio personalo priklauso, koks bus vartotojo požiūris į paslaugas teikiančią organizaciją. Kuo tas požiūris bus palankesnis, tuo įmonė geriau konkuruos tam tikrų paslaugų rinkoje.

Jei rimtai galvojama padaryti klientų pasitenkinimą savo strateginiu prioritetu, pradėti reikia nuo jo vertinimo. Daugiau dėmesio skiriama darbuotojų mokymui, vidinių procesų keitimui, dalyvavimui, organizacinių ribų, skiriančių darbuotojus ir klientus, šalinimui. Šiuos fundamentalius klausimus žymiai sunkiau spręsti nei paprasčiausiai išsiųsti klientams anketas. Vadovams metamas iššūkis įvertinti vidinius barjerus klientų pasitenkinimo valdymui savo organizacijose, sukurti tuos barjerus apeinančias vidinio marketingo sistemas ir tik tuomet bandyti vertinti klientų pasitenkinimą ir naudoti jį kaip įrankį priimančiam strateginiams sprendimams. Aukščiausios vadovybės parama diegiant vidinį marketingą yra lyg pagrindas, užtikrinantis sėkmę, nes ši parama darbuotojams rodo vidinio marketingo svarbą ir taip skatina derinti funkcijas.

Paslaugas teikiančioms įmonėms labai svarbu užtikrinti gerą koordinaciją tarp klientų aptarnavimo grandžių: nuo atsakingų už pirminius kontaktus su klientu, pavyzdžiui, užsakymų priėmimą, iki suteikiančių paslaugą. Vidinis marketingas gali būti puiki priemonė integruoti visas grandis ar visas atstovybes, atliekančias kritines funkcijas paslaugos teikimo procese.

Didelėms ir mažoms organizacijoms iškyla problemos dėl atstovybių konkurencijos vienu su kitais, siekiant stiprinti savo reikšmę, dubliuoti kitų atstovybių funkcijas ir netgi jas perimti. Tokie procesai, vykstantys įmonės viduje, nesukurs efektyvios darbo atmosferos. Todėl vadybos specialistai (Ch. Anderson 1994, N. Flipo 1986) siūlo diegti įmonėse vidinį marketingą kaip mechanizmą, įgalinantį sumažinti įmonės skirtingų atstovybių izoliavimąsi ir tarpfunkcinę trintį bei nugalėti atstovybių pasipriešinimą permainoms, skatinti darbuotojų motyvaciją. Visa tai turėtų padėti pagrindą įmonės atstovybėms integruotis ir efektyviai diegti korporacijos ir funkcinių atstovybių strategijas. Visų šių veiksmų tikslas – klientų pasitenkinimas. Ir šiame

procesu pagrindinis vaidmuo tenka darbuotojams. R. Smertinienės (2003) teigimu, organizacijos, kuriose efektyviai taikomas vidinis marketingas, išsiskiria tuo, kad:

- Atkakliai ir talentingai konkuruoja dėl rinkos dalies;
- Komunikuoja viziją, kuri suteikia darbo vietai prasmę;
- Suteikia darbuotojams žinių ir ugdo įgūdžius, kurie padeda darbuotojui atlikti savo darbą puikiai;
- Suveda žmones, kad jie galėtų būti sėkminga komanda;
- Suteikia darbuotojams laisvę;
- Sukuria darbuotojų pasiekimus, naudodami efektyvią vertinimo ir apdovanojimų sistemą;
- Tyrimais pagrindžia darbo, kaip produkto, sukūrimo sprendimą.

Atlikus vidinio marketingo sampratų interpretacijų analizę, galima teigti, kad daugelis autorių vidinį marketingą įvardija kaip darbuotojų samdą, mokymą ir motyvaciją, jų informavimą apie įmonės vidines ir išorines strategijas, išorinę komunikaciją ir rinkos informaciją.

Kai kurie autoriai teigia, jog vidinis marketingas yra ganėtinai didelių paslaugas teikiančių organizacijų valdymo filosofija, kur darbuotojai laikomi klientų rinka, o bendras tikslas yra stiprinti aptarnavimo kokybę.

Sėkmingai įgyvendinama vidinio marketingo kūrimo strategija įmonėje didina darbuotojų pasitenkinimą, gerina jų veiklos produktyvumą, lojalumą įmonei. Patenkinti darbuotojai labiau išsiklauso į vartotojų poreikius, kūrybingiau šalina iškilusius nesklandumus, prisiima didesnę atsakomybę ir retai svarsto apie darbo santykių nutraukimą. Tai įgalina darbuotojus tenkinti vis sudėtingesnius vartotojų poreikius, kas yra būtina sąlyga organizacijos konkurencingumui stiprinti.

1.5 Vidinio marketingo taikymas įmonėje

Paslaugos teikėjo ir kliento sąveika paslaugos teikimo metu, jų bendravimo būdas turi labai didelės įtakos kliento pasitenkinimui. Tai ypač svarbu vadinamosioms profesinėms paslaugoms, t.y. gydymo, draudimo, teisinėms ir pan. Taigi paslaugas teikianti įmonė turi siekti, kad darbuotojai sumaniai ir paslaugiai bendrautų su klientais. Šiuo atveju geras vidinio marketingo taikymas įmonėje gali padėti įgyvendinti tokius siekius.

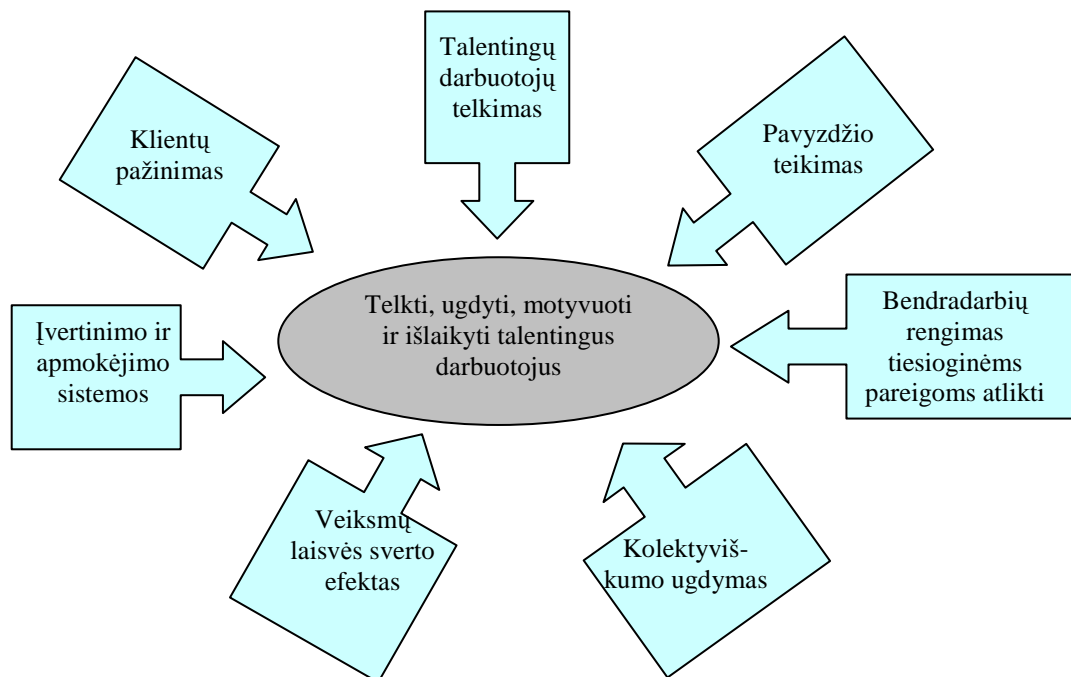
Ph. Kotler (1997) pateikia pagrindinius vidinio marketingo įgyvendinimo įmonėje aspektus:

- personalo profesionalumo didinimas, darbuotojų atrankos ir mokymo tobulinimas;
- paslaugų apimtį didinimas kokybės sąskaita;

- paslaugų teikimo „industrializavimas“ naudojant daugiau įvairių techninių priemonių;
- inovacijų, mažinančių nedideliu darbo našumu pasižyminčios paslaugos poreikį, diegimas;
- efektyvesnės paslaugų sistemos formavimas;
- kliento skatinimas dalį paslaugos teikėjo darbo atlikti pačiam, t.y. savitarna;
- naujų, efektyvesnių technologijų naudojimas.

Igyvendindama priemones darbo našumui didinti, įmone turi stebėti, kad dėl to nepablogėtų klientų suvokiama paslaugų kokybė.

Kito autoriaus L. Berry (1992) nuomone vidinis marketingas įgyvendinamas labai paprastai, tik reikia taikyti įmonėje visus žemiau pateiktus elementus (žr. 5 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal L.L. BERRY (1992), L. Service Marketing, p. 176

5 pav. Vidinio marketingo įgyvendinimo elementai

Norint suvokti kiekvieno vidinio marketingo įgyvendinimo elemento esmę, reikšmę ir paskirtį tikslinga pasigilinti, kaip reikia telkti, ugdyti, motyvuoti ir išlaikyti talentingus darbuotojus. 4 lentelėje pateikiami vidinio marketingo įgyvendinimo elementų praktiniai aprašymai ir paskirtis.

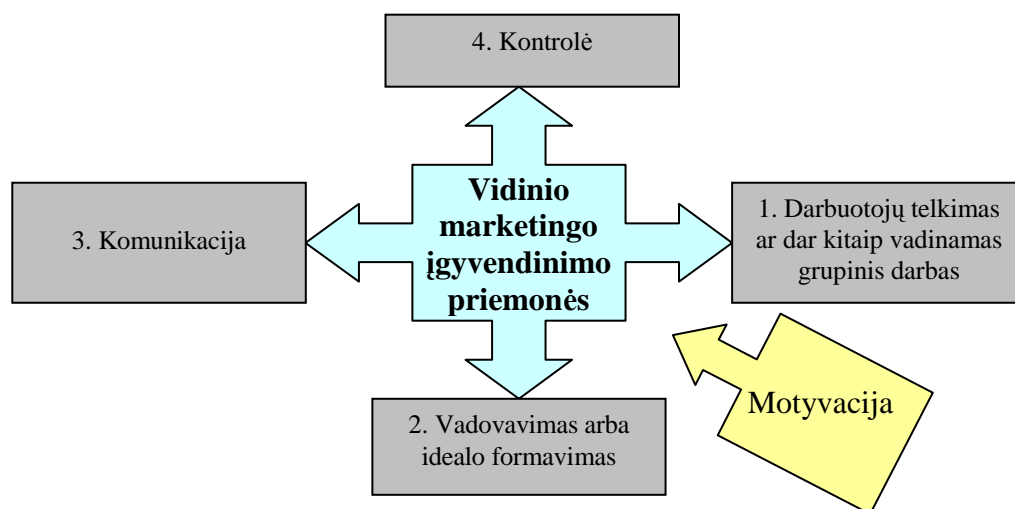
Vidinio marketingo praktiniai įgyvendinimo elementai

Talentingi darbuotojai
<p>Kuri laiką daugelio Vakarų šalių firmos vadovai palyginti nedaug dėmesio skyrė talentingiems darbuotojams telkti, pažintiniams pokalbiams su jais organizuoti. Geriausiu atveju šias funkcijas atlikdavo personalo, o ne marketingo tarnautojai.</p> <p>Viena ryškiausių apgailėtinos paslaugų kokybės priežasčių yra netinkamų klientus aptarnauti darbuotojų įdarbinimas. Tai lemia, kad daugelis paslaugų įmonių marketingo priemonės naudoja tik paslaugų pardavimo rinkoje, o ne darbo rinkoje. Tos įmonės, kurios intensyviai ir sumaniai rūpinasi savo klientais ieškodamos naujų darbuotojų dažnai naudoja banalias ir lėkštas priemones.</p> <p>Paslaugų marketingo specialistų teigimu, išsivysčiusiose šalyse paslaugų įmonės pastaruoju metu turi daug galimybių efektyviomis priemonėmis telkti talentingus darbuotojus. Paslaugų sferoje jaučiama kvalifikuotų darbuotojų stoka. Tuo tarpu darbo vietų daugėja, o reikalavimai pretendentams į jas didėja. Jauno amžiaus kandidatų į jas mažėja. Be to, dauguma iš jų neturi reikiamo išsimokslinimo ir būtinos kvalifikacijos.</p> <p>Įmonės, norinčios “plačiai išskleisti savo tinklus naujiems darbuotojams „gaudyti”, turi daugiau dėmesio skirti darbo rinkai segmentuoti. Kuo nevienalytiškesnė būsimų darbuotojų sudėtis, tuo labiau darbo produktai turėtų būti priderinti prie skirtingų rinkos segmentų. Galimi tokie tam tikros paslaugų šakos darbo rinkos segmentai: darbuotojai, kurių svarbiausias tikslas – uždirbti pinigų, darbuotojai, kurie pirmiausia siekia nuolatinio darbo, darbuotojai, kurie nori kilti karjeros laiptais.</p>
Pavyzdžio (idealo) teikimas
<p>Siekiant suteikti aukštos kvalifikacijos ir gabius darbuotojus, juos motyvuoti, skatinti ir išlaikyti, būtina jiems suteikti suvokiamą pavyzdį (idealą), dėl kurio apsimokėtų stengtis gerai dirbti, eikvoti jėgas. Nors atlyginimas fiziškai “pririša” darbuotojus, tačiau jie be papildomų paskatų neeikvos savo emocinių jėgų. Paslaugų įmonės tarnautojai privalo suvokti savo vaidmenį visuomenės mastu ir kokią įtaką jų darbas daro įmonei. Jie privalo aiškiai suprasti tikslą, dėl kurio turi stengtis gerai dirbti. Jiems reikia konkretaus dalyko, dėl kurio apsimokėtų eikvoti jėgas, nes antraip nuolatinis puikus klientų aptarnavimas būtų per daug jėgų atimantis ir alinantis.</p>
Bendradarbių rengimas tiesioginėms pareigoms atlikti
<p>Bendradarbių rengimas klientų aptarnavimo darbams atlikti, savo igūdžiams kūrybiškai pritaikyti padeda ir kitiems vidaus marketingo tikslams siekti: gabiams tarnautojams telkti, skatinti, motyvuoti ir išlaikyti. Tačiau dažnai paslaugų sferos darbuotojai būna prastai parengti savo tiesioginėms pareigoms atlikti. Tiesa, jie apmokomi, bet per vėlai ir per mažai bei netinkama forma. Įgydami tinkamą techninį išsimokslinimą jie negauna pakankamai papildomų žinių ir mechanškai mokosi, kaip atlikti darbą, o ne kodėl.</p> <p>Marketingo specialistai pataria paslaugų įmonių vadovams pasirinkti intensyvias darbuotojų mokymo formas. Patyrę įmonių vadybininkai sudaro darbuotojų mokymo programas, kursus ar parenka atskiras paskaitas atsižvelgdami į jų pageidavimus. Investuojant lėšas į darbuotojų mokymą, švietimą reikėtų remtis šiais paslaugų marketingo specialistų patarimais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Atkreipti dėmesį į duomenis.</i> Vertindami, kokių igūdžių ir žinių reikia suteikti darbuotojams, naudotis rinkos ir personalo tyrimų duomenimis. Paslaugų teikėjus rengti taip, kad jie gebėtų aptarnauti klientus atsižvelgdami į jų pageidavimus. 2. <i>Taikyti įvairius mokymo metodus.</i> Naudoti kuo daugiau mokymo metodų pradedant bendromis paskaitomis, situaciniais žaidimais ir baigiant savarankiškais studijomis. 3. <i>Naudoti užduočių (vaidmenų) pavyzdžius (modelius).</i> Pakviesti dėstyti kursuose įtakingą vadybininką. Suteikti jam galimybę atskleisti savo dalykines žinias, dvasines vertybes ir stilių. 4. <i>Mokymo procesą įteisinti kaip nuolatinę veiklą.</i> Paskelbti igūdžių ir žinių ugdymą reguliarių įmonės vadovų posėdžių tema. Parinktus straipsnius, vaizdinę medžiagą ir kitas mokomąsias priemones dalyti sistemaiškai. 5. <i>Vertinti ir tobulinti savo veiklos būdus.</i> Atidžiai įvertinti savo pastangas teikti bendradarbiams žinias ir ugdyti jų igūdžius. Paklausti darbuotojų ir jų vadovų, kokių reikėtų jų mokomųjų programų korektyvų.
Kolektyviškumo ugdymas
<p>Darbas grupėje skatina būti pasirengusiems kokybiškai aptarnauti klientus, nes tai išplečia paslaugų teikimo galimybes. Paprastai paslaugų teikėjas skiria daugiau jėgų ir gebėjimų klientams aptarnauti, jeigu ir kiti kolegos jam padeda. JAV paslaugų firmose atlikti tyrimai rodo, kad darbas grupėje itin svarbus teikiant kokybiškas paslaugas. Kuo daugiau žmonių ir funkcijų dalyvauja paslaugų teikimo proceso grandinėje, kol gaunamas galutinis paslaugos produktas, tuo labiau reikalinga klientams aptarnauti grupė žmonių.</p>
Veiksmų laisvės svėro efektas
<p>Vadyba grindžiama įsakymais pagal taisykles, paprastai nenaudinga paslaugų vartotojams. Tarnautojai, neturintys veiksmų laisvės, teikia savotiškas reglamentuotas paslaugas, o iš tikrųjų iš jų reikalaujama kūrybiškumo, tinkamai aptarnauti klientus.</p> <p>Paslaugų teikimo procese būtina išradingai derinti mechaninę teikėjo elgseną remiantis taisyklėmis ir jo mąstymą bei tam tikrus nuokrypius nuo taisyklių. Kai paslaugų teikėjas mąsto kartu su klientu, yra naudinga ir klientui, ir tarnautojui, ir įmonei.</p>

Įvertinimo ir apmokėjimo (apdovanojimo) sistemos
<p>Be darbuotojų darbo įvertinimo ir atlyginimo už jį nebūtų galima įgyvendinti vidaus marketingo tikslų. Tarnautojai privalo žinoti, kad jų atliekamas darbas kruopščiai vertinamas ir už jį nustatomas pelnytas atlyginimas. Tarnautojai tik tada stengsis patenkinti klientų lūkesčius, kai bus visiškai patenkinti jų pačių poreikiai.</p> <p>Remiantis JAV paslaugų firmose atliktų tyrimų rezultatais būtų galima rekomenduoti tokias atlyginimo sistemos rengimo kryptis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Užtikrinti apmokėjimo sistemos ir įmonės idealo strategijos ryšį. Atlyginti už darbus, kurie orientuoja įmonės įvaizdį reikiama linkme. 2. Skirti atlyginimą už darbuotojo kompetentingumą (atlyginimas už kvalifikuotai atliktą darbą) ir apmokėjimą už atliktą darbą (papildomos paskatos už reikšmingus rezultatus). 3. Naudoti įvairius darbo skatinimo metodus (finansines paskatas, nefinansinį pripažinimą, aukštesnes pareigas ir pan.). Atsižvelgti į galimybes perrašyti darbuotojams kaip atlyginimą dalį akcijų, taip paversti juos bendrasavininkiais. 4. Pagalvoti, kad gali būti efektyvu darbuotoją pripažįstant kaip specialistą patapšnoti jam per petį. Atlyginimas ne visada yra geriausias variantas. Kartais svarbiau atviras, nuoširdus darbuotojo pripažinimas. 5. Siekti, kad tarnautojai įmonėje dirbtų ilgą laiką. Plėtoti ilgalaikio atlyginimo sistemas. 6. Pabrėžti teigiamus atlyginimo sistemų aspektus. Pasirinkti tokias atlyginimo sistemas, kurios aukština už laimėjimus, o ne baudžia už klaidas. 7. Sudaryti galimybes pasireikšti kiekvienam. Nedaryti klaidų apmokant tam tikrų pareigybių darbuotojų darbą. Turėti omenyje, kad visi tarnautojai iš dalies teikia vieni kitiems paslaugas, kad jų atliekamas darbas teisingai išmatuojamas, kad jie turi galimybių pasižymėti ir būti pripažinti. 8. Atlyginti kolektyvams (komandoms), o ne tik paviniams darbuotojams. Skatinti kolektyviškumo jausmą atlygindami kolektyvams. Tačiau kartu atlyginti ir labiausiai pasižymėjusių darbuotojų darbą (pastangas).
Klientų pažinimas
<p>Pagrindinis paslaugų marketingo principas – pažinti klientą. Paslaugų teikėjas, pasiryžęs padaryti viską, kad patenkintų klientų lūkesčius, pirmiausiai turi gerai žinoti paslaugų vartotojų pageidavimus, užgaidas. Bendradarbiai taip pat yra savotiški įmonės vidaus klientai. Siekiant, kad darbo vietų įrengimo forma patrauktų šiuos vidaus klientus (darbuotojus), juos skatintų, motyvuotų ir išlaikytų, reikia gerai žinoti jų tikslus, požiūrius, rūpesčius. Todėl paslaugų įmonėse tikslinga atlikti įvairias darbuotojų apklausas. Priimti atsižvelgus į tyrimų rezultatus sprendimai yra realesni, objektyvesni. Pavyzdžiui, reikėtų paslaugų įmonės tarnautojus apklausti, ar jie patenkinti savo tiesioginiais vadovais ir aukščiausio lygmens vadybininkais.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis V. KINDURYS (2002) „Draudimo paslaugų marketingas“.

Skirtingi autoriai išskiria skirtingas vidinio marketingo įgyvendinimo priemones, tačiau jas susisteminius ir apibendrinus, galime išskirti tokias vidinio marketingo įgyvendinimo priemones įmonėje, žr. 6 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės

6 pav. Vidinio marketingo įgyvendinimo priemonės

Vidinio marketingo įgyvendinimo priemonės yra tarpusavyje susijusios ir neatsiejamos. Tik efektyvus vidinio marketingo priemonių taikymas leidžia pasiekti užsibrėžtų įmonės tikslų ir sėkmingai įgyvendinti suformuluotas strategijas. Iš 6 paveikslo matyti, kad motyvacija yra lyg pridėtinė dalis prie vidinio marketingo įgyvendinimo įmonėje, dauguma autorių sutinka dėl pagrindinių 4 priemonių, o motyvacija yra pritraukiama, kaip sustiprinanti priemonė.

Šioje dalyje buvo aptarta vidinio marketingo samprata, suformuluotas apibendrintas vidinio marketingo apibrėžimas ir procesas, kuris apjungia tiek išorinius, tiek vidinius veiklos veiksmus ir elementus. Buvo išskirti ir aptarti vidinio marketingo tikslai ir dalyviai, kurie turi daug įtakos vidinio marketingo įgyvendinimui. Aptartos problemos ir keblumai taikant vidinį marketingą įmonėje bei privalumai, kuriuos suteikia jo efektyvus ir sėkmingas įgyvendinimas.

Antroje darbo dalyje bus detalizuojamos grupinio darbo ir motyvacijos priemonės, kaip pagrindinės vidinio marketingo sąveikos dalys. Anot C.C. Barczyk (1999) viena iš reikšmingiausių vidinio marketingo įgyvendinimo priemonių yra – komandų formavimas. Toks firmos darbas skatina bendravimą ir bendradarbiavimą. Šiuolaikinė grupė dirba drauge kaip atskiras vienetas, bet ne kaip komitetas, kur vienas ar keli nariai vadovauja darbui. Be grupinio darbo negalima pasiekti nuolatinio gerinimo, toks darbas palaiko bendravimą ir kooperaciją, skatina kūrybinę mintį. Grupės turi būti autonomiškos, kad galėtų būti efektyvios. Autonomija teikia grupių nariams nuosavybės pojūtį ir ugdo atsivadimą. Tai atsispindi galutinėje paslaugoje. Paslaugų kokybė turi džiuginti galutinį vartotoją, kurio poreikiai ir sudaro verslo prasmę.

Analizuojant vidinio marketingo aktualumą ir atliekant pradinės informacijos analizę komandų formavimo srityje, pasitvirtino didelė darbo komandos įtaka sėkmingai įmonės veiklai ir kad, ši sritis yra labai aktuali šiandieniniams įmonių vadovams.

Planuodamas ir organizuodamas savo įmonės veiklą, vadovas numato, ką ji veiks, kada, kas ir kaip privalo atlikti darbus. Kad organizacija įgyvendintų tikslą, vadovas privalo koordinuoti darbą ir priversti darbuotojus tą darbą atlikti. Ankščiau vadovai neteisngai suprato žmonių elgseną, nors jų veiksmai dažnai būdavo veiksmingi. Riestainio ir rimbo politika yra viena iš seniausių: nepaklusnūs naikinami, o paklusniems duodama tik tiek, kad galėtų išgyventi. Tačiau žmonių gyvenimas gerėja ir vadovai pradėjo suprasti, kad paprastas riestainis ne visada verčia žmogų uoliau dirbti. Žmogui reikia daugiau, jis turi įvairius poreikius.

Tik efektyvus ir gerai suplanuotas komandų formavimas gali padėti sėkmingai plėstis įmonei ir išlikti stipria rinkoje konkurencingomis sąlygomis.

2. KOMANDŲ FORMAVIMO IR MOTYVACIJOS TEORINIAI SPRENDIMAI

Šioje darbo dalyje bus kalbama apie grupės ir komandos sampratas, komandinio darbo organizavimo formas, charakteristikas bei efektyvių komandų formavimo ir darbo principus. Taip pat aptariamos komandinio darbo dedamosios ir komandiniai vaidmenys bei jų savybės, darbo komandoje sunkumai. Nagrinėjamas komandų motyvavimas, principai ir klasifikavimas, jų įtaka ir reikšmė.

2.1 Grupės ir komandos samprata

Pats svarbiausias dalykas kiekvienos įmonės gyvenime yra tai, kad kiekvienas darbuotojas įsisąmonintų, jog jo darbo ir produkto kokybė yra pagrindinis veiklos tikslas. Ieškodami savo darbo ir jo rezultatų pagerinimo galimybių, jas nepaliaujamai taikydami, įmonės darbuotojai nuolat tobulėja patys, atskleisdami ir realizuodami savo gabumus, potencialias galimybes bei tobulindami savo sugebėjimus. Tokiu būdu pasireiškia aukščiausio lygio – saviraiškos ir kūrybos – motyvai, kurie yra bet kurios kuriamos veiklos ir pažangos pagrindas. Tik tada bus užtikrinta produkto ar paslaugos kokybė, vartotojas bus patenkintas, kokybės valdymas įmonėje funkcionuos sėkmingai ir efektyviai bus siekiami įmonės tikslai.

Šiuolaikiniam verslui, siekiančiam efektyviai veikti įtemptos konkurencijos bei nuolatinės ir intensyvios plėtros sąlygomis, tradicinių struktūrų ir vertikalių hierarchijų nebepakanka. Pokyčiams organizacijose realizuoti yra vykdomi projektai, kuriuos realizuoja komandos – bendro tikslo siekiančios darbuotojų grupės, kryptingai, darniai ir nuosekliai siekiančios tikslo efektyviausiu būdu.

Komanda savaime nesusidaro – ją suburti ir suformuoti reikia žinių ir pastangų. Problemų sprendimui dar nepakanka surinkti į vieną grupę atitinkamų sričių aukščiausios kvalifikacijos specialistus, kadangi jų bendra veikla gali būti nesuderinama ir net neįmanoma.

Visgi kodėl žmonės siekia dirbti, veikti ne pavieniui, o grupėmis? Svarbiausias iš asmenybės tikslų ir poreikių – socialinis poreikis būti grupės nariu. Dažnai žmogus sutinka dirbti neįdomų ir nemalonų darbą tik dėl to, kad atsidurtų įdomesnėje ir malonesnėje socialinėje aplinkoje, nes jis tikisi ne tiek paties darbo ar atlyginimo už jį, o socialinių privalumų – kontakto ir bendravimo su kolektyvu.

Organizacijose, kaip ir kasdieniame gyvenime, žmonės jungiasi į tam tikras grupes, kurios pasiskirsto darbus ir atsakomybės sritis. Kiekviena naujai įsikūrusi arba auganti įmonė priima į savo kolektyvą naujų darbuotojų, formuoja naujas darbo grupes, skyrius, atstovybes arba renka

specialistų grupę bendram projektui. Formuojant grupę arba ją reorganizuojant paprastai susiduriama su tais pačiais etapais ir dėsniniais.

Sh. D. Dione (2004) teigia, kad kiekviena nauja grupė formavimosi periodu pereina šiuos etapus:

1. **Formavimasis.** Žmonės į naują grupę suburia bendri tikslai arba bendra veikla, tačiau paprastai jie vienas kito dar nepažįsta. Šiame etape būna daug neapibrėžtumo: neaiškūs grupės tikslai, lyderiai bei neaiški pati grupės struktūra. Dažniausiai žmonės šiame etape stebi ir nustato, koks elgesys grupėje bus priimtinas. Etapas baigiasi, kai žmonės ima suvokti save kaip grupės narių.
2. **Sąmyšio arba audros etapas.** Paprastai šis etapas siejamas su grupėje kylančiais konfliktais. Šie konfliktai bei jų baigtis lemia tolesnę grupės hierarchinę struktūrą. Praktiškai kiekviena grupė turi savo lyderį ar lyderius. Organizacijose paprastai būna formalūs lyderiai, vadovaujantys imonei, skyriui ar darbo grupei. Jeigu grupėje išsiskiria ryškūs neformalūs lyderiai, audros etapas gali užsitęsti. Šio etapo pabaigoje grupėje nusistovi hierarchinė struktūra, grupės nariai pasiskirsto vaidmenimis ir atsakomybės sritimis.
3. **Normalizavimasis.** Trečiasis etapas pasižymi artimais grupės narių tarpusavio santykiais ir darna. Šiuo etapu grupės nariai jaučia stiprų identifikacijos grupei jausmą, nustatomos grupės elgesio normos.

Grupės normos gali būti priimtinos ne visiems grupės nariams. Paprastai grupės dauguma arba sprendimo teisę turintys grupės nariai daro spaudimą kitiems grupės nariams, kad šie paklustų grupės standartui. Jei būti grupėje asmeniui svarbu, tikėtina, kad jis sutiks su grupės normomis ir standartais, nors ne visi standartai jam bus priimtini. Šios srities tyrimai rodo, kad net 75% asmenų bent viena grupės norma būna nepriimtina, tačiau jie neprieštarauja kitiems grupės nariams ir prisitaiko. Neretai žmonės vienu metu priklauso kelioms grupėms. Gali būti, kad elgesio normos skirtingose grupėse taip pat skiriasi. Tokiais atvejais žmonės gali skirtingose grupėse skirtingai elgtis.

4. **Veiklos.** Šiame etape grupė visapusiškai veikia. Grupės energija nukreipiama nuo vienas kito pažinimo ir supratimo į užduočių atlikimą. Tai pats efektyviausias grupės gyvavimo etapas, kuriame pasiekiami svarbiausi tikslai. Šiame etape grupė susiformuoja į komandą.

Mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai komandos ir komandinio darbo apibrėžimų, V.Barvydienė, J.Kasiulis (2003) ir kiti autoriai:

- Komanda – tai grupė žmonių, kurių požiūris į kai kurias problemas yra bendras.
- Komanda – tai tuos pačius įsitikinimus ir ateities siekius turinčių žmonių grupė.
- Komanda – tai grupė žmonių, turinčių tą pačią bendros veiklos viziją bendriems tikslams pasiekti.
- Komanda – tai grupė žmonių, kurie turi bendrus tikslus ir dirba kartu, kad juos pasiektų.

Remiantis I. Novogreckaite (2004), komanda - tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams tenkinti.

Pagal V. Barvydienę ir J. Kasiulį (2003), pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės dažniausiai vadinamos komandomis.

Remiantis M. Woodcock (1989), komandos sąvoka yra susijusi su kai kuriais ypatumais:

- Kaip ir šeima, komanda gali remti savo narius ir padėti jiems.
- Komanda gali koordinuoti pavienių asmenų veiklą.
- Komanda sukuria įsipareigojimus.
- Komanda sukuria „vietą po saule“, taip patenkindama pagrindinį žmogaus poreikį – kažkam priklausyti.
- Komanda gali nustatyti mokymo ir ugdymo poreikius.
- Komanda gali sudaryti galimybę mokytis.
- Komanda gali išplėsti bendravimą.
- Komanda gali sukurti patenkinamą, stimuliuojančią ir malonią darbo aplinką.

Taigi, apibendrintai galima teigti, kad komandą visuomet sudaro grupė žmonių, siekiančių bendro tikslo, tačiau ne kiekviena grupė yra komanda. Aiškiausiai komandos ir grupės skirtumus išskyrė I. Novogreckaitė (2004) (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Darbo grupės ir komandos skirtumai

Darbo grupė	Komanda
<ul style="list-style-type: none"> • Vienintelis ir aiškus lyderis, dažnai įkūrėjas ar oficialus vadovas. • Kiekvienas atsako tik už save. • Kiekvienas dirba nesiderindamas prie kitų. • Atsakomybė prisiimama tik už tokius darbus, kurie tenkina asmeninius poreikius. • Siekdami savo asmeninių tikslų ir interesų asmenys gali išeiti iš darbo grupės. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovavimą pasidalija visi grupės nariai. • Kiekvienas atsako ir už save, ir už visą grupę. • Komanda turi savo specifinius tikslus ir uždavinius, prie kurių derinama veikla. • Komandos nariai priklauso vienas nuo kito, jiems reikia vienas kito įgūdžių, žinių ir patyrimo siekiant bendro tikslo. • Kiekvienas komandos narys supranta, kad dirbdamas kartu pasieks geresnių rezultatų, ir yra įsipareigojęs dirbti komandoje.

Šaltinis: I. NOVOGRECKAITĖ, Komandinis darbas. 2004-11-25 seminaro pranešimo vaizdinė medžiaga [žiūrėta 2006 m. gegužės 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ugdymas.wspt.lt>>.

B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2006) teigia, kad komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, tačiau jeigu komandą sudaro panašios ar vienodos asmenybės, komandinio darbo efektyvumas krenta, kaip besistengtų komandos nariai bendradarbiauti ir vienas kitam padėti. Taigi įvairūs asmenybių bruožai įgalina komandą dirbti efektyviai, nes tuomet komandos nariai mokosi vienas iš kito, papildydami vienas kitą. Iškylančios priešingos nuomonės padeda diskutuoti ieškoti geriausio sprendimo. Nors ir visiškai nieko bendro

neturinčios asmenybės konfliktuoja, tačiau komandoje turi būti išlaikyta pusiausvyra, kad nesumažėtų komandinio darbo efektyvumas (Teamwork Quotes and Proverbs, 2006).

Taigi, remiantis išnagrinėtais komandos ir grupės apibrėžimais galima teigti, jog *komanda – tai efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia vaidmenų pasiskirstymas, bendro tikslo siekimas bei tarpusavio bendradarbiavimas*. Šiuo apibrėžimu ir bus remiamasi šiame darbe.

Tolimesnėse darbo poskyriuose bus nagrinėjamos įvairių autorių pateikiamos komandinio darbo organizacinės formos, jų privalumai ir trūkumai.

2.2 Komandinio darbo organizacinės formos

Šiuo metu yra naudojamos labai įvairios komandinio darbo organizavimo formos. Jos skiriasi savo darbo tikslais, veiklos pobūdžiu, trukme ir kitais parametrais. Tačiau visais atvejais joms yra būdingas komandinis darbas ir atitinkama sprendimo priėmimo forma.

D.W. Johnson (2006) klasifikacijoje išskiriami trys pagrindiniai komandų tipai:

- **Problemų sprendimo komandos** – jas sudaro 5-12 asmenų, kurie atstovauja įvairioms organizacijos atstovybėms. Jie susitinka 1-2 kartus per savaitę darbo kokybės, efektyvumo bei darbo sąlygų tobulinimo būdams aptarti.
- **Specialios komandos** – jos rūpinasi darbo reformomis ir naujos technologijos kūrimu, įdiegimu bei palaiko ryšius su tiekėjais, užsakovais ir klientais. Šios komandos turėtų pagerinti bendradarbiavimą tarp atstovybių ir vadovų, kai priimami visų lygių sprendimai, kurie padeda sukurti kokybės ir produktyvumo tobulinimo atmosferą organizacijoje.
- **Savivaldos komandos** – tai 5-15 žmonių, gaminančių tam tikrą produktą ar teikiančių tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksta atlikti visas užduotis, tad gali keistis tarpusavyje, atlikdami įvairius darbus. Komanda turi priiimti valdymo atsakomybę: žmonės patys gali reguliuoti darbo ir atostogų laiką. Savivaldos komandos padidina 30% darbo efektyvumą bei kokybę. Savė valdančios komandos darbą kontroliuoja pačios. Šis komandos tipas potencialus ateities organizacijų darbo būdas.

Komandiniam darbui daug dėmesio skiriama ir *visuotinės kokybės vadyboje*. Čia aptariamas komandinis darbas pasireiškia įvairiausiomis formomis. Dažniausiai sudaromų komandų darbo formų charakteristika pateikiama 6 lentelėje.

Komandinio darbo formų charakteristika

Komandinio darbo formos Charakteristika	Procesų integravimo ir tobulinimo komandos	Tikslinės komandos	Padalinio veiklos tobulinimo komandos	Kokybės būreliai
Nariai	Įvairių padalinių darbuotojai	Įvairių padalinių darbuotojai	Padalinio darbuotojai	Padalinio darbuotojai
Dalyvavimas	Privalomas	Privalomas	Privalomas	Savarankiškas
Vadovų direktyvinis poveikis	Vidutinis	Stiprus	Vidutinis	Minimalus
Problema	Pasirenka komandas	Pasirenka komandas	Pasirenka komandas	Pasirenka komandas
Skubumas	Vidutinis	Didelis	Vidutinis	Mažas
Veiklos sritis	Tarp padalinių	Tarp padalinių	Padalinio lygiu	Padalinio lygiu
Sprendimą priima	Komandos nariai	Komandos nariai	Komandos nariai	Komandos nariai
Darbo tvarka, terminai	Trumpi, nedažni pasitarimai	Nuolatinis darbas sprendžiant problemą, trumpi terminai	Trumpi, nedažni pasitarimai	Trumpi, nedažni pasitarimai
Vadovų dalyvavimas įgyvendinant	Nedalyvauja	Nedalyvauja	Vienas iš galimų variantų	Pageidautinas

Saltinis: P.VANAGAS, Visuotinės kokybės vadyba. K.: Technologija, 2004, p. 248.

Procesų integravimo ir gerinimo komandos ypač svarbios visuotinės kokybės vadyboje. Pavyzdžiui, pagrindinis marketingo funkcijos uždavinys – rasti produktams rinkų, tačiau visuotinės kokybės vadyboje marketingui keliami žymiai platesni ir svarbesni uždaviniai. Turi būti atliekami vartotojų poreikių tyrimai, vartotojų nuomonių apie tiekiamus produktus tyrimai, kurie perduodami produkto kūrėjams ir jų tobulintojams. Tada konstruktoriai ir kūrėjai pagerina produktą atsižvelgdami į vartotojų reikalavimus. Duomenys perduodami gamybai, kuri užsako vienus ar kitus tiekinius, t.y. medžiagas, žaliavas ir komplektuojamąsias dalis.

Tikslinės komandos sudaromos iš specialistų, reikalingų konkrečiam uždaviniui spręsti. Jį išsprendus, tikslinės komandos netenka savo įgaliojimų. Iškilus kitai problemai, sudaromos kitos sudėties komandos jai išspręsti. Kiekvienu atveju į komandą įtraukiami geriausiai galintys išspręsti iškilusį uždavinį specialistai.

Padalinių veiklos komandos turėtų būti sudaromos kiekviename padalinyje ir veiktų neperžengus savo padalinio rėmų, tačiau tobulindamos ryšius su kitais padaliniais. Padalinio vadovas turėtų būti komandos vadovas.

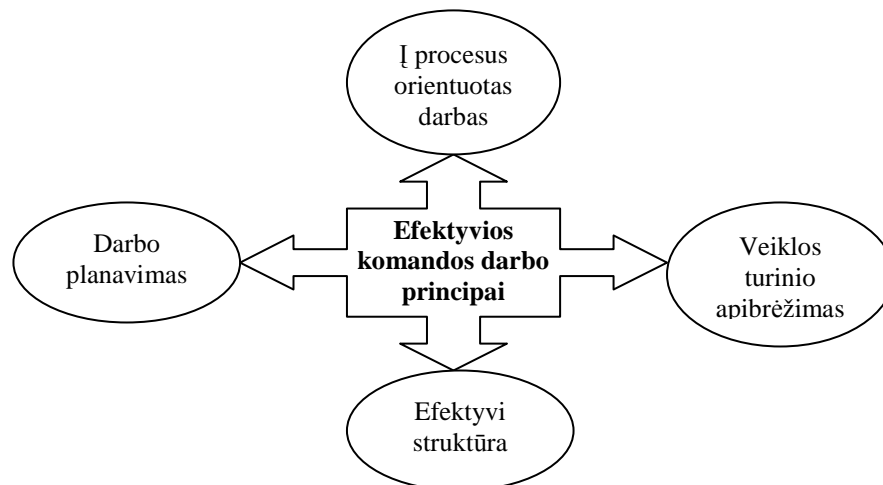
Kokybės būreliai – tai nuo keturių iki penkiolikos narių komandos. Aštuoni nariai yra optimalus skaičius. Visi nariai dirba tame pačiame padalinyje ar darbo vietoje, tai ugdo solidarumą. Nariams vadovauja vienas būrelio narys, dažniausiai jis yra būrelio lyderis. Jis vadovauja diskusijai ir skatina kompromisą, jis nediktuoja tvarkos, nepriima sprendimų. Dalyvavimas reiškia, kad kiekvienas turi teisę prisidėti. Būreliai paprastai renkasi kartą per savaitę darbo metu, specialiame susirinkimų kambaryje. Būrelio nariai apmokomi dalyvavimo kokybės būreliuose taisyklių, susitikimo vedimo, grupinių problemų sprendimo metodų. Problemas ir projektus, kuriems rinks

informaciją, pasirenka būrelio nariai, o ne vadovai. Būreliui padeda patarėjas, kuris dalyvauja visuose susitikimuose, tačiau jis nėra būrelio narys. Su pasiūlymais supažindinami tie vadovai ar techniniai darbuotojai, kurie priima sprendimą dėl pateikto pasiūlymo.

Kaip matyti, komandų klasifikacija yra gana skirtinga, ji priklauso nuo konkrečių komandai skiriamų užduočių, atsakomybės lygio ir kitų veiksnių. Nepaisant to, literatūroje dažnai išskiriama *efektyvios komandos* sąvoka. Kyla klausimas, kokia yra efektyvi komanda ir kokiais principais remiantis ji sudaroma. Tai toliau ir nagrinėjama.

2.3 Efektyvių komandų formavimas ir darbo principai

Remiantis I. Novogreckaitė (2004), S.P. Robbins (2003), galima išskirti keturis esminius efektyvios komandos darbo principus:



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis I. NOVOGRECKAITĖ (2004), S.P. ROBBINS (2003)

7 pav. Efektyvios komandos darbo principai

Šiuos principus tikslinga aptarti plačiau, (žr. 7 lentelė).

7 lentelė

Efektyvios komandos darbo principų aptarimas

Darbo planavimas
<p>Anot Dione (2004), planuojant komandos darbą esminį dėmesį reikėtų atkreipti į šiuos aspektus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • autonomiškumą; • įgūdžių įvairovę; • bendras grupei užduotis; • užduočių reikšmingumą. <p>Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis, bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės.</p>
Struktūra
<p>Svarbu atsižvelgti į šiuos aspektus (http://www.adgloriam.lt):</p> <ul style="list-style-type: none"> • gebėjimai, kompetencija; • asmenybės; • vaidmenys ir įvairovė; • dydis; • lankstumas; • pirmenybė komandiniam darbui.

Struktūros kategorija apima veiksnius, pagal kuriuos komanda turi būti sudaroma. Svarbu, kad komandos nariai būtų kompetentingi, turi sutapti jų asmenybės, komandos nariai turi pasiskirstyti įvairiais vaidmenimis, svarbu atsižvelgti į grupės dydį, komandos narių lankstumą ir nusiteikimą dirbti komandoje.
Turinys
Formuojant komandinio darbo turinį esminiais tampa šie veiksniai (http://www.adgloriam.lt): <ul style="list-style-type: none"> • adekvatūs ištekliai; • vadovavimas; • pasitikėjimas komandos nariais; • darbo atlikimo įvertinimas ir atlygis; Turinio kategorijai priklausantys veiksniai apibūdina tai, kas svarbu, kad darbas būtų atliekamas produktyviai. Komanda turi turėti reikiamas darbo priemones, lyderį ar vadovą, pasitikėti vienas kitu ir gauti darbo įvertinimą.
Proceso veiksniai
Tai komandos narių atsidavimas bendram tikslui, specifinių užduočių iškėlimas, valdomas konfliktų lygis, visų komandos narių įsitraukimas į bendrą veiklą: <ul style="list-style-type: none"> • bendri tikslai; • specifinės užduotys; • komandos tikėjimas savo galia; • konfliktų lygmuo; • komandos narių įsitraukimas.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Šios išskirtos kategorijos – savotiškos gairės, kurias kiekviena komanda turėtų pritaikyti sau. Nėra vienos bendros taisyklės, tačiau pagrindinis principas yra tas, kad komandinis darbas turi būti efektyvesnis nei pavienių individų darbas ir rezultatas, pasiektas komandinio darbo metu, turi būti produktyvesnis nei specialistų, dirbančių pavieniui.

Organizacijų komandų tyrime J. Katzenbach ir D. Smith (2002) išdėstė bendrą supratimą, kas verčia komandas dirbti. Jie teigia, jog pirmiausia ir svarbiausia – veiklos iššūkis. Jo teigimu, komandos esmę sudaro dydis, paskirtis, tikslas, įgūdžiai, požiūris ir atskaitomybė.

8 paveiksle yra išskirtos šios pagrindinės komandos sudedamos dalys:

- Komandos narių įgūdžiai;
- Komandos atskaitomybė;
- Komandos narių įsipareigojimai.

Darbuotojų pastangos yra tarpusavyje priklausomos, jie veikia kaip speciali komanda, kuri turi atlikti darbo užduotį ir pasiekti bendrus veiksmus, kurie laikomi *komandiniu darbu*.

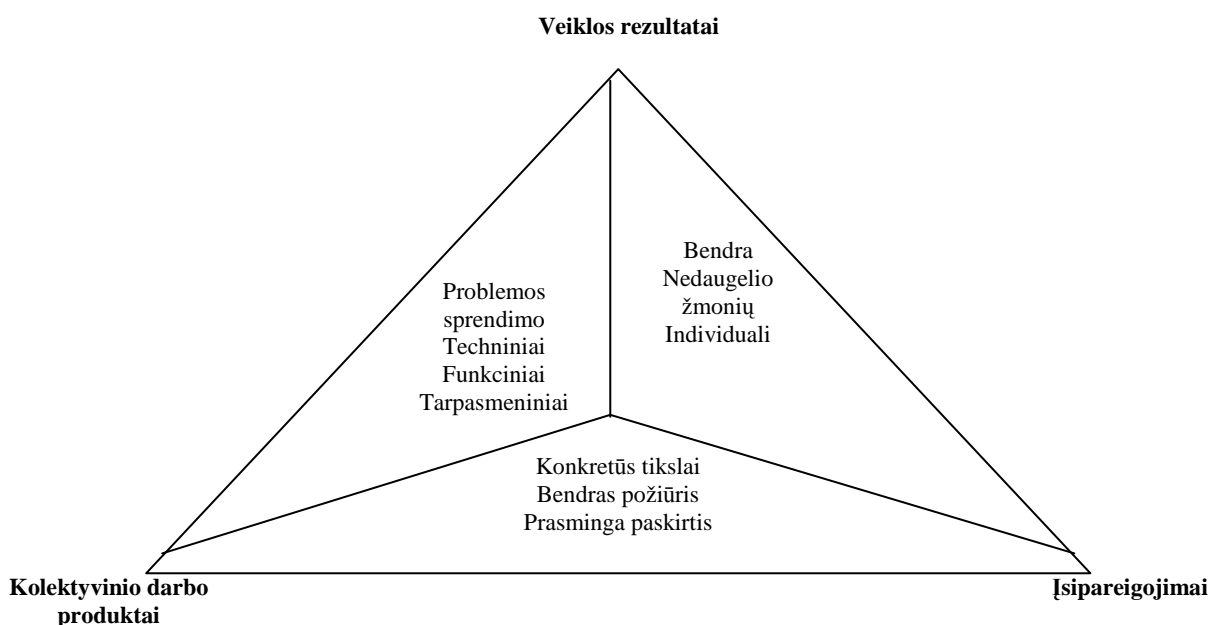
Pagrindinės komandos formavimo priemonės:

- Nuolat ir reguliariai nustatyti komandinės veiklos sąnaudas ir gaunamą naudą.
- Reguliariai aptarti vaidmenis ir lūkesčius, ypač besikeičiant darbuotojams. Komandos nariai, vadovai, lyderiai ir remiančios grupės turi žinoti vaidmenų apibrėžimus.
- Vystyti dvipusę grįžtamojo ryšio sistemą, skatinančią reguliariai bendrauti ir konstruktyviai kritikuoti.
- Sukurti atsiskaitymo sistemą.
- Įdiegti komandų skatinimo ir apdovanojimo sistemą.

- Įdiegti lyderiavimo gaires, pabrėžiant patariamąją ir ugdomąją lyderio funkciją, o ne valdymą ir kontroliavimą.

S. P. Robbins (2003) išskiria šias efektyvių komandų formavimo sąlygas:

- Aiškiai apibrėžtas komandos formavimo tikslas, kurį nustato vadovas kartu su jos nariais.
- Identifikuoti uždavinius, sutarti dėl strategijos.
- Nustatyti laiką ir išteklius kiekvienam uždaviniui.
- Paskirstyti pareigas, apžvelgti planą.
- Naudoti vizualines priemones ir laiku įvykdyti planą.
- Grupė pati turi norėti pasikeisti, kad būtų suformuluota efektyvi komanda.
- Ne tik vadovo, bet ir kiekvieno grupės nario dalyvavimas svarbus, formuojant komandą.
- Komandos tikslai turi būti siejami su pirminiu grupės vadovo ir jos narių nurodytu tikslu.



Šaltinis: Teamwork Quotes and Proverbs [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.heartquotes.net/teamwork-quotes.html>>.

8 pav. Komandos sudedamosios dalys

Pagrindinė komandos funkcija: komandos paskirtis yra **parama**. Sprendžiant problemą, ji turi būti identifikuojama, atliktas efektyvaus sprendimo nustatymas, koreguojančių veiksmų ėmimasis.

Efektyvi komandos veikla apima kooperaciją tiek viduje, tiek ir tarp komandų. Bendrų veiksmų koordinavimas tarp organizaciją sudarančių grupių yra viena pagrindinių kompanijos vadovybės pareigų. Tokia veikla vadinama *komandos kūrimu*, kurio metu grupių nariai periodiškai analizuoja bendro darbo organizavimą, nustato trūkumus, kuriuos reikia eliminuoti, vysto naujas kooperacijos kryptis (S.P. Robbins (2003)).

Pagrindinis komandos kūrimo tikslas yra didinti grupės narių darbo produktyvumą. Aukštus rezultatus duodančios komandos vykdo nustatytas užduotis, moka spręsti problemas, jų nariai gauna pasitenkinimą iš tarpasmeninių santykių.

Kritiškai svarbūs įgūdžiai efektyvios komandos kūrimui yra proceso konsultavimas ir atgalinis ryšys, kurie vienodai reikalingi ir grupių vadovams, ir jų nariams.

Proceso konsultavimas – tai veiksmų seka, kuri padeda komandos nariams susikcentruoti ties svarbiausiomis duotu momentu problemomis.

Proceso konsultantai – tai komandos pagalbininkai, kurių veiksmai nukreipti formuoti keletą pagrindinių elgsenos modelių.

Procesų konsultantų atliekamos funkcijos vaizduojamos 8 lentelėje.

8 lentelė

Proceso konsultantų naudojamos elgsenos funkcijos

Elgsenos funkcijos	Pageidaujamas poveikis į komandos narius
<ul style="list-style-type: none"> • Veikimas atviromis komunikacijomis; • Komandos posėdžių stebėjimas; • Komandos veiklos tyrimas ir klausimai jos nariams; • Konfrontacija su komandos nariais; • Problemų sprendimų skatinimas; • Dėmesys neverbaliniam komunikavimui; • Dalyvavimas mokyme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siūlomų alternatyvų nagrinėjimas; • Problemų identifikavimas; • Tam tikrų elgsenos pavyzdžių rezultatų nagrinėjimas; • Konstruktyvi reakcija į dabarties įvykius; • Naujų alternatyvų išbandymas; • Nepriklausomas mąstymas ir veiksmai.

Šaltinis: R. ADAMONIENĖ, ir kt. Personalo valdymas. K.: Technologija, 2002, p. 114.

Iš 8 lentelės pateiktų funkcijų galima išvelgti, kad procesų konsultantų veikla yra pakankamai svarbi, palaikanti vidinę ir išorinę komunikaciją, skatinanti komandos dalyvių mokymus, konfrontacijas ir užsiima komandos veiklos tyrimais. Elgsenos funkcijos iššaukia komandos narių atoveiksnius. Per atoveiksnių įgyvendinimą pasiekiamas komandos narių bendradarbiavimas, išorinė ir vidinė komunikacija.

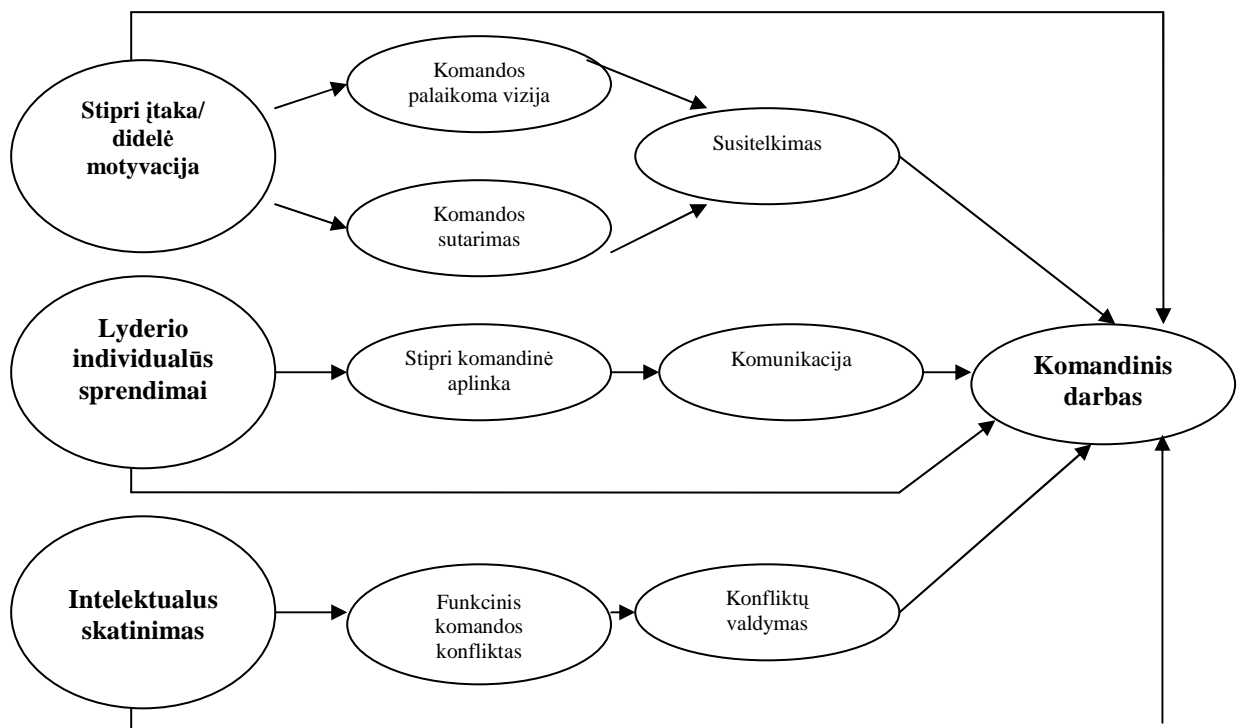
Aptarus esminius komandos formavimo principus, komandos tikslus ir atliekamas funkcijas, toliau svarbu įvertinti dar vieną ne mažiau svarbų aspektą – vaidmenų pasiskirstymą komandoje ir lyderystės svarbą.

I. Novogreckaitės (2006) nuomone, pagrindinis skirtumas tarp vaidmens ir funkcijos yra formalizavimo lygmuo. Vaidmuo yra pozicija, kurią galima užimti arba neužimti – tai priklauso nuo asmens iniciatyvos ir noro. Paskirti vaidmenį kam nors kitam yra ne tik sunku, bet kartais ir visai neįmanoma. Funkcijos dažniausiai yra paskirstomos, komandos nariai jas gauna formalaus darbo pasidalijimo procese. Vaidmenys yra siejami su iniciatyva, o funkcijos suprantamos kaip vadovybės nustatytos pareiginės instrukcijos dalis.

Vaidmenys komandoje suprantami kaip komandos narių bruožai, padedantys komandai efektyviausiu būdu įvykdyti duotą užduotį. Jeigu pagrindiniai vaidmenys komandoje nėra aiškūs, tai

reiškia, kad žmogiškieji resursai panaudojami ne pačiu efektyviausiu būdu. Būtent todėl esminiu dalyku tampa lyderio įgūdžiai bei žmonių įtraukimas į komandos darbą. Todėl mokslinėje literatūroje pastaruoju metu lyderio vaidmeniui formuojant komandas skiriamas nemažas dėmesys.

Sh. D. Dionne, F. J. Yammarino ir kt. (2004) transformacinio lyderiavimo sampratą susiejo su komandinio darbo efektyvumu, išskirdami keturias esmines transformacinio lyderio charakteristikas: didelę įtaką, stiprią motyvaciją, intelektualų skatinimą ir individualių sprendimų priėmimą. Autoriai transformacinį lyderiavimą ir komandos darbą išreiškė apibendrintu modeliu, kuris vaizduojamas 9 paveiksle.



Šaltinis: Sh.D DIONE; F.J. YAMMARINO; L.E. ATWATER, Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 2004, Vol 17, No2, p. 179.

9 pav. Transformacinis lyderiavimas ir komandinis darbas

Kaip matyti iš 9 paveikslo, komandinį darbą nulemia trys pagrindiniai veiksniai: stipri įtaka/didelė motyvacija; lyderio individualūs sprendimai ir intelektualus skatinimas. Šių veiksmų tinkama integracija ir kooperavimas nulemia sėkmingą ir efektyvią komandinio darbo veiklą. Kiekvieną komandinį darbą įtakojantį veiksnių sudaro atskiri elementai ir etapai. Atskirais atvejais galima tiesioginė pagrindinių veiksmų įtaka komandiniam darbui, tačiau dažnai atsižvelgiama ir į veiksmų elementų svarbą ir palaikymą.

Motyvaciją įmonėje paremia komandos palaikoma vizija ir sutarimas, ko pasekoje apvainikuoja komandos susitelkimas siekti numatytų tikslų. Lyderio individualūs sprendimai yra lydimi stiprios komandinės aplinkos ir joje vyraujančios komunikacijos. Komunikacija suvokiama

kaip vidinė ir išorinė, pastaroji jungia ryšį su išorine aplinka, kuri turi įtakos atskiriems lyderio sprendimams. Svarbu komandiniame darbe prieiti kompromisų ir rasti bendra visiems tinkantį sprendimą. Tai padeda įgyvendinti intelektualus skatinimas, kuris susideda iš funkcinio komandos konflikto ir tų konfliktų efektyvaus valdymo.

Iš 9 paveikslo analizės galima daryti tokią išvadą, kad komandinis darbas yra sudėtingas procesas, kurį įtakoja keletas itin svarbių veiksnių.

R. Nurmi (1996) lyderiavimo aspektą taip pat nagrinėjo komandinio darbo aplinkoje. Jis išskyrė keturis pagrindinius lyderiavimo stilius:

1. *Lyderis – diktatorius*. Stilius, kai vienas žmogus koordinuoja komandos veiklos rezultatus ir komandos nariai neturi jokių galių savo sprendimais prisidėti prie komandos veiklos.

2. *Kompromisų siekiantis lyderis*. Stilius, kai vadovas ginčytinose situacijose bando rasti abiem pusėm naudingą sprendimą, tačiau jo žodis yra lemiamas.

3. *Integruotas komandinio darbo stilius*. Vadovaujant šiuo stiliumi komandos pastangos yra sujungiamos siekiant gauti kuo geresnį bendrą rezultatą, tačiau tai dažniausiai nėra lengva, nes tam reikia aktyvaus lyderiavimo, išklauso, skirtingų požiūrių toleravimo, gebėjimo suprasti kitų požiūrius ir juos nukreipti reikiama linkme.

4. *Sinergetinis lyderiavimas*. Sinergetinė komanda nuolat kuria kažką nauja. Jos tikslas – pasiekti žymiai aukštesnių rezultatų nei ji tikėjosi ir tokių rezultatų, kurių negalima būtų pasiekti be komandinio darbo. Tai nauji, nestandartiniai sprendimai. Esant šiam stiliui, vadovavimo reikalingumo reikšmė sumažėja.

Kiti autoriai pateikia vaidmenų komandoje apibūdinimus. M. Woodcock (1989) apibūdino dvylika, o J. F. Cragan ir D.W. Wright (1980) kalba apie dešimt vaidmenų komandoje (5 pagrindinius ir 5 antrinius); M. Belbin (1981) išskyrė aštuonis vaidmenis. Autorių išskirti vaidmenys pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė

Komandiniai vaidmenys

Woodcock	Cragan & Wright	Belbin
1	2	3
<i>Komandos lyderis</i> – formuoja komandą, iškelia uždavinius, atlieka užduočių atlikimo monitoringą.	<i>Penki pagrindiniai vaidmenys</i>	<i>Kompanijos darbuotojas</i> – konservatyvus, pareigingas, nuspėjamas.
<i>Ambasadorius</i> – plėtoja išorinius ryšius, atlieka komandos „marketingą“, užmezga kontaktus.	<i>Užduoties vykdymo lyderis</i> – atsakingas už tai, kad darbas būtų padarytas.	<i>Pirmininkas</i> – ramus, pasitikintis savimi, pasižymi savikontrolė.
<i>Diplomatas</i> – geras derybininkas, turi daug įtakos, orientuoja komandą.	<i>Socialinis-Emocinis lyderis</i> – rūpinasi palankios darbo atmosferos kūrimu ir grupės analizės skatinimu.	<i>Formuotojas</i> – įsitempęs, aktyvus, dinamiškas.
<i>Kokybės kontrolierius</i> – rūpinasi kokybe, komandos „sąžinės balsas“	<i>Įtampos nuėmėjas</i> – palaiko gerą komandos nuotaiką.	<i>Augantis</i> – rimtai nusiteikęs individualistas, ne visiem priimtinas.

1	2	3
Bandytojas – susiformuoja neįprastą požiūrį, idėjų žmogus, skatina radikalų vertinimą.	Informacijos teikėjas – užmezga ryšius ir bendrauja su reikiamais šaltiniais.	Tyrėjas – ekstravertas, entuziastas, smalsus, bendraujantis.
Teisėjas – remia teisingumą, vengia skubotumo, veikia pragmatiškai.	Centrinis neigiamas – vertina idėjas, sudaro darbotvarkę, skatina konfliktus.	Vertintojas – rimtas, nereiškiantis emocijų, atsargus.
Prisitaikėlis – užpildo spragas, vengia abejoti priimta tvarka, stebi.	Penki antriniai vaidmenys	Komandos darbuotojas – socialiai orientuotas, gana švelnus, jautrus.
Rėmėjas – formuoja morale, užtikrina pasitenkinimą darbu, pataria.	Klausinėtojas – ieško idėjų ir jas vertina.	Darbu užbaigėjas – labai stengiasi, palaiko tvarką, nerimaujantis.
Ekspertas – pateikia profesionalo nuomonę.	Tylus stebėtojas – vangus ir pasyvus, linkęs tylėti diskusijose.	
Novatorius – motyvuoja kitus, turingos vaizduotės, kuria viziją, idėjas paverčia strategijomis.	Aktyvus klausytojas – neverbalinis ir rėmėjiškas elgesys, argumentuoja neutraliai, nors vis tiek remia kokią nors poziciją.	
Rezultatų siekėjas – nustato laiko rėmus, tikrina progresą, demonstruoja pritarimą vykdomai užduočiai, vadovaujantis, netolerantiškas.	Protokoluotojas – vienintelis vaidmuo, kuris yra paskiriamas.	
Vertintojas – rūpinasi reguliariu vertinimu, pateikia grįžtamąją informaciją, orientuojasi į procesą.	Savanaudiškas pasekėjas – veikia kenkdamas grupės interesams, daug dėmesio skiria sau.	

Šaltinis: J. KASIULIS; V. BARVYDIENĖ, Vadovavimo psichologija. K.: Technologija, 2003, p. 52.

E.G. Bormann (1990) labai gerai apibūdino „vaidmenį mažoje grupėje“ - vaidmuo mažoje grupėje yra tai, kaip kiti grupės nariai suvokia asmens elgesį ir ko jie tikisi iš asmens elgesio ir grupės užduoties vykdymo, ir socialinio bendravimo plotmėje.

Vienas iš svarbiausių komandos formavimosi elementų yra darbo pradžia – t.y., dvi pirmosios grupės formavimosi pakopos, todėl tas mechanizmas, kurio dėka komandoje atsiranda vaidmenys, yra labai svarbus. E.G. Bormann (1990) teigia, kad vaidmenų atsiradimas komandoje labai priklauso nuo komandos sudėties; komandos narių geresnis pažinimas bei geresnis asmenybės sąsajų su tam tikrais vaidmenimis komandoje supratimas padės jums konstruktyviau elgtis realiose komandos gyvenimo situacijose.

Visi vaidmenys turi savų privalumų ir trūkumų. Svarbiausia – kiek galima daugiau apie juos žinoti ir sugebėti adekvačiai reaguoti į aplinkybes. Pagal M. Belbin (1981), vaidmenų komandoje savybės gali būti ir teigiamos, ir leistinai neigiamos (žr. 10 lentelė).

Vaidmenų komandoje savybės

Vaidmuo	Teigiamos savybės	Leistini trūkumai
Kompanijos darbuotojas	Konkretizuoja pagrindines koncepcijas ir praktiškai įgyvendina darbo procedūras; užtikrina sistemiską ir efektyvų sutartų planų vykdymą. Turi gerų organizacinių sugebėjimų, praktišką, sveiką protą; dirba daug, yra disciplinuotas ir lojalus organizacijai	Trūksta lankstumo, ne itin mėgsta nepatikrintas idėjas ir turi šiek tiek daugiau inercijos, nei įprasta
Pirmininkas	Sugeba elgtis ir priimti visus potencialius bendradarbius pagal jų nuopelnus ir be išankstinio nusistatymo. Kontroluoja komandos tikslų siekimą, stengdamasis geriausiai panaudoti jos išteklius. Sugeba išskirti komandos stipriąsias ir silpnąsias puses, gali geriausiai išnaudoti kiekvieno komandos nario potencialą.	Neišsiskiria intelektu ar kūrybiniais sugebėjimais, pasirengęs vykdyti nurodymus
Formuotojas	Konkretizuoja (formuoja) komandos pastangų kryptį, paprastai dėmesį kreipdamas į tikslų ir prioritetų nustatymą. Bando suteikti formą grupės diskusijoms ir grupės veiklos rezultatams. Energingas, pasirošęs mesti iššūkį inercijai, neefektyvumui, pasitenkinimui savimi ar savęs apgaudinėjimui	Noras kiek galima greičiau spręsti problemas yra vienas iš akivaizdžiausių trūkumų; dažnai susiduria su polinkiu provokacijoms, susierzinimui ir nekantrumui
Augantis	Skubina naujas idėjas ir strategijas, ypatingą dėmesį kreipdamas į svarbiausius klausimus; ieško galimų trūkumų požiūryje į problemą, su kuria susiduria komanda. Talentingas, turtingos vaizduotės, aukšto intelekto, turi daug žinių.	Niekas neapsaugotas nuo skrajavimo padėbesiais. Dažnai nekreipia dėmesio į praktinius dalykus arba protokolą.
Tyrėjas	Specializuojasi išorinių šaltinių ieškojime. Sugeba užmegzti kontaktus su žmonėmis ir tiria visa, kas nauja; reaguoja į iššūkį; turi gerų derybininko sugebėjimų.	Nepasižymi rėmimo įgūdžiais; linkęs prarasti susidomėjimą, kai praeina pirmasis įkarštis. Nekantrumas – vienas būdingiausių bruožų.
Vertintojas	Pasižymi gerais analitiniais sugebėjimais, daug kuo prisideda, kad komandos sprendimai būtų subalansuoti. Protingas, diskretiškas, kartais užsispyręs.	Kartais pernelyg daug dėmesio skiria analizei; trūksta įkvėpimo arba sugebėjimo motyvuoti kitus.
Komandos darbuotojas	Labai empatiškas, sugeba remti komandos narius, kai jie iškelia iniciatyvas arba tais momentais, kada jie turi sunkumų. Sakoma, kad gali reaguoti į žmones ir į situacijas, remti komandos dvasią	Kartais pernelyg pasinėręs į kitų komandos narių emocinę būseną, todėl komandos krizių atveju tampa neryžtingu.
Darbų užbaigėjas	Daug dėmesio skiria detalėms – gali domėtis procesu nuo pradžios iki galo. Linkęs į perfekcionizmą. Kartais palaiko būtinumo ir skubumo atmosferą komandoje.	Per daug dėmesio detalėms, polinkis jaudintis dėl smulkmenų. Nenoriai „paleidžia“.

Šaltinis: A. SAKALAS, Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003., p. 278.

Taigi, kaip matyti, vaidmenų formavimasis komandoje nėra lengva užduotis. Daugelio sunkumų padeda išvengti egzistuojanti stipri atskirų komandos narių ir visos komandos motyvacija, kuri plačiau aptariama 2.4 poskyryje.

2.4 Komandų motyvavimas

Remiantis S.P. Robbins (2003), motyvaciją galima apibrėžti remiantis tam tikromis išorinio elgesio sąvokomis. Suinteresuoti žmonės labiau stengiasi pasiekti geresnių veiklos rezultatų nei nesuinteresuoti. Tačiau šis apibrėžimas reliatyvus ir aiškiai neperteikia motyvacijos sampratos. Kitas autoriaus pateiktas apibrėžimas – *motyvacija* yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Poreikis reiškia psichologinį ir dvasinį deficitą dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs. Nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą.

Suinteresuoti darbuotojai išgyvena įtampos būseną. Kad sumažintų šią įtampą, jie užsiima veikla. Juo didesnė įtampa, juo intensyvesnė veikla reikalinga šiai įtampai sumažinti. Todėl, matant darbuotojus, itin „pasinėrusius“ į darbą, galima daryti išvadą, kad juos skatina troškimas pasiekti kokį nors tikslą, kurį jie vertina.

R. Adomaitienė, A. Sakalas (2002) pateikia dar konkretesnę motyvacijos apibrėžimą. Remiantis juo, *motyvacija* – tai tam tikra individo elgsena ar tikslinga veikla, skatinama įvairių motyvų.

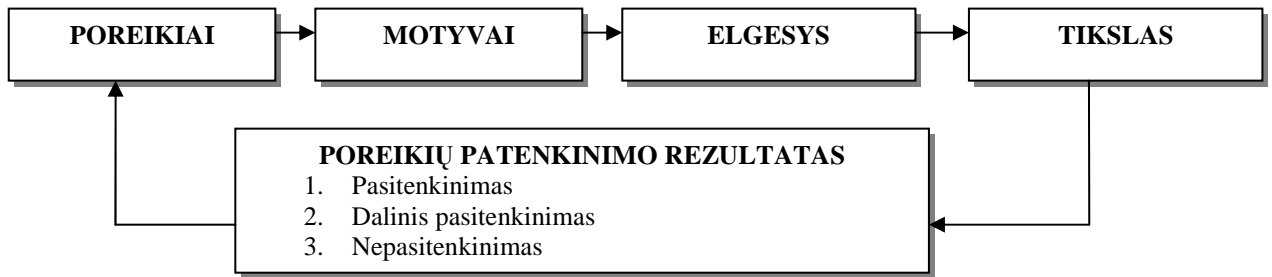
Anot G.A. Cole (2003), motyvacijai giminingos sąvokos – *pažiūra* ir *nusistatymas*, kurios taip pat aktyvina individo elgseną. Tačiau motyvacija susijusi su atitinkama situacija, o pažiūra yra pastovesnė, daro ilgalaikę įtaką. Individo pažiūra į darbą keičiasi labai lėtai, o motyvacija svyruoja priklausomai nuo susidariusios darbo situacijos (G. A. Cole (2003) p. 213).

Motyvai retai pasireiškia tiesiogiai. Tik iš parodyto aktyvumo, elgsenos galima spręsti apie darbuotojų motyvus, poreikius, interesus ir lūkesčius (C.C. Barczyk (1999) p. 145).

Be to dažnai darbuotoją veikia ne vienas, bet visas motyvų kompleksas. Tam tikroje situacijoje veikiantys motyvai vadinami *aktyviaisiais motyvais*. Jie yra dominuojantys, lemiantys konkrečią veiklą. Greta aktyvių motyvų esti ir įpročio motyvų. Jie yra bendri ir tik stiprina žmogaus nusistatymą, formuoja pagrindinę elgsenos kryptį. Todėl jie dažnai vadinami *požiūriu*. Tarp abiejų motyvų grupių vyksta kaita, poveikis, dažna konkurencinė kova. Todėl vadovai, norėdami motyvuoti pavaldinius siekti organizacijos tikslų, turi žinoti darbuotojų poreikius ir jais remdamiesi skatinti darbuotojų motyvaciją.

Vadybos literatūroje darbuotojų motyvavimas dažnai tapatinamas su *efektyvaus vadovavimo funkcija*. E. Bagdonas ir E. Kazlauskienė (2003) šią funkciją apibūdina kaip „aktyvinimą ir vykdymą“, G.A. Cole (1996) kaip motyvavimą, M.A. Armstrong (1993) kaip žmonių išteklių valdymą.

Apibendrinti motyvavimo per poreikius aspektai pateikti kaip elgesio ir poreikio modelis, žiūrėti 10 paveiksle.

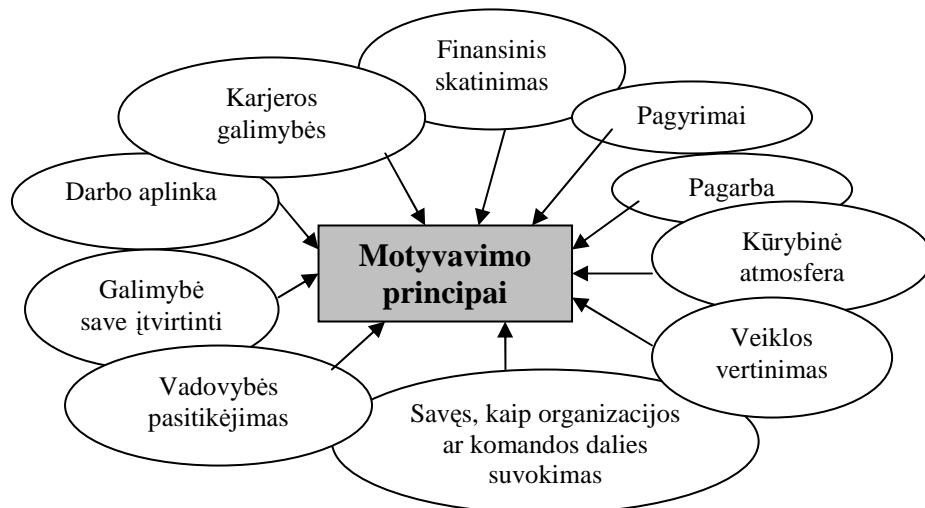


Šaltinis: J. PUTNIENĖ, Motyvacija ir komandinis darbas. 2005 m. kovo mėn. 4 d. pranešimas. Prieiga per internetą: <http://www.vusa.lt/sfondai/files/m.pdf>.

10 pav. Elgesio per poreikius modelis

Elgesio ir poreikio modelis, pateiktas 10 pav., vaizduoja funkcinį ratą, į kurį įeina veiksniai padedantys pasiekti poreikių patenkinimo rezultatą. Šis rezultatas išreiškiamas šiais aspektais: pasitenkinimu, daliniu pasitenkinimu ir nepasitenkinimu. Poreikių pasitenkinimo rezultato kryptis priklauso nuo komandinio darbo poreikių, motyvo stiprumo, kokį elgesį iššaukia poreikiai ir motyvai bei pastarųjų inercija siekti užsibrėžto tikslo. Tikslas galutinai apsprendžia poreikių patenkinimo rezultato kokybę, jei komandinio darbo poreikiai nepatenkinami tai ciklas gali būti kartojamas tol kol kompromisiškai bus pasiektas komandinio darbo pasitenkinimo lygis.

R. Niurmi (1996) išskirti šiuos motyvavimo principus, žr. 11 pav.:



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis R. NIURMI (1996) Team work and team leadership.

11 pav. Motyvavimo principai

11 paveiksle pateikti motyvavimo principai atskleidžia grupės, komandos motyvavimo esmę ir priežastis. Tik motyvuotas žmogus, komanda ar grupė turės galimybę pasiekti pačių geriausių rezultatų su mažiausiomis sąnaudomis. Daugelis motyvavimo principų sietini ne tik materialiais

dalykais, tačiau akcentuojamas savigarba ir emocinis pasitenkinimas. Paprasčiausias pagiriamasis žodis, pagarba ar įvertinimas stimuliuoja teigiamai ir paskatina spartesnę ir efektyvesnę darbą.

Kokias motyvacijos priemones ir kiek jų naudoti priklauso nuo kiekvieno komandos nario savybių. Motyvacijos priemonės gali būti siejamos su veiklos rezultatais. Reikėtų prisiminti, kad paskatinimai yra žymiai efektyvesni, jei jie suteikiami viešai, tuoj pat po pasiekto rezultato.

W.C. Byham, J. Zapp (1998) pateikia keturis pagrindinius motyvavimo įrankius:

- *Kryptis*: paaiškinti kodėl (vizija, tikslai, uždaviniai);
- *Žinios*: galimybių suteikimas (įgūdžiai, informacija, išorinė aplinka, apžvalga, požiūris);
- *Ištekliai*: darbinės aplinkos suteikimas (žmonės, pinigai, laikas, materialiniai ištekliai);
- *Parama*: buvimas kartu (patvirtinimas, komandos priežiūra, atgalinis ryšys, paskatinimas, pripažinimas);

Motyvavimo įrankiai veikia tik visi kartu, jei naudojamas vienas ar keli, tačiau ne visi motyvavimo įrankiai nebus galima pasiekti efektyvaus rezultato. Be krypties komanda ar atskira žmonių grupė sunkiai orientuosis kieno vardan ir dėl kokių priežasčių yra daroma. Žinių ir išteklių suvienijimas sudaro galimybę integruoti žmogiškųjų ir materialųjų išteklių galimybes ir įgūdžių bei požiūrių kooperavimą, kurie yra palaikomi skatinamosiomis tiek psichologiniais, tiek materialiais įrankiais.

Kuomet kalbama apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbama apie poveikį darbuotojų motyvacijai, t.y. darbuotojų motyvavimą. Motyvavimas vykdomas veiksmų, skatinančių tam tikrą kryptingą veiklą, pagalba. Visi tie veiksniai dar vadinami motyvavimo priemonėmis. Tai ir darbo užmokestis, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas, galimybė save įtvirtinti. Motyvavimo priemonių įvairovė yra didelė, todėl būtinas šių priemonių klasifikavimas.

Motyvavimo priemonių klasifikacija

Mokslinėje literatūroje išskiriamos socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės. Tačiau tokia klasifikacija yra gana paini ir vienos ir tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes tuo pačiu metu. Remiantis materialine priemonių išraiška siūloma motyvavimo priemones grupuoti į materialines ir psichologines. Jei materialinės priemonės yra realiai apčiuopiamos ir jas galima išreikšti pinigine verte, tai psichologinės priemonės turi sunkiai apskaičiuojamą pinigais psichologinį poveikį. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigines (11 lentelė.).

Viena geriausiai žinomų ir plačiausiai taikomų motyvavimo priemonių yra darbo užmokestis. Priklausomai nuo darbo pobūdžio jis gali būti vienetinis arba laikinis, tačiau

dažniausiai pasitaiko mišrios darbo užmokesčio sistemos. Tokią sistemą sudaro bazinis darbo užmokestis (priklausantis nuo darbuotojo kvalifikacinės grupės), priedai už individualias savybes bei priedai už darbo našumą. Nors darbo užmokestis yra viena efektyviausių motyvavimo priemonių, ji pasižymi trumpalaikiu poveikiu. Norint pasiekti ilgalaikį darbuotojų motyvavimo efektą, rekomenduojama taikyti įvairesnes, ir daugiau psichologines motyvavimo priemones.

Šiuo metu darbuotojų motyvavimui yra taikomos ir tokios materialinės priemonės kaip įvairių su darbu susijusių išlaidų, pvz.: telefono, transporto kompensavimas. Didesnėse įmonėse labai populiari priemonė yra valdiškas automobilis. Nemažą motyvuojantį poveikį turi fizinės darbo sąlygos, t.y. darbo įrengimai, technika, priemonės (pvz.: naujos darbo staklės, šiuolaikinė biuro technika ir kt.).

11 lentelė

Motyvavimo priemonių klasifikacija

Materialinės		Psichologinės
<i>Piniginės</i>	<i>Nepiniginės</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Dalyvavimas pelno pasidalinime • Darbo užmokestis • Premijos • Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dovanos • Draudimas • Fizinės darbo sąlygos • Įmonės akcijos • Įmonės automobilis • Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės) • Papildomos atostogos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dalyvavimas valdyme • Darbo įvertinimas • Darbo pobūdis, režimas • Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas • Įmonės prestižas, užimtumo garantijos • Informacija ir komunikacija • Konfliktų valdymas • Kvalifikacijos tobulinimo galimybės • Palankus psichologinis-socialinis klimatas • Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis E. BAGDONAS, L. BAGDONIENĖ (2000) Administravimo principai, G. BLOCKIENĖ (1999) Darbuotojų motyvacijos veiksniai, I. BUČIŪNIENĖ (1996) Personalo motyvavimas, V. MISEVIČIUS (2001) Vadybos pagrindai, D. ŠAVAREIKIENĖ, V. DUBINAS (2003) Integruota vadybos proceso motyvacija.

Psichologinės priemonės, tokios kaip įmonės prestižas, jos vertinimas ar vieta reitingų lentelėse, užimtumo garantijos ir galimybė kilti karjeros laiptais bei profesinio tobulinimosi galimybės turi ilgalaikį ir stiprų motyvacinį poveikį. Teigiamas socialinis-psichologinis klimatas, su darbu susijusios informacijos perdavimas, operatyvus konfliktinių situacijų sprendimas, daugumai priimtinas vadovavimo stilius bei vadovo asmenybė, dėmesys darbuotojams, objektyvus jų darbo vertinimas bei nuomonės, pasiūlymų ir nusiskundimų analizė suteikia darbuotojams narystės jausmą, kuris veikia kaip stiprus motyvatorius.

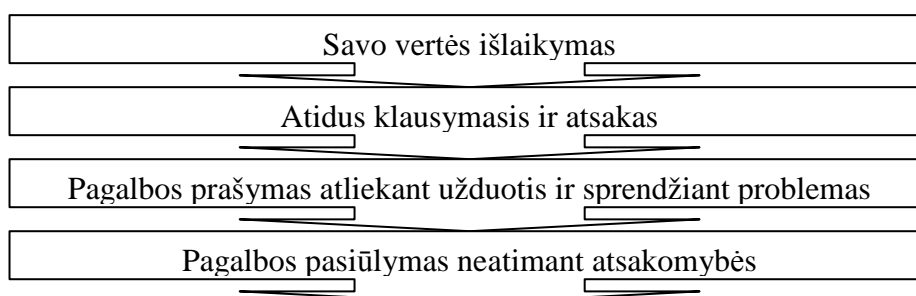
Motyvavimo priemonių pasirinkimą lemiantys veiksniai

Motyvavimo priemonės nevienodai motyvuoja skirtingus darbuotojus. Tai, kas yra be galo svarbu viršininkui, nebūtinai yra taip pat svarbu ir jo pavaldiniui, todėl norėdami motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti savo darbu. Motyvavimo procesas turėtų būti partnerystė tarp darbdavio ir darbuotojo.

Pirmiausia darbdavys turėtų išanalizuoti darbuotojų poreikius bei motyvus, skatinančius juos geram darbui, bei atsižvelgiant į įmonės finansinę būklę, darbuotojų užimamas pareigas, darbo stažą ir atliekamo darbo kokybę, parinkti tinkamiausias motyvavimo priemones.

Darbuotojų motyvacijai didinti darbdaviai gali naudoti pačias įvairiausias priemones, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, jų asmenines savybes ar darbo pobūdį, taip pat įmonės būklę bei valdymo stilių.

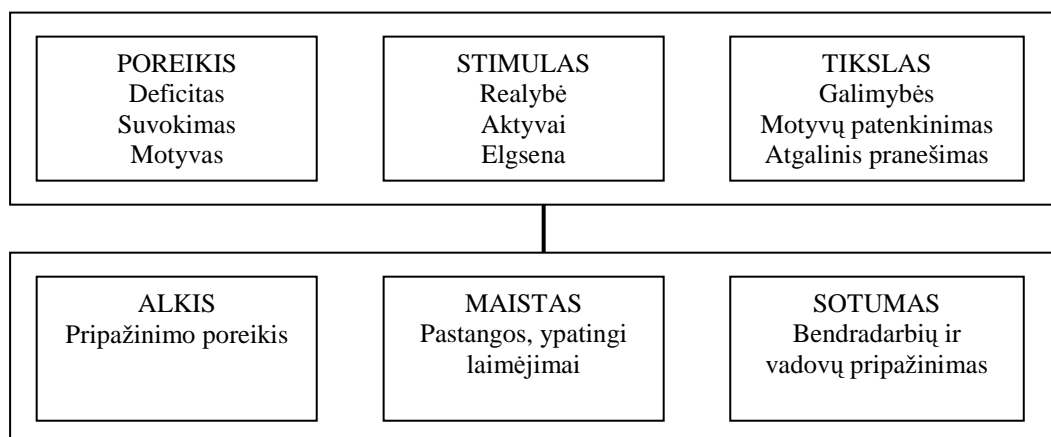
Įvertinus motyvavimo principus, įrankius ir motyvavimo priemones svarbu atkreipti dėmesį kokia seka turėtų vykti motyvavimas. 12 paveiksle pateikiami motyvavimo žingsniai, kurie paremti psichologiniais aspektais.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis W.C. BYHAM, J. ZAPP (1998) the lightning of empowerment

12 pav. Motyvavimo žingsniai

Motyvavimas retai pasireiškia tiesiogiai. Tik iš parodyto aktyvumo, elgsenos galima spręsti apie darbuotojo motyvus, poreikius, interesus ir lūkesčius. 13 paveiksle pateikta principinė motyvavimo schema, kuri parodo, kad dažnai veikia ne vienas, o visas motyvų paketas. Tam tikroje situacijoje veikiantys motyvai vadinami aktyviaisiais motyvais. Jie yra dominuojantys, lemiantys konkrečią veiklą. Greta aktyvių motyvų yra ir įpročio motyvai. Jie yra bendri ir tik stiprina žmogaus nusistatymą, formuoja pagrindinę elgsenos kryptį. Tarp abiejų motyvų grupių vyksta kaita, poveikis, dažnai konkurencinė kova.



Šaltinis: A. SAKALAS (2003) Personalo vadyba, 249 p.

13 pav. Principinė motyvavimo schema

Kad elgsena būtų tinkamai stimuliuojama:

- Tikslas turi būti vertas dėmesio (motyvavimo stiprumas);
- Turi būti stimulus tikslui pasiekti (atlyginimas);
- Tikslas turi būti realus (realizavimo galimybė).

Kai poreikis patenkinamas, jis daugiau nestimuliuoja veiklos, kol neatsiranda naujas deficitas. Pasak J. Putnienės (2005), komandos lūkesčiai, kuriuos turėtų realizuoti organizacija:

- Supratimas, kokia jo darbo esmė ir kam jis yra reikalingas;
- Parama individualiai tobulėti ir atitinkamas darbas;
- Įdomus, nuolatos naujovių teikiantis darbas;
- Pakankamas darbo sudėtingumas (iššūkis);
- Įtaka ir atsakomybė savo darbo srityje;
- Pagerbimas už gerą darbą;
- Statusas ir prestižas darbo srityje;
- Draugiški santykiai kolektyve, kolektyvo vienybė;
- Aiški struktūra ir darbo paskirstymas;
- Saugumo savo darbo srityje jausmas;
- Darbo rezultatų ir įvertinimo pusiausvyra;
- Karjeros galimybė;
- Pakankamas atlyginimas.

J. Putnienės (2005) išskirti lūkesčiai, kuriuos turėtų komanda realizuoti atsispindi per natūralius ir kasdieniškus psichologinius žmogaus pojūčius ir elgseną. Kiekvienas žmogus tiek asmeniškai, tiek komandos sudėtyje trokšta būti įvertintas, pagirtas, turėti galimybes kilti ir realizuoti save aukštesniuose darbo lygiuose. Taip pat yra svarbu, kad komandos nariai sutartų, rastu bendrą tikslą ir būti vieningais siekiant užsibrėžtų komandinių darbų.

Anot G. Blockienės (1999), skirtingi komandos lūkesčiai – realizuojami per organizaciją, jos pastangas ir iniciatyvas, yra tuomet kai juos realizuoja organizacijos narys:

- Gebėjimas atlikti konkrečias užduotis, turėti būtiniausių techninių žinių ir įgūdžių;
- Gebėjimas išvelgti darbo bruožus ir aspektus;
- Gebėjimas diegti naujus užduoties atlikimo metodus ir spręsti naujas problemas;
- Gebėjimas dėstyti savo nuomonę aiškiai ir suprantamai;
- Gebėjimas sėkmingai dirbti grupėje, komandoje;
- Gebėjimas spręsti savarankiškai;
- Gebėjimas išreikšti savo darbo rezultatus raštu ir žodžiu;
- Gebėjimas vadovauti organizuojant kitų darbą;
- Gebėjimas išnaudoti laiką ir energiją organizacijos interesams;

- Nusiteikimas priimti organizacijos siekius net tada, kai šie prieštarauja kai kuriems asmeniniams siekiams;
- Geri santykiai su bendradarbiais;
- Noras nuolat tobulėti.

Kuomet komandos lūkesčiai yra realizuojami organizacijos pastangomis tuomet vyrauja tiek materialiniai, tiek psichologiniai motyvai. Tačiau apžvelgus komandos lūkesčių realizavimą iš organizacijos nario pozicijų – pastebimas išraiškos, pasitenkinimo, įvertinimo troškimai. Teigiamas efektas gaunamas tik tada, kai yra derinami organizacijos ir organizacijos narių lūkesčiai bei ištekliai (žr. 14 pav.).

	ORGANIZACIJOS NARYS	ORGANIZACIJA
LŪKESČIAI	ON tikisi iš organizacijos 1. 2.	Organizacija tikisi iš nario 1. 2.
IŠTEKLIAI	Narys siūlo organizacijai 1. 2.	Organizacija siūlo ON 1. 2.

Šaltinis: J. PUTNIENĖ, Motyvacija ir komandinis darbas. 2005 m. kovo mėn. 4 d. pranešimas. Prieiga per internetą: <http://www.vusa.lt/sfondai/files/m.pdf>.

14 pav. Organizacijos ir organizacijos nario lūkesčių ir išteklių pusiausvyros modelis

Kaip matyti iš pateikto modelio, motyvavimas lūkesčiais ir tikslais grindžiamas prielaida, kad organizacijoje dirbantis žmogus bus motyvuotas tik tada, kai iš jo reikalaujantis asmuo suteiks jam galimybę realizuoti savo norus.

Nepaisant teigiamų komandinio darbo aspektų, organizuojant komandinį darbą susiduriama ir su tam tikrais sunkumais, kurie toliau ir nagrinėjami.

2.5 Darbo komandoje sunkumai

Visiškai natūralu, kad dirbant komandoje susiduriama su daugeliu sunkumų. Viena komandos formavimosi pakopų yra netgi pavadinta „šturmavimu“: pats žodis sako, kad čia kalbama apie konfliktus ir nesusipratimus.

R. Adomaitienė, A. Sakalas (2002) nuomone, sunkumai, su kuriais kartais susiduria komandos, priklauso nuo įvairių faktorių, galima įvardyti keletą jų (žr. 12 lentelė).

Komandinio darbo sunkumai

<i>Prastas komandos narių pasirinkimas.</i>	Komandos yra renkamos, ir tie, kurie galvoja apie jos efektyvumą, turi daug dėmesio kreipti ne tik į tai, kaip žmonės atrenkami į konkrečią komandą, bet ir į tai, kaip jie įtraukiami į visos organizacijos darbą.
<i>Abipusis pasitikėjimas ir nuoširdumas</i>	Daugelis sunkumų komandos darbe kyla dėl nepasitikėjimo tarp komandos narių. Jeigu turime mažai galimybių išsakyti savo dvejones apie diskusijos eigą, ir nėra jokios galimybės pasijusti saugiu komandoje, tai reiškia, kad grupės moralės lygmuo yra žemas, o tai gali pradėti trukdyti komandos darbui. Tam, kad šie sunkumai būtų įveikti, komandai reikalingas tinkamas lyderiavimo stilius.
<i>Neaiškiai suformuluota užduotis</i>	Daug nesusipratimų kyla ir daug laiko iššvaistoma dėl to, kad netinkamai suformuluojama komandos užduotis. Žmonės sutrinka, kai negali aiškiai suprasti, ką reikia padaryti.

Šaltinis: R. ADOMAITIENĖ, A. SAKALAS (2002) Personalo vadyba: Mokomoji knyga.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003) teigia, kad dauguma žmonių mano, kad konfliktus reikia būtinai valdyti ir išspręsti, tačiau K.C. Berg ir D. Smith (2001) teigia, kad tokie konfliktai yra būdingi plačiai grupės gyvenimo koncepcijai. Tokį supratimą jie vadina paradoksu ir netgi išskiria jo septynis aspektus:

Taupumo paradoksas yra tas, kad komandos turi vienyti skirtingų įgūdžių ir pažiūrų žmones vien dėl to, kad jie yra skirtingi, tuo tarpu žmonėms dažnai atrodo, kad komandos slopina jų individualumą.

Demaskavimo paradoksas remiasi tuo, kad nors komandos nariai turi atskleisti, ką jie galvoja. Jei komanda nori sėkmingai dirbti, tačiau atmetimo baimė verčia juos atskleisti tik tai, kas, jų nuomone, bus priimtina kitiems.

Pasitikėjimo paradoksas yra tas, jog siekdami sukurti pasitikėjimą komandoje žmonės pirmiausia turi pasitikėti komanda. Kartu komanda turi pasitikėti savo nariais, nes pasitikėjimą skatina tik pasitikėjimas.

Individualumo paradoksas reiškia, kad komandos stiprybę sudaro tik jos pavienių narių stiprybė, tačiau dirbdami kartu su komanda, jie gali jausti pavojų savo individualumui.

Valdžios paradoksas remiasi tuo, kad komandos galią sudaro jos narių galia, tačiau tapę komandos nariais jie netenka savo individualios galios – perduoda ją komandos žinioms.

Smukimo paradokso šaknys – tai, kad nors individai tampa komandos nariais, tikėdamiesi būti svarbesni nei prieš įstodami į komandą, tačiau komanda prašo jų būti mažesniais, kad pati komanda galėtų tapti didesne.

Kūrybiškumo paradoksas pasireiškia tuo, kad nors komandos turi keistis, kad išlaikytų, tas pokytis reiškia seno naikinimą ir naujo kūrimą. Todėl bet koks priešinimasis griovimui mažina komandos kūrybiškumą.

K.C. Berg ir D. Smith (2001) daro išvadą, kad jei komanda negali konfliktuoti savo naudai, ji negali augti. Jei komandos nariai išmoktų laikyti konfliktus komandoje natūraliais reiškiniais, jie suprastų, kad komandos konfliktas yra natūralus dalykas.

Taigi apibendrintai galima teigti, jog komanda – tai efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia vaidmenų pasiskirstymas, bendro tikslo siekimas bei tarpusavio bendradarbiavimas.

Komandų klasifikacija yra gana skirtinga, ji priklauso nuo konkrečių komandai skiriamų užduočių, atsakomybės lygio ir kitų veiksnių.

Pagrindinė komandos funkcija – parama. Sprendžiant problemą, ji turi būti identifikuojama, atliktas efektyvus sprendimo nustatymas, koreguojančių veiksmų ėmimasis.

Pagrindinis komandos kūrimo tikslas – didinti grupės narių darbo produktyvumą. Aukštus rezultatus duodančios komandos vykdo nustatytas užduotis, moka spręsti problemas, jų nariai gauna pasitenkinimą iš tarpasmeninių santykių.

2005 metais buvo atliktas tyrimas apie Personalo motyvacijos efektyvumą, kuris parodė, kad įmonėje efektyvios motyvavimo priemonės padeda pasiekti geresnių rezultatų, išlaikyti kvalifikuotus ir potencialą turinčius darbuotojus. 2006 metais atliktas darbuotojų motyvacijos tyrimas. Darbuotojo motyvacija – veiksniai, skatinantys darbuotoją dirbti, atskleisti savo gebėjimus ir efektyviai naudoti išteklius. Tyrimo tikslas – atskleisti darbuotojų motyvaciją stiprinančius ir silpninančius veiksnius, esant įvairiai darbo aplinkai.

Komandos formavimo ir motyvacijos teoriniai aspektai leidžia priimti įvairialypes nuomones apie komandų formavimą ir jų reikšmę, tačiau yra nenuginčytinas daugelio autorių argumentas, kad komandų formavimas yra svarbiausias vidinio marketingo elementas, kuris palaikomas motyvacijos gali netgi konkuruoti rinkoje ne tik įvaizdžiu, kaina, asortimentu, tačiau puikiai motyvuotu komandiniu darbu. Tikslinga teorinius komandinio darbo elementus ir motyvacijos priemones pritaikyti ir praktinėje įmonėje ir stebėti veiklos kaitą.

Išnagrinėjus teorinius komandinio darbo ir motyvavimo sprendimus, jų subtilumus ir principus yra atliekamas komandinio darbo ypatumų tyrimas paslaugų teikimo įmonėje – UADB „Seesam Lietuva“.

3. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO TYRIMAS UADB „SEESAM LIETUVA“ VIDINIAME MARKETINGE

Paskutinėje darbo dalyje pateikiama informacija apie tyrimo ir organizacijos pasirinkimą, argumentus. Aptariama tyrimo metodika - apibrėžiamas tyrimo tikslas, uždaviniai, metodai imtis ir organizavimas. Atliekama tyrimo rezultatų analizė ir gautų rezultatų įvertinimas. Suformuojami pasiūlymai, remiantis tyrimo rezultatais.

3.1 Tyrimo rūšys ir objekto aprašymas

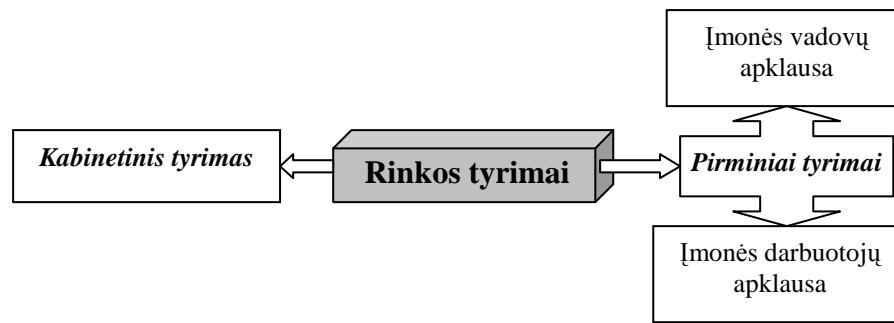
Kūrybingas komandinis darbas yra esminis kompanijos išlikimo ir pirmavimo faktorius šiuolaikinėje ekonomikoje. Komandinis darbas - tai kai kas daugiau, nei gebėjimas dirbti grupėje; tai reiškia, kad vyksta ne tik pasikeitimas idėjomis, bet ir resursų ir pareigų pasidalijimas bei dalijimasis sėkme.

Organizacijose, kaip ir kasdieniame gyvenime, sutinkame žmonių grupių. Čia esančios žmonių grupės dažnai pasiskirsto darbus ir atsakomybės sritis. Kiekviena naujai įsikūrusi arba auganti įmonė priima į savo kolektyvą naujų darbuotojų, formuoja naujas darbo grupes, skyrius, padalinius arba renka specialistų grupę bendram projektui. Formuojant grupę arba ją reorganizuojant paprastai susiduriama su tais pačiais etapais, dėsniumais ir principais.

Greit kintančioje šiandieninėje aplinkoje verslo lyderėmis tampa tik kūrybingos organizacijos, gebančios generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas, greitai ir efektyviai prisitaikyti prie kintančių išorinių sąlygų, atsinaujinti.

Rinkos ekonomikos sąlygomis veikiančios įmonės jau seniai įvertino savo darbuotojų svarbą įmonei. Lietuvoje taip pat šiuolaikinį požiūrį į verslą turinčios įmonės investuoja į savo darbuotojus, nes gerus darbuotojų rezultatus ir lojalumą įmonei lemia bendras komandinis darbas ir gera atmosfera komandoje. Bendravimas, pasitikėjimas, atsakingumas, probleminių situacijų sprendimas, komandinis mąstymas, lyderiavimas - tai savybės, kurios yra nepakeičiamos šiuolaikinėje kompanijoje.

Siekiant nustatyti komandinio darbo principų įgyvendinimą ir organizavimą UADB „Seesam Lietuva“ ir suformuoti gaires padėsiančias tobulinti komandinį darbą įmonėje buvo atlikti tyrimai (žr. 15 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės

15 pav. Tyrimų rūšis ir tipai

Norint išsiaiškinti rūpimus klausimus buvo atliekami kabinetiniai tyrimai ir pirminių duomenų rinkimo tyrimas, kuris susideda iš dviejų dalių: įmonės vadovų apklausa ir įmonės darbuotojų apklausa.

Kabinetiniuose tyrimuose buvo nagrinėjama įmonės veikla, jos principai, kultūra, įvertinamos tradicijos ir jų reikšmė, taip pat dėmesio skiriama organizacinei įmonės struktūrai, kaip pasiskirsčiusios pareigybės, darbuotojų atsakomybė ir funkcijos.

Pirminiame tyrime buvo renkami pirminiai duomenys iš vadovų ir darbuotojų apie komandinio darbo organizavimą UADB „Seesam Lietuva“. Dvigubas tyrimas leis išryškinti realią situaciją įmonėje apie komandinio darbo egzistavimą ir perspektyvas ir pateikti objektyvius, rekomendacinio pobūdžio pasiūlymus.

Visų atliktų tyrimų rezultatas – išsiaiškinti komandinio darbo organizavimą UADB „Seesam Lietuva“ ir išanalizavus pateikti pasiūlymus kaip įmonei efektyviai integruoti komandinio darbo principus.

UADB „Seesam Lietuva“ pasirinkta tyrimui argumentuojant, jog darbo autorė dirba vadovaujanti darbą šioje įmonėje, turi galimybę prieiti prie tikslių ir objektyvių duomenų, žmogiškųjų išteklių.

Uždaroji akcinė draudimo bendrovė „Seesam Lietuva“ buvo įsteigta 1998 m. gegužę. Kompanija, kurios visas akcinis kapitalas priklauso užsienio investuotojams, buvo įkurta tinkamai aptarnauti akcininkų ir partnerių klientus Lietuvoje, taip pat teikti aukštos kokybės draudimo paslaugas tiek įmonėms, tiek fiziniams asmenims.

Šiuo metu bendrovės įstatinis kapitalas – 11 220 000 litų. Pagrindinis akcininkas 92,15% - „Oko Bank Plc“. Tai sėkmingai veikiantis Suomijos bankas, įkurtas 1902 m., veikia kaip OP Bank Group, apjungiančios 232 bankus, centrinis bankas

Šiai dienai UADB „Seesam Lietuva“ turi draudimo veiklos licenciją, išduotą Lietuvos Respublikos Draudimo Priežiūros Komisijos, vykdyti šių draudimo grupių ar atskirų joms priklausančių rizikų savanoriškojo draudimo veiklą:

- draudimas nuo nelaimingų atsitikimų;
- draudimas ligos atveju;
- sausumos transporto priemonių, išskyrus geležinkelio transporto priemones, draudimas;
- skraidymo aparatų draudimas;
- vežamų krovinių draudimas;
- turto draudimas nuo gaisro ar gamtinių jėgų;
- turto draudimas nuo kitų rizikų;
- su skraidymo aparatų valdymu susijusios civilinės atsakomybės draudimas;
- bendrosios civilinės atsakomybės draudimas;
- finansinių nuostolių draudimas;
- pagalbos draudimas;
- ir dar kitos rizikos.

Įmonė turi 8 atstovybes. Jos yra įkurtos visuose didžiausiuose Lietuvos miestuose. UADB „Seesam Lietuva“ patikimumas pagrįstas išskirtinai saugiais finansinių išteklių šaltiniais. Ji aptarnauja tuos klientus, kurie vertina patikimą ir profesionalias draudimo paslaugas.

Turėdama itin dideles finansines galimybes, UADB „Seesam Lietuva“ orientuojasi į įmones, kurioms svarbu:

- šiuolaikiška draudimo apsauga;
- patikimumas;
- kokybė.

UADB „Seesam Lietuva“ veiklos principai, garantuojantys patikimą apsaugą:

- nė vieno draudimo poliso be perdraudimo;
- svarbiausia – operatyvus nuostolių likvidavimas;
- produkto lankstumas ir kokybė;
- draudimo įmokos, adekvačios prisiimtai rizikai;
- subalansuotas draudimo sutarčių portfelis.

Pagrindiniai principai, apibūdinantys kasdienį darbą su klientais, yra:

- saugumas;
- greitas žalų suregulavimas;
- lankstus ir profesionalus aptarnavimas.

Kompanijos organizacinė struktūra leidžia identifikuoti, kad yra kooperuojama centrinės ir funkcinės valdymo grandys. Įmonės organizacinė struktūra yra pateikiama 1 priede.

Remiantis įmonės organizacine struktūra yra suformuojamas UADB „Seesam Lietuva“ atliekami darbai ir funkcijos, bei kokią reikšmę tai sudaro.

Įmonėje atliekami darbai ir funkcijos

Valdymo sritis	Detalizuoti darbai ir funkcijos
1	2
1. Bendras įmonės valdymas	1. Įmonės strategijos numatymas 2. Įmonės tikslų įgyvendinimas 3. Naujų produktų įvedimo planavimas
2. Rinkos tyrimai ir segmentavimas	1. Naujų rinkų paieška 2. Programų, projektų kūrimas ir įgyvendinimas 3. Nestandartinių draudimo rūšių planavimas 4. Naujų produktų į rinką įvedimas
3. Darbas su brokeriais ir tarpininkais	1. Draudimo brokerių paieška ir kontaktų su jais užmezgimas 2. Draudimo tarpininkų paieška 3. Draudimo ataskaitų priėmimas 4. Bendradarbiavimo sutarčių paruošimas, registravimas, išsiuntimas 5. Draudimo brokerių apmokymas 6. Draudimo tarpininkų apmokymas
4. Marketingas	1. Reklaminės kampanijos planavimas 2. Reklamos biudžeto sudarymas 3. Reklamos pranešimo kūrimas 4. Reklamos priemonių parinkimas 5. Reklaminės kampanijos vykdymas 6. Reklaminės kampanijos poveikio įvertinimas
5. Žalų ir ginčų su klientais sprendimas	1. Gaunamų pretenzijų kontrolė 2. Įmonės juristų atstovavimas teismo procesuose 3. Žalų administravimas ir valdymas 4. Žalų atlyginimas
6. Personalas	1. Personalo paieška, parinkimas, priėmimas į darbą, apskaita, atleidimas iš darbo 2. Juridinė sutarčių priežiūra 3. Personalo mokymo, kvalifikacijos kėlimo kursų koordinavimas
1	2
7. Finansai	1. Metinio balanso sudarymas 2. Finansų ir materialinių vertybių apskaita 3. Naujų projektų finansinė analizė ir finansavimas 4. Finansų planavimas ir kaupimas
8. Biuro programinės įrangos kūrimas	1. Orgtechnikos remontas ir priežiūra 2. Naujų kompiuterinių programų diegimas 3. Darbuotojų, brokerių ir tarpininkų apmokymai dirbti su naujomis programomis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis įmonės UADB „Seesam Lietuva“ dokumentais.

Įmonėje yra 8 atstovybės. Jos įkurtos visuose didžiausiuose Lietuvos miestuose:

- Vilniaus atstovybė;
- Kauno atstovybė;
- Klaipėdos atstovybė;
- Panevėžio atstovybė;
- Šiaulių atstovybė;
- Alytaus atstovybė;

- Marijampolės atstovybė;
- Radviliškio atstovybė.

Kiekviena atstovybė turi savo vadovą, kuris atsakingas įmonės direktoriui. Atstovybių struktūra - hierarchinė, centralizuota, nors pastaruoju metu svarstoma decentralizacijos galimybė.

Atstovybių vadovai yra savo srities specialistai, jų atliekamos funkcijos tiesiogiai priklauso nuo veiklos srities. Taigi galima teigti, jog jie atlieka *operatyvinio valdymo funkcijas*.

Aptarus organizacinę struktūrą, tikslinga aptarti darbo organizavimo principus, taikomus įmonės vadovo. Įmonėje yra parengtos vidinio darbo taisyklės. Įmonės vidinio tvarkos taisyklės apibrėžia bendruosius ir specifinius įmonės darbuotojų santykių principus, darbuotojų ir įmonės vadovų pagrindines pareigas, teises ir atsakomybę. Šios taisyklės buvo sudarytos vadovaujantis LR Konstitucija, LR Darbo Kodeksu bei kitais teisiniais aktais, taigi akivaizdu, kad tiriamoje įmonėje oficialumui skiriamas didžiulis dėmesys. Galima daryti išvadą, jog įmonės darbuotojai gali būti užtikrinti dėl turimos darbo vietos, t.y. taisyklėse aiškiai suformuluota darbuotojų priėmimo į darbą ir atleidimo iš darbo tvarka, darbdavio pareigos ir teisės, darbo ir poilsio laiko tvarka, bei darbuotojų skatinimo ir nuobaudų skyrimo tvarka. Be to, atkreipiamas dėmesys į darbuotojų saugias ir sveikas darbo sąlygas, darbo drausmę, įvairių įrengimų naudojimo reikalavimus.

Visą įmonės veiklą, atstovybės vadovų veiksmus bei sprendimus kontroliuoja direktorius. Šie savo ruožtu kontroliuoja savo darbuotojus. Direktorius atlieka visas vadybos funkcijas – ***planavimo, organizavimo, vadovavimo personalui ir kontrolės***. Be jo žinios negali būti priimti ir įgyvendinti jokie su įmonės veikla susiję sprendimai. Jis sprendžia visus klausimus žmogiškųjų išteklių atrankoje t.y. įmonės komandos formavime, kurie projektai bus įgyvendinami įmonėje, o kurie ne, turi būti sėkmingi, o kurie yra abejotini. Taip pat tik direktorius nusprendžia apie veiklos sferų išplėtimą, naujų rinkų užkariavimą, kada ir koku būdu visa tai turėtų būti įgyvendinta. Be jo žinios bei patvirtinimo nesudaromi jokie komerciniai sandoriai. Tačiau priimdamas esminius veiklą įtakančius sprendimus, direktorius visgi tariaisi su atstovybių vadovais ir atsižvelgia į jų nuomonę. Taigi galima teigti, jog vadovas iš esmės atlieka *strateginio valdymo funkcijas*, tačiau tuo pačiu aktyviai dalyvauja ir *operatyviniame valdyme*, nors galėtų dalį šių funkcijų perleisti savo pavaldiniams – viduriniojo lygio vadovams.

UADB „Seesam Lietuva“ darbuotojai daug laiko praleidžia kontaktuodami vieni su kitais, todėl konfliktinėms situacijoms susidaryti sąlygos yra palankios. Tačiau įmonėje konfliktai kyla gana retai, nes vadovas puikiai atlieka vieną pagrindinių savo uždavinių – *organizacijos ir jos narių interesų derinimą*. Konfliktai dažniau pasitaiko ne tarp pačios įmonės ir jos narių, o tarp pavienių įmonės narių – tai tarpasmeniniai konfliktai. Tokius konfliktus dažniausiai sąlygoja priešingi interesai, pažiūros ar siekiai.

Didelis dėmesys įmonėje skiriamas *darbuotojų motyvacijai*. Čia taikoma lanksti darbo apmokėjimo sistema, už itin gerus rezultatus – mokami priedai. Taip pat taikomos ir nematerialaus skatinimo priemonės – mokami didesni atlyginimai per šventes, organizuojami darbuotojų vakarai, išvykos.

Nepaisant to, kad vadovas mėgsta aktyviai dalyvauti įmonės valdyme ir nėra linkęs perleisti dalies savo funkcijų skyrių vadovams, įmonėje vyrauja *komandinio darbo principai*, ypač tarp žemesnės grandies darbuotojų.

UADB „Seesam Lietuva“ darbo kultūrą galima įvardinti kaip stiprią ir vientisą. Svarbiausią vaidmenį šioje srityje atlieka direktorius. Jis patiki dalį valdymo atstovybių vadovams, jie dalyvauja priimant svarbiausius, su įmonės veikla susijusius sprendimus. Vadovo ir pavaldinių interesai ir nuomonės dažniausiai sutampa, tą patį galima pasakyti ir apie kolektyvo interesų bendrumo lygį. Jiems būdingas panašus mąstymo būdas, propaguojamos vertybės ir netgi charakteriai. Galima daryti prielaidą, kad tokiai kultūrai susiformuoti didelės įtakos turėjo tai, kad įmonė yra nedidelė, direktorius skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir bendravimą.

Vidinę įmonės kultūrą labiausiai palaiko komandinis darbas, siekis kartu pasiekti maksimalų rezultatą, direktoriaus įdiegta orientacija į tikslus.

UAB UADB „Seesam Lietuva“ organizacinei kultūrai būdingos šios savybės:

- Atvirumas. Įmonėje yra aukštas naujovių priėmimo lygis, dažnai pateikiamos ir įgyvendinamos naujos idėjos.
- Individualumas. Yra susiformavusios tradicijos, įmonės darbuotojai orientuojasi į ateitį. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (25-40 amžiaus grupė) ir lytį (60 proc. vyrų ir 40 proc. moterų) yra daugmaž vienodas, taigi lyties dominavimas kultūrai įtakos nedaro.
- Bendradarbiavimas. Personalo darbas pagrįstas stipriu bendradarbiavimu. Pavaldiniai puikiai suvokia hierarchiją, žino į ką kreiptis iškilus problemoms, jų darbas yra aiškiai reglamentuotas. Jie noriai prisiima atsakomybę ir dirba kaip komanda.

Aptarus esminius organizacinius UADB „Seesam Lietuva“ veiklos aspektus, toliau atliekamas išsamesnis įmonės atstovybių vadovų nuomonės apie komandinio darbo principų įgyvendinimą tyrimas.

3.2 Tyrimo metodika

Visi tyrimai turi būti kruopščiai suplanuoti. Todėl norint atlikti vidinio marketingo dalyvių nuomonės tyrimą, remiantis R.Urbanskienės, R.Vaitkienės ir B. Clottey (1998) darbais, buvo įgyvendinti šie septyni būtini tyrimų etapai:

1. Problemos apibrėžimas;
2. Tyrimo projekto rengimas;
3. Atrankos modelių parinkimas;
4. Duomenų rinkimas;
5. Duomenų analizė;
6. Išvadų ir ataskaitų rengimas.

Problemos apibrėžimas. Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Gera komanda sujungia savyje bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus. Tokios komandos nariai, veikdami išvien, padeda vienas kitam pasiekti geriausių asmeninių rezultatų. Dažniausiai komandos nariai pasidalina vaidmenimis, iš kurių kiekvienas yra svarbus ir reikšmingas. Tai susiję su darbų pasidalijimu ir etapiškumu. Neretai vieno komandos nario rezultatai būna susiję su kito nario padarytu darbu, tokiu būdu komandiniame darbe žmonės skatina vienas kitą darbą atlikti nepriekaištingai. Taigi efektyvus komandinio darbo organizavimas įmonei atneša dvejopą naudą – padeda pasiekti numatytus tikslus ir motyvuoti darbuotojus siekti geresnių veiklos rezultatų. Tai vienas pagrindinių vidinio marketingo uždavinių. Todėl šiame tyrime turime nustatyti, kaip atliekamas komandinio darbo principų įgyvendinimas UADB „Seesam Lietuva“ vidinio marketingo kontekste.

Tyrimo tikslas - įvertinti UADB „Seesam Lietuva“ vadovų ir darbuotojų komandinio darbo principų įgyvendinimą, suformuoti komandinio darbo tobulinimo pasiūlymus.

Tyrimo uždaviniai:

1. nustatyti darbuotojų suvokimą apie komandinį darbą;
2. įvertinti įmonės darbuotojų vaidmenis ir jų užduotis;
3. nustatyti kaip vadovai vertina darbuotojų individualius gebėjimus;
4. išsiaiškinti konfliktų dažnumą, priežastis ir sprendimo būdus;
5. nustatyti įmonės darbuotojų ir vadovų komunikacijos ryšius ir bendrą sprendimų priėmimą;
6. ištirti darbuotojų suvokimą apie jų prisidėjimo prie įmonės sėkmės, pasekmes;
7. įvertinti kokių lygiu atstovybių darbuotojai siekia mokytos vieni iš kitų.

Tyrimo objektas – UADB „Seesam Lietuva“ vadovai ir darbuotojai.

Tyrimų projekto rengimas. Norint sužinoti UADB „Seesam Lietuva“ atstovybių vadovų nuomonę apie komandinio darbo organizavimą įmonėje bei atlikti UADB „Seesam Lietuva“

darbuotojų apklausą ir įrodyti, kad įmonėje remiamasi komandinio darbo principais, buvo paruoštas generalinis planas. Nuspręsta, kad bus atliekamas :

1) UADB „Seesam Lietuva“ atstovybių vadovų nuomonės apie komandinio darbo principų įgyvendinimą tyrimas;

2) UADB „Seesam Lietuva“ darbuotojų nuomonės apie komandinio darbo principų įgyvendinimą tyrimas.

Tyrimas bus aprašomojo pobūdžio. Pasirinktas apklausos metodas – **anketinė apklausa**.

Tam tikslui sudaryti du klausimynai, kurių pavyzdžiai, pridedami prieduose Nr.2 ir Nr.3.

Atrankos modelio pasirinkimas. Planuojant ir atliekant pirminį informacijos rinkimą, reikia išnagrinėti tris klausimus:

- 1) Kokius žmones organizacijoje reikia apklausti?
- 2) Kiek žmonių organizacijoje reikia apklausti?
- 3) Kaip tyrimui bus atrenkami konkretūs žmonės organizacijoje?

Nuspręsta atlikti rašytinę apklausą ir panaudoti **visuminę** darbuotojų atranką (tai reiškia, kad bus apklausiami visi 63 darbuotojai).

Siekiant nustatyti komandinio darbo principų įgyvendinimą ir organizavimą įmonės padaliniuose (kurių, kaip minėta, įmonėje yra 8), padalinių vadovams bus pateikta 11 teiginių anketa, kurios teiginius jie turės įvertinti „visiškai sutinku“, „sutinku“, „nei sutinku nei nesutinku“, „nesutinku“ arba „visiškai nesutinku“.

Anketos klausimai buvo suformuluoti remiantis <http://www.nsba.org> tinklapyje pateiktu „Team Climate Survey“ rekomendaciniu klausimynu.

Vadovų anketos klausimynas paremtas 11 teiginių, kuriais siekiama gauti atsakymus į šiuos aspektus: tikslo vertinimą, prioritetus, vaidmenis, sprendimus, konfliktų valdymą, individualumą, normas, efektyvumo siekimą, prisidėjimą prie sėkmės, mokymą bei bendradarbiavimą su kitomis atstovybėmis. Išsiaiškinus šiuos aspektus bus galima vertinti apie vidinį marketingą įmonėje, per komandinio darbo įgyvendinimą.

Siekiant nustatyti UADB „Seesam Lietuva“ darbuotojų nuomonę apie komandinio darbo principų įgyvendinimą įmonės veikloje ir palyginti atsakymus su padalinių vadovų atsakymais, darbuotojams bus pateikta kiek išsamesnė 17 klausimų anketa, apimanti anksčiau nagrinėtus komandinio darbo organizavimo principus (anketa pateikta 3 priede). Darbuotojų anketos klausimynas susideda iš kelių etapų, kurie paremti panašiais aspektais kaip ir vadovų anketa, tik klausimai pateikiami uždariais klausimais, turinčiais kelis atsakymų variantus, o ne teiginiais, kaip vadovų klausimyne.

Duomenų rinkimas. Tyrimui atlikti ir duomenims rinkti sudaryta anketa, kurios pagalba yra lengviau surinkti dominančią informaciją.

UADB „Seesam Lietuva“ darbuotojų nuomonės tyrimui atlikti bus naudojama anketinė apklausa ir sudaryti 2 klausimynai. Paruoštos 63 anketos (tiek darbuotojų dirba įmonės padaliniuose).

Duomenų analizė. Duomenų apdorojimas paprastai prasideda nuo redagavimo – tikrinamos anketos ar kitos duomenų rinkimo priemonės, žiūrima, ar čia nėra ko nors praleista, neužbaigta, neįskaitoma ar aiškiai nesuderinama. Po redagavimo duomenys patenka į kodavimo procesą, t.y.reikšmingos kategorijos yra pateikiamos taip, kad atsakymus būtų galima sugrupuoti į kompiuterinei analizei tinkamas klasifikacijas.

Tyrimo metu duomenys bus apdorojami ir interpretuojami pasitelkiant MS Office paketo programą Excel ir STATISTICA 5.5.

Išvadų ir ataskaitos rengimas. Rengiant tyrimų ataskaitą ir išvadas, laikytasi tam tikrų reikalavimų:

- 1) Apibendrinti rezultatai;
- 2) Suformuluotas tyrimo tikslas;
- 3) Pateikta tyrimo metodika;
- 4) Rezultatai suskirstyti pagal tyrimų sritis, interpretuoti ir paruoštos lentelės;
- 5) Tyrimo rezultatai pavaizduoti grafiškai.

Tyrimo proceso kulminacija - paruoštas pranešimas.

3.3 Tyrimo rezultatų analizė

Atlikus atstovybių vadovų ir darbuotojų nuomonių apie komandinio darbo principų įgyvendinimą anketinę apklausą, sugrįžo visos apklausoje dalyvavusios anketos iš atstovybių vadovų ir 67 proc. anketų, kurios buvo pateiktos atstovybių darbuotojams. Tyrimas vyko pakankamai sklandžiai, respondentai buvo supratingi ir mielai atsakė į anketos klausimus. Darbuotojai, kurie neprišijungė prie tyrimo turėjo pateisinamas priežastis: sirgo, atostogavo.

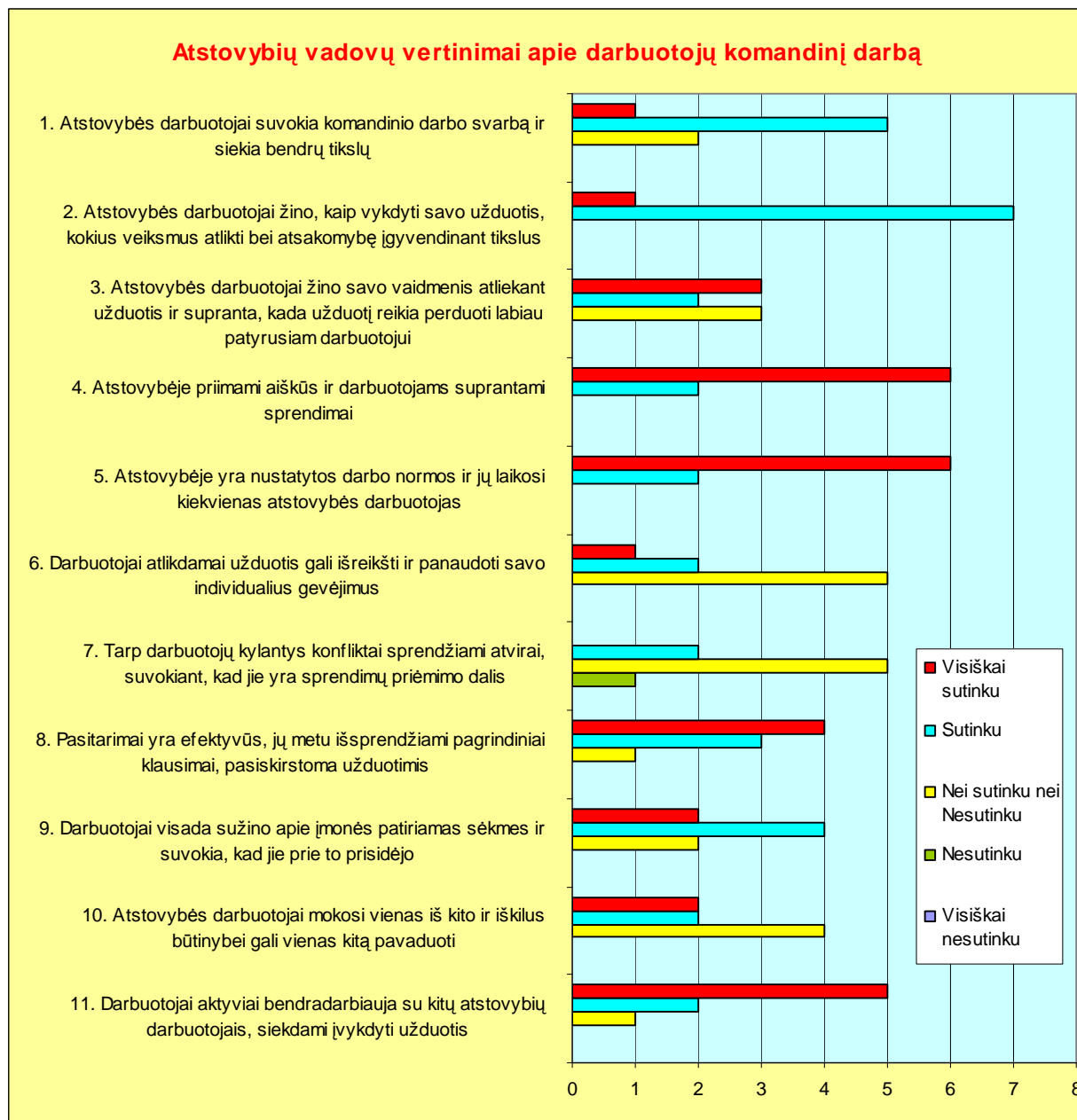
Tyrimas apie komandinio darbo formavimą įmonėje buvo atliktas dviem kryptimis, apklausiant:

1. įmonės atstovybių vadovus;
2. įmonės atstovybių darbuotojus.

Įvertinus abiejų krypties tyrimo rezultatus, galima daryti tokias išvadas, kurios pateiktos 3.3.1. ir 3.3.2. skirsniuose apie komandinio darbo formavimo galimybes, kylančias problemas, sunkumus ir pagrindinių principų taikymą. Dvikryptis tyrimas leis objektyviai įvertinti UADB „Seesam Lietuva“ komandinio darbo perspektyvas ir pateikti realius pasiūlymus kaip efektyviau taikyti komandinio darbo principus įmonės veikloje.

3.3.1 UADB „Seesam Lietuva“ vadovų tyrimo rezultatai

Įvertinus vadovų nuomones apie komandinį darbą įmonės atstovybėse, galima pateikti apibendrintą paveikslą (žr.16 pav.), kuriame atsispindi visi vadovų anketos klausimyno teiginiai. Šiame paveiksle yra pavaizduojami įmonės vadovų požiūriai, kaip jie supranta ir įsivaizduoja apie jų darbuotojų kompetenciją, suvokimą, žinias atskirais atvejais.



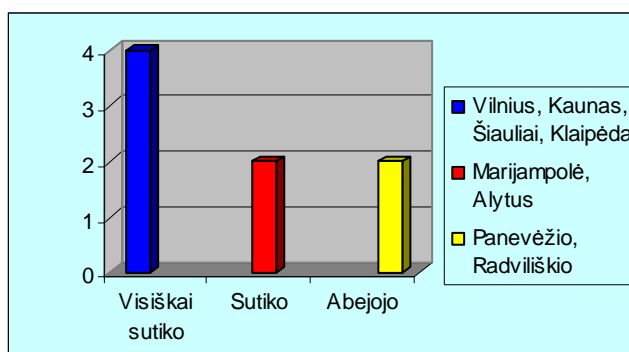
16 pav. Įmonės atstovybių vadovų vertinimai apie darbuotojų komandinį darbą

Kaip matyti iš pateiktų atsakymų rezultatų, komandinio darbo vertinimas skirtinguose įmonės atstovybėse nebuvo vienodas. Klausimai taip pat padėjo nustatyti atskiruose atstovybėse kylančias komandinio darbo problemas.

Pirmiausia buvo nustatyta, ar atstovybių darbuotojai suvokia komandinio darbo svarbą ir siekia bendrų tikslų. Vilniaus atstovybės vadovas visiškai su šiuo teiginiu sutiko. Kitų atstovybių vadovai sutiko, o Marijampolės bei Radviliškio atstovybėse vadovai tuo abejojo. Vadinasi galima teigti, jog įmonės atstovybėse suvokiama komandinio darbo svarba, yra vieningai siekiama bendrų tikslų. Kita vertus, pasigendama užtikrinto vadovų vertinimo, o tai rodo, jog komandinio darbo principus atstovybėse būtina įtvirtinti ir jiems skirti daugiau dėmesio.

Teigiami vertinimai gauti atsakant į klausimą ar atstovybių darbuotojai žino, kaip vykdyti savo užduotis, kokius veiksmus atlikti bei savo atsakomybę įgyvendinant tikslus. Visų atstovybių darbuotojai su teiginiu sutiko, o Vilniaus atstovybės vadovas buvo tuo užtikrintas. Vadinasi, prioritetų nustatymo srityje problemų įmonėje nekyla.

Toliau buvo nagrinėjamas vaidmenų pasiskirstymas atstovybėse. Klausimą sudarė dvi dalys – darbuotojų vaidmenų žinojimas ir suvokimas, kada užduotį reikia perduoti labiau patyrusiam darbuotojui.



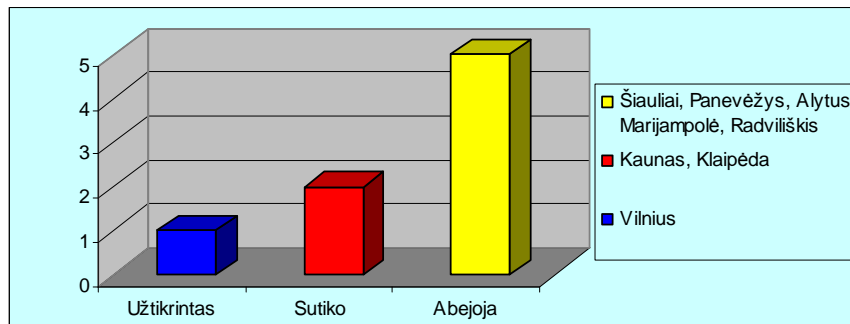
17 pav. Nuomonių pasiskirstymas apie darbuotojų vaidmenų žinojimą ir suvokimą pagal atstovybes

Keturių atstovybių vadovai – Vilniaus, Kauno, Šiaulių ir Klaipėdos – visiškai su šiuo teiginiu sutiko. Dviejų atstovybių vadovai – Marijampolės ir Alytaus – sutiko. Tuo tarpu Panevėžio, Radviliškio atstovybių vadovai abejojo. Vadinasi, šiuose skyriuose kyla vaidmenų pasiskirstymo problemų.

Vertinant priimamų sprendimų aiškumą, gauti teigiami vertinimai visose atstovybėse. Šešių atstovybių vadovai buvo užtikrinti priimamų sprendimų aiškumu ir suprantamumu, o dviejų su šiuo teiginiu sutiko. Vadinasi, vadovų nuomone, dėl priimamų sprendimų aiškumo problemų nekyla ir tai padeda įgyvendinti komandinio darbo principus.

Taip pat buvo nagrinėjama, ar atstovybėse nustatytos darbo normos ir ar jų laikosi visi darbuotojai. Vėlgi gauti analogiškai teigiami vertinimai - šešių atstovybių vadovai buvo užtikrinti, kad visi darbuotojai laikosi priimtų normų, o dviejų atstovybių vadovai su šiuo teiginiu sutiko. Vadinasi, kontroliuojant komandinį darbą įmonėje didelių problemų nekyla, nes visos atstovybės laikosi nustatytų darbo normų.

Kitas ne mažiau svarbus aspektas – darbuotojų individualių savybių vertinimas ir gebėjimas juos panaudoti įmonės tikslams komandinėje veikloje. Šiuo klausimu atstovybių vadovų nuomonės išsiskyrė.



18 pav. Vadovų nuomonių pasiskirstymas dėl darbuotojų individualių savybių ir gebėjimų pagal atstovybes

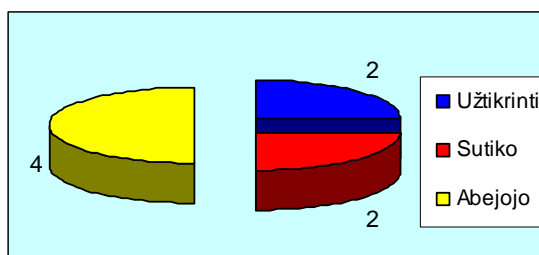
Tik Vilniaus atstovybės vadovas buvo užtikrintas, kad darbuotojai gali darbe panaudoti savo individualius gebėjimus, Kauno ir Klaipėdos atstovybių vadovai su tuo sutiko. Likusių atstovybių vadovai teiginiu abejojo, o tai leidžia daryti prielaidą, kad komandiniame darbe darbuotojų individualūs gebėjimai išnaudojami nepakankamai.

Kitas klausimas buvo skirtas atstovybių vadovų nuomonei apie konfliktus nustatyti. Gauti vertinimai taip pat buvo gana priešaringi. Kauno atstovybės vadovo nuomone, konfliktai atstovybėje nėra sprendžiami atvirai ir nesuvokiami kaip sprendimų priėmimo dalis. Penkių atstovybių vadovai šiuo teiginiu abejojo. Ir tik Alytaus ir Marijampolės atstovybių vadovai su teiginiu sutiko. Tai rodo, kad įmonėje konfliktams neskiriama pakankamai dėmesio ir požiūris į juos greičiausiai yra neigiamas. Konfliktai nesuvokiami kaip sprendimų priėmimo dalis. Tai gali kliudyti komandinio darbo principų įgyvendinimui įmonėje, nes konfliktai padeda įvertinti daugiau nuomonių ir priimti efektyvesnius sprendimus.

Pasitarimai nagrinėjamoje įmonėje – efektyvi komandinio darbo organizavimo priemonė. Tik Radviliškio atstovybės vadovas tuo abejojo. Trijų atstovybių vadovai – Vilniaus, Kauno, Klaipėdos – su šiuo teiginiu sutiko, o likusių atstovybių vadovai – visiškai sutiko. Vadinasi, galima teigti, jog atstovybėse organizuojami pasitarimai efektyvūs, padedantys išs্পesti pagrindinius klausimus ir pasiskirstyti užduotimis.

Įgyvendinant komandinio darbo principus, darbuotojai turi didžiuotis prisidėję prie įmonės patirtų sėkmių. Jie turi būti informuojami apie svarbiausius pasiekimus ir jaustis prie to prisidėję kaip komandos nariai. Kad taip yra nagrinėjamoje įmonėje abejojo tik dviejų atstovybių – Radviliškio ir Alytaus atstovybių vadovai, keturių atstovybių vadovai su teiginiu sutiko, o Kauno ir Vilniaus atstovybių vadovai buvo užtikrinti. Tokios tendencijos rodo, jog įmonės darbuotojai turėtų būti pakankamai motyvuoti dirbti kaip komanda ir prisidėti prie įmonės tikslų įgyvendinimo.

Ar darbuotojai mokosi vienas iš kito ir prirėikus gali vienas kitą pavaduoti abejojio net keturių atstovybių vadovai – Radviliškio, Alytaus, Marijampolės ir Panevėžio. Dviejų atstovybių vadovai – Šiaulių ir Klaipėdos su šiuo teiginiu sutiko ir tik Vilniaus bei Kauno atstovybių vadovai buvo tuo užtikrinti.



19 pav. Nuomonių pasiskirstymas apie darbuotojų mokymąsi vieni iš kitų

Pernelyg didelis darbuotojų koncentravimasis į atliekamas užduotis, nesugebėjimas vienas kito pavaduoti neigiamai veikia komandinį darbą, kadangi, pavyzdžiui, vienam darbuotojui išvykus ar susirgus kiti negali perimti jo pareigų, o tai stabdo darbus, trukdo siekti įmonės tikslų.

Kad darbuotojai aktyviai bendradarbiauja su kitomis atstovybėmis abejojo tik Alytaus atstovybės vadovas, tuo tarpu Šiaulių ir Radviliškio atstovybių vadovai su šiuo teiginiu sutiko ir net penki likusių atstovybių vadovai tuo buvo užtikrinti. Vadinasi, bendradarbiavimas tarp atstovybių įmonėje yra itin efektyvus, o tai sujungia visus įmonės darbuotojus į vientisą komandą.

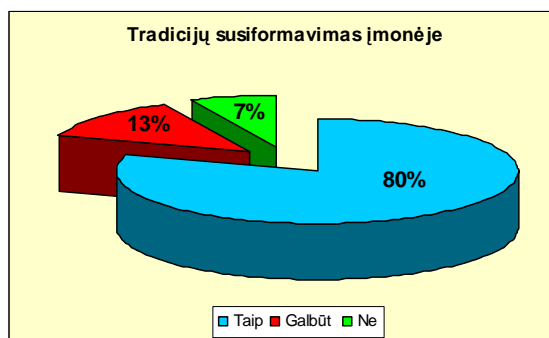
Šiame skirsnyje nagrinėti atsakymai atspindėjo atstovybių vadovų nuomonę apie komandinio darbo principų įgyvendinimą įmonėje. Tačiau ne mažiau svarbu sužinoti ir pačių darbuotojų nuomonę. Jų apklausos metu gauti rezultatai toliau nagrinėjami 3.3.2. skirsnyje.

3.3.2 UADB „Seesam Lietuva“ darbuotojų tyrimo rezultatai

Siekiant įvertinti UADB „Seesam Lietuva“ darbuotojų nuomonę apie komandinio darbo principų įgyvendinimą įmonės veikloje ir atsakymus palyginti su anksčiau nagrinėtais atstovybių vadovų atsakymais, darbuotojams buvo pateikta kiek išsamesnė 17 klausimų anketa, apimanti anksčiau nagrinėtus komandinio darbo organizavimo principus (anketa pateikta 3 priede).

Tyrimo metu pavyko nustatyti 42 darbuotojų nuomonę. Likę darbuotojai į klausimus atsakyti arba atsisakė, arba apklausos atlikimo metu atostogavo. Kadangi atstovybėse dirba 63 darbuotojai, galima teigti, ir daugiau nei pusė dalyvavo apklausoje, taigi gauti atsakymų rezultatai reprezentatyviai atspindi pasirinktą imtį.

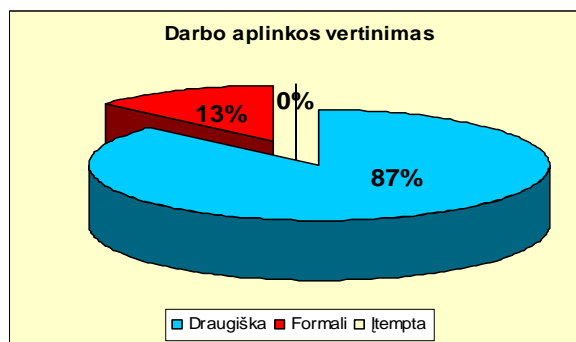
Pirmieji anketos klausimai buvo užduoti siekiant nustatyti bendrą aplinką UADB „Seesam Lietuva“. Darbuotojų buvo klausta, ar įmonėje yra susiformavusios darbo tradicijos. Respondentų nuomonių pasiskirstymas šiuo klausimų pateiktas 20 paveiksle.



20 pav. Darbo tradicijų susiformavimas įmonėje

Kaip matyti iš 20 paveikslo, didžioji dauguma respondentų - 80 proc. mano, kad jų darbe yra susiformavusios tradicijos, 13 proc. tuo abejoja, 7 proc. mano, kad susiformavusių tradicijų jų darbinėje veikloje nėra. Galima daryti prielaidą, jog organizacinė kultūra UADB „Seesam Lietuva“ yra specifinė, joje orientuojamasi į tradicijas.

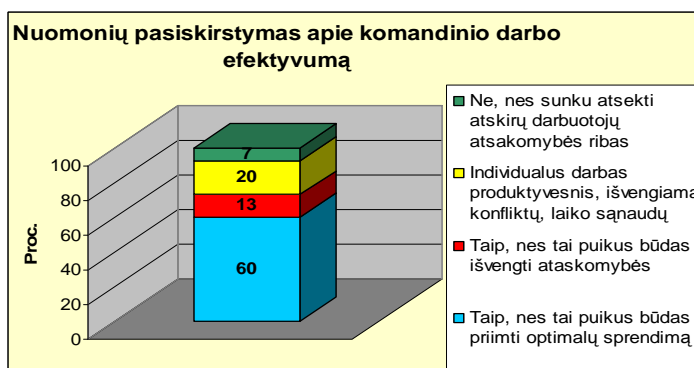
Kitu aspektu nustatyta, kaip darbuotojai vertina darbo aplinką (žr. 21 pav.).



21 pav. Darbuotojų nuomonių pasiskirstymas apie darbo aplinką įmonėje

Kaip matyti, didžioji dauguma darbuotojų (87 proc.) įvertino darbo aplinką kaip draugišką, o 13 proc. kaip formalią. Kad darbo aplinka yra įtempta nemanė nei vienas darbuotojas, tai sąlygoja tradicijos, kultūra ir draugiškas kolektyvas

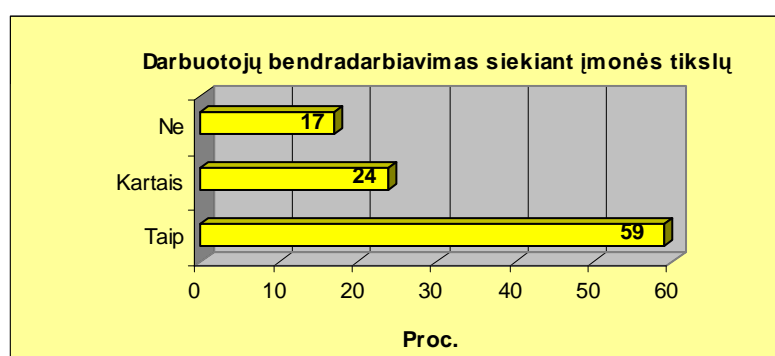
Toliau buvo stengiamasi įvertinti, ar darbuotojai suvokia komandinio darbo svarbą, t.y. kaip jie vertina komandinio darbo efektyvumą, žiūrėti 22 pav.



22 pav. Darbuotojų nuomonė apie komandinio darbo efektyvumą įmonėje

Kaip matyti 22 pav., darbuotojų nuomonės pasiskirstė labai nevienodai. Daugiau nei pusė darbuotojų (60 proc.) manė, jog komandinis darbas yra efektyvus, nes padeda priimti optimalius sprendimus. 13 proc. respondentų manė, jog tai puikus būdas išvengti atsakomybės – tai vienas esminių komandinio darbo trūkumų. 20 proc. darbuotojų manė, kad individualus darbas yra produktyvesnis. O 7 proc. teigia, jog komandinio darbo atveju sunku nustatyti darbuotojų atsakomybės ribas. Tai rodo, jog ne visi įmonės darbuotojai yra užtikrinti komandinio darbo efektyvumu. Šie rezultatai parodo, kad vidinis marketingas tiriamoje įmonėje turi didelę reikšmę ir skiriamas reikšmingas dėmesys.

Kitu klausimu buvo stengiamasi nustatyti, ar įmonės darbuotojai dažnai bendradarbiauja, stengdamiesi įgyvendinti įmonės tikslus. Atsakymų pasiskirstymas vaizduojamas 23 pav.



23 pav. Darbuotojų bendradarbiavimas siekiant įmonės tikslų

Atsakymų į šį klausimą rezultatai geriausiai įrodo komandinio darbo būvimą įmonėje. Net 59 proc. darbuotojų bendradarbiauja, siekdami numatytų tikslų, 24 proc. kartais bendradarbiauja, o 17 proc. nebendradarbiauja. Daugiausiai neigiamų atsakymų pateikė Radviliškio ir Alytaus atstovybių darbuotojai. Tai dar kartą įrodo atstovybėse kylančias komandinio darbo problemas. Tai galima pateisinti, kad šios atstovybės buvo įkurtos pakankamai neseniai, tad darbuotojai ir vadovai nespėjo įsijausti į įmonės kultūrą ir tradicijas.

Kitu klausimu buvo stengiamasi nustatyti, ar įmonės darbuotojai visada žino kaip vykdyti savo užduotis, kokius veiksmus atlikti ir savo atsakomybę už atliekamas užduotis. (žr. 24 pav.)

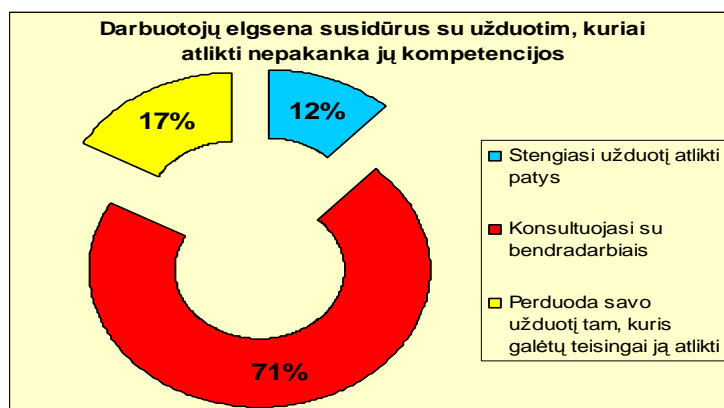


24 pav. Darbuotojų užduočių atlikimo ir atsakomybės suvokimas

Kaip matyti iš pateiktų atsakymų, įmonėje užduočių atlikimas yra aiškus, darbuotojai suvokia savo atsakomybę. Tai patvirtina anksčiau pateiktus atstovybių vadovų apklausos rezultatus ir paremia vidinio marketingo reikšmingumą ir įtaką įmonei.

Toliau buvo stengiamasi nustatyti, ar darbuotojai tiksliai žino savo vaidmenis atlikdami užduotis. Atsakymai pasiskirstė taip: net 91 proc. darbuotojų teigė, jog jie suvokia savo vaidmenį atliekant užduotis, 7 proc. teigė, kad kartais suvokia ir 2 proc. manė, kad ne visada žino savo vaidmenį. Toks pasiskirstymas parodo, kad įmonėje darbuotojai suvokia savo vaidmenis ir yra kompetentingi savo srityje.

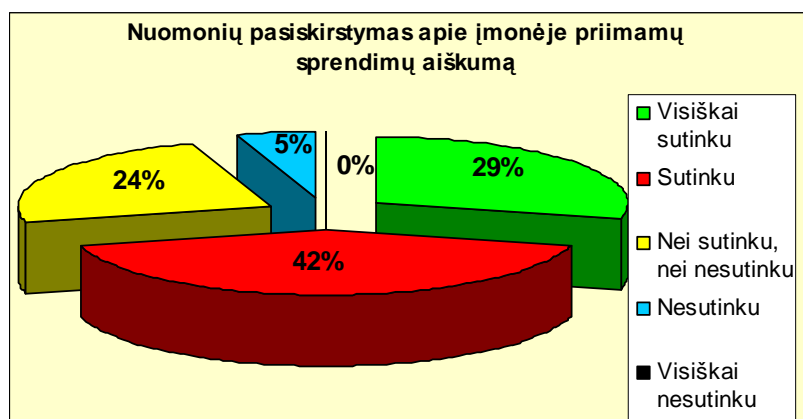
Ne mažiau svarbu nustatyti, ar darbuotojai suvokia, kada užduoties atlikimą reikia perduoti daugiau kompetencijos turintiems bendradarbiams. Todėl jų buvo paklausta, kaip jie elgiasi pastebėję, jog užduočiai atlikti jų kompetencijos nepakanka (žr. 25 pav.).



25 pav. Darbuotojų elgsena susidūrus su užduotimi, kuriai atlikti nepakanka jų kompetencijos

Kaip matyti, pateikti rezultatai ne visiškai atitinka anksčiau nagrinėtus atstovybių vadovų atsakymus. Net 21 proc. darbuotojų net ir pastebėję, kad jų kompetencijos nepakanka, užduotį stengiasi atlikti savarankiškai – tai daugiausia Alytaus atstovybės darbuotojai. Tik 17 proc. respondentų perduoda užduotį tiems, kurių kompetencija pakankama – tai Radviliškio, Marijampolės ir Šiaulių atstovybių darbuotojai. Likę 71 proc. darbuotojų konsultuojasi su bendradarbiais, o tai dar kartą įrodo komandinio darbo įmonėje būvimą.

Toliau buvo stengiamasi nustatyti, ar įmonėje priimami sprendimai yra aiškūs darbuotojams (žr. 26 pav.).



26 pav. Darbuotojų nuomonė apie įmonėje priimamų sprendimų aiškumą

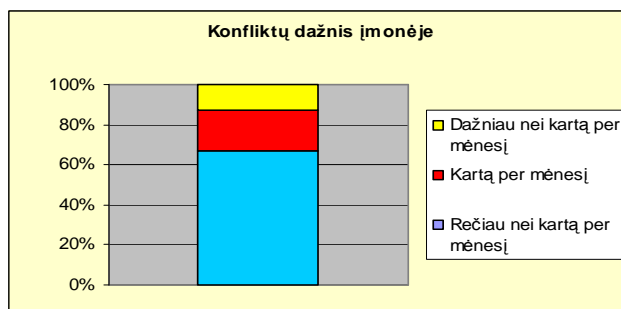
Kaip matyti iš pateiktų atsakymų rezultatų, 29 proc. darbuotojų visiškai sutiko, kad įmonėje priimami aiškūs sprendimai, 42 proc. su teiginiu sutiko, 24 proc. abejojo, o 5 proc. nesutiko. Vadinasi daugumos darbuotojų nuomone įmonėje priimami sprendimai yra aiškūs. Tai sutampa su atstovybių darbuotojų nuomone. Priimamų sprendimų aiškumas palengvina komandinį darbą.

Toliau buvo stengiamasi nustatyti, ar įmonės darbuotojai laikosi darbo normų. Visi darbuotojai atsakė teigiamai ir tai sutapo su anksčiau išreikšta atstovybių vadovų nuomone. Normų laikymasis leidžia efektyviau atlikti darbus įmonėje, suvokti darbuotojų atsakomybės ribas.

Toliau buvo stengiamasi nustatyti, kiek dėmesio yra skiriama darbuotojų individualumui atliekant užduotis, todėl apklausta, ar dažnai yra skatinamas darbuotojų individualumas. 50 proc. respondentų teigia, kad jų individualumas skatinamas dažnai. Taip daugiausia manė Panevėžio ir Klaipėdos, Kauno bei Vilniaus atstovybių darbuotojai. 45 proc. respondentų buvo linkę manyti, jog individualumas skatinamas kartais. 5 proc. respondentų (dirbantys Radviliškio ir Alytaus atstovybėse) manė, jog individualumas skatinamas retai.

Toks atsakymų pasiskirstymas konkretizuoja anksčiau pateiktus vadovų atsakymų rezultatus. Darbuotojų individualūs gebėjimai ir yra neišnaudojami dėl to, kad darbuotojų individualumas neskatinamas ar skatinamas tik kartais. Tai yra tobulintina sritis, ypač Radviliškio bei Alytaus atstovybėse.

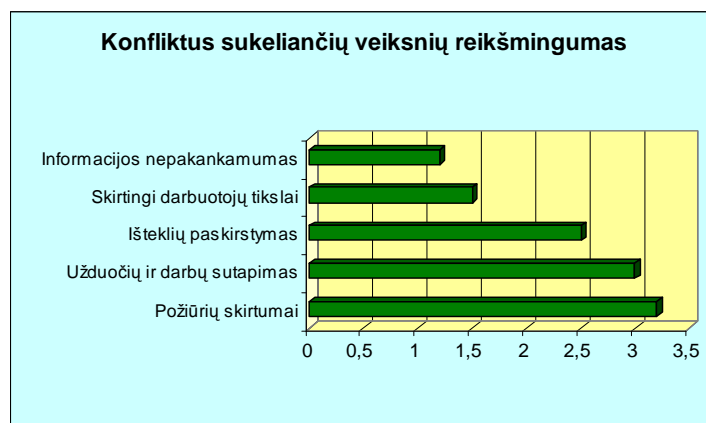
Toliau buvo stengiamasi nustatyti darbuotojų nuomonę apie įmonėje kylančius konfliktus ir jų priežastis. Darbuotojų atsakymai apie įmonėje kylančių konfliktų dažnį vaizduojami 27 pav.



27 pav. Konfliktų dažnis įmonėje

Kaip matyti, darbo aplinka nagrinėjamoje įmonėje nėra konfliktiška. Net 67 proc. darbuotojų konfliktuoja rečiau nei kartą per mėnesį, 20 proc. kartą per mėnesį, o 13 proc. darbuotojų linkę konfliktuoti dažniau nei kartą per mėnesį. Konfliktai išsprendžiami labai greitai arba tik susiformavus konflikto židiniui, jis utilizuojamas.

Respondentų buvo klausta, dėl kokių priežasčių dažniausiai kyla konfliktai. Vertinimų vidurkiai pateikiami 28 pav.

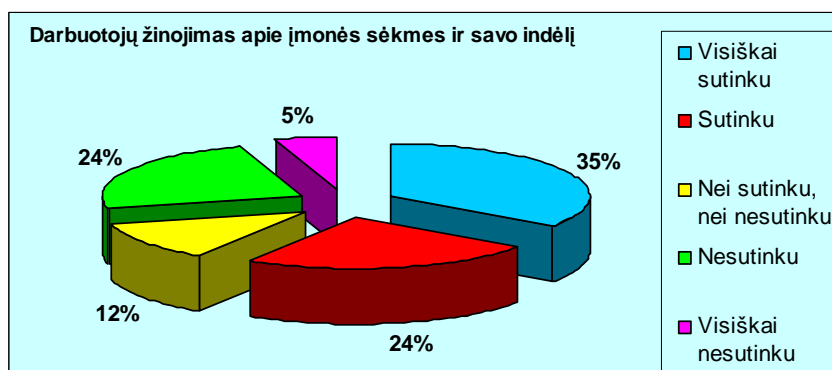


28 pav. Konfliktus sukeliančių veiksnių reikšmingumo vertinimas

Kaip matyti, konfliktus sukeliantys veiksniai pagal svarbą buvo įvertinti sąlyginai neaukštais balais. Tai dar kartą įrodo įmonės darbuotojų nekonfliktiškumą. Aukščiausiu balu (3,2) įvertintas požiūrių skirtumų reikšmingumas. Vadinasi, darbuotojų nuomonės ne visada sutampa. Tačiau, kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, tai nebūtinai turi neigiamos įtakos darbuotojų komandiniam darbui, nes skirtingų požiūrių darbuotojai didina komandinio darbo efektyvumą, padeda priimti efektyvesnius sprendimus, nors atstovybių vadovai, kaip paaiškėjo anksčiau, ne visada suvokia konfliktų aiškinimosi svarbą.

Taipogi darbuotojų paprašyta įvertinti pasitarimų efektyvumą. Jiems buvo pateiktas analogiškas teiginys kaip ir atstovybių vadovams. Rezultatai pasiskirstę tokiais aspektais, 35 proc. apklaustųjų visiškai sutiko, kad pasitarimai yra efektyvūs, 36 proc. apklaustųjų su teiginiu sutiko, 24 proc. abejojo, o 5 proc. darbuotojų su teiginiu nesutiko. Pažymėtina tai, jog dėl pasitarimų efektyvumo daugiausia abejojo remonto bei tiekimo atstovybių darbuotojai. Vadinasi galima teigti, jog šiose atstovybėse, priešingai atstovybių vadovų nuomonei, pasitarimai nėra visada efektyvūs, taigi jų organizavimas yra tobulintinas.

Toliau darbuotojų buvo prašoma pateikti savo nuomonę, ar jie sužino apie įmonės sėkmes ir didžiuojasi prie jų prisidėję. Analogiškas klausimas anksčiau buvo pateiktas ir atstovybių vadovams. Atsakymų pasiskirstymas vaizduojamas 29 pav.



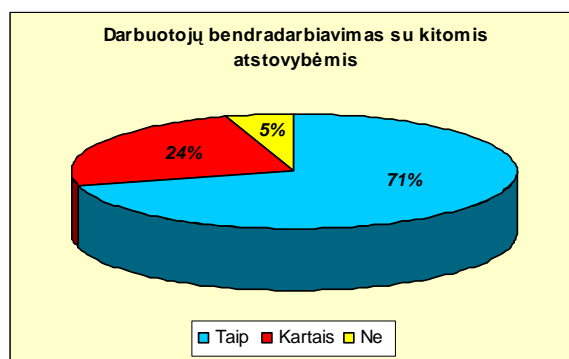
29 pav. Darbuotojų žinojimas apie įmonės sėkmes ir jų indėlį

Kaip matyti, darbuotojų atsakymai pasiskirstė kiek kitais nei atstovybių vadovų atsakymai. Su šiuo teiginiu visiškai sutiko tik 35 proc. darbuotojų, sutiko 24 proc. darbuotojų (daugiausia dirbantys Vilniaus, Kauno, Panevėžio, Marijampolės, Alytaus atstovybėse), 12 proc. abejojo (daugiausia Radviliškio atstovybės darbuotojai), nesutiko 24 proc. apklaustųjų ir visiškai nesutiko 5 proc. apklaustųjų (Radviliškio, Alytaus atstovybių darbuotojai). Vadinasi galima teigti, jog ne visų atstovybių darbuotojai žino, kad įmonė patiria sėkmę, todėl nesijaučia prisidedantys prie sėkmingos įmonės veiklos. Tai turi neigiamą įtaką jų motyvacijai dirbti kaip komandai ir siekti bendrų įmonės tikslų. Visi pateikti aspektai formuoja įmonės vidinio marketingo veiklą ir užpildo proceso dedamąsias. Tarpusavio komunikacija be trikdžių yra svarbus kriterijus įgyvendinant vidinį marketingą pačioje įmonėje.

Toliau nagrinėta, ar įmonės darbuotojai mokosi vieni iš kitų. Tik 7 proc. darbuotojų mokosi iš bendradarbių, 83 proc. teigė, kad kartais ir 10 proc. teigė iš bendradarbių nesimokantys (daugiau Alytaus atstovybės darbuotojai). Kaip matyti, priešingai atstovybių vadovų nuomonei, darbuotojai kartais mokosi vieni iš kitų, tačiau siekiant geresnių komandinio darbo rezultatų, mokymasis turėtų būti labiau skatinamas.

Taip pat paklausta, ar prireikus, jie galėtų perimti bendradarbių atliekamas užduotis. Apie 36proc. apklaustųjų darbuotojų manė galėsiantys perimti bendradarbių atliekamas užduotis (tai daugiausia buvo Kauno ir Klaipėdos atstovybių darbuotojai), 40 proc. apklaustųjų tuo abejojo, o 24 proc. (daugiausia Marijampolės, Šiaulių atstovybių darbuotojai) teigė negalėsiantys perimti bendradarbių atliekamų užduočių. Vadinasi, situacija yra kiek geresnė nei mano atstovybių vadovai. Dalis darbuotojų visgi yra pajėgūs perimti kitų bendradarbių atliekamas užduotis. Todėl galima teigti, šioje vietoje vidinis marketingas silpnesnis ir reikia dėti pastangas, kad pakoreguoti susiklosčiusią situaciją.

Galiausiai darbuotojų, kaip ir atstovybių vadovų, buvo paklausta, ar jie dažnai bendradarbiauja su kitais įmonės atstovybėmis. Atsakymų pasiskirstymas vaizduojamas 30 pav.



30 pav. Darbuotojų bendradarbiavimas su kitų atstovybių darbuotojais

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, net 71 proc. darbuotojų teigia dažnai bendradarbiaujantys su kitų atstovybių darbuotojais, 24 proc. teigė, kad kartais bendradarbiauja ir 5 proc. teigė nebendradarbiaujantys. Vadinas galima teigti, jog nagrinėjamoje įmonėje sąveika tarp atstovybių yra pakankama. Kita vertus įmonės atstovybių veikla glaudžiai susijusi tarpusavyje. Taigi galima daryti prielaidą, kad įmonė dirba kaip vientisa sistema ir joje įgyvendinami komandinio darbo principai.

Išanalizavus įmonės atstovybių darbuotojų tyrimo metu gautus duomenis, galima daryti išvadas apie UADB „Seesam Lietuva“ vidinį marketingą, kaip komandinio darbo esamą padėtį, kylančias problemas ir sprendimus, kaip juos būtų galima pagerinti.

Bendra tendencija apie įmonės tradicijas, vidinę atmosferą yra teigiama – draugiška, tai vienas iš pagrindo efektyvių darbų ir idėjų plėtrai. Tradicijų ir kultūros suvokimas įmonės atstovybėse leidžia kooperuotis ir bendradarbiauti siekiant įmonės tikslų. Beveik visi įmonės darbuotojai pripažįsta kad bendradarbiavimas skatina efektyvių sprendimų priėmimą. Pastebėta tendencija, kad prieštaringi anketų klausimyno atsakymai yra iš atstovybių, kurios sąlyginai neseniai įsteigtos, kur joje dirbantis vadovas ir darbuotojai nespėjo įsijausti į įmonės kultūrą, laikytis tradicijų ir bendradarbiausit su kitomis atstovybėmis.

UADB „Seesam Lietuva“ darbuotojai ir vadovai suvokia savo užduotis ir jaučia atsakomybę prieš komandos narius ir vadovybę. Įmonėje yra suskirstyti komandiniai vaidmenys ir kiekvienas darbuotojas žino savo veiklos ribas. Tyrimo rezultatai įrodo, kad įmonė dalinai yra suformavusi komanda, atitinkanti teorinius komandos formavimo aspektus – veiklos, kolektyvinio darbo rezultatai ir išipareigojimai. Įmonėje yra susiklosčiusi palanki terpė pilnai įgyvendinti komandinį darbą, tik reikia išspręsti komandinio darbo sunkumus, kurie išryškėjo tyrimo metu. 2.4 skirsnyje pateikiami pasiūlymai UADB „Seesam Lietuva“, kad komandinis darbo formavimas būtų įgyvendintas sėkmingai ir efektyviai.

Reiktų atkreipti dėmesį į sprendimų priėmimo aiškumą, nes darbuotojų ir vadovų nuomonių pasiskirstymas yra netolygus. Vadovai teigia, kad sprendimų priėmimo procesas itin aiškus, o apie 30 proc. darbuotojų yra linkę tuo abejoti.

Pagal respondentų nuomones konfliktų įmonėje pasitaiko rečiau nei kas mėnesį, o jų pagrindinės priežastys - požiūrių skirtumas, užduočių sutapimas bei išteklių paskirstymas. Šiuo aspektu sutinka ir patys atstovybių vadovai, kur dauguma mano kad įmonėje kylančių konfliktų sprendimai nėra atviri, nesuvokiama kaip sprendimų priėmimo dalis. Norint sumažinti ir išviešinti konfliktų sprendimą tikslinga vienyti visiems padaliniais ir priimti bendrus sprendimus dėl konfliktų pagrindinių priežasčių. Tokias priežastys reikia spręsti, pavyzdžiui įvedant aiškesnį užduočių ir išteklių paskirstymą, apibrėžimą ir išmokti konfliktus paversti natūraliu dalyku, padedančiu komandai priimti tinkamus sprendimus.

Analizuojant ir lyginant abiejų tyrimų duomenis galima pastebėti nuomonių dėl indėlio į sėkmę suvokimą skirtumą tarp vadovų ir darbuotojų. Dauguma vadovų tuo net neabejoja, tačiau su vadovų nuomone sutinka apie 60 proc. darbuotojų. Tai leidžia teikti pasiūlymą vadovams, kad dažniau reikia rengti ataskaitas ir įvardinti kiekvieno įmonės nario indėlį bei nepamiršti jo pagirti.

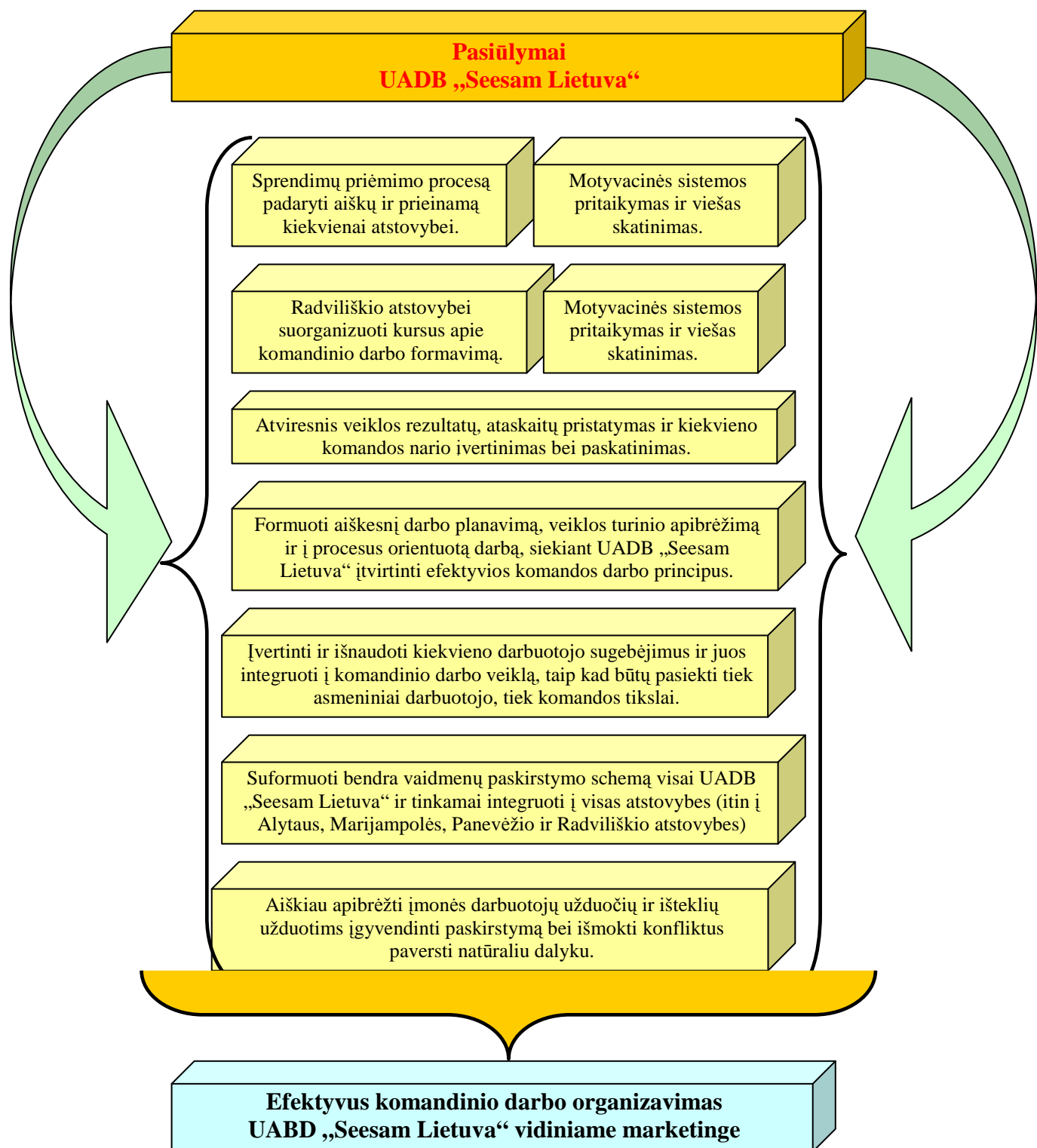
Svarbu paminėti, kad tiek vadovų, tiek darbuotojų nuomonės apie bendradarbiavimą tarp atstovybės darbuotojų ir bendradarbiavimą tarp pačių atstovybių yra aukšto lygio, tai leidžia efektyviai atlikti užduotis ir priimti sprendimus. Toks darbuotojų bendradarbiavimas ir komunikacija yra vienas iš svarbiausių komandinio darbo principų, tačiau reikia įvertinti ir kitus komandinio darbo principus, kurių užuomazgas galima pastebėti UADB „Seesam Lietuva“, bet jie nėra tvirtai apibrėžti ir įdiegti į įmonės komandos darbą. Šių principų pritaikymas pagerintų UADB „Seesam Lietuva“ komandinio darbo rezultatus ir perspektyvas.

Išanalizavus tyrimų duomenis ir pateikus išvadas apie komandinio darbo egzistavimą, organizavimą ir diegimą įmonėje, tikslinga suformuoti pasiūlymus UADB „Seesam Lietuva“ efektyvesniam komandinio darbo organizavimui.

3.4 UADB „Seesam Lietuva“ pasiūlymai

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, analize ir suformuluotomis išvadomis apie UADB „Seesam Lietuva“ komandinio darbo organizavimą ir kylančias problemas (2.3. poskyris) yra pateikiami pasiūlymai, kurie galėtų pagerinti įmonės komandinio darbo organizavimą (žr. 31 pav.)

Formuluojant pasiūlymus daug dėmesio buvo skiriama į atskirus apklausos metu gautus atsakymus, kur atsakymuose išryškėdavo sunkumai organizuojant komandinį darbą įmonėje bei aspektai, kurie pritaikomi ne ta linkme, pavyzdžiui, darbuotojų individulių įgūdžių slopinimas, atstovybės, kuriose silpnas komandinio darbo diegimas, informacijos stoka.



31 pav. Pasiūlymai UADB „Seesam Lietuva“ dėl komandinio darbo organizavimo

31 paveiksle pateikti pasiūlymai turėtų praktiškai padėti UADB „Seesam Lietuva“ efektyviai įdiegti komandinio darbo principus ir sumažinti kylančius sunkumus. Šis darbas, atlikti tyrimai ir suformuluoti pasiūlymai bus pateikiami įmonės vadovybei, kad jie priimtų visai įmonei naudingus sprendimus. To pasėkoje galima tikėtis produktyvesnio, pelningesnio darbo šiuolaikiškoje ir perspektyvioje UADB „Seesam Lietuva“.

IŠVADOS

1. Išanalizavus vidinio marketingo sampratą, galima teigti, kad vidinis marketingas – tai marketingo filosofijos ir įmonės personalo valdymo koncepcijos instrumentų taikymas paslaugų įmonės personalui, t.y. darbuotojams, aptarnaujantiems paslaugų pirkėjus. Kiekvienoje paslaugų įmonėje vidinis marketingas atlieka šias funkcijas: palaiko nustatytą paslaugų kokybės lygį; padeda dirbti produktyviai ir valdyti sąnaudas; motyvuoja personalą ir ugdo profesionalizmą; palengvina darbuotojų sandymą, kurios suformuoja pagrindinius įmonės konkurencinius principus;
2. Išnaginėjus vidinio marketingo procesą, buvo suformuotas naujas vidinio marketingo proceso modelis, kuris apjungia išorinius ir vidinius veiklos veiksmus ir elementus, tam kad būtų pasiektas sinerginis efektas. Pastebėta, kad vidinio marketingo procesas gali būti realizuotas dviejuose skirtinguose lygiuose, kurių tikslai kiekviename lygyje skiriasi: proceso tikslas strateginiame lygyje yra nutiesti kelią vidinei aplinkai, kuri stiprintų darbuotojų orientaciją į klientus, pardavimą ir motyvaciją dirbti, o taktiniame lygmenyje yra parduoti paslaugas, palaikančias paslaugas, kampanijas ir pavienes marketingo paslaugas darbuotojams;
3. Išnaginėjus vidinio marketingo tikslus, galima teigti, kad jie keliami atsižvelgiant į tai, kurią marketingo sritį siekiama paliesti, tikslai yra orientuoti į: santykius, paslaugos kultūros palaikymą, kultūrą ir personalą. Pagrindinis vidinio marketingo tikslas - patenkinti darbuotojai ir pagerinti vartotojų bei įmonės tarpusavio santykiai;
4. Vidinio marketingo dalyviai yra reikšmingi, nes jie - pagrindiniai vidinio marketingo proceso įgyvendintojai, padedantys palaikyti visą procesą: aukščiausioji vadovybė, vidurinioji vadovybė ir vyriausieji vadybininkai, personalas kontaktuojantis su klientais ir palaikantis personalas. Kontaktuojantis darbuotojai yra tikslinė rinka, į kurią turi būti orientuotas vidinis marketingas, kadangi jie tiesiogiai susiduria su pirkėjais, jie dirba į vidinio klientą orientuotu tikslu.
5. Išanalizavus komandos sampratą, galima pateikti bendrą komandos apibrėžimą - tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams tenkinti. Siekiant efektyvios komandos darbo būtina laikytis šių principų: į procesus orientuoto darbo, darbo planavimo, veiklos turinio apibrėžimo ir efektyvios struktūros, jie yra savotiškos gairės, kurias kiekviena komanda turėtų pritaikyti sau. Komandinis darbas turi būti efektyvesnis nei pavienių individų darbas ir rezultatas, pasiektas komandinio darbo metu, turi būti produktyvesnis nei specialistų, dirbančių pavieniui;
6. Nustatyta, kad komandinį darbą nulemia trys pagrindiniai veiksniai: stipri įtaka/didelė motyvacija; lyderio individualūs sprendimai ir intelektualus skatinimas. Šių veiksnių tinkama integracija ir kooperavimas nulemia sėkmingą ir efektyvią komandinio darbo veiklą;

7. Išanalizavus motyvacijos sampratą, galima formuoti, kad motyvacija – tai tam tikra individo elgsena ar tikslinga veikla, skatinama įvairių motyvų. Motyvavimo principai atskleidžia grupės, komandos motyvavimo esmę ir priežastis, tik motyvuotas žmogus, komanda ar grupė turės galimybę pasiekti pačių geriausių rezultatų su mažiausiomis sąnaudomis.
8. Komandinio darbo sunkumai atsiranda lemiami įvairių faktorių: prastas komandos narių pasirinkimas, abipusis pasitikėjimas ir nuoširdumas, neaiškiai suformuluota užduotis ir konfliktai, kurie turėtų būti sprendžiami atvirai ir suvokiami kaip natūralus dalykas sprendimų priėmimo procese;
9. Nepaisant to, kad UADB „Seesam Lietuva“ vadovas mėgsta aktyviai dalyvauti įmonės valdyme ir nėra linkęs perleisti dalies savo funkcijų skyrių vadovams, įmonėje vyrauja komandinio darbo principai, ypač tarp žemesnės grandies darbuotojų. Didelis dėmesys įmonėje skiriamas darbuotojų motyvacijai, tradicijai ir kultūros palaikymui;
10. Ištyrus vadovų ir darbuotojų nuomones apie bendradarbiavimą tarp atstovybės darbuotojų ir bendradarbiavimą tarp pačių atstovybių, galima teigti, kad yra aukšto lygio, tai leidžia efektyviai atlikti užduotis ir priimti sprendimus. Toks darbuotojų bendradarbiavimas ir komunikacija yra vienas iš svarbiausių komandinio darbo principų, tačiau reikia įvertinti ir kitus komandinio darbo principus, kurių užuomazgas galima pastebėti UADB „Seesam Lietuva“, bet jie nėra tvirtai apibrėžti ir įdiegti į įmonės komandos darbą. Šių principų pritaikymas pagerintų UADB „Seesam Lietuva“ komandinio darbo rezultatus ir perspektyvas.
11. Nustatyta, kad UADB „Seesam Lietuva“ darbuotojai ir vadovai suvokia savo užduotis ir jaučia atsakomybę prieš komandos narius ir vadovybę. Įmonėje yra suskirstyti komandiniai vaidmenys ir kiekvienas darbuotojas žino savo veiklos ribas. Tyrimo rezultatai įrodo, kad įmonė dalinai yra suformavusi komandą, atitinkančią teorinius komandos formavimo aspektus – veiklos, kolektyvinio darbo rezultatai ir įsipareigojimai. Įmonėje yra susiklosčiusi palanki terpė pilnai įgyvendinti komandinį darbą, tik reikia išspręsti komandinio darbo sunkumus, kurie išryškėjo tyrimo metu;
12. Atsižvelgiant į tyrimo duomenis, vadovų ir darbuotojų nuomonių skirtumus bei neatitikimus teoriniams komandos formavimo aspektams yra pateikiami pasiūlymai, kurie turėtų praktiškai padėti UADB „Seesam Lietuva“ efektyviai įdiegti komandinio darbo principus ir sumažinti kylančius sunkumus.

SUMMARY

One of the main aspects that influence success of a company today is team work in a context of internal marketing. A good team covers elements of cooperation and competition. Members of such team help each other to achieve the best personal results. Most often members each of a team have their roles and each of the roles is very important to the teamwork.

This Master paper firstly analyses theoretical aspects of internal marketing that cover conception of theoretical marketing, it's aspects, diverse concepts and the role that service providers and consumers perform. In addition, internal marketing system, factors that influence it and principles that support it are presented in this paper. While formulating internal marketing process, opinions and theories of many authors have been considered. Finally, goals and participants of internal marketing are discussed and described, for they are the main implementing force of internal marketing.

In the process of analysing constitution of internal marketing, paper introduces the main element of internal marketing, which is team work that is supported by motivation. This part of the paper analyses formation, principles and consistency of team work, as well as discussing roles within a team and actions common to those roles. A big attention is paid to team's motivation, classification of motivation tools, principles and principle motivation scheme.

After a profound analysis of theoretical decisions of teamwork and team motivation, their particularities and principles the paper presents a practical analysis of the issues. For this purpose Seesam Lietuva Ltd. insurance company was chosen and singularities of teamwork within this company were analysed. The research was done by polling opinions of administration members of the company as well as other employees. The conclusions of such research concluded objective possibilities of fulfilling principles of teamwork.

Goal of the paper is to analyse theoretical aspects of internal marketing through effective teamwork organization and motivation tools. Apply these theoretical principles in Seesam Lietuva Ltd. insurance company and provide recommendations on making teamwork more effective.

To achieve the above goal, the following **tasks** were formed:

1. provide conception of internal marketing;
2. analyse stages of internal marketing and their goals;
3. present goals and participants of internal marketing, their purpose and influence;
4. analyse theoretical solutions of team formation and motivation;
5. define the importance and problems of teamwork;
6. survey and summarise opinions of Seesam Lietuva Ltd. heads of branches and of regular staff on teamwork organization within this company;
7. following the conclusions of the research, prepare recommendations for Seesam Lietuva Ltd. how to improve teamwork within the company.

Paper object: team formation and motivation

Research methods: analysis of scientific and informational resources, comparative analysis, collection of primary data; that is using information from questionnaires, their evaluation and analysis.

Key words: internal marketing; teamwork; team formation; team motivation

LITERATŪRA

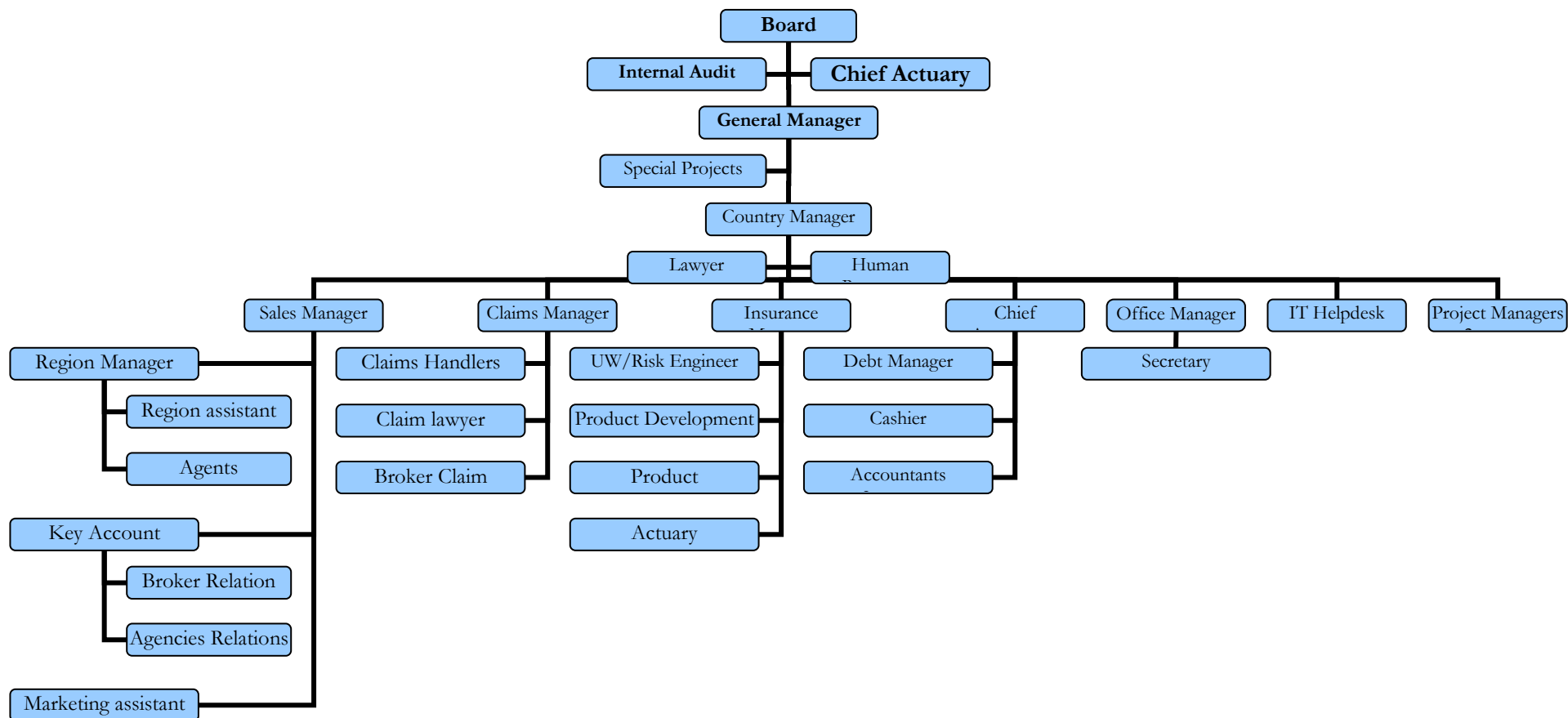
1. ADAMONIENĖ, R.; SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija (2002), p.136, ISBN 9955-09-322-6;
2. AMSTRONG, M.A. (1993), Handbook of Management Techniques. 2nd.Edn. London: Kogan Page, p.797;
3. ANDERSON, Ch.1994, Service management and communications, Chicago: American Marketing ASSOCIATION, p. 450;
4. BAGDONAS, E.; BAGDONIENĖ, L. (2000) Administravimo principai: Vadovėlis. – Kaunas: Technologija, p. 254;
5. BAGDONAS, E.; KAZLAUSKIENĖ, E. (2002) Verslo pradmenys. Kaunas: Technologija, p. 342;
6. BARCZYK, C.C. (1999) Visuotinės kokybės vadyba. Monografija. Vilnius: Technika, p. 256; ISBN 9986-05-347-1;
7. BELBIN, M. (1981), Internal marketing: formation of work team, Prentice Hall, p. 398;
8. BERG, K.C. ir SMITH, D. (2001), The cases of work team and motivation, Boston: Houghton Mifflin, p. 462;
9. BERRY, L.L. (1992), Relationship Marketing /Berry L. L., Shostack L. G., Upah G. D. Emerging Perspectives on Services Marketing. Chicago: American Marketing Association. p. 312;
10. BYHAM, W.C., Cox, J. Zapp (1998) The Lightning of Empowerment: How To Improve Quality, Productivity, and Employee Satisfaction (Rev 98 Edition);
11. BLOCKIENĖ G. (1999), Darbuotojų motyvacijos veiksniai, Verslas, vadyba ir studijos 98: IV Respubl. konferencijos medžiaga. – Vilnius: Technika;
12. BORMANN, E.G. (1990), Work team management and marketing, John Wiley & Sons, p. 424;
13. BUČIŪNIENĖ, I. (1996), Personalo motyvavimas: Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, p. 168;
14. COLE, G.A. (2003), Management. Theory and Practice. 3 Edn. Thomson Learning, p.689;
15. COLE, G.A. (1996), Personnel Management. London, p. 687;
16. CRAGAN, J.F. ir WRIGHT, D.W (1980), Intire marketing: service and work teams, Prentice Hall, p. 362;
17. DIONE, Sh.D.; YAMMARINO, F.J.; ATWATER, L.E. (2004), Transformational leadership and team performance. Journal of Organizational Change Management, , Vol 17, No2, p. 215;
18. FLIPO, N. 1986), Management of organizations of service, Oxford [etc.]: Butterworth Heinemann, p. 387;
19. GRÖNROOS C. (1981), „Internal marketing – an integral part of marketing theory“, in Donnelly J. H. And George W. R. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, IL, p. 236;
20. GRONROOS, Ch. (2001), [Service management and marketing : a customer relationship management approach](#), Chichester: John Wiley & Sons, 394 p. ISBN 0-471-72034-8;
21. Grupė ar komanda? [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.adgloriam.lt>;
22. GUMMESSON, E. (2000), “Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations”, in Varey, R. J.; Lewis, B.R., Internal Marketing: Directions for Management, NY, Routledge, p. 304;
23. GUMMESSON, E. (1998), Implementation requires a relationship marketing paradigm, Journal of the Academy of Marketing Science, p. 249;
24. HARELL, A. (1992), Internal marketing of service. Industrial Marketing Management, p. 349;
25. JOHNSON, D.W. (2006), Study of internal marketing, Prentice Hall, p. 456;
26. KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ, V. (2003), Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, p. 203;
27. KATZENBA, CH. J.; SMITH, D. (2002), Communications in marketing and services, John Wiley & Sons, p. 504;
28. KINDURYS, V. (2002), Draudimo paslaugų marketingas : monografija, Vilniaus universiteto leidykla, p. 302, ISBN 9986-19-471-7;
29. KOTLER P. (1997) Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control. 9th ed., Prentice Hall, Inc.: Englewood Cliffs, p.789.
30. LEUNG, S.H.N.; CHAN, J.W.K.; LEE, W.B. (2003), The dynamic team role behaviour – approaches of investigation. *Team Performance measurement: An International Journal*, Vol. 9, No 3/4, p. 103.
31. NOVOGRECKAITĖ, I. Komandinis darbas. 2004-11-25 seminaro pranešimo vaizdinė medžiaga [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ugdymas.wspt.lt>;
32. NURMI, R. Team work and team leadership. (1996), *Team performance management: an International Journal*, Vol 2, No 1, p. 52;
33. PETRAUSKIENĖ, L. BRUČIENĖ, L.. Vidinis marketingas ir jo reikšmė įmonės veiklai. KTU Panevėžio institutas. [žiūrėta 2007 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: http://www.elibrary.lt/inf_res4.phtml?id=1265
34. PUTNIENĖ, J. (2005), Motyvacija ir komandinis darbas. 2005 m. kovo mėn. 4 d. pranešimas. Prieiga per internetą: <http://www.yusa.lt/sfondai/files/m.pdf>;
35. RATKEVIČIENĖ V. (1999), Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 12. – Kaunas: VDU, p.86;
36. ROBBINS, S.P. (2003), Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika, p. 374;
37. SAKALAS, A.; ADOMAITIENĖ, R. (2002), Personalo vadyba: Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, p. 224;
38. SAKALAS, A. (2003), Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, p. 280;
39. SMERTINIENĖ, R. (2003) Vidinis marketingas: darbo grupės, Vilnius: Technika, p. 99;
40. ŠAVAREIKIENĖ, D., Dubinas V. (2003) Integuota vadybos proceso motyvacija. – Šiauliai: ŠU leidyba, p. 245;
41. Team Climate Survey [žiūrėta 2006 m. birželio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nsba.org>;

42. Teamwork Quotes and Proverbs [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.heartquotes.net/teamwork-quotes.html>>;
43. VANAGAS, P. (2004), Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas, p. 165;
44. VIJEIKIS, J.; VIJEIKIENĖ, B. Komandinis darbas ir jo taikymo problemos Lietuvos įmonėse [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lms.lt>>;
45. WILLIAM, M.; PRIDE, O.C.; FERRELL, CH., (1997) Marketing: concepts and strategies - 10th ed. - Boston: Houghton Mifflin Company, p. 666;
46. WOODCOCK, M. (1989), Internal marketing: concepts and strategies, 3th ed. Boston, p. 542;
47. ZEITHAML, K.; BITNER, V. (1996), Marketing of service: communications and strategies, Macmillan: New York, p. 440.

PRIEDAI

- 1 **PRIEDAS** UADB „Seesam Lietuva“ organizacinė struktūra;
- 2 **PRIEDAS** UADB „Seesam Lietuva“ atstovybių vadovų apklausos anketa;
- 3 **PRIEDAS** UADB „Seesam Lietuva“ darbuotojų apklausos anketa;

UADB „Seesam Lietuva“ Organizacinė struktūra



UADB „SEESAM LIETUVA“ ATSTOVYBIŲ VADOVŲ APKLAUSOS ANKETA

Gerb. „Seesam Lietuva“ atstovybių vadovai,

Šia anketa norėčiau sužinoti Jūsų nuomonę apie darbuotojų komandinį darbą Jūsų vadovaujamuose atstovybėse. Maloniai prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, pažymint

Jums tinkamą atsakymo variantą.

Iš anksto dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

		Atsakymų variantai				
		Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Tikslai	Jūsų atstovybės darbuotojai suvokia komandinio darbo svarbą ir siekia bendrų tikslų					
Prioritetai	Jūsų atstovybės darbuotojai žino kaip vykdyti savo užduotis, kokius veiksmus atlikti bei savo atsakomybę įgyvendinant tikslus					
Vaidmenys	Jūsų atstovybės darbuotojai žino savo vaidmenis atliekant užduotis ir supranta, kada užduotį reikia perduoti labiau patyrusiam darbuotojui					
Sprendimai	Atstovybėje priimami aiškūs ir darbuotojams suprantami sprendimai					
Konfliktai	Tarp darbuotojų kylantys konfliktai sprendžiami atvirai, suvokiant, kad jie yra sprendimų priėmimo dalis					
Individualumas	Darbuotojai atlikdami užduotis gali išreikšti ir panaudoti savo individualius gebėjimus					
Normos	Atstovybėje yra nustatytos darbo normos ir jų laikosi kiekvienas atstovybės darbuotojas					
Efektyvumas	Pasitarimai yra efektyvūs, jų metu išsprendžiami pagrindiniai klausimai, pasiskirstoma užduotimis					
Sėkmė	Darbuotojai visada sužino apie įmonės patiriamas sėkmes ir suvokia, kad jie prie to prisidėjo					

Mokymasis	Atstovybės darbuotojai mokosi vienas iš kito ir iškilus būtinybei gali vienas kitą pavaduoti					
Bendradarbiavimas su kitomis atstovynėmis	Darbuotojai aktyviai bendradarbiauja su kitų atstovybių darbuotojais siekdami įvykdyti užduotis					

*Gerb. UADB „Seesam Lietuva“ atstovybių darbuotojai,
Šia anketa norėčiau sužinoti Jūsų nuomonę apie darbo stilių Jūsų įmonėje. Maloniai prašau
atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, pažymint Jums tinkamą atsakymo variantą. Anketa yra
anoniminė.*

Iš anksto dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

Tinkama atsakymą apibraukite.

ANKETA

1. Ar Jūsų įmonėje yra susiformavusios darbo tradicijos?
 - Taip
 - Galbūt
 - Ne
2. Kaip apibūdintumėte darbo aplinką įmonėje?
 - Draugiška
 - Formali
 - Įtempta
3. Ar, Jūsų nuomone, komandinis darbas yra efektyvus?
 - taip, nes tai puikus būdas, surinkus daug nuomonių, priimti optimalų sprendimą;
 - taip, nes tai puikus būdas išvengti atsakomybės;
 - ne, individualus darbas produktyvesnis, išvengiama didelių laiko sąnaudų;
 - ne, nes sunku atsekti atskirų darbuotojų atsakomybės ribas.
4. Ar bendradarbiaujate su kolegomis siekdami įvykdyti įmonės tikslus?
 - Taip
 - Kartais
 - Ne
5. Ar visada žinote kaip vykdyti savo užduotis, kokius veiksmus atlikti ir savo atsakomybę už atliekamas užduotis?
 - Taip
 - Galbūt
 - Ne
6. Ar visada tiksliai žinote savo vaidmenį atlikdami užduotis?
 - Taip
 - Kartais
 - Ne
7. Kaip elgiatės pastebėję, jog užduočiai atlikti Jūsų kompetencijos nepakanka?
 - Stengiatės atlikti užduoti savarankiškai;
 - Konsultuojatės su bendradarbiais;
 - Perleidžiate užduotį kompetentingesniai bendradarbiui.
8. Ar sutinkate, kad Jūsų atstovybėje priimami aiškūs ir suprantami sprendimai?
 - Visiškai sutinku;
 - Sutinku;
 - Nei sutinku nei nesutinku
 - Nesutinku
 - Visiškai nesutinku
9. Ar atstovybėje yra skatinamas darbuotojų individualumas?
 - Taip
 - Kartais
 - Ne
10. Kaip dažnai tarp Jūsų ir bendradarbių kyla konfliktai?
 - Rečiau nei kartą per mėnesį

- Kartą per mėnesį
- Dažniau nei kartą per mėnesį

11. Įvertinkite konfliktus sukeliančių veiksnių reikšmingumą įmonėje (žymėkite reikiamą balą nuo 1 iki 5 – kur 5-labai svarbus veiksnys; 1 – visiškai nesvarbus veiksnys)

Veiksnys	Balai				
	1	2	3	4	5
Požiūrių skirtumai					
Užduočių ir darbų sutapimas					
Išteklų paskirstymas					
Skirtingi tikslai					
Informacijos trūkumas					

12. Ar sutinkate su teiginiu, kad pasitarimai Jūsų atstovybėje yra efektyvūs, jų metu išsprendžiami pagrindiniai klausimai, pasiskirstoma užduotimis

- Visiškai sutinku;
- Sutinku;
- Nei sutinku nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

13. Ar visada sužinote apie įmonės patiriamas sėkmes ir jaučiatės prie to prisidėję?

- Visiškai sutinku;
- Sutinku;
- Nei sutinku nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

14. Ar dažnai mokotės iš bendradarbių?

- Taip
- Kartais
- Ne

15. Ar galėtumėte perimti kitų bendradarbių atliekamas užduotis?

- Taip
- Abejoju
- Ne

16. Ar dažnai bendradarbiaujate su kitų atstovybių darbuotojais?

- Taip
- Kartais
- Ne

17. Jūsų įmonės atstovybė?.....