

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VERSLO IR MEDIJŲ MOKYKLA
(BUSINESS AND MEDIA SCHOOL (BMS))

VAIDA MALINAUSKIENĖ

(Viešųjų ryšių vadyba)

ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS
POVEIKIS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas -
Prof. dr. Gintaras Aleknonis

Vilnius, 2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VERSLO IR MEDIJŲ MOKYKLA (BMS)

ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI

Viešųjų ryšių vadybos studijų programos magistro baigiamasis darbas

Vadovas

_____prof. dr. *Gintaras Aleknonis*
2015 - -

Recenzentas

2015

Atliko

_____stud.
2015 - -

VILNIUS

2015

TURINYS

ĮVADAS.....	3
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
1. DARBUOTOJŲ LOJALUMAS ORGANIZACIJAI.....	9
1.1. Lojalumo samprata.....	9
1.2. Darbuotojų lojalumą organizacijai lemiantys veiksniai.....	12
1.3. Lojalumo skatinimo būdai organizacijoje ir darbdavio įtakos vaidmuo darbuotojų lojalumui.....	15
2. ORGANIZACIJOS VIDINĖ KOMUNIKACIJA.....	19
2.1. Organizacijos komunikacijos sampratos ypatumai.....	19
2.2. Vidinė komunikacija ir darbuotojų lojalumas.....	23
2.3. Organizacijos vidinės komunikacijos būdai ir jų specifi­ka.....	26
2.4. Vidinės komunikacijos efektyvumo kriterijai.....	30
3. ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI: ATVEJO TYRIMAS.....	34
3.1. Tyrimo metodika: objektas, tikslas, uždaviniai.....	34
3.2. Tyrimo rezultatai.....	36
3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas.....	51
IŠVADOS.....	53
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	54
SANTRAUKA.....	58
SUMMARY.....	59
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	60
Priedas Nr. 1 Fokus grupės metu pagalbinės užduotys.....	61
Priedas Nr.2. I-os Fokus grupės pokalbio išrašas.....	62
Priedas Nr.3. II- os Fokus grupės pokalbio išrašas.....	71

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 pav. Komunikacijos proceso modelis.....	21
2 pav. Komunikacijos rūšys.....	21
3 pav. Horizontali vidinė komunikacijos kryptis organizacijoje.....	25
4 pav. Vertikali vidinės komunikacijos kryptis organizacijoje.....	25
5 pav. Vidinės komunikacijos rūšių ypatumai.....	28
6 pav. Komunikacijos efektyvumo skalė pagal informacijos perdavimo kanalų pobūdį	30

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Lojalumo sampratos kriterijai.....	10
<i>2 lentelė.</i> Darbuotojų lojalumą didinantys veiksniai.....	11
<i>3 lentelė.</i> Komunikacijos samprata įvairių autorių darbuose.....	18
<i>4 lentelė.</i> Organizacijos komunikacijos samprata įvairių autorių darbuose.....	20
<i>5 lentelė.</i> Vidinės komunikacijos apibrėžimai įvairių autorių darbuose.....	23
<i>6 lentelė.</i> Informacijos perdavimo kanalai.....	31
<i>7 lentelė.</i> Tyrimo klausimų formulavimas pagal teorines prielaidas.....	34
<i>8 lentelė.</i> Kokybinio tyrimo eiga.....	35
<i>9 lentelė.</i> I-os Fokus grupės motyvavimo priemonių vertinimas.....	40
<i>10 lentelė.</i> I-os Fokus grupės komunikacijos priemonių vertinimas.....	41
<i>11 lentelė.</i> II-os Fokus grupės dalyvių motyvavimo priemonių vertinimas	48
<i>12 lentelė.</i> II-os Fokus grupės komunikacijos priemonių vertinimas.....	49

IVADAS

Šiame darbe daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų lojalumo ir motyvavimo veiksniams per vidinės komunikacijos prizmę. Šie dalykai susiję su įmonės vidiniu įvaizdžiu, t.y. kaip ir kokiais būdais darbuotojai organizacijos viduje dalinasi informacija, kaip per komunikaciją kuria organizacinę kultūrą ir kaip tai veikia pačių darbuotojų lojalumą. Remiamasi prielaida, kad organizacijoms itin svarbu ne tik tinkamai pasirūpinti išoriniu įvaizdžiu, bet ir organizacijos vidumi – kultūra ir komunikacija - tam, kad darbuotojai, būdami patenkinti organizacijos taikoma politika, jaustų motyvaciją organizacijoje dirbti kuo ilgiau ir būtų jai maksimaliai lojalūs.

Temos aktualumas: Verslo struktūroms konkuruojant tarpusavyje vis aktualesnis tampa ir pačios organizacijos, kaip produkto ir produkto kūrėjo, pristatymas. Tinkamas organizacijos savęs pristatymas, jos įvaizdis ženkliai lemia ir jos finansinę sėkmę. Šio darbo autorės nuomone, organizacijos vidinis ir išorinis įvaizdžiai daro didžiulę įtaką bet kurios organizacijos vykdomos veiklos sėkmei ir jos populiarumui. Matkevičienės (2005) teigimu, netgi neturėdamas jokios informacijos apie organizaciją, žmogus pasąmonėje gali susikurti asmeninį (subjektyvų) įspūdį, taip nuspręsdamas, ar įmonė yra maža ar didelė, moderni ar pasenusi, geidžiama ar neverta dėmesio ir t.t. Tikėtina, kad kuo įmonė žinomesnė, tuo labiau ji rūpinasi savo įvaizdžiu visuomenėje ir stengiasi jį atitinkamai formuoti. Tokia organizacija stengiasi kuo geriau save pristatyti, nes yra pasiryžusi išlaikyti savo populiarumą, kad išliktų viršūnėje (senos ir garsios įmonės padarytų beveik bet ką, kad neprarastų dešimtmečius kurto įvaizdžio), ar kad augtų ir taptų savo srities profesionale ar lydere lyginant su panašia veikla besiverčiančiomis organizacijomis. Viešai ar iš lūpų į lūpas perduodama teigiama informacija apie organizacijas greitai pasiekia ir kitų įmonių darbuotojus, stipriai paveikdama tuos, kurie yra kažkuo nepatenkinti dabartinėje darbovietėje, ir net paskatindama jų perėjimą dirbti kitur. Juk ne tik darbdavys renkasi darbuotoją, bet ir darbuotojai renkasi, pas ką dirbti.

Taigi, dominuojanti praktika yra didele dalimi kalbėti apie įmonės įvaizdžio visuomenėje svarbą minint įvairius išorinius aspektus - kaip save pareklamuoti, paskelbti, o apie vidinius dalykus - kiek mažiau. Tai stebina, kadangi lojalus ir ištikimi darbuotojai gali būti didelė sėkmingos įmonės veiklos dalis. Svarbu, kad įmonė turėtų ne tik teigiamą įvaizdį išorėje, bet ir iš tiesų būtų patraukli darbuotojams, jau atsidūrusiems jos viduje. Iš pašalinių asmenų apie vidinį įmonės įvaizdį dažniausiai žino tik tie, kuriems tenka dažnai kontaktuoti su pačia įmone – klientai ir kitų, bendradarbiaujančių įmonių darbuotojai.

Įvaizdis yra suformuotas įspūdis, kuris gali būti formuojamas tiesiogiai arba netiesiogiai iš įvairių komunikacijos kanalų – gandų žiniasklaidoje, sklandančių nuomonių ir t.t.. Išlikti patraukliam ir originaliam kitų įmonių kontekste, kai konkurencija pakankamai didelė, tampa vienu iš pagrindinių išlikimo strategijos uždavinių. O vienu svarbiausių kriterijų, padedančių išlaikyti darbuotojus bei jų lojalumą, anot Guščinskienės (1999), yra vidinis įmonės įvaizdis. Gražūs pranešimai spaudoje ar internete nepadedą įmonei išlaikyti darbuotojų – čia gerokai svarbesniais veiksniais tampa jau minėtos organizacijos vidinė kultūra, vidinė komunikacija.

Temos iširtumas: Darbuotojų lojalumas organizacijai, jų darbo motyvacija ir įsipareigojimas organizacijos, kurioje dirba, atžvilgiu yra labai svarbūs veiksniai. Šiuos veiksnius yra analizavę nemažai akademikų, tarp kurių paminėtini šie užsienio autoriai: Appleby (2003), Belker ir Topchik (2008); iš lietuvių autorių: Genevičiūtė-Janonienė ir A. Endriulaitienė (2010); Girdauskienė (2011); Jančauskas (2011); Kavaliauskienė (2011); Kinderis (2009); Legkauskas ir Mazilauskaitė (2013); Marcinkevičiūtė (2006); Petkevičiūtė ir Kalinina (2004); Vveinhardt ir Kotovskienė (2008); Veršinskienė ir Večkienė (2007); Martinkus ir kt. (2010); Žaptorius (2007); Župerkienė (2009) ir kiti.

Organizacijos įvaizdžio bei komunikacijos temas nagrinėjo šie užsienio autoriai: Abdullah ir Anthony (2012); Dortok (2006); Harrison (1995); Robbins (2003); iš lietuvių autorių ryškiausiai pasižymėjo: Atkočiūnienė ir Markevičiūtė (2003); Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2005); Chreptavičienė (2004); Lakačauskaitė (2012); Ribačonka ir Burgis (2011); Ribačonka ir Kasnauskė (2013); Kačinskaitė ir Motiejūnė (2011); Paužuolienė ir Trakšelys (2009); Matkevičienė (2005); Tapinienė (2006); Stravinskienė ir Toldinaitė (2012); Petkevičiūtė ir Kupinas (2012); Valackienė (2014) ir kiti.

Tyrimų šiose srityse pakankamai daug, vis dar ieškoma atsakymų į įdomiausius organizacijų veikimo efektyvumo klausimus ir kaip tai susiję tiek su darbuotojų psichologija, požiūriu, tiek su viešąja nuomone apie pačias įmones – tai dar labiau pagrindžia šio darbo aktualumą. Teorinėje darbo dalyje giliau analizuojami minėtų autorių teiginiai ir atradimai.

Darbo naujumas: Nors darbuotojų lojalumo tematika nagrinėta daugelio Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų, šis magistro baigiamasis darbas naujas tuo, kad jame į darbuotojų lojalumą organizacijai pažvelgiama per vidinės komunikacijos prizmę. Darbe aprašyto tyrimo metu gauti rezultatai padės nustatyti pagrindinius veiksnius, susijusius su organizacijos vidiniu įvaizdžiu ir darbuotojų lojalumu organizacijai.

Darbo objektas: Organizacijos vidinė komunikacija.

Darbo dalykas: Organizacijos vidinės komunikacijos įtaka darbuotojų lojalumui.

Darbo problema: Kokį poveikį vidinė komunikacija turi darbuotojų lojalumui? Organizacijoms itin svarbu ne tik tinkamai kurti savo išorinį įvaizdį, bet ir deramai pasirūpinti vidine komunikacija tam, kad darbuotojai, būdami patenkinti organizacijos vykdoma politika, gebėjimu komunikuoti, būtų motyvuoti organizacijoje dirbti ir toliau ir būtų jai maksimaliai lojalūs.

Darbo tikslas: Atskleisti organizacijos vidinės komunikacijos poveikį darbuotojų lojalumui.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbuotojų lojalumo organizacijai teorinius ypatumus;
2. Identifikuoti vidinės komunikacijos organizacijoje įtaką darbuotojų lojalumui, galimus jos būdus ir jų specifiką;
3. Identifikuoti, kokios yra galimos kliūtys efektyviai vidinės organizacijos komunikacijai.

Tyrimo metodologija: Tam, kad būtų pasiektas užsibrėžtas tikslas ir įgyvendinti iškelti uždaviniai, šiame magistro baigiamajame darbe pasitelkti įvairūs teoriniai bei empiriniai tyrimo metodai. Tidiko (2013) teigimu, teoriniai metodai „<...> mokslinio pažinimo procese suteikia tyrėjui instrumentą, kuriuo jis giliau pažįsta tiriamus objektus, aiškinasi objektyvią tiesą ir formuluoja mokslinius dėsningumus, daiktų ir esamų reiškinių socialinę vertę.“. Empiriniai tyrimo metodai (Tidikas, 2013) yra „<...> socialinių faktų, įvykių nustatymas ir apibendrinimas tiesioginiu arba tarpiniu jų registravimu, būdingai pasireiškiančių tiriamuosiuose reiškiniuose, objektuose, procesuose.“ Šio darbo teorinėje dalyje naudojami dokumentų analizės bei apibendrinimo metodai, o praktinėje darbo dalyje naudojamas diskusinių grupių metodas - Fokus grupės.

Atlikto darbo praktinė reikšmė: Šis darbas unikalus tuo, kad jo praktinėje dalyje tiriamas konkrečios organizacijos vidinės komunikacijos aspektas siekiant nustatyti esminius jo ypatumus ir parodyti organizacijos darbuotojų lojalumo savo įmonei svarbą. Taip nagrinėjama, kokią įtaką vidinė komunikacija organizacijoje turi joje dirbantiems asmenims. Darbe taip pat analizuojama, kaip tinkama vidinė komunikacija gali teigiamai paveikti joje dirbančių asmenų lojalumą organizacijai arba priešingai – darbuotojų lojalumą sumažinti. Darbas unikalus tuo, kad, nagrinėjant jau aptartus elementus, jame atsiskleidžia ir kitas vidinės organizacijos kultūros elementas – kokios priemonės taikomos darbuotojams motyvuoti ir kiek jos efektyvios.

1. DARBUOTOJŲ LOJALUMAS ORGANIZACIJAI

1.1. Lojalumo samprata

Samprata lojalumas yra žinoma jau ganėtinai seniai, tik anksčiau ji būdavo kitaip įvardijama, o apskritai, lojaliaus, patikimus ir atsidavusius darbuotojus norėjo turėti jau senai, kadangi būtent tokie darbuotojai gali būti visiškai atsidavę ne tik savo darbui, bet ir visiškai paklusti darbdavio valiai, pildyti jo norus.

Vieningo lojalumo sampratos apibrėžimo mokslinėje literatūroje kol kas dar nėra ir skirtingi autoriai bei mokslininkai šią sąvoką traktuoja bei ją aiškina skirtingai ir ganėtinai įvairiai. Vienų autorių teigimu lojalumas „Savo pirmine reikšme <...> tai įstatymo galios pripažinimas ir besąlygiškas jo laikymasis (Vveinhardt ir Kotovskienė, 2008) . Tik vėliau lojalumo sąvoka įgijo ištikimybės (žmogui, visuomenei, valstybei ar idealui ir vertybei), atsidavimo, laisvo įsipareigojimo ir pasiaukojimo aspektus“.

Kinderis (2009) yra pabrėžęs tai, jog „Lojalumą skatina žmogaus viduje ir išorėje veikiančios jėgos, kurios skatina jo elgesį, nustato jo pobūdį, kryptį, intensyvumą ir trukmę“. Anot šio autoriaus darbuotojų lojalumas suprantamas kaip rezultatas, kurio turi būti siekiama, pasitelkiant motyvavimo, skatinimo ir ugdymo priemones bei būdus ir labiausiai priklausantis nuo visos organizaciją supančios aplinkos ir jos plėtros, be to, darbuotojų lojalumas anot Kinderio (2009) yra teigiamas individo atsakas į jo pripažinimą, pagarbą jam ir į suteiktą savirealizacijos galimybę. Saugumo jausmas organizacijoje, dėkingumas už galimybę realizuoti save ir savo idėjas organizacijoje. Vadinasi, šis autorius darbuotojų lojalumą organizacijai didžiaja dalimi sieja su tokiais aspektais kaip darbuotojo įvertinimas organizacijoje, jam rodomas pripažinimas ir pagarba bei suteikiamos galimybės realizuoti save, savo darbines idėjas. Panašios nuomonės yra Čiutienė (2006) pažyminti tai, kad lojalumas gali būti apibrėžiamas kaip organizacijos išskirtinis dėmesys ir pareiga darbuotojui, kuri veikiama organizacinių pokyčių.

Tuo tarpu Belker ir Topchik (2014) lojalumą yra linkę vertinti kitaip nei anksčiau minėtieji autoriai, nes anot jų „<...> tai vienas iš dalykų, kuris pastaraisiais metais prarado reputaciją. Vyrauja nuomonė, kad nuo lojalumo reikia susilaikyti, kol nepaaiškėja, kad jį rodyti verta. Nereikia rodyti lojalumo vadovui, kol šis jo neužsitarnavo. Nereikia rodyti lojalumo darbuotojui, kol šis neįrodė, kad vertas. Ir galiausiai, nereikia rodyti lojalumo įmonei, kol visi – ir vadovai, ir darbuotojai – nepajunta, kad jis pagrįstas. Taigi, ne vienoje organizacijoje lojalumo trūkumas reiškia, kad vyksta mažiau komandinio darbo, nes niekas niekuo nepasitiki arba niekam nėra nelojalus.“

Kaip bebūtų, tačiau lojalumo svarba organizacijos atžvilgiu yra neginčytina ir tai patvirtina ir kai kurie autoriai, pažymėdami, jog būtent „<...> lojalūs darbuotojai – didžiausias organizacijos turtas“, o taip yra todėl, kad kaip akcentuoja Girdauskienė (2011) tik organizacijos atžvilgiu lojalūs darbuotojai padeda organizacijoje sumažinti personalo kaitą, gerina organizacijos įvaizdį bei jos mikroklimatą darbo rinkoje bei supaprastina vadovavimą.

Kaip yra nurodžiusi Pečiulienė (2007), lojalumo samprata yra naudojama šiais atvejais:

- Darbuotojai yra skatinami dirbti organizacijos naudai mainais už kažką jiems patrauklaus finansiniu aspektu;
- Lojalumu vadinamas emocinis darbuotojo prisirišimas prie organizacijos, kuomet darbuotojas organizacijoje dirba, nes yra pripratęs dirbti būtent joje ir dėl to jaučiasi saugus arba jam ten dirbti yra tiesiog patogiu;
- Lojalumas suvokiamas kaip darbuotojo noras įsipareigoti, kai jis supranta, kad turėtų skirti pastangas organizacijai, kurią laiko esant vertinga ir kuriai yra atsidavęs. Vadovas ar darbuotojas save laiko esant neatskiriama organizacijos dalimi, o esant reikalui geba ir pasiaukoti bei stengiasi atlikti viską, kas organizacijos atžvilgiu būtų geriausia. Kalbant apie darbuotojų lojalumą organizacijai pažymėtina ir tai, kad organizacijai lojalus darbuotojas pasižymi ne tik pasiaukojimu dėl organizacijos tikslų ir ištikimybe jai, tačiau ir jaučia malonumą dirbti toje organizacijoje ne tik dėl to, jog jį, pavyzdžiui, tenkina už darbą mokamas atlygis, bet jam ne ką mažiau svarbu yra ir tai, jog organizacijoje tvyro gera darbinė atmosfera, geras psichologinis mikroklimatas, lojaliam darbuotojui svarbus yra ir geras sutarimas su kolegomis, bendradarbiais.

Lojalumo samprata yra ne kas kita, kaip laisvo žmogaus apsisprendimas, laisvo įsipareigojimo sąvoka, kuri siejama su šiuolaikine žmogaus koncepcija, pabrėžiančia žmogaus aktyvumą ir jo apsisprendimą veikti bei prisiimti atsakomybę už savo veiklos padarinius (Veršinskienė, 2011).

Apibendrinant šį darbo poskyrį galima teigti, jog lojalumas yra svarbus veiksnys kiekvienoje organizacijoje, kadangi lojalūs darbuotojai yra didžiulis organizacijos turtas, parama bei ramstis, nes lojalūs darbuotojai siekia kuo geresnių organizacijos rezultatų, o organizacijos pasiektą sėkmę bei įgyvendintus jos išsikeltus tikslus yra linkę priimti kaip ir savo nuopelną, nes būdami lojaliais organizacijai laiko save esant neatsiejama jos dalimi. Taigi, nors lojalumo sampratų yra ganėtinai įvairių, tačiau visos jos daugiau ar mažiau akcentuoja darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, jų ištikimybę organizacijai ir susiformavusią teigiamą nuomonę apie ją.

1.2. Darbuotojų lojalumą organizacijai lemiantys veiksniai

Šiame darbo poskyryje bus analizuojami ir aptariami veiksniai, kurie lemia darbuotojų lojalumą organizacijai. Visų pirma reikia trumpai aptarti ir tai, kad darbuotojų lojalumo samprata atsiskleidžia per tris pagrindinius aspektus: tikslą, priemones bei naudą (žiūrėti lentelę Nr. 1). Taip yra todėl, kad kiekviena organizacija turi tam tikrą užsibrėžtą tikslą (arba tikslus), kurių siekia vykdydama savo veiklą. Tikslų pasiekimui reikalingos tam tikros priemonės, kurias pasitelkus ir yra siekiama organizacijos tikslų, o priemonių pagalba pasiekti tikslai suponuoja ir tam tikros naudos gavimą, žinoma, optimaliausias variantas yra tada, kai gaunama nauda yra abipusė, tai yra, naudą gauna tiek organizacija, tiek ir joje dirbantys darbuotojai.

1 lentelė. Lojalumo sampratos kriterijai

Autorius	Samprata	Kriterijai		
		Tikslas	Priemonės	Nauda
Bloemer ir Odekerken-Schroder (2006)	Lojalumas – stabilūs ir sąmoningi ryšiai tarp darbuotojo ir darbdavio. Pagrindas klientų lojalumui įmonės atžvilgiu bei organizacijos finansinei sėkmei.	+		+
Čiutienė (2006)	Lojalumas – išskirtinis organizacijos dėmesys ir pareiga darbuotojui, įtakojama organizacinių pokyčių.		+	+
Juščius (2008)	Lojalumas – papildomos socialinės atsakomybės personalui prisiėmimas. Darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas.	+	+	+
Kinderis (2009)	Lojalumas – teigiamas individo atsakas į jo pripažinimą, pagarbą jam ir į suteiktą savirealizacijos galimybę. Saugumo jausmas (ekonominis, socialinis) organizacijoje, dėkingumas už galimybę realizuoti save ir savo idėjas organizacijoje.		+	+
Legkauskas ir Mazilauskaitė (2013)	Lojalumas tapatinamas su įsipareigojimu organizacijai, o įmonę vertinančių šalių nuomonė su pačių darbuotojų požiūriu apie tai, kaip kiti vertina įmonę.	+	+	+

Sudaryta darbo autorės

Pavaizduotoje lentelėje Nr. 1 pavaizduoti lojalumo sampratos ypatumai bei konkrečiai lojalumo sampratai būdingi kriterijai. Lojalumui ir jo sampratai, visais atvejais yra būdinga nauda, klausimas kyla vienas, ar ta nauda būna abipusė, ar tarkim, naudos turi tik viena kažkuri šalis, pavyzdžiui, organizacija, kai darbuotojas jai yra lojalus, o galbūt kai kuriais atvejais darbuotojas,

būdamas lojalus organizacijai turi apčiuopiamos naudos pats? Atsakyti į šį klausimą nėra lengva, tačiau teisingiausia būtų manyti, jog nauda dažnai būna abipusė, nes jei organizacijai būdingas lojalumas, tai tokia organizacija įprastai rūpinasi savo darbuotojais, motyvuoja juos, kad šie gerai ir našiai dirbtų, tuo pačiu organizacija taip elgdamasi įgyja konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones bei sugeba ne tik išlaikyti joje jau dirbančius ir esančius lojalius darbuotojus, tačiau geba pritraukti ir naujus darbuotojus.

Tuo tarpu kalbant apie lojalumo teikiamą naudą darbuotojui, vėlgi pažymėtina tai, kad organizacijai lojalūs darbuotojai gali tapti kur kas labiau „privilegijuoti“ nei tie, kurie organizacijai nėra lojalūs, pavyzdžiui, lojalūs darbuotojai gali turėti geresnės mokymosi, tobulinimosi perspektyvas, didesnes karjeros galimybes ir panašiai.

Darbuotojų lojalumą skatina įvairūs veiksniai, todėl nuo lojalumo neatsiejamu faktoriumi tampa motyvacija, kadangi tik gerai motyvuoti ir skatinami darbuotojai gali būti lojalūs organizacijai, nes nesijausdami esantys svarbūs bei reikšmingi organizacijai ir jos vykdomai veiklai darbuotojai jausis nepilnaverčiai ir tikrai negalės būti lojalūs. „Taip pat reikia turėti omenyje tai, kad žmonės turi individualius motyvus darbui. Vieni motyvuojami pinigais, kitus skatina profesinio ugdymo ir mokymosi galimybės, lankstus darbo grafikas, iššūkiai, pripažinimas“ (Šajeva, 2007) Motyvų gali būti įvairių: noras būti patenkintam („<...> tai įgimtas, įsisąmonintas veržimasis prie tam tikro pasitenkinimo“). Gali pasireikšti ne tik kaip siekimas, bet ir vengimas tam tikrų dalykų, arba vidinė paskata, akstinas, impulsas verčiantis žmogų vienaip ar kitaip ką nors daryti, elgtis.“ (Jančauskas, 2011). Lentelėje Nr. 2, remiantis autoriais, pateikiami veiksniai, veikiantys ir didinantys darbuotojų lojalumą.

2 lentelė. Darbuotojų lojalumą didinantys veiksniai

Autorius	Lojalumo veiksniai
Donskis (2006)	Saugumo jausmas, patogumas, dėkingumas už galimybę realizuoti savo profesinį, kūrybinį ir žmogiškąjį potencialą.
Legkauskas ir Mazilauskaitė (2013)	Organizacijos nario savimonė, tarpasmeninių santykių kokybė, suvokiamas organizacijos prestižas.
Kinderis (2009)	Emocinis prisirišimas, pareigingumas organizacijai, darbo vietos išsaugojimas.
Petkevičiūtė ir Kalinina (2004)	Aukštas įsipareigojimo organizacijai lygis, didžiavimasis organizacija, stiprus solidarumo jausmas kriziniais momentais, noras kuo ilgiau likti dirbti organizacijoje (nors gaunamas atlyginimas ir netenkina), emocinis komfortas, kurį suteikia darbas organizacijoje.
Vveinhardt ir Kotovskienė (2008)	Savirealizacija, pasitikėjimo lygis tarp vadovybės ir darbuotojų, teisingas atlygis už darbą, saugumo jausmas, emocinis ryšys, geranoriška atmosfera, lanksčios darbo sąlygos.

Sudaryta darbo autorės

Išanalizavus lentelėje Nr. 2 pateiktus lojalumą didinančius veiksnius, išryškėja tai, kad esminiais veiksniais, didinančiais darbuotojų lojalumą organizacijai laikytini šie veiksniai: įsipareigojimas organizacijai, saugumo jausmas, emocinis ryšys bei prisirišimas, pareigingumas organizacijai, darbo vietos išsaugojimas ir noras likti dirbti organizacijoje, bei galimybė realizuoti save.

Be kita ko, reikėtų akcentuoti ir tai, kad gyvenimas ir jo tempas kartais diktuoja tam tikras gyvenimo sąlygas bei aplinkybes, kurios vienaip ar kitaip lemia ir darbuotojų apsisprendimą tarkim likti dirbti toje pačioje įmonėje ar dėl kokių nors susiklosčiusių aplinkybių arba pasikeitusių gyvenimo sąlygų, darbuotojai yra priversti keisti savo gyvenimą, tame tarpe ir darbovietę.

Darbuotojų kaita organizacijoje gali būti keturių rūšių:

- „<...> savanoriška neišvengiama (pavyzdžiui, susijusi su nauja darbuotojo gyvenamąja vieta);
- savanoriška išvengiama (kai darbuotojas savo noru priima sprendimą išeiti iš darbo, nes pastarasis jo netenkina);
- nekontroliuojama (kai verslo įmonė neturi galimybių paveikti darbuotojo sprendimą keisti darbą, pavyzdžiui, kai darbuotojas nori išbandyti naują sritį, kurioje mano galintis save realizuoti);
- kontroliuojama (kuomet verslo įmonė įvairiomis motyvavimo priemonėmis, tokiomis kaip karjeros kilimo galimybės, materialiojo darbo užmokesčio perskaičiavimas ir pan., gali paveikti darbuotojo sprendimą likti įmonėje)“ (Žiogelytė ir Kšivickaitė, 2014). Kitaip tariant, darbuotojų kaita organizacijoje iš esmės gana didele dalimi priklauso ne tik nuo pasikeitusių gyvenimo aplinkybių, bet ir nuo pačios organizacijos, jos vadovybės požiūrio į darbuotoją ir noro jį išsaugoti. Tai padaryti vis dėlto kartais yra įmanoma, tereikia skirti didesnę dėmesį kiekvieno darbuotojo poreikiams ir tinkamam jo motyvavimui.

Lojalumas gali būti naudingas ne tik darbdaviui, bet ir darbuotojui. Įmonė turėdama lojalius darbuotojus įgyja konkurencinį pranašumą, o darbuotojas jeigu įmonė jį motyvuoja būti lojaliu gauna geresnes tobulinimosi perspektyvas, karjeros galimybes ir panašiai. Režiumuojant šį darbo poskyrį, teigtina, jog darbuotojų lojalumą veikia ganėtinai daug ir įvairių veiksnių, tačiau pagrindiniais jų galima įvardyti esant tokius kaip darbuotojų įsipareigojimas organizacijos atžvilgiu, darbuotojų saugumo jausmas organizacijoje ir emocinis ryšys bei prisirišimas prie organizacijos, noras likti ir toliau dirbti organizacijoje bei išsaugoti darbo vietą, gera organizacijoje esanti atmosfera ir geri santykiai tiek su kolegomis, tiek ir su vadovybe ir organizacijos vadovybės dedamos pastangos, siekiant išsaugoti joje dirbančius darbuotojus.

1.3. Lojalumo skatinimo būdai organizacijoje ir darbdavio įtakos vaidmuo darbuotojų lojalumui

Kiekviena organizacija, siekdama išlaikyti joje dirbančius asmenis ir jų neprarasti, turi įdėti tam tikras pastangas ir ugdyti darbuotojų lojalumo organizacijai jausmą, o tai atlikti galima pasitelkiant įvairias priemones bei būdus, taikyti darbuotojams motyvavimo sistemą. Būtent tinkamas darbuotojų motyvavimas yra vienas iš esminių veiksnių, galinčių padėti ugdyti darbuotojų lojalumą organizacijai, be to, darbuotojų motyvavimas labai svarbus ir tuo aspektu, kad deramai motyvuojami darbuotojai jaučiasi tinkamai įvertinti, yra labiau savimi pasitikintys ir todėl siekia maksimaliai gerų darbo rezultatų, taip pat tokie darbuotojai pasižymi ir aukšta savimotyvacija, o nenorėdami nuvilti organizacijos pasitikėjimo jais ir jiems pavestas funkcijas stengiasi įgyvendinti kuo geriau. Tai neabejotinai kiekvienai organizacijai yra labai svarbu. Todėl šiame darbo poskyryje didžiausias dėmesys skiriamas galimiems lojalumo skatinimo būdams organizacijoje, o taip pat nagrinėjamas ir darbdavio įtakos vaidmuo darbuotojų lojalumui.

Pavyzdžiui, Kinderis (2009) yra įsitikinęs tuo, jog darbuotojų „Lojalumą skatina žmogaus viduje ir išorėje veikiančios jėgos, kurios skatina jo elgesį, nustato jo pobūdį, kryptį, intensyvumą ir trukmę“. Labai svarbus vadovo požiūris į darbuotoją „vadovas į lojalumą turi žvelgti psichologiniu, kultūrologiniu, vadybiniu aspektais, tik tada bus apimtas visas požiūrių spektras.“

Žaptorius (2007) pastebi, kad „skatinimo priemonės sudaro dvi dalys: 1) sąlygiškai pastovios, praktikos patvirtintos priemonės, kurių vertė yra tai, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai; tai yra kolektyvo tradicijų dalis; 2) originalios priemonės; jų reikia ieškoti vis naujų, kad jos suteiktų darbuotojams malonų siurprizą, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone.“ Vienodų darbuotojų lojalumo skatinimo priemonių nėra „jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis“ (Žaptorius, 2007).

Įvertinus abiejų autorių nuomones pastebima, kad stiprinant darbuotojų lojalumą organizacijoje yra skatinamas darbo veiksmingumas organizacijoje bei jo kokybė. R. Kinderis (2009) iš galimų darbuotojų lojalumo skatinimo priemonių linkęs išskirti šias: „<...> tinkamų darbo sąlygų darbuotojams sudarymas, priedai prie atlyginimo (už gerai atliktą darbą už anksčiau atliktą darbą, už geresnę apyvartą), premijos, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, dovanos (dovanų kuponai, kvietimai į renginius, kitur), studijų apmokėjimas, finansinė parama kritiniais gyvenimo atvejais.“

Darbdavio investicijos į darbuotoją yra vienas svarbiausių motyvų, darbuotojui būti lojaliam organizacijos atžvilgiu. Darbuotojo lojalumas tai pat didės, jeigu jis matys, kad organizacijos ar padalinio vadovas stengiasi dėl savo kolektyve esančių darbuotojų, kad jam rūpi ne tik pati organizacija ir jos tikslų įgyvendinimas, tačiau ir kiekvienas organizacijos darbuotojas kaip individuali asmenybė, jeigu darbuotojas jaus, kad vadovas domisi darbuotojų rūpesčiais ir problemomis, iškilusiais sunkumais ir padeda juos išspręsti.

Kalbant apie lojalumą organizacijai, labai svarbu paminėti ir motyvacijos reikšmę bei svarbą, kadangi jos tarpusavyje yra tarpiai susijusios (Juodaitytė ir Jablonskienė, 2013). Tačiau tai jokių būdu nereiškia to, kad motyvuotas darbuotojas būtinai bus lojalus organizacijai, vis dėlto – nesant tinkamos motyvacijos, darbuotojas nebus ne tik motyvuotas, tačiau ir lojalus organizacijai. Kaip bebūtų, pažymėtina tai, jog darbdaviai, kurie skiria itin daug dėmesio personalo motyvavimo sistemai, turi kur kas daugiau galimybių išlaikyti darbuotojus, kadangi tuomet didesnioji darbuotojų dalis yra patenkinta darbo sąlygomis, juos supančia aplinka ir psichologine atmosfera, darbo turiniu, tai sąlygoja jų nenorą palikti organizaciją ir skatina juos būti lojaliais jos atžvilgiu.

Kuo iš esmės skiriasi sąvokos darbuotojų motyvacija ir darbuotojų lojalumas? Darbuotojų motyvacija svarbi tuo, kad ji susijusi su priežastimis, kodėl darbuotojas ateina dirbti į konkrečią organizaciją ir kas jį skatina dirbti būtent joje, o tuo tarpu lojalumas siejasi su darbuotojo skatinimu pasilikti įmonėje dirbti ir toliau. Darbdaviai su darbuotojais stengiasi sukurti emocinį ryšį, suteikiantį darbuotojui priklausomumo organizacijai jausmą, kuris reiškiasi ne tiek per materialius darbuotojų skatinimo būdus, kiek per darbuotojų išipareigojimo organizacijai, bendrumo jausmo kūrimą, mėginimus darbuotojui suteikti svarbų vaidmenį organizacijos egzistavime ir jos valdyme. Vadovybė, formuodama darbuotojus motyvuojančią aplinką, skatina darbuotojus vis daugiau prisirišti prie organizacijos. Darbuotojų motyvacija pagal eiliškumą lyginant su lojalumu yra pirmesnės svarbos, nes užmezgusi su darbuotoju ryšius organizacija visų pirma jį siekia motyvuoti tam, kad šis rezultatyviai dirbtų. Kuo didesnis pasitenkinimas darbu tuo didesnė motyvacija (Viningienė, 2014). Organizacijos vadovybei įsitikinus tuo, kad darbuotojas dirba našiai, bus stengiamasi jį išlaikyti, skatinant jo lojalumą. Darbuotojų lojalumą bei motyvaciją visų pirma skatina materialūs veiksniai, tuo šios sąvokos siejasi labiausiai, kadangi pakėlus darbuotojui darbo užmokestį jis motyvuojamas ir kartu skatinamas būti ištikimu savo įmonei.

Pagrindiniai elementai, stiprinantys darbuotojo ir organizacijos tarpusavio ryšį bei didinantys darbuotojų lojalumo organizacijai jausmą yra šie: teisingumas ir darbo (socialinė) apsauga, bendravimas, pasitenkinimo jausmas bei komandinis darbas, įvairu ir linksmas laisvalaikio praleidimas dalyvaujant visiems organizacijos nariams (tiek vadovybei, tiek ir eiliniams darbuotojams), pripažinimas. Esminis lojalumo uždavinys yra skatinti darbuotoją integruotis į

organizaciją, kuri kiekvienam savo darbuotojui leidžia pasijusti svarbiu, reikšmingu ir reikalingu organizacijoje. Darbuotojų tarpusavio santykiai, kolektyvas, kolegos, vadovų vykdoma veikla, tarpusavio bendradarbiavimas taip pat yra itin svarbūs užsitikrinant darbuotojų lojalumą organizacijai. Autorės Kumpikaitė ir Rupšienė (2008), analizavusios darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ypatumus, pažymėjo tam tikrus veiksnius, skatinančius darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, išskirstydamos juos į 2 grupes:

- individualius veiksniai, tokie kaip: „amžius, lytis, darbo stažas, išsilavinimas bei užimamos pareigos“.
- organizaciniai veiksniai, tokie kaip: „santykiai su bendradarbiais ir vadovu, vidinė komunikacija, organizacijos vertybės, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, karjeros perspektyvos, darbo turinys, vadovavimo kompetencija, savarankiškumo laipsnis, darbo užmokestis ir įsitraukimas bei dalyvavimas organizacijos valdyme.“

Darbuotojo elgesys ir jo pasitenkinimas darbu didele dalimi priklauso nuo darbo turinio ir darbuotojo santykio su vadovu. Darbuotojų motyvaciją organizacijoje veikia organizacijos tikslai, darbo turinys (Paužuolienė, ir kt., 2014) darbo sąlygos, o kaip motyvavimo priemonės dažniausiai yra naudojami socialiniai bei finansiniai (materialiniai) motyvai. Kokias motyvavimo priemones taikyti organizacijoje dirbantiems asmenims, sprendžia organizacijos vadovas ir tai labai didele dalimi priklauso nuo jo vadovavimo stiliaus, vadovo ir jo darbuotojo santykių, organizacijos kultūros bei vertybių.

Darbuotojų lojalumas organizacijai gali būti skatinamas šiais būdais: *pasitelkiant socializaciją* ir (arba) *tiriant darbuotojų pasitenkinimą darbu*.

Labai svarbiu veiksnio skatinant darbuotojų lojalumą organizacijai į pagalbą pasitelkiant socializaciją tampa santykių kūrimas tarp darbdavių ir darbuotojų. Kaip yra pažymėjęs Gary (2006) nors daugelis vadovų supranta, kad privalo padėti ugdyti darbuotojų praktines žinias, kurių reikia tik darbui atlikti, tačiau anot jo geriausia pradėti nuo visų keturių atskiro pavaldinio darbo santykių įvertinimo, t.y., nuo: darbuotojo santykio su viršininku, nuolatinio kontakto su kolegomis, santykio su vienu ar daugiau organizacijos departamentų ir įvairių santykių su kitais žmonėmis (klientais, pardavėjais, visuomeninėmis ir profesinėmis organizacijomis). Pastebėjus stipriąsias ir silpnąsias puses, galima parengti strategijas, kurios padėtų tobulėti, o parengtos strategijos privalo būti pritaikomos individualiai, kiekvienam organizacijos darbuotojui. Taip pat yra akcentuojama ir tai, jog vadovas su darbuotojais nebūtinai privalo elgtis taip, kaip norėtų, jog būtų elgiamasi su juo, su darbuotojais anot šio autoriaus, vadovai turi elgtis taip, kaip to nori organizacijos darbuotojai. Tam labai svarbus vadovybės ir darbuotojų komunikavimas, bendradarbiavimas, nes tik bendraujant tarpusavyje galima išsiaiškinti kas tinka konkrečiam darbuotojui (Gary, 2006). Tuo tarpu

darbuotojų lojalumo skatinimas organizacijai, tiriant jų pasitenkinimą darbu nors ir yra subjektyvaus pobūdžio, tačiau čia susiduriama ir su tam tikra problema – tampa ganėtinai sudėtinga išmatuoti gautų rezultatų tikslumą bei jų patikimumą. Appleby (2003) yra pažymėjęs tai, jog sėkmingai dirbančių bei viešai pripažintų organizacijų darbuotojai dažnai jaučia pasitenkinimą savo atliekamu darbu, o organizacijos darbuotojų požiūris į darbą itin smarkiai priklauso nuo neformalios socialinės aplinkos, kuri juos supa.

Aptariant šį darbo poskyrį teigtina, jog lojalumo skatinimas yra itin svarbus kiekvienoje organizacijoje, todėl kiekvienos organizacijos vadovas privalo skirti didžiulį dėmesį darbuotojų lojalumo skatinimui, ieškoti įvairių būdų bei rinktis priemones, kurios galėtų būti efektyviausios, skatinant organizacijoje dirbančių darbuotojų lojalumą. Nors lojalumą skatinti galima įvairiai, tačiau vadovas turėtų prisiminti, kad kartais tai, kas teoriškai tinka visiems, praktiškai gali būti neveiksminga, nes realiai negali būti pritaikoma kiekvienam darbuotojui. Todėl, siekdamas, jog jo vadovaujamoje organizacijoje dirbantys darbuotojai būtų lojalūs būtent tai organizacijai, vadovas turi kreipti dėmesį į tai, kokie lojalumą skatinantys veiksniai gali būti dominuojantys ir koks lojalumo skatinimo būdas gali būti pritaikomas individualiai, kiekvienam organizacijos darbuotojui.

I skyriaus trumpas apibendrinimas:

Lojalūs darbuotojai – organizacijos turtas - mažina personalo kaita, gerina organizacijos įvaizdį bei jos mikroklimatą darbo rinkoje bei supaprastina vadovavimą. Lojalumas naudingas ne tik darbdaviui, bet ir darbuotojui. Įmonė turėdama lojalų darbuotoją įgyja konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones, o darbuotojas būdamas lojalus gali tikėtis tobulinimosi ir karjeros galimybių. Lojalumas susijęs su motyvacija. Darbuotojų lojalumą skatinantys veiksniai: saugumo jausmas, darbo vietos išsaugojimas ir noras likti dirbti organizacijoje, galimybė realizuoti save, įmonės prestižas, pasitikėjimo lygis tarp vadovybės ir darbuotojų, teisingas atlygis už darbą, geranoriška atmosfera, lanksčios darbo sąlygos.

Darbuotojo elgesys ir jo pasitenkinimas darbu didele dalimi priklauso nuo darbo turinio ir darbuotojo santykio su vadovu. Komunikacija su vadovais yra vienas iš vidinės komunikacijos veiksmų lemiančių darbuotojų lojalumą, kuris kuriamas per emocinį ryšį, bendrumo jausmą.

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad tinkamiausia organizacijai lojalumo samprata būtų Kinderio „Lojalumas – teigiamas individo atsakas į jo pripažinimą, pagarbą jam ir į suteiktą savirealizacijos galimybę. Saugumo jausmas (ekonominis, socialinis) organizacijoje, dėkingumas už galimybę realizuoti save ir savo idėjas organizacijoje.“

2. ORGANIZACIJOS VIDINĖ KOMUNIKACIJA

2.1. Organizacijos komunikacijos sampratos ypatumai

Nei viena sėkmingai veikianti įmonė šiandien neįsivaizduojama be sėkmingos organizacijos komunikacijos, tiek vidinės, tiek ir išorinės, kadangi būtent organizacijos komunikacija – yra vienas iš esminių veiksnių, lemiančių organizacijos pasisėkimą tarp konkuruojančių įmonių. Vadinas, organizacijos komunikacija yra itin svarbi, nes ji apsprendžia organizacijos potencialią sėkmę, kadangi sėkminga išorinė komunikacija lemia jos pranašumą kitų organizacijų atžvilgiu, pavyzdžiui tokių, kurių išorinė komunikacija nėra pakankamai gerai išvystyta, nes jei išorinė organizacijos komunikacija nepakankamai gerai veikia, tokia organizacija yra mažiau konkurencinga kitų organizacijų atžvilgiu, be to, tokia organizacija „pasmerkta“ ne tik, kad nepritraukti naujų, potencialių klientų, bet prarasti ir jau esančius klientus. Tuo tarpu organizacijos vidinė komunikacija labai svarbi vykstant komunikavimo procesui tiek vertikaliuoju požiūriu, t.y. tarp vadovybės ir darbuotojų, tiek ir horizontaliuoju – kuomet komunikaciniai procesai vyksta tarp įvairaus lygio vadovybės (vadovų) organizacijoje, bei tarp pačių darbuotojų.

Guščinskienė (1999) komunikaciją apibūdina esant ne ką kita, kaip žmonių tarpusavio sąveikos ir organizacijos funkcionavimo pagrindą, kuomet vyksta nenutrūkstantis komunikacinis procesas, kuriame dalyvauja visi organizacijai priklausantys nariai. Panašios nuomonės yra ir Stoškus bei Beržinskienė (2005), kurių teigimu komunikacija organizacijoje yra „<...> dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis ar ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus, siekiant bendro tikslo“. Kitaip tariant, šie autoriai komunikaciją įvardija kaip elementarų bendravimą, komunikavimą organizacijos viduje tarp joje dirbančių asmenų ir įvairių organizacijos darbuotojų grandžių, kuris yra nenutrūkstantis procesas.

A. Randolph (2013) nurodo, jog „Komunikacijas literatūros šaltiniai apibrėžia kaip „keitimąsi informacija tarp ją siunčiančio ir gaunančio individų, sąlygojantį tam tikros išvados apie pranešimo prasmę suformavimą. Šio keitimosi analizė parodo, jog komunikacija susideda iš keleto nuosekliai sujungtų elementų. Sąlyginai šio proceso seką būtų galima įvardyti kaip susidedančią iš tokių etapų – siuntėjas (šaltinis) užkoduoja pranešimą, kokios nors priemonės pagalba perduoda jį gavėjui, kuris dekoduoja pranešimą ir susikuria tam tikrą jo prasmę. Tarp siuntėjo ir gavėjo egzistuoja tam tikras atgalinis ryšys (žiūrėti pav. Nr.1) . Vadovai, kurie supranta šį procesą, gali analizuoti savo komunikacijų formas ir kurti komunikacijų programas, atitinkančias organizacijos poreikius.“

Organizacijos komunikacija anot Lakačauskaitės (2012) gali būti apibūdinama kaip „<...> procesas, kuriuo organizacijos identitetas perteikiamas visuomenei, valdomas įvaizdžio formavimas, formuojama visuomenės nuomonė. Organizacijos identitetas taip pat padeda „<...> visuomenei perduoti tris pagrindines savo idėjas: kas yra organizacija, ką ji daro ir kaip ji tai daro. Šios idėjos perduodamos organizacijos komunikacijos proceso metu ir, pasiekusios gavėjus, tampa organizacijos įvaizdžiu. Tačiau komunikacija ne visada vyksta sklandžiai ir organizacijos siunčiama informacija ne visada gavėją pasiekia tokia, kokia ji buvo išsiųsta. Dažnai pasitaikantis organizacijos vadovų ar darbuotojų komunikacijos kompetencijos stygius sukelia nesusipratimus ar net konfliktus. Tokiose situacijose tik efektyvus įvaizdžio kūrimo modelio pritaikymas gali padėti sukurti arba susigrąžinti palankų organizacijos įvaizdį.“ Taigi, organizacijos komunikacija stipriai prisideda ir prie jos įvaizdžio formavimo, gali jį veikti teigiamai tiek kuriant organizacijos įvaizdį, tiek ir siekiant susigrąžinti prarastą teigiamą organizacijos įvaizdį.

Virbalienė (2011) analizavusi įvairių autorių bei mokslininkų pateikiamas komunikacijos sampratas, jas pateikė susistemintas ir jos atsispindi lentelėje Nr. 3 (žr. lent. Nr. 3). Komunikacijos sampratų įvairovė svarbi tuo aspektu, kad tik išsiaiškinus bendrai komunikacijos sampratai būdingus ypatumus yra galima plačiau pažvelgti į organizacijos komunikacijos sampratą, kuri apibūdinama ganėtinai įvairiai, tačiau pagrindinis jos bruožas anot mokslininkų yra tas, kad ji yra vienas iš reikšmingiausių žmonių bendravimo, komunikavimo veiksnių.

3 lentelė. Komunikacijos samprata įvairių autorių darbuose

Autorius	Komunikacijos apibrėžimas
Chreptavičienė(2004); Dubauskas (2006)	Procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis.
Fiske (1998)	Tai socialinė sąveika per pranešimus.
Grebliauskienė ir Večkienė (2004)	Tai tikslingas keitimosi informacija procesas tarp dviejų ir daugiau žmonių, siekiant bendro supratimo.
Jansone (1997)	Tai dvišalis veiksmas, bendravimo, keitimosi informacija procesas visuomenėje, kuris realizuojamas kalboje su ištartu ar parašytu tekstu.
Jovaiša (2007)	Socialinių ryšių funkcija tarp žmonių, keičiantis mokslinė, gamybinė ir kt. patirtimi. Tarpasmeninė arba grupinė žmonių veikla, keičiantis patirtimi žodiniais ir nežodiniais signalais. Ši veikla vadinama bendravimu; Tarpasmeninis arba grupinis žmonių bendravimas, keičiantis patirtimi žodiniais ir nežodiniais signalais.
Lüscher (1988)	Komunikacija yra daugiau nei vien keitimasis informacija ir daugiau nei abipusis supratimas. Per komunikaciją suprantama daugiau negu kito žodžiai ir nuomonė.
Naginevičienė (2010)	Komunikacija – abipusis keitimasis informacija ir mintimis kalbant, gestais, mimika, elgesiu, raštu, kai šis procesas paveikia abi puses – tiek informacijos siuntėją, tiek jos gavėją.
Railienė (1996)	Tai bendravimo, keitimosi patyrimu, mintimis, išgyvenimais procesas.

Sudaryta darbo autorės

Taigi bendras komunikacijos terminų ypatumas, kuris akcentuojamas daugumos autorių yra jos paskirtis, t.y. sąsaja palaikant ryšį bei tarpusavio santykius ir bendravimą tarp individų. Pažymėtina ir tai, jog visiems lentelėje Nr. 3 pateiktiems komunikacijos apibrėžimams būdingas elementas yra pasikeitimas informacija.

Toliau darbe aptariama organizacijos komunikacijos samprata, nagrinėjama kaip ji suprantama kai kurių mokslininkų darbuose (žr. lent. Nr. 4.).

4 lentelė. Organizacijos komunikacijos samprata įvairių autorių darbuose

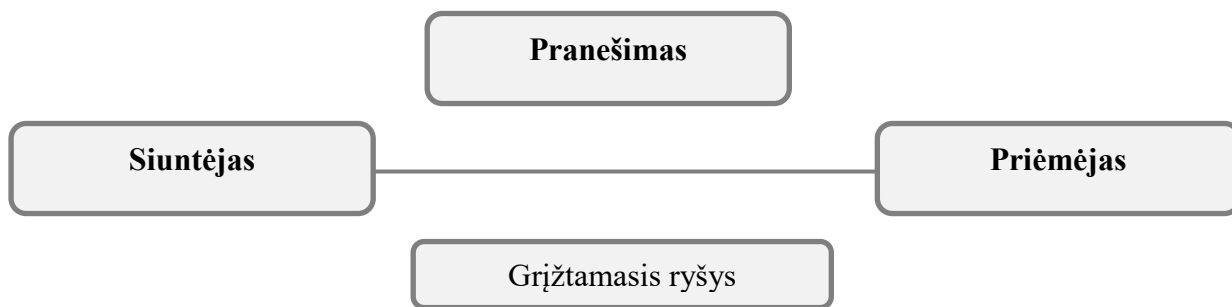
Autorius	Organizacijos komunikacijos apibrėžimas
Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2005)	Ryšiai su pačios organizacijos darbuotojais yra kur kas svarbesni nei organizacijos ryšiai su tam tikromis visuomenės grupėmis.
Lakačauskaitė (2012)	„<....> procesas, kuriuo organizacijos identitetas perteikiamas visuomenei, valdomas įvaizdžio formavimas, formuojama visuomenės nuomonė. Organizacija, kontroliuodama perduodamus pranešimus, informuoja visuomenę apie tai, kas ji yra, ką ir kaip ji daro, ir tuo būdu sumažina neatitikimą tarp įmonės profiliuojamo identiteto ir visuomenės grupių susidaryto įvaizdžio“.
Pruskus (2004)	„<...> padeda abipusiškai sukurti ir palaikyti komunikacijos linijas, supratimą, prieinamumą bei kooperaciją tarp organizacijos ir jos žmonių, padeda vadovybei likti informuotai ir atsakyti į visuomenės nuomonę, apibrėžia jos atsakomybę tarnauti visuomenės interesams, padeda neatsilikti nuo gyvenimo ir efektyviai pasinaudoti pokyčiais, kurie iš anksto įspėja numatyti tendencijas“.
Ribačonka ir Kasnauskė (2013)	Komunikacija yra viena svarbiausių valdymo priemonių pokyčių efektyvaus organizacijų tinklo veikloje, garantuojanti nuoseklų išteklių panaudojimą ir optimalų jų valdymą.
Simon (2003)	Komunikacija organizacijoje yra priemonė, padedanti grupei asmenų daryti įtaką atskirų asmenų (individų) elgesiui.
Stoškus ir Beržinskienė (2005)	„<...> tai dviejų ar daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus siekiant bendro tikslo.“

Sudaryta darbo autorės

Kaip matyti iš lentelėje Nr. 4 esančių organizacijos komunikacijos apibrėžimų, visi autoriai organizacijos komunikacijai priskiria ne tik tarp organizacijos darbuotojų esamą pasikeitimą informacija bei žiniomis, bet ją apibūdina ir kaip vieną iš svarbiausiųjų organizacijos valdymo priemonių bei kaip priemonę, galinčią padėti daryti įtaką atskiriems, pavieniams organizacijos darbuotojams.

Pažymėtina ir tai, jog komunikavimas vyksta tam tikrais etapais ir turi sudedamąsias dalis. Anot Robbins (2003) komunikavimo proceso modelį sudaro 7 dalys: 1) Komunikavimo šaltinis; 2) Kodavimas; 3) Pranešimas; 4) Kanalas; 5) Dekodavimas; 6) Gavėjas; 7) Grįžtamasis ryšys.

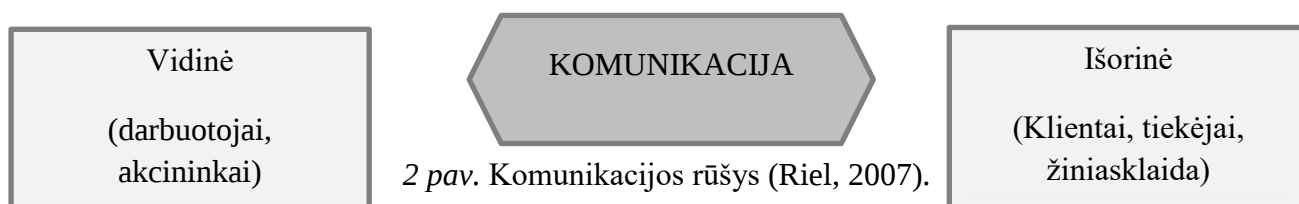
Vidinės komunikacijos schema pateikta žemiau esančiame paveiksle Nr. 1 (žr. 1 pav.).



1 pav. Komunikacijos proceso modelis (Munteanu, 2010).

Norint, kad komunikacija būtų pavykusi, būtinas grįžtamasis ryšis, kuris yra pranešimo atsako dalis, perduodama atgal siuntėjui. Grįžtamasis ryšis gali būti pateikiamas įvairiomis formomis ir suteikia siuntėjui galimybę stebėti, kaip priėmėjas supranta siunčiamą pranešimą.

Tuo tarpu vidinės komunikacijos vieta komunikacijos sistemoje pavaizduota paveiksle Nr. 2 (žr. 2 pav.).



2 pav. Komunikacijos rūšys (Riel, 2007).

Kaip matyti iš paveiksle Nr. 2 esančių komunikacijos rūšių, komunikacija gali būti vidinė bei išorinė, pagal informacijos skleidimo, komunikavimo vietą.

Vidinė komunikacija vadinama komunikacija, kuri vyksta organizacijos viduje tarp darbuotojų ir akcininkų, o išorinė komunikacija, kuri vyksta išorėje, komunikuojant su viešumoje esančiais atstovais - su žiniasklaida, klientais, tiekėjais.

Komunikacija ne tik pasikeitimas informacija bei žiniomis, bet ir apibūdinama kaip viena svarbiausių organizacijos valdymo priemonių galinčių daryti įtaką atskiriems, pavieniems segmentams. Organizacijos komunikacija gali būti tiek vidinė, tiek išorinė. Vidinė komunikacija, kuri vyksta organizacijos viduje tarp darbuotojų ir akcininkų, o išorinė tarp organizacijos ir žiniasklaidos atstovų arba tiekėjų, klientų. Kadangi šiame magistro baigiamajame darbe didžiausias dėmesys skiriamas darbuotojams ir jų lojalumui, bei kitiems vidiniams veiksniams, tai sekančiame darbo poskyryje nagrinėjama bus tik vidinė organizacijos komunikacija, aptariama jos samprata bei paskirtis organizacijoje, susiejant ją su darbuotojų lojalumu.

2.2. Vidinė komunikacija ir darbuotojų lojalumas

Jau pats pavadinimas, t.y. „vidinė komunikacija“ nurodo, jog komunikacija vyksta būtent viduje, šiuo atveju kalbama apie organizaciją ir joje vykstančią vidinę komunikaciją bei kitus su ja susijusius procesus. Šiandien sunku būtų net pabandyti įsivaizduoti bent vieną, kad ir nedidelės apimties, su mažu darbuotojų skaičiumi veikiančią organizaciją, kurioje nevyktų vidinė komunikacija, darbuotojai nebendrautų tarpusavyje, o vadovybė visiškai nekontaktų ir nekomunikuotų su pavaldiniais, t.y. organizacijos darbuotojais. Tokia organizacija neabejotinai būtų pasmerkta žlugti.

Kadangi organizacija bei jos struktūra susideda iš tam tikrų segmentų, įvairūs organizacijoje veikiantys skyriai, poskyriai, padaliniai ir panašiai, sklandžiam organizacijos darbui tiesiog gyvybiškai svarbiu faktoriumi tampa atskiruose jos padaliniuose dirbančių asmenų tinkamas komunikavimas, jų bendradarbiavimas.

Vidinės komunikacijos samprata įvairių autorių darbuose apibrėžiama įvairiai, todėl jos apibrėžimai pateikiami žemiau esančioje lentelėje Nr. 5 (žr. 5 lent.). O atliekant tyrimą buvo pasiremta Ribačonkos ir Burgio (2011) komunikacijos sampratos modeliu, kad „Komunikacija yra viena svarbiausių valdymo priemonių efektyvaus organizacijų tinklo veikloje“.

Aptariant lentelėje Nr. 5 pavaizduotus vidinės komunikacijos sampratos apibrėžimus, tenka konstatuoti, jog šiuo metu dar nėra vienos vidinės organizacijos komunikacijos sampratos, ji įvairių autorių bei mokslininkų darbuose yra traktuojama bei aiškinama skirtingai, pavyzdžiui Matkevičienės (2005) nuomone, vidinėje komunikacijoje itin reikšminga rolė atitenka darbuotojų komunikacijai, o pastaroji apibūdinama kaip tarpusavio sąveika, sudėtingi bei įvairiapusiai žmonių kontaktai, kurie atsiranda iš bendrų veiklos poreikių.

Vidinė organizacijos komunikacija vyksta organizacijos viduje, kuomet dalijamasi informacija, komunikuojama, vyksta mokymo bei mokymosi procesai, organizuojamas komandinis darbas, priimami įvairaus lygio sprendimai, diegiamos inovacijos, naudojamos technologijos. Tam pritaria ir kai kurie autoriai, pavyzdžiui, Tapinienė (2010) yra nurodžiusi, jog organizacijos vidinė komunikacija yra ne kas kita kaip organizacijos viduje vykstantys informacijos mainai ir šiame komunikavimo procese dalyvauja visi organizacijos nariai, pradedant nuo įvairių grandžių darbuotojų ir baigiant aukščiausio lygio vadovais

Lentelėje Nr. 5 pateikimas vidinės komunikacijos apibrėžimai pagal įvairius autorius, kaip jie supranta ar suvokia vidinės komunikacijos apibrėžimą.

5 lentelė. Vidinės komunikacijos apibrėžimai įvairių autorių darbuose

Autorius	Vidinės komunikacijos apibrėžimas
Abdullah ir Anthony (2012)	Tai procesas, padedantis nustatyti aiškų informacinį ryšį ir santykius tarp organizacijos darbuotojų.
Atkočiūnienė ir Markevičiūtė (2003)	Gebėjimasis dalytis informacija ir pagrindinėmis žiniomis organizacijos viduje yra vienas svarbiausių konkurencinio pranašumo veiksnių, lemiančių ne tik barjerų tarp įvairių organizacijos padalinių ar skirtingų veiklos sričių specialistų pašalinimą, tačiau ir užtikrinančių koordinuotą pasinaudojimą organizacijos darbuotojų kompetencija.
Baršauskienė Ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2005)	Žinių pasidalijimas tarp organizacijos narių arba organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo.
Dortok (2006)	Tai ciklas, kurį sudaro komunikacijos strategija, orientuota į įmonės ateitį, vidinės komunikacijos planas, derinantis darbuotojų lūkesčius su organizacijos lūkesčiais, jų matavimai ir vertinimai.
Ribačonka ir Burgis (2011)	Komunikacija organizacijų tinkle priskirtina koordinavimo sistemai tinklinėje organizacijoje, „<...> kuri yra veiksmų, priemonių ir komunikacijos kanalų visuma, leidžianti suderinti visų tinklo elementų tarpusavio santykius, struktūras, procesus ir kompleksiskai juos valdyti, siekiant iš anksto suderintų tikslų.“
Sakalas ir Šilingienė (2000)	Efektyvaus informacijos pasikeitimo užtikrinimas tarp organizacijos ir jos aplinkos, tarp įvairių jos valdymo lygių, padalinių bei darbuotojų, siekiant rezultatyvios organizacijos veiklos.
Stoner ir kiti (2000).	Dvipusis informacijos perdavimas organizacijos viduje, kurio turinys susideda iš intelektualios ar emocinės informacijos ir turi grįžtamąjį ryšį. Jos metu yra sustiprinamas ryšis tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų.
Tapinienė (2006)	Informacijos mainų procesas organizacijos viduje, kuriame dalyvauja visi: įvairių grandžių darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbine informacija dalijamasi ir šeimos narių rate.
Woodruffe (1995)	Įmonės vertybė, skatinanti darbuotojus siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų.

Sudaryta darbo autorės

Organizacijos vidinė komunikacija yra itin svarbus veiksnys, lemiantis ne tik gerus organizacijos darbo rezultatus, tačiau nuo jo didele dalimi priklauso ir darbuotojų pasitenkinimas darbu, o tai lemia ir jų lojalumo organizacijos atžvilgiu buvimą arba priešingai – jo stoką. Taip yra todėl, kad kiekvienoje organizacijoje visi darbuotojai atlieka tam tikras jiems pavestas funkcijas ir jas vykdydami, organizacijoje atlieka tam tikrą vaidmenį, taigi, organizacijos mechanizme kiekvienas jos darbuotojas yra savotiškas to veikiančio mechanizmo sraigtelis, jo sudedamoji dalis, užtikrinanti sklandų visos organizacijos darbą. Todėl itin svarbiu veiksmu organizacijoje laikytina vidinė komunikacija, kuomet darbuotojai, nesvarbu ar jie dirba daugiau komandinį darbą, ar

savarankiškai, tačiau vis tiek yra priversti komunikuoti, bendradarbiauti tarpusavyje, o kai kuriais atvejais ir su organizacijos vadovybe, nes tik tokiu būdu gali būti užtikrintas sklandus organizacijos darbas ir pasiekti jos užsibrėžti tikslai bei gaunami laukiami rezultatai. Organizacijos vidinė komunikacija, darbuotojų lojalumui organizacijos atžvilgiu be abejonės turi didelę įtaką, nes darbuotojai, dirbdami vienoje ar kitoje organizacijoje, visada nori jausti teigiamą jos mikroklimatą, nori būti išgirsti, komunikuoti, bendrauti ir bendradarbiauti tarpusavyje, o visos darbui reikalingos informacijos pateikimas darbuotojams yra itin svarbus tam, kad būtų galima tinkamai atlikti jiems pavestas užduotis. Wagenheim ir Rood (2010) yra pažymėję, jog būtent prasta organizacijos vidinė komunikacija ir gali tapti tuo dirgikliu, sekinančiu ir varginančiu darbuotojus, kuomet sudaromos stresinės situacijos, sukuriama netikrumu pagrįsta aplinka tiek dėl pačios organizacijos, tiek dėl joje dirbančių darbuotojų, tiek skatinamas darbuotojų nepasitikėjimas savo jėgomis, mažėja jų motyvacija dirbti. Susidariusi tokia neigiama situacija bei aplinka organizacijoje neabejotinai gali neigiamai paveikti tiek joje dirbančius asmenis, tiek ir jų darbo rezultatus ir atsispindėti prastuose organizacijos rezultatuose.

Todėl drąsiai galima teigti, kad vidinė komunikacija apima tiek darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą, komunikavimą, tiek ir informacijos jiems pateikimą. Dažniausiai už informacijos pateikimą darbuotojams yra atsakingi vidutinio lygio vadovai arba tiesioginiai darbuotojų vadovai (tarkim personalo skyriaus vadovas yra atsakingas už aktualios informacijos pateikimą savo pavaldiniams, t.y. šio skyriaus ir jame esančių poskyrių darbuotojams, arba tą informaciją skyriaus vadovas gali pavesti perteikti poskyrių darbuotojams per poskyriams (padaliniais) vadovaujančius vadovus). Dažniausiai organizacijose nusistatytu metu vyksta įvairūs susirinkimai, kuriuose darbuotojai ir gauna svarbią bei darbui aktualią informaciją.

Reziumuojant šį darbo poskyrį teigtina, jog vidinė komunikacija yra neatsiejama kiekvienos organizacijos sudedamoji dalis, kuriai vadovai turėtų skirti pakankamai daug dėmesio ir nenumoti ranka į ją kaip į savaime suvokiamą dalyką, nes jeigu vidinė komunikacija organizacijoje veiks netinkamai, organizacijoje gali atsirasti nemažai neigiamų padarinių, tokių kaip darbe tarp kolegų arba darbuotojų ir vadovybės tyrantinė įtampa, atsiradęs stresas ir stresinės situacijos, per mažas sėkmingam darbo atlikimui būtinos informacijos kiekis, menka darbuotojų motyvacija ir žema jų savivertė bei pasitikėjimas savimi ir savo jėgomis, darbuotojų apatija ir nusivylimas, prasti darbo rezultatai ir įmonės veiklos rodikliai ir kiti panašūs aspektai. Todėl kiekvienos organizacijos vadovas turi labai gerai pagalvoti apie tinkamą organizacijos vidinės komunikacijos užtikrinimą ir veikimą, nes tai didele dalimi lemia organizacijos rezultatų rodiklius.

2.3. Organizacijos vidinės komunikacijos būdai ir jų specifika

Vidinė komunikacija organizacijoje atlieka labai svarbų vaidmenį, tačiau ne mažiau svarbu yra ir tai, kokiomis formomis ji vyksta ir kokiais būdais yra įgyvendinama, kadangi tai yra labai individualu ir priklauso nuo kiekvienos organizacijos pasirinkimo, ir tik jos vadovybė gali nuspręsti koks vidinės komunikacijos organizavimas ir vyksmas gali būti naudingas konkrečiai organizacijai. Kaip pažymi kai kurie autoriai „<...> kuo didesnė organizacija, tuo daugiau yra naudojama skirtingų komunikacijos formų, priemonių, kanalų informacijai perduoti. Tačiau tuo pat metu atsiranda grėsmė, kad atskiros komunikacijos priemonės tarpusavyje nebus suderintos. Vadovai, siekdami gerinti darbuotojų tarpusavio komunikaciją organizacijos viduje, pasitelkia informacines technologijas, kurios yra neatsiejama produktyvaus darbo dalis. Tai informacijos perdavimo ir bendravimo kompleksas, susijęs su asmeniniais kompiuteriais, elektroniniu paštu, duomenų bazėmis, internetu bei kitomis priemonėmis, kurios daro didelę įtaką komunikacijai.“ (Kačinskaitė ir Motiejūnė, 2011). Taigi, vidinė organizacijos komunikacija šiandieninėje, modernioje organizacijoje jau nebeįsivaizduojama ir nebeatskiriama nuo informacinių technologijų, įvairių diegiamų programų, naujų technologijų ir inovacijų.

Vidinė komunikacija organizacijoje gali būti tiek formali, tiek ir neformali, vyrauti gali vertikali arba horizontali komunikacija. „<...> Organizacijoje keitimasis informacija vyksta ne tik tarp skirtingų, bet ir tarp tų pačių lygmenų, t.y. egzistuoja ne tik vertikali, bet ir horizontali komunikacija. Formali komunikacija tiesiogiai veikia organizacinę kultūrą, o neformali komunikacija organizacinę kultūrą veikia netiesiogiai, kartais taip yra sukuriamos istorijos, mitai, atsiranda neformalūs ritualai, tai savo ruožtu daro įtakos organizacinei kultūrai. Formaliai komunikacijai didelės įtakos turi, ar perduodama informacija yra neiškraipoma, nes informacijos netikslumas gali turėti neigiamos įtakos tiek darbuotojų komunikacijos procesui, tiek organizacijos veiklos rezultatams, tai gali silpninti organizacinę kultūrą.“ (Paužuolienė ir Trakšelis, 2009). Kadangi komunikavimas organizacijoje gali vykti horizontalia ir vertikalia kryptimi (žr. 3 pav. ir 4 pav.), trumpai reikia panagrinėti ir jas.

Horizontali vidinės komunikacijos kryptis organizacijoje atspindi žemiau esančiame paveiksle Nr. 3 (žr. 3 pav.).



3 pav. Horizontali vidinė komunikacijos kryptis organizacijoje (pagal Robbins, 2003).

Robbins (2003) nurodo, jog „Kai komunikuojama tarp tos pačios darbo grupės narių, tarp to paties lygio darbo grupių, tarp to paties lygio vadovų ar tarp horizontaliai lygiaverčių darbuotojų, ši ryšį vadiname horizontaliu.“. Horizontalia kryptimi vykstančiam komunikavimui būdinga tai, jog jis vyksta tarp tos pačios organizacijos struktūrinės dalies narių (pavyzdžiui tame pačiame skyriuje tarp įvairių jam priklausančių poskyrių darbuotojų), o taip pat ir tarp tame pačiame lygyje esančių vadovų, ir (ar) tarp lygiaverčių darbuotojų. Horizontalus komunikavimas padeda sklandžiai vykti darbui, jo dėka užtikrinamas organizacijos veiksmų koordinavimas ir mažesnės laiko sąnaudos. Kartais lygiaverčiai darbuotojai komunikuodami tarpusavyje horizontalia kryptimi gali priimti vienus ar kitus sprendimus, kuriuos priimti jie turi kompetenciją ir jiems nėra būtina kreiptis į vadovus, kitaip tariant, kai kuriais atvejais užtenka horizontalaus komunikavimo būdo, nereikia vertikaliosios hierarchijos, ją darbuotojai, jei yra pajėgūs, gali tiesiog „apeiti“. Tam pritaria ir Robbins (2003) „<...> kai kuriais atvejais horizontalus komunikavimas formaliai sankcionuojamas. Vis dėlto dažniau jis sukuriamas neformaliai, kad būtų galima aplenkti vertikalią hierarchiją ir paspartinti veiksmus.“ Kartais, horizontalus komunikavimas praverčia ir tokiais atvejais, kuomet vadovo neįmanoma pasiekti itin skubiai (vyksta kažkokia konferencija, svarbus pasitarimas arba vadovas skubiai yra kažkur išvykęs), tuomet darbuotojai gali kreiptis į savo kolegas klausdami patarimo ir iškilusias problemas arba neatidėliotinus, būtinus veiksmus atlikti savarankiškai, nelaukiant kol atsirastų galimybė kreiptis į vadovybę ir pan. Tai, kaip jau minėta, užima ir mažesnes laiko sąnaudas.

Vertikalus vidinės komunikacijos būdas organizacijoje atspindi žemiau esančiame paveiksle Nr. 4 (žr. 4 pav.). Vidinės komunikacijos būdui vertikalia kryptimi būdinga tai, jog komunikavimas gali eiti tiek iš viršaus į apačią, tiek atvirkščiai – iš apačios į viršų.

Organizacijos vadovybė, aukštesnis organizacijos padalinys



Organizacijos darbuotojai, žemesnis organizacijos padalinys

4 pav. Vertikali vidinės komunikacijos kryptis organizacijoje (adaptuota darbo autorės pagal Robbins, 2003)

Vertikalus komunikavimas gali vykti dviem kryptimis: aukštyn ir žemyn (Bartusevičienė, 2015). Tais atvejais kai darbuotojai kreipiasi į vadovybę: iškilus problemoms, kurias reikia spręsti, norėdami su vadovybe pasikonsultuoti ar pasitarti, arba tiesiog, kai norima sulaukti vadovybės pritarimo vienu ar kitu sprendžiamu darbiniu klausimu. Vadinasi, komunikavimas iš apačios į viršų naudojamas tuomet, kai darbuotojas kreipiasi į aukštesnį padalinį arba savo vadovybę, tikėdamasis grįžtamojo ryšio. Vadovai, sulaukę kreipimosi iš pavaldinių, savo ruožtu problemas gali spręsti savarankiškai arba vėlgi – horizontaliuoju būdu kreiptis į savo kolegas-vadovus, esančius tame pačiame organizacijos struktūros lygmenyje kaip ir jie arba, vėlgi, vertikaliuoju komunikavimo būdu kreiptis į savo vadovus. Vertikalusis komunikavimas labai svarbus ir dėl to, jog būtent šiuo komunikavimo būdu vadovai gali sužinoti, išgirsti apie tam tikrus nesklandumus darbe, apie darbuotojų tarpusavio nesutarimus ir pan. ir padėti darbuotojams iškilusias problemas spręsti. Jei tokio komunikavimo nebūtų, arba jeigu darbuotojai dėl kokių nors priežasčių nesikreiptų į savo vadovus – pastarieji greičiausiai nesužinotų daugybės svarbių ir reikalingų dalykų, nes tokia informacija jų paprasčiausiai nepasiektų.

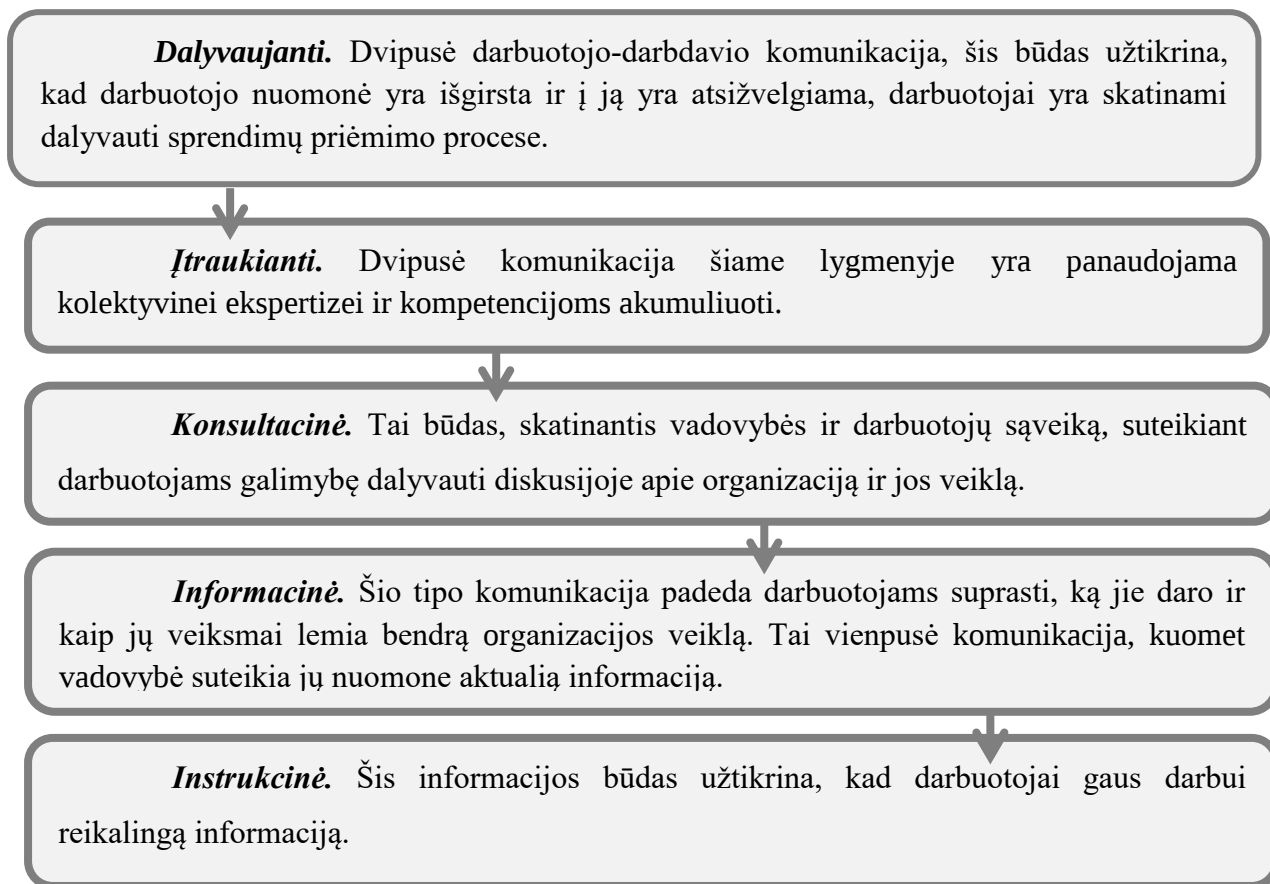
Vidinis organizacijos komunikavimas iš viršaus į apačią vyksta tuomet, kai iš aukštesnio organizacijos struktūrinio padalinio informacija pateikiama žemesniam arba, kuomet organizacijos vadovybė (nesvarbu ar aukščiausiojo lygio ar tiesioginis darbuotojo vadovas) duoda tam tikrus nurodymus, pavedimus darbų atlikimui organizacijoje dirbantiems asmenims. Šis būdas reikalingas tam, jog būtų paskiriamos užduotys, paskirstomos funkcijos darbuotojams, darbuotojai būtų tinkamai informuoti apie organizacijoje vykstančius procesus, struktūrines pertvarkas, galimus pokyčius ir panašiai.

Aptarus vertikaliųjų ir horizontaliųjų komunikavimo būdus organizacijoje, galima teigti, jog abu jie yra vienodai svarbūs organizacijos vidinėje komunikacijoje, jei kuris nors iš jų netinkamai veikia, sutrinka dėl nors kokių priežasčių (darbuotojų-kolegų nesutarimai, baimė kreiptis į vadovybę, eilinių darbuotojų arba vadovų kompetencijos stoka ir pan.), pagrįstai galima teigti, jog organizacijoje darbas tampa nebe toks sklandus, mažėja darbuotojų aktyvumas, prastėja darbo rezultatai ir pan., todėl šiuos organizacijos vidinės komunikacijos būdus, vadovybė taip pat turėtų žinoti ir tinkamai jais naudotis.

Kalbant apie vidinės komunikacijos organizacijoje būdus, Harrison (1995) siūlo organizacijos vidinės komunikacijos penkerių pakopų schemą (žr. 5 pav.), padėsiančią suvokti kuo skiriasi kai kurios vidinės komunikacijos rūšies teikiamos galimybės.

Pavyzdžiui, pirmosios trys vidinės komunikacijos rūšys, t. y. dalyvaujanti, įtraukianti ir konsultacinė yra skatinančios darbuotojų ir vadovų sąveiką, tuo tarpu likusios dvi kiek skiriasi, kadangi informacinės ir instrukcinės vidinės komunikacijos rūšių paskirtis daugiau yra vienpusio

pobūdžio, be to, abi pastarosios panašios tuo, jog jos abi yra skirtos aktualios informacijos pateikimui gavėjui (darbuotojui) iš jos siuntėjo (vadovybės).



5 pav. Vidinės komunikacijos rūšių ypatumai (Harrison, 1995).

Naudingiausia vidinės komunikacijos organizacijoje rūšis yra dalyvaujančiojo tipo, nes tokiu atveju organizacijos darbuotojai yra įtraukiami į jos veiklą, tampa pilnateisiais organizacijos nariais, jiems suteikiama galimybė ne tik vykdyti gaunamus vadovybės nurodymus, tačiau yra išklausa ir jų nuomonė, skatinami aktyviai dalyvauti. Tai neabejotinai kelia darbuotojų vidinę motyvaciją, nes jei jiems suteikiama galimybė dalyvauti priimant vienus ar kitus sprendimus – tiems sprendimams pasiteisinus, sprendimų priėmimo dalyvavę darbuotojai jausis prie to ženkliai prisidėję jausis įmonės dalimi ir tikėtina, kad bus lojalūs, nes susitapatins su įmone.

Organizacijos vadovybė turėtų pamąstyti apie tinkamiausių vidinės komunikacijos būdų parinkimą vadovaujamai įmonei ir jų pritaikymą, atsižvelgdami į įvairius veiksnius, tokius kaip darbuotojų skaičius, amžius, išsilavinimas, darbuotojų motyvavimo sistema ir jų asmeninės savybės, organizacijos vykdomos veiklos pobūdis ir daugelį kitų aspektų.

2.4. Vidinės komunikacijos efektyvumo kriterijai

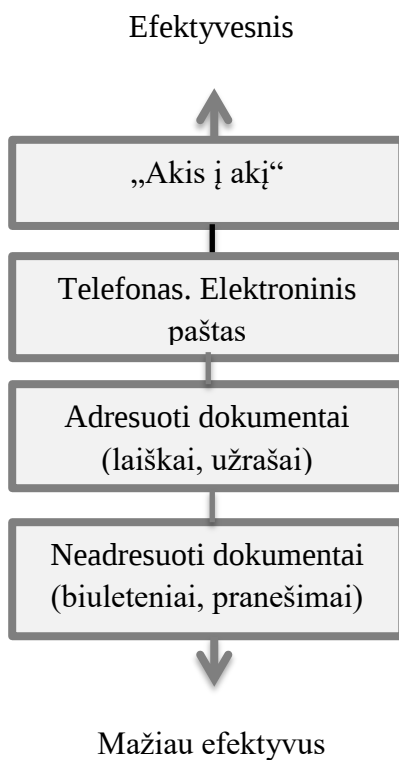
Organizacijos vidinė komunikacija, siekiant maksimalių rezultatų bei užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo visų pirma privalo būti efektyvi, t.y. veiksminga, priešingu atveju – vidinė komunikacija organizacijoje neduos reikiamo rezultato.

Kaip nurodo kai kurie autoriai (Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005) būtent efektyvi organizacijos darbuotojų tarpusavio komunikacija nulemia tinkamą organizacijos užduočių įgyvendinimą ir aukštus darbo rodiklius, kuomet realizuojami organizacijos užsibrėžti tikslai, taip pat komunikacija veikia ir tolimesnį organizacijos vystymąsi bei jos sėkmingą veiklą. Šiai nuomonei pritaria ir Paužuolienė su Trakšeliu (2009), pabrėždami, jog „<...> komunikacija yra svarbi kaip įrankis, leidžiantis perduoti informaciją bendraujant, arba kaip būdas priimti žinias. Gebėjimas tinkamai komunikuoti tiek organizacijoje, tiek visuomenėje daugeliu atvejų gali būti sėkmės garantas.“ Ribačonkos ir Kasnauskės (2013) teigimu „<...> efektyviai organizacijų tinklo veiklai ypač svarbi komunikacija, kuri sudaro palankias sąlygas tinklo narių tarpusavio bendradarbiavimui ir bendro tikslo siekimui, akcentuojant ryšį su aplinka“, tačiau komunikavimo procesai tarp dirbančiųjų organizacijoje ne visuomet vyksta sklandžiai. Tai lemia įvairūs veiksniai, kurie tampa savotiškais kliuviniais sėkmingam ir produktyviam komunikavimui. Toliau darbe aptariami organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumą lemiantys kriterijai.

Vidinės komunikacijos efektyvumo kriterijai. Efektyvi tiek vidinė, tiek ir išorinė komunikacija yra gyvybiškai svarbi kiekvienai organizacijai. Šukelienės (2002) nuomone, efektyvi komunikacija organizacijoje yra nulemiama trijų esminių veiksnių: 1) komunikacinių sugebėjimų; 2) situacijos faktorių; bei 3) komunikacijos procese dalyvaujančių subjektų (darbuotojai, vadovai ir pan.). Clutterbuck (2001) įsitikinimu, vidinė komunikacija organizacijoje yra efektyvi jei organizacijos komunikacijoje yra:

- *Aiškus tikslas.* Dar geriau, jei organizacijos komunikacijos tikslų bus ne vienas, jie bus nuoseklūs bei lengvai suprantami organizacijoje dirbantiems žmonėms;
- *Efektyvios vidinės komunikacijos priemonės,* skatinančios darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą ir atvirą komunikaciją, kuri vyksta tarp aukščiausio lygio vadovų bei darbuotojų, tarp vidutinio lygio vadovų bei tiesioginių pavaldinių ir tarp atskirų darbuotojų grupių;
- *Efektyvi informacijos sklaida,* kuomet organizacijos vidinės komunikacijos sistemos ir priemonės organizacijos darbuotojus ir vadovus įgalina reikiamu metu gauti reikalingą informaciją, skatina dalintis nuomonėmis, generuoti idėjas ir dalytis gerąja patirtimi, vieniems mokantis iš kitų;

- *Nuoseklus vadovų elgesys*, kurį vadovai turėtų suderinti su savo formaliais bei neformaliais pareiškimais. Komunikacija negalės būti pakankamai efektyvi jei trūks bent vieno iš paminėtųjų elementų. Robbins (2003) dar nurodo, jog itin „<...> svarbus komunikacijos efektyvumo kriterijus yra *reguliarumas*. Komunikuojant reguliariai keičiamasi naujausia informacija, apžvelgiamas progresas, siekiant organizacijos tikslų ir išanalizuojamos organizacijos politikos pokyčių priežastys“. Tai, be abejonės, taip pat stipriai veikia komunikacijos organizacijoje efektyvumą. Dar vienas labai svarbus kriterijus yra interaktyvumas, organizacijos darbuotojus vykstančiuose komunikaciniuose procesuose privalo sieti ne tik bendradarbiavimas, bet ir grįžtamasis ryšys. Be abejonės, kaip yra nurodžiusi Virbalienė (2011) „<...> universalaus ir visiems priimtino komunikacijos efektyvumo kriterijaus nėra. Tačiau jis gali būti kaip asmens žinojimas, kada ir kaip atitinkame socialiniame kontekste naudoti komunikacijos priemones. Vadinasi, galima manyti, kad vienas iš komunikacijos efektyvumo veiksnių tampa *informacijos perdavimo priemonės*.“



6 pav. Komunikacijos efektyvumo skalė pagal informacijos perdavimo kanalų pobūdį
(Virbalienė, 2011)

Paveiksle Nr. 6 (žr. 6 pav.), parodyta organizacijos komunikacijos efektyvumo skalė, atsižvelgiant į tai, koks yra naudojamas informacijos perdavimo kanalas. Kaip matyti iš paveiksle Nr. 6 pateiktų informacijos perdavimo kanalų, jie yra 5 rūšių ir nuo jų pasirinkimo informacijos perdavimui organizacijos viduje labai stipriai priklauso vidinės komunikacijos efektyvumas. Taip

yra todėl, kad skirtingi informacijos kanalai turi tiek savų pliusų (privalumų), tiek ir savo minusų (trūkumų), kurie ir bus atskleidžiami bei aptariami toliau, lentelėje Nr. 6 (žr. 6 lent.).

Lentelėje Nr. 6 pateiktos informacijos apie komunikacijos procese naudojamus informacijos perdavimo kanalus, nei vienas iš jų nėra toks, kuris neturėtų trūkumų. Visi naudojami informacijos perdavimo kanalai turi ir privalumų ir trūkumų, todėl negalima vienareikšmiškai atsakyti į klausimą kuris iš jų yra geriausias naudoti organizacijos vidinės komunikacijos procesuose. Turbūt būtų absurdiška teigti, jog galima naudoti tik vieną iš pasirinktų, nes dažniausiai informacijos perdavimo kanalo pasirinkimas priklauso nuo konkrečios situacijos bei aplinkybių, nuo informacijos svarbos, skubumo, reikalingumo, laiko išteklių ir daugelio kitų panašių aspektų.

6 lentelė. Informacijos perdavimo kanalai (Virbalienė, 2011)

Kanalo pavadinimas	Privalumai	Trūkumai
„Akis į akį“	Keičiamasi verbaline ir neverbaline komunikacija. Galima parodyti ir paaiškinti. Dvipusis ryšys. Tiesioginis atgalinis ryšys.	Laiko trūkumas. Vieno asmens dominuojanti galia. Reikalauja greito mąstymo. Sunku užbaigti pokalbį.
Telefonas	Patogumas. Dvipusis ryšys. Klausimų ir atsakymų pateikimas. Tiesioginis atgalinis ryšys. Greitis.	Pokalbio neįrašymas. Mažesnis asmeniškumas. Laiko nepatogumas. Neaiški pabaiga.
Susirinkimai	Vaizdinės priemonės. Nuomonių įtraukimas. Dvipusis ryšys.	Nepatogus laikas. Vieno lyderio (susirinkimą vedančio) dominavimas.
Oficialūs dokumentai.	Trumpa ir glausta informacija. Informacija pateikiama raštu. Galima plačiai paskleisti.	Nėra kontrolės iki gavimo. Mažesnis asmeniškumas. Atidėtas grįžtamasis ryšys. Vienpusis ryšys.
Pranešimai, ataskaitos	Suprantamumas, užbaigtumas. Paskleidimas informacijos plačiai.	Mažesnis asmeniškumas. Daug laiko skaitant. Kalba gali būti nesuprantama. Vienpusis ryšys. Atidėtas atgalinis ryšys.

Sudaryta pagal Virbaliene, 2011

Pažymėtina ir tai, kad greta minėtųjų informacijos perdavimo kanalų dabar yra atsiradę ir nauji kanalai, tokie kaip elektroninis paštas, intranetas, video konferencijos ir panašiai. Naujos technologijos bei komunikacijos suteikia galimybę kur kas greičiau perduoti informaciją, ją perteikti didesniai subjektų ratui, paprasčiau informaciją apdoroti, ją kaupti, sisteminti, saugoti ir pan.

Trumpai aptariant vidinės komunikacijos efektyvumo kriterijus galima pažymėti tai, jog vidinė komunikacija, jos veiksmingumas ir efektyvumas gali būti vertinami pagal įvairius kriterijus, tarp kurių visų pirma paminėtini šie: informacijos konkretumas (tikslumas), jos greitis ir kokybė, reguliarumas, grįžtamumo ryšio (ne) buvimas, darbuotojų pasitenkinimo lygis, jų kompetencija, darbuotojų gebėjimas komunikuoti ir panašiai.

Aptariant šį darbo poskyrį pažymėtina tai, jog vidinė komunikacija organizacijoje bus efektyvi tik tuomet, kai jai bus skiriamas pakankamas dėmesys ir galimos šiame darbo poskyryje aptartos kliūtys sumažinamos iki minimalaus lygio. Nuo efektyvios vidinės komunikacijos organizacijoje priklauso itin daug reikšmingų dalykų, būtent esant gerai išvystytai, efektyviai vidinei komunikacijai, organizacijoje sumažėja darbuotojų kaita, darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti gerai dirbti ir siekti organizacijos tikslų, aktyviai įsitraukia į organizacijos veiklą, nebijo prisiimti tam tikros atsakomybės, gerėja tarpusavio santykiai tarp organizacijos narių ir psichologinis mikroklimatas pačioje organizacijoje ir pan. Taigi, efektyvi vidinė komunikacija yra neatsiejama kiekvienos organizacijos sudedamoji dalis.

II skyriaus trumpas apibendrinimas:

Komunikacija ne tik pasikeitimas informacija bei žiniomis, bet ir apibūdinama kaip viena svarbiausių organizacijos valdymo priemonių galinčių daryti įtaką atskiriems, pavieniams segmentams. Vidinė komunikacija vadinama komunikacija, kuri vyksta organizacijos viduje tarp darbuotojų ir akcininkų. Ji svarbi organizacijos darbo rezultatams, o tuo pačiu ir lemia darbuotojų lojalumo organizacijos atžvilgiu buvimą arba priešingai – jo stoka. Tokia vidinė komunikacija gali varginti darbuotojus, kuomet sudaromos stresinės situacijos, sukuriami netikrumu pagrįsta aplinka tiek dėl pačios organizacijos, tiek dėl joje dirbančių darbuotojų, skatinamas darbuotojų nepasitikėjimas savo jėgomis, mažėja jų motyvacija dirbti.

Vidinė komunikacija apima darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą, komunikavimą ir informacijos jiems pateikimą tinkamam darbui atlikti. Dažniausiai už informacijos pateikimą darbuotojams yra atsakingi vidutinio lygio vadovai arba tiesioginiai darbuotojų vadovai.

Komunikacija gali būti pateikiama įvairiomis kryptimis – horizontaliai arba vertikalčiai. Šie būdai parenkami atsižvelgiant į kolektyvo kompetenciją ir galimybes tinkamai atlikti darbus.

3. ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI: ATVEJO TYRIMAS

Tyrimas buvo atliekamas „X“ žiniasklaidos įmonėje, kurioje nemaža dalis darbuotojų (redaktoriai, žurnalistai, maketuotojai, korektoriai ir dizaineriai) dirba nuotoliniu būdu, kai tuo tarpu reklamos pardavėjai, platinimo ir prenumeratos darbuotojai, bei daugelis kitų darbą atlieka biure. Jiems buvo užduodami įvairūs klausimai apie komunikacijos priemones: ar jos padeda dirbti, ar kaip tik trukdo darbui, kokie veiksniai skatina lojalumą įmonei ir norą pasilikti dirbti ilgiau? Tyrimo metu buvo skatinama diskusija, kurioje buvo dalinamasi atsitiktinėmis mintimis. Ši analizė skirta apibendrinti fokus grupėse surinktą informaciją, aptariant žurnalų leidybos įmonės „X“ vidinę komunikaciją ir darbuotojų lojalumą.

3.1. Tyrimo metodika: objektas, tikslas, uždaviniai

Tyrimo tikslas – identifikuoti „X“ organizacijos darbuotojų lojalumo sąsają su vidine komunikacija.

Tyrimo objektas – organizacijos „X“ vidinė komunikacija ir lojalumas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti organizacijoje „X“ darbuotojų lojalumo suvokimą bei lojalumą skatinančius veiksniai.
2. Identifikuoti teigiamos vidinės komunikacijos požymius darbuotojų savijautai.
3. Nustatyti vidinės komunikacijos pagrindinius aspektus, skatinančius darbuotojų motyvaciją.
4. Nustatyti vidinės komunikacijos svarbą lojalumui.

Fokus grupės tyrimas buvo atliekamas naudojant tradicinius kokybinius metodus. Toks metodas pasirinktas tam, kad būtų atskleisti ne kiekybinė informacija, o atsiskleistų duomenų gilumas. Pasak Edmunds (2003) išskiriami keli mini fokus grupių privalumai „kai dalyvių mažiau - didesnis dėmesys temai, o ne kiekvieno dalyvio išklausiui; mini grupės suteikia didesnes stebėjimo galimybes; taipogi mažesnės išlaidos atrankai. Kaip ir buvo šiuo atveju, buvo parinktos mažos nedidelės grupės, kaip teigia Litosseliti (2003), tokiose grupelėse - sprendžiamos sudėtingos konfliktinės, emocinės temos, buvo norima skatinti išsamius individualius pasisakymus.

Tyrimo planas buvo rengiamas pagal darbo teorinę dalį. Žemiau pateikiama lentelė, kurioje atspindi kaip buvo formuojamas tyrimo instrumentas ir parengiami klausimai.

7 lentelė. Tyrimo klausimų formulavimas pagal teorines prielaidas.

Pirma dalis – lojalumas		
Teorinės prielaidos	Probleminės sritys	Klausimai
Lojamumas yra teigiamas individo atsakas į pripažinimą, pagarbą ir savirealizacijos galimybę bei išskirtinį dėmesį (Kinder, 2009; Čiutienė, 2006). Lojalumas yra emocinis organizacijos prisirišimas prie organizacijos (Pečiulienė, 2007). Lojalumas kaip darbuotojų solidarumo jausmas bei didžiavimasis organizacija (Petkevičiūtė ir kiti, 2004).	- skatinimo ugdymo priemonės -pripažinimas, pagarba, savirealizacijos galimybė -saugumo jausmas - solidarumas -daugiau komandinio darbo -mažesnė personalo kaita -gera darbinė atmosfera, psichologinis klimatas -geras sutarimas su kolegomis, bendravimas - motyvavimas (pinigai, lankstus grafikas, iššūkiai -noras likti dirbti	1. Kokios skatinimo priemonės darbe jums svarbiausios? Kodėl? 2. Pateikite kelis svarbiausius veiksnius, kas skatina jūsų lojalumą įmonei (tarkim: komandinis darbas, gera darbinė atmosfera, bendravimas su kolegomis, mažesnė personalo kaita) arba įvertinkite šiuos aspektus balais, pakomentuokite pirmąjį bei paskutinį įvertį. 3. Kaip jums atrodo, kas yra svarbiau piniginė motyvacija, ar kitos motyvavimo priemonė? 4. Ar jums svarbios originalios, nepastovios motyvacijos priemonės (tarkim vakarėliai, bendros išvykos, geriausio darbuotojo rinkimai)? 5. Ar jūs matote save šioje įmonėje po penkių metų?
Antra dalis – vidinė komunikacija		
Komunikacija yra žmonių tarpusavio sąveikos ir organizacijos funkcionavimo pagrindas (Guščinskienė, 1999). Komunikacija yra viena svarbiausių valdymo priemonių efektyvaus organizacijų tinklo veikloje (Ribačonka ir kiti, 2013).	- keitimasis informacija siekiant bendro supratimo - formali ir neformali komunikacija - vertikali, horizontali komunikacija - dalyvaujanti, įtraukianti, konsultacinė komunikacija. - stiprina ryšį tarp darbuotojų ir vadovų - jei netinkama komunikacija: atsiranda tvyranti itampa, stresas.	6. Kaip manote, ar jūsų organizacijoje pakankamai dėmesio skiriama tarpusavio bendravimui? 7. Kas jums svarbiau darbe, gauti informaciją raštu ar bendraujant prie kavos puodelio? Ar pasikalbėjimai prie kavos trukdo, ar padeda darbui? 8. Kokie vidinės komunikacijos būdais jums atrodo efektyviausi skatinant lojalumą (mokymai, susirinkimai, komandiniai renginiai, apklausos, pokalbis su vadovu, el. priemonės, neformalus vakarėliai) ? Įvertinkite šiuos aspektus balais, pakomentuokite pirmąjį bei paskutinį įvertį. 9. Ar komunikacija, kai darbuotojai kreipiasi į vadovus yra jūsų įmonės praktika? Ar tai svarbu, kodėl?

Sudaryta darbo autorės

Vadovaujantis teorinės dalies lojalumo ir vidinės komunikacijos sampratomis parengti klausimai, tyrimo metu buvo užduodami natūraliai, nešabloniškai, reaguojant į susidariusią situaciją, kartais net pakeičiant klausimą ar jį reformuluojant paprastesniu.

3.1.1 Tyrimo eiga ir trumpas įmonės „X“ aprašymas

Trumpai apibūdinant organizaciją „X“ - tai žiniasklaidos įmonė, kuri dar palyginti jauna, gyvuoja ne daugiau penkerių metų. Konfidencialumo ir etikos sumetimais įmonės pavadinimas nėra skelbiamas šiame darbe. Joje dirba vidutiniškai apie 30 darbuotojų, dalis įmonėje, dalis nuotoliniu būdu. Leidžia apie 10 leidinių. Įmonėje vyrauja horizontali komunikacija, darbuotojai bendrauja dažniausiai tiesiogiai su įmonės vadovu arba turi savo tiesioginį vadovą.

Tyrimas buvo atliekamas pagal žemiau lentelėje pateiktą struktūrą (žiūrėti 8 lentelę)

8 lentelė. Kokybinio tyrimo eiga.

Etapas	Etapo veiklos	Etapo tikslas
Parengiamasis etapas	Tyrimo dalyviai atrenkami į dvi grupes pagal amžių. Pirma dalyvių grupė darbuotojai iki 35 metų amžiaus. Antra virš 35m.	Identifikuoti dvi tiriamųjų grupes rezultatų palyginimui
Įvadas į diskusiją 5 min.	Dalyviams pristatomas moderatorius, tyrimo tikslas, tiriamoji problema bei duomenų rinkimo konfidencialumo aspektai. Nurodoma, kad tyrimo metu dalyviai pasisakymai bus įrašomi tik tyrimo tikslais, duomenys bus pateikiami tik apibendrinta forma. Tyrimo dalyviai turės teisę susipažinti su tyrimo rezultatais. Nurodoma planuojamas diskusijos trukmė: 110-120 min. Taip pat sutariama dėl grupės darbo taisyklių: - Visi galės pasisakyti - Visų nuomonė svarbi - Dalyvių prašoma neatskleisti pokalbio metu dalyvių gautos informacijos.	Sukurti saugią aplinką, kad dalyviai galėtų laisvai reikšti savo įžvalgas, suprastų tyrimo tikslą.
Pirminis etapas 20 min.	Diskusijos dalyvių įvedimas į pokalbį, užduodami bendri klausimai, kurie paskatintų diskusiją. Pradedama diskusija apie tyrimo objektą – kas yra vidinis įvaizdis? (Pasikeitimo įžvalgomis metodas.)	Palaipsniui įvesti dalyvius į pokalbį, paskatinti susidomėjimą pokalbio tema.
Giluminis etapas 75-85 min.	Pereinama prie pagrindinių tyrimo klausimų, nurodytų 1 lentelėje. Klausimai pateikiami dalyviams pagal nurodytą tvarką.	
Baigiamasis diskusijos etapas 10 min.	Moderatorius apibendrina tyrimo dalyvių išsakytas įžvalgas, padėkoja už pokalbį bei naudingas mintis, pasiteirauja, ar nėra klausimų.	Grąžinti (arba išlaikyti) teigiamą emocinį kontaktą tarp dalyvių bei tiriančiųjų atžvilgiu.
Ataskaitos parengimas	Ataskaitoje aprašoma diskusijos eiga, nurodoma, kas buvo aptarta, kaip skirtingos temos susiję tarpusavyje, kokios nuomonės, idėjos kilo spontaniškai, fiksuojamos dalyvių neverbalinės reakcijos, pauzės, abejonės. Aprašoma, kokių temų buvo išvengta, kas sukėlė neigiamas reakcijas.	Parengti medžiagą kokybinei duomenų analizei.

Sudaryta darbo autorės

Dalyviai buvo surinkti pagal galimybę dalyvauti tinkamu laiku, dirbantys įmonėje „X“. Kviečiami buvo asmeniškai telefoniniu skambučiu arba elektroninio pašto laišku. Nurodyti diskusijų laikai buvo penktadienio popietė 13:30 val. arba pirmadienio darbo pabaiga 16 val. Į pirmą grupelę pavyko sukviesti 7 dalyvius - joje vyravo vyresnio amžiaus darbuotojai nuo 38 iki 54 metų amžiaus. Dauguma dalyvių pagal profesijas yra žurnalų redaktoriai, maketuotojai, žurnalistai, atsakingi už žurnalų platinimą arba prenumeratą. Nedalyvavo nė vienas vyras. 4-ios iš dalyvių – moterų - nurodė dirbančios nuotoliniu būdu, tuo tarpu 3 – biure.

Antrojoje grupelėje, kuri susirinko pirmadienį prieš darbo pabaigą, dalyvavo kiek mažiau asmenų - tik 4: 2 moterys ir 2 vyrai. Dalyvių amžius - iki 35 m.

Duomenų analizė grindžiama kelių autorių metodologijomis: Kinder, 2009; Čiutienė, 2006; Pečiulienė, 2007; Petkevičienė ir kitų, 2004; Guščinskienė, 1999. Ribačonkos ir kitų, 2013.

Nagrinėjimas atliekamas fiksuojant ir pagal planą struktūruojant spontaniškai išreikštas fokus grupių mintis. Analizė buvo atliekama keletą kartų iš eilės, klausantis įrašų ir perrašant pokalbį į skaitomą failą (pokalbių išrašai prisegti prieduose Nr. 1 ir Nr.2).

Duomenys sisteminami remiantis minčių, žodžių, konteksto, vidinio nuoseklumo, komentarų intensyvumo, atsakymų tikslumo, pagrindinių idėjų kriterijais.

Analizė buvo atliekama bandant sistemiškai atsakyti į uždaviniuose išsikeltus klausimus. Sekančiame šio darbo poskyryje ir atskiruose jo skyreliuose pateikiami susisteminti I ir II fokus grupės tyrimo įrašų apibendrinimai.

Buvo atliekamas Fokus grupių tyrimas organizacijoje „X“. Pasiremta lojalumo tyrimo metodologijos pagal sampratas tam tikrų autorių: Lojalumas yra teigiamas individo atsakas į pripažinimą, pagarbą ir savirealizacijos galimybę bei išskirtinį dėmesį (Kinder, 2009; Čiutienė, 2006). Lojalumas yra emocinis organizacijos prisirišimas prie organizacijos (Pečiulienė, 2007). Lojalumas kaip darbuotojų solidarumo jausmas bei didžiavimasis organizacija (Petkevičiūtė ir kiti, 2004).

Vidinės komunikacijos: Komunikacija yra žmonių tarpusavio sąveikos ir organizacijos funkcionavimo pagrindas (Guščinskienė, 1999). Komunikacija yra viena svarbiausių valdymo priemonių efektyvaus organizacijų tinklo veikloje (Ribačonka ir kiti, 2013).

3.2. Tyrimo rezultatai

3.2.1. I grupės dalyvių atsakymų susistemintas apibendrinimas

1 grupės diskusija vyko 2015 m. rugsėjo 25 d., 13 val. 30 min., penktadienį, nes daugeliui darbuotojų ši darbo diena buvo laisvesnė. Gali būti, kad dėl šios priežasties susirinko daugiau dalyvių, nei vėliau organizuotoje fokus grupės apklausoje.

Respondentų skaičius, lytis ir amžius: šioje grupėje dalyvavo 7 žmonės, visi dalyviai buvo moterys, kurių amžius nuo 35m.3 moterys nurodė dirbančios ofise pilną darbo dieną, likusios 4 moterys nurodė dirbančios lanksčiu grafiku arba nuotoliniu būdu iš namų. Diskusijos pradžioje buvo jaučiama šiokia tokia socialinė įtampa, susirinkusieji buvo kiek susikaustę, nelinkę kalbėtis, rodėsi, kad trūksta tam tikro jaukumo, kuris jaučiamas esant tokioje atmosferoje, kurioje visi puikiai vienas kitą pažįsta. Tačiau po įvykusio pokalbio dalyvės džiaugėsi, kad turėjo galimybę užėiti į ofisą ir susitikti su kolegomis, pasimatyti ir pasikalbėti. Tokia, atrodytų, visiškai smulki aplinkybė visgi parodė, koks darbuotojams yra svarbus bendrumo ir priėmimo jausmas, dar kartą akcentavo, kaip keičiasi savo vietos organizacijoje ir pačių kolegų kaip asmenų vertinimas, kai bendravimas elektroniniu būdu nors trumpam pakeičiamas kontaktu „akis į akį“ (Prashant, 1997).

Žemiau pateikiami pirmosios fokus grupės diskusijos rezultatai ir svarbiausieji elementai, suskirstyti pagal klausimų grupes į 7 kategorijas: vidinės įmonės aplinkos asociacijos, motyvavimas, motyvavimo priemonės, viršvalandžiai, vakarėliai-išvykos, įmonės padėties įsivaizdavimas po 5 metų ir vidinės komunikacijos priemonės. Kadangi pokalbio metu buvo prašoma pateikti įvairias asociacijas, motyvuojančius veiksmus, buvo bandoma išsiaiškinti kas skatintų tapti dar lojalesniais įmonei, aptarinėjami įvairūs komunikacijos gerinimo veiksniai.

Asociacijos. Diskusija pradėta nuo užduoties apie asociacijas, t.y. darbuotojų klausama *su kuo jiems asocijuojasi vidinis įmonės įvaizdis?* I-oji dalyvių grupelė užtruko ganėtinai ilgai, matėsi, kad šis klausimas dalyvius kiek glumina, jiems nekylo minčių, kaip būtų galima atsakyti į pateiktą klausimą. Iš tiesų tai buvo puikiai suprantama, nes darbuotojams, kurie nėra pilnai integravęsi į įmonės kultūrą, gan sunku su kažkuo sugretinti vidinį įmonės vaizdą (Goldhaber, 1990). Minėti darbuotojai nespėja gerai jo pajauti todėl, jog daugelis šioje grupelėje dalyvavusiųjų nurodė dirbantys nuotoliniu būdu iš namų. Pokalbio metu buvo net išreikšta mintis, atspindinti šią situaciją: „Kai nedalyvauji bendrose veiklose, nežinai, kuo kolektyvas gyvena, nepažįsti žmonių...“. Šiuo atveju labai svarbu pabrėžti įmonės išskirtinumą – pakankamai didelė dalis jos darbuotojų dirba nuotoliniu būdu iš namų. Nežiūrint šio išskirtinumo, būtų svarbu pabrėžti, kad tai kelia riziką

įmonės efektyvumui. Darbuotojai visgi yra įmonės dalis, jeigu jie nejaučia, kas vyksta įmonėje ir negali apibūdinti kokia vidinė komunikacija, reiškia jie nėra lojalūs.

Pirmoji diskusijos metu paminėta asociacija su įmone buvo „darbas“ (arba asociacija, atspindinti jo pobūdį). Tai rodo neutralų, gal net ne itin suinteresuotą požiūrį įmonės atžvilgiu, labiau akcentuojama, kad tai tiesiog pragyvenimo šaltinis („Kolektyvas kaip pakankamai svetimi kaimynai laiptinėje, malonus vieni kitiems, bet per daug nesibičiuliuojantis.“). Frazė „svetimi kaimynai laiptinėje“ atspindi darbuotojų tarpusavio bendravimo trūkumą, kas neišvengiamai veda ir į ryšio (tam tikro „bendravimo“) su pačia įmone, jos platesne veikla ir ateitimi nebuvimą (Allen ir Meyer, 2011). Kitos asociacijos („Draugiškas kolektyvas, (bet) nelabai atsakingas“, „Nuoširdus kolektyvas“), kad ir kitu kampu, bet lygiai taip pat rodo žmonių bendruomenės įmonėje svarbą. Bendras požiūris į vyraujančią atmosferą – labiau teigiamas („labai daug progų neturėjome artimiau pažinti vienas kitų, nelabai daug tu veiklų už darbo ribų, bet konfliktinių situacijų irgi nebuvo, bent jau man tikrai.“).

Motyvacija. Kaip veiksniai, skatinantys darbuotojų lojalumą įmonei, buvo įvardyti savo turimos kompetencijos suvokimas bei darbo užmokestis („Mane laiko tai, kad man patinka mano darbas, tai, ką aš darau, bet jei rasčiau geresnį pasiūlymą, aš tikrai išeičiau, bet kol esu čia, tol esu lojali iš tikrųjų. Kita vertus, vardan rašymo, kad aš čia rašyčiau ir badaudama – tikrai ne. Turi būti teisingas santykis darbo ir apmokėjimo“; „<...> man patinka mano darbas, man patinka ką darau“; „Mes čia visi tikriausiai apsvarstytume didesnę atlyginimą.“). Tai yra visiškai natūralu, turint omeny, kad darbo užmokestis yra viena praktiškiausių ir esminių darbo pasekmių. Be to, reikėtų turėti omenyje, kad darbuotojai gali būti linkę žodžiais neatskleisti visos darbo užmokesčio svarbos (Rynes ir kiti, 2004). Tai reiškia, kad jei jau tai buvo paminėta fokus grupių diskusijose, galima beveik neabejoti, kad šio veiksnio svarba – esminė. Taip pat, kaip ir klausime apie asociacijas, išryškinama kolektyvo svarba („Net jeigu taip, būtų didesnis atlyginimas, bet aplinka prastesnė, rinkčiausi kur geresnė atmosfera.“), iš dalies nustelbianti net didesnio atlyginimo svarbą („kur didesni pinigai apsvarstyčiau ir aš, bet tie pinigai turėtų būti ženkliai didesni.“). Buvo išgirsti tokie komentarai kaip „Aš čia jaučiuosi komfortiškai“, „dirbu sau artimą darbą“, tačiau tuo pačiu buvo jaučiamas dalyvių nepasitikėjimas savimi, netikrumo, neužtikrintumo jausmas.

Uždavus klausimą, „*kaip save įsivaizduojate po 5 metų?*“, visos dalyvės nutilo, pasigirdo atodūsiai: „stengiuosi apie tai negalvoti“; „Jeigu niekas nesikeis, mes „luzeriškėsime“, „negali papasakot draugėms, nes gėda“. Tai parodo, kaip svarbu gerėjanti įmonės situacija, nes tai leidžia lengviau įsivaizduoti šviesią ateitį, motyvuoja darbuotoją būti jos dalimi. Jeigu įmonės situacija rinkoje prastėja, savisaugos instinktai skatina „sprukti“, mažiau norisi būti lojalus ir gali nepadėti net tradicinės darbuotojų išlaikymo įmonėse strategijos (Ramlall, 2004). Aiškiai išryškėjo

tendencija, kad motyvacija yra dėl įmonei išorinių veiksnių, t.y. žmonės motyvuoja ne įmonės daromos pastangos, o jų darbo pobūdis. Tai reiškia, kad jie lygiai taip pat laimingai dirbtų bet kur, kur galim rašyti, tai dar vienas pastebėjimas, kad lojalumo lygis nėra aukštas.

Motyvacinės priemonės. Tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojams itin svarbu kolektyvo pagarba ir supratimas („Man patinka aplinka, kolektyvas, (mane) visada pakviečia pasitarti dėl reklamos, dėl viršelio, visų nuomonė išklausoma“; „<...> labai smagu, kad čia vertinama nuomonė, apskritai tai taip, ir ne tik nuomonę vertina, bet, pavyzdžiui, visai neseniai sužinojau, kad mane čia pačią vertina. Kitose įmonėse dirbant man net nekildavo tokių minčių, kad mane vertina.“). Svarbu pasitarti: „jaučiu, kad mane vertina, vertina mano nuomonę“, paantrina kita kolegė. Tai darbuotojus motyvuoja, skatina labiau stengtis ir elgtis atsakingiau sudėtingose situacijose (Wolf, 1970).

Visgi, aukščiausius balus, kaip viena iš galimų motyvacinių priemonių surinko darbo užmokestis („<...> darbo užmokestis 5, bet tai išsprendžia viską ir sporto klubą ir tobulėjimo galimybę, jeigu darbo įgūdžiams kokiems...“). Tai rodo, kad į darbą įmonėje visų pirma žiūrima kaip į pragyvenimo šaltinį ir realiai pamatuojamą tam tikros gyvenimo kokybės garantą (Rynes ir kiti, 2004). Žinoma, kuo didesnis priedas prie atlyginimo už papildomus rezultatus, tuo tai motyvuoja labiau.

Viršvalandžiai. Šioje grupėje dalyvavusiems darbuotojams būdingas atsakingumas ir pasiryžimas dirbti viršvalandžius dėl bendro tikslo, bet taip pat svarbu, kad tai „iš vidaus“ einantis pasirinkimas, asmeninis žmogaus pasirinkimas, o ne elgsena, siekiant gauti kažkokį konkretų apdovanojimą iš vadovų („Aš Joninės švenčiau keisdama žurnalo viršelį, švenčiau kitaip nei buvau suplanavusi, nes man pačiai tai svarbu, o ne dėl to, kad aš čia kažkaip paklusčiau.“). Pasireiškia vadinamoji vidinė („intrinsic“) motyvacija, skatinanti ne tik didesnę atsakingumą atliekant užduotis, bet ir didesnę polinkį dalintis informacija ir žiniomis tarpusavyje (Lin, 2007).

Vakarėliai, išvykos. Šie dalykai įvardyti kaip svarbūs didinant darbuotojų tarpusavio supratimą ir lojalumą įmonės atžvilgiu („Tokie vakarėliai mane motyvuotų tam, kad suartina žmones, didėja noras bendrauti, daraisi lojalesnis“; „<...> manau, motyvuotų, žmonės geriau jaustųsi kartu, „apsišlifiotų““). Išreikštas noras organizuoti ir/ar dalyvauti tokioje veikloje. Išryškėjo ir stipriai neformalios komunikacijos svarba: „kaip mes pasikalbame telefonu“, penktadienio pyragų tradicija, bet „nežinau, ar aš viena įpareigota kepti...“. Taip pat taip atsiskleidė, jog kai kuriems diskusijos dalyviams lyg ir trūksta kolektyvo palaikymo ir (ar) pripažinimo. Todėl vidinei organizacijos darnai ir darbuotojų lojalumui komandinio darbo renginiai, vakarėliai bei mokymai yra gal ir ne esminiai, bet pakankamai svarbūs, nes padeda pamatyti kolegas įvairiose situacijose.

Vizija – „po 5 metų“. Skeptiškai žiūrima į įmonės finansinę padėtį („Jei įmonė turtėja - įsivaizduoju, su dabartiniais pinigais neįsivaizduoju“; „Neatrodė tokia stabili ir spaudos, leidyklos ateitis“) dėl kitų žurnalistikos sektorių kilimo ir persikėlimo į elektroninę erdvę. Gera komunikacija prisidėtų prie darbuotojų lojalumo, nes „jaustum sau pagarbą“ ir „didėtų įmonės įvaizdis“. Daugelis dalyvių net nedrįsta pasvajoti apie tai, kad leidiniai po 5 metų klestėtų, viskas gerėtų.

Vidinės komunikacijos priemonės. Visi dalyviai pabrėžė bendrą vidinę komunikacijos strategiją bei elektroninių priemonių svarbą. Aiškos vidinės komunikacijos spragos: „išėjo reklamos vadybininkė, o aš nieko nežinau“. Tokie miskomunikacijos pavyzdžiai silpnina darbuotojų viltis ateityje draugiškai sutarti su visu kolektyvu, taigi, silpnina ir potencialią integraciją bei lojalumą. Įmonės vidinis klimatas net nuolat biure nebūnantiems darbuotojams yra itin svarbus profesinės kasdienybės elementas (Goldhaber, 1990).

Akcentuotas ir aiškos įmonės politikos ir bendro tikslo poreikis („<...> norėtusi, kad būtų įvardinti rezultatai, daromi susirinkimai, kad būtų įvertinta, ko vadovai tikėtusi iš mūsų, kokie lūkesčiai. Net ne tarimosi, o bendrų siekių, bendrų problemų įvardijimas, kad būtų ta politika vieša...“). Įvardijamas aiškos komunikacijos trūkumas, kai remiamasi laikiniais ir nepatikimais informacijos kanalais („Iš vieno išgirsti taip, iš kito kitaip.“).

Kalbant bendrai, geriausiai tarp vidinės komunikacijos priemonių pagal veiksmingumą įvertintas asmeninis pokalbis su vadovu. Šiek tiek prasčiau – susirinkimai („<...> susirinkimai - 3, nes juose nelabai ir dalyvaujame, nes mūsų nekviečia.“).

Lentelėje Nr. 9 pateikiamos įvertintos I grupės motyvuojančios priemonės. Jos palyginamos ir su rezultatais gautais iš kokybinio pokalbio vertinimo

9 lentelė. I-os grupės motyvavimo priemonių vertinimas

Motyvuojančios priemonės	Įverčiai visų dalyvių, išvestas vidurkis	Komentaras:
Bilietai į spektaklį, sporto klubą.	$(1+3+2+3+4+2+2)/7=2.43$	Vieninga nuomonė, nelabai vertina
Priedai prie darbo užmokesčio.	$(3+5+5+5+5+3+5)/7=4.43$	Vieninga nuomonė. Labiausiai vertinama.
Galimybė turėti lankstų grafiką.	$(5+5+2+4+5+1+1)/7=3.29$	Labai įvairios nuomonės. Vieni vertina labai, kiti išvis nevertina.
Galimybė pačiam planuoti savo darbo laiką.	$(2+4+1+3+2+5+2)/7=2.71$	Labai įvairios nuomonės, bet mažiau maksimalių vertinimų, nei lankstaus grafiko atveju.
Tobulėjimo galimybė.	$(4+5+3+4+5+1+5)/7=3.86$	Būtų neblogai vertinama, jeigu ne vieno žmogaus nuomonė, kad visiškai neturi reikšmės.
Kita:		Nenurodė papildomų variantų.

Sudaryta darbo autorės

Pateikiamose lentelėse, kuriose sužymėti įverčiai, gauti diskusijos metu. Susitikimo pradžioje išdalintuose lapeliuose apklaustieji vertino elementus skalėje nuo 1 iki 5 balų. Po diskusijos lapeliai buvo surinkti, o šios lentelės pateikiamos kaip patikrinimo priemonė, ar kolektyve nebuvo asmenų, kurie galbūt garsiai nedrįso išsakyti savo nuomonės. Taip pat įverčiai nors neturi reikšmės kiekybinės informacijos tikslumo prasme, tačiau atspindi tyrimo dalyvių preferencijų stiprumą.

Kaip matyti iš lentelėje Nr. 9 pateiktų duomenų, labiausiai vertinama paskatinimo priemonė yra priedas prie darbo užmokesčio - visi kolegos tam pritarė vieningai. Mažiausiai motyvuojančia priemone dalyviai įvardijo bilietus į spektaklį.

Dėl galimybių turėti lankstų grafiką ir planuoti savo darbo laiką dalyvių nuomonės labai išsiskyrė. Reikėtų paminėti, kad darbuotojai, kurie turi šią privilegiją, jos per daug gerai nevertina, o tie, kurie neturi, ją vertina kur kas palankiau.

Tobulėjimo galimybė irgi vertinama neblogai ir užima 2-ąją vietą po darbo užmokesčio.

Toliau pateikiama lentelė Nr. 10, kur diskusijos dalyvių buvo prašoma aptarti vidinės komunikacijos priemones, įvertinti jų naudą ir svarbą darbui.

10 lentelė. I-os grupės komunikacijos priemonių vertinimas

Vidinės komunikacijos priemonės	Visų darbuotojų įverčiai ir iš jų išvestas vidurkis	Komentaras:
Mokymai.	$(?+1+5+2+3+4+4)/6=3,17$	Mažiau svarbus aspektas.
Susirinkimai.	$(?+4+5+5+3+3+5)/6=4,17$	Aukščiausias vertinimas.
Komandinio darbo renginiai.	$(4+5+3+5+4+2+5)/7=4$	Auštas įvertinimas.
Anketos bei apklausos.	$(1+3+?+?+3+3+4)/5=2,8$	Trūko 2 atsakymų, bet iš turimų vertinimas vidutinis.
Asmeninis pokalbis su vadovu.	$(4+4+2+2+5+4+2)/7=3,29$	Labai svarbus aspektas.
Elektroninės priemonės (intranetas, fb, e. paštas).	$(4+4+5+5+5+5+5)/7=4,71$	Aukščiausias vertinimas.
Neformalūs vakarėliai.	$(1+1+1+2+4+2+1)/7=1,71$	Prastai vertinami.
Kita:		Nepateikė siūlymų.

Sudaryta darbo autorės

Kaip matyti iš lentelėje Nr. 10 pateiktų įverčių, geriausiai iš komunikavimo priemonių įmonės viduje darbuotojų įvertintos *susirinkimai ir elektroninės priemonės*. Atsižvelgiant į tai, kad šios priemonės daugiausiai praktikuojamos, nes labai svarbios darbui, tai gali būti ir priežastis, kodėl jos geriausiai yra vertinamos (kitų priemonių privalumų ir naudos darbui dalyviai tiesiog nelabai galėjo įvertinti). Susirinkimai ir elektroninės priemonės daugiausiai darbuotojus jungia, sieja juos su darbu. Kita priežastis, kodėl jos taip gerai vertinamos, gali būti ir tai, kad dauguma

šioje grupėje dalyvavusių įmonės darbuotojų nurodė, jog dirba nuotoliniu būdu, todėl šios priemonės ypač svarbios, nes tik per jas ir pavyksta gauti pagrindinę informaciją apie įmonę. Įdomu tai, kad kartais gyvo bendravimo iškeitimas į elektroninį darbovietėje gali sukelti neigiamų socialinių padarinių (Markus, 1994), tačiau nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų atžvilgiu tai kaip tik gelbėja situaciją – reiškinys, kurį ateityje taip pat būtų galima ištirti.

Komandinio darbo renginius darbuotojai vertina irgi labai aukštai. Kolegos mano, kad tai yra naudinga, nes pakelia kolektyvo dvasią, vienija įmonės darbuotojus bendram tikslui ir vėliau padeda dirbti. Kaip jau minėta, diskusijos pradžioje vyravo nejauki socialinė atmosfera, matėsi, kad žmonės yra nepripratę vieni prie kitų, nėra pernelyg artimi ir jaučiasi gan nepatogiai, kai reikia viešai kalbėti, išreikšti mintis. Tačiau laikui bėgant situacija pagerėjo, įtampos liko mažiau. Tai tik dar labiau patvirtina, jog tokios veiklos, kaip organizuojami komandinio darbo renginiai, yra reikalingi ir itin naudingi.

Taip pat dalyvių neblogai įvertintas ir *pokalbis su vadovu*. Darbuotojai nurodė su tokiais pokalbiais turėję patirties ir būtent per juos nurodo sužinoję, ar yra vertinami, suvokę savo reikšmę kolektyvui. Šie pokalbiai taip pat yra svarbūs dėl to, kad jų metu darbuotojas netiesiogiai gauna dėmesio iš vadovybės (Goldhaber, 1990), o tai, be abejonės, didina darbuotojo ištikimybę darbui ir lojalumą įmonei.

Mažiau svarbiu aspektu darbuotojai nurodė esant *mokymus*, kurių metu dalinamasi patirtimi su kitais darbuotojais. Taip gali būti dėl tos priežasties, kad darbuotojai jaučiasi atitrūkę nuo kolektyvo, nuo bendravimo ir dalinimosi tarpusavyje informacija. Kaip jie patys minėjo, nežino, ar ryžtųsi organizuoti tokį procesą, nors ir mano, kad būtų tai naudinga ir galbūt padėtų užbėgti už akių kitų kolegų klaidoms. Kita vertus, tai galėjo būti nulemta ir tos aplinkybės, jog įmonės kolektyvas nėra pakankamai artimas, kad norėtų dalintis patirtimis, be to, dar šiek tiek gal ir nedrąsu. Vertindami naudojamas komunikacijos priemones dalyviai buvo visai teisūs manydami, kad pradžioje kolektyvą reikia supažindinti per bendras veiklas, tada gal ir atsirastų noras ir daugiau bendradarbiauti dirbant dėl bendro tikslo.

Darbuotojų anketos ir apklausos įvertintos kaip mažiausiai naudinga vidinės komunikacijos priemonė.

3.2.2. II grupės dalyvių atsakymų susistemintas apibendrinimas

II grupės pokalbis vyko 2015 m. rugsėjo 30 d., 16 val., pirmadienį, vieną iš sunkesnių darbuotojams dienų, nes tai yra naujos darbo savaitės pradžia. Gali būti, jog būtent dėl šios priežasties dalyvaujančių darbuotojų susirinko tik 4.

Žemiau pateikiami antrosios fokus grupės diskusijos rezultatai ir svarbiausieji elementai, suskirstyti pagal klausimų grupes į 7 kategorijas.

Verta paminėti, kad diskusijos metu antroji grupelė jautėsi pastebimai laisviau, nei pirmoji, vyravo pasitikėjimas savimi.

Asociacijos. Viena pirmųjų asociacijų su darbu – *iššūkiai*. Tai konkurencija su kitomis įmonėmis rinkoje ir apskritai dėl spaudos sektoriaus išlikimo („Iššūkiai randant kelius pas klientus ir rodant jiems vertę“). Antroji prasmė – iššūkiai ir konkurencija įmonės viduje, siekiant kuo geresnių asmeninių rezultatų ir ginant savo poziciją. Akademiniėje literatūroje į skirtumus ir iššūkius, sunkumus įmonės viduje kartais žiūrima kaip į neigiamus elementus, kuriuos pakelti reikia tam tikrų charakterio savybių (Jackson ir kiti, 2007). Kita vertus, įmonės „x“ naudai verta pažymėti, kad čia vyrauja požiūris, kad tokie dalykai skatina pasitempti ir tobulėti, o tai anaiptol nėra neigiamas dalykas („Tie iššūkiai yra tik į gerą, išeiti iš komforto zonos yra labai gerai, kaip ir, žinoma, „perlipti“ per save.“). Verta paminėti, kad šioje grupelėje dalyvavę dalyviai yra ganėtinai jaunesni už pirmąją ir dirba pardavimų srityje.

Kitos darbuotojų paminėtos asociacijos – *patirtis ir pragyvenimo šaltinis* – tampriai susijusios su pirmąja. Anot vieno iš diskusijoje dalyvavusių darbuotojų, darbas įmonėje primena medžioklę, nes privalai dėti pastangas ir kaskart būti kūrybingas, kad pasiektum rezultatų ir gautum didesnę atlygį („Šis darbas toks yra kaip medžioklė, jei sumedžiosi pragyvensi, nesumedžiosi - nepragyvensi.“). Kadangi atlygis tiesiogiai susijęs su įdėtomis pastangomis, neišvengiamas ir jau minėtasis konkurencijos elementas. Patirtis, kaip darbinis elementas, irgi susijęs su asociacijomis „iššūkiai“ ir „pragyvenimo šaltinis“, nes leidžia medžioklę vykdyti ir efektyviau konkuruoti tiek su kitomis įmonėmis, tiek su savo kolegomis („<...> pradžioje būna labai sunku, bet po to, ta patirtis padeda geriau įgyvendinti projektus.“). Tai rodo diskusijoje dalyvavusių darbuotojų profesinę brandą, kai svarbesni jau yra nebe išoriniai motyvaciniai veiksniai (vadovo spaudimas, kolegų lūkesčiai), o vidiniai (paties darbuotojo noras stengtis, įrodyti sau, ką sugeba), kas dažniau yra būdinga labiau patyrusiems ir savo kompetencija labiau pasitikintiems profesionalams (Amabile, 1993).

Šioje grupelėje *vidinė įmonės aplinka* asocijavosi su iššūkiais, pinigais, patirtimi, pragyvenimo šaltiniu. Galima teigti, kad šio tyrimo dalyviams buvo svarbiau gaunama nauda iš

įmonės, labiau orientuojamasi į savo gerbūvį, nei į įmonėje vyraujančią atmosferą, kolektyvą. Šios – antrosios - fokus grupės dalyviai jautė pasitikėjimą savimi, atsispindėjo požiūris ir tikėjimas, kad jie kontroliuoja situaciją, viskas jų galioje („kiek dirbi tiek ir uždirbi“). Šie darbuotojai, galima sakyti, labiau orientuoti į individualų darbą ir rezultatus, o kiti kolegos jų vertinami kaip konkurentai arba priemonės rezultatui pasiekti. Toks požiūris nėra retas profesijose, kuriose konkurencijos lygis aukštas ir užmokestis tiesiogiai priklauso nuo pasiekimų (Nolan ir William, 1983).

Vidinė komunikacija – „kur dirbate?“. Dažniausiai darbuotojai mini ne įmonę, o savo darbo sritį – reklamą. Jaučiama, kad tai sukelia didesnę įspūdį tiek patiems darbuotojams, tiek aplinkiniams, nei pats įmonės pavadinimas („Aš tai sakau, kad dirbu su reklama ir visus tai labai žavi“; „Aš tai kartais sakau, kad spaudoj dirbu ir reklaminį plotą pardavinėju, ir daugeliui atrodo, kad tai kažkas tokio, kaip antroji valdžia.“). Visgi, pasididžiavimo jausmas savo darbu nėra labai ryškus – į tai žiūrima neutraliai („Čia nėra kažkoks stebuklas, ne Nasoj dirbam gi, tai ne.“). Galima daryti prielaidas, kad tai susiję su vidiniu įmonės įvaizdžiu, pasirodo darbuotojai nelabai noriai pasipasakoja, kur dirba, geriau nuslepia, nes nelabai didžiuojasi savo įmone.

Išryškėjo ir tai, kad dauguma šios grupelės darbuotojų neidentifikuoja įmonės pavadinimo, o akcentuoja darbo pobūdį arba veiklą, taip tarsi norėdami padidinti aplinkiniams sukeliamą įspūdį. Tai rodo, kad nejaučiamas didelis lojalumas įmonei, kas nėra stebėtina, nes panašia veikla užsiima ir daugelis kitų įmonių. Nurodyti įmonės, kurioje dirba, pavadinimą paprastai linkęs tik vienas darbuotojas, kuris po to dar pridėjo, kad pasakius pavadinimą tenka aiškintis, kam įmonė priklauso ir t.t. Dažniausiai kaip savo darbo pobūdį dalyviai įvardijo esant žiniasklaidą, spaudą, darbo pobūdį - „dirbu su reklama“, t.y. išryškino tuos dalykus, kuriais dažniausiai didžiuojasi patys arba aplinkiniai.

Motyvacinės priemonės. Tokios motyvacinės priemonės kaip *bilietai į spektaklį, sporto klubą* – anot darbuotojų, vertingi kaip vienetinis paskatinimas, bet laikui bėgant labai greitai praranda vertę („<...> svarbiau dėmesys ir įvertinimas negu kažkokie vienkartiniai ir reguliarūs bilietai, jeigu jie reguliarūs praranda vertę eigoj vis vien.“). Šios priemonės buvo įvertintos žemiausiais balais pagal poveikį, o tiksliau – visiškai neįvertintos. Kaip labai svarbūs aspektai paminėti *dėmesys ir įvertinimas*. Galima teigti, kad padovanojant bilietus į teatrą ar spektaklį irgi galima parodyti darbuotojui dėmesį, bet po kelių tokių dėmesio parodymų tai įspūdžio nebesukelia, nes tampa įprastu dalyku. Galėjimas pačiam pirkti suteikia daugiau pasitikėjimo, darbuotojas jaučia psichologinį malonumą galėdamas pats įsigyti daiktą (<...> labiausiai motyvuotų pinigai, kuriuos aš gaudamas galėčiau pats nusipirkti tuos bilietus. Aš geriau jaučiuosi pats pirksdamas nei gaudamas.“).

Pastebima įdomi išvada, kad šie atsakymai koreliuoja su tuo, kad darbas yra iššūkis, todėl svarbu ir pripažinimas.

Priedai prie darbo užmokesčio – vienas svarbiausių darbo elementų dėl galimybės išmatuoti ir realaus poveikio gyvenimo kokybei („<...> dėl to mes ir dirbam...“). Labiausiai vertinama galimybė pirkti patiems, nes tai asocijuojasi su galimybe pačiam pasirinkti, ko nori, saugumu ir galia („aš uždirbu ir galiu sau leisti įsigyti“), todėl didžiausią dėmesį dalyviai skyrė ne dovanoms ar kuponams, o konkrečiam ir pamatuojamam piniginiam užmokesčiui („<...> „gėda eiti pirkti už kuponus arba su nuolaidomis“). Įvairias paslaugas ir pramogas (bei save) darbuotojai vertina labiau, kai gali sau leisti tai nusipirkti patys (Drago, 2008). Darbo užmokestis daugelio autorių yra laikomas kaip vienas svarbiausių elementų, kadangi galima išmatuoti šio kriterijaus poveikį gyvenimo kokybei.

Lankstus darbo grafikas – kaip ir pirmosios fokus grupės diskusijoje, nuomonės čia išsiskyrė - vieniems darbuotojams tai svarbu, kitiems – ne. Tie, kuriems svarbu, argumentavo tuo, kad namuose mažiau triukšmo, patiriama mažesnė įtampa, nes nėra tiek daug blaškančių aplinkos veiksnių ir žmonių, buvo teigiama, kad tai juos motyvuoja. Buvo ir tokių darbuotojų, kurie šį punktą įvertino netgi aukščiau už didesnę užmokestį („<...> tikriausiai rinkčiausi darbą nuotoliniu būdu, teikčiau pirmenybę dirbti iš namų, negu didesnę priedą“; „<...> turėjau labai gerai apmokamą darbą, bet išėjau vien dėl to lankstumo ir galimybės dirbti iš namų“). Paklausti, ar turi tokią galimybę šiuo metu, darbuotojai atsakė, kad ne, nors labai norėtų („<...> „Taip, žinoma norėčiau, mane tai žinoma motyvuotų labiau, bet šioje įmonėje nėra tai priimtina ir aš priėmiau tai kaip faktą.“). Pažymėtina, kad patys fokus grupės dalyviai per daug nebando dėl to pakovoti ir išsiderėti sau priimtinesnių geresnių sąlygų, jaučiasi truputį nepatogiai, bet nediršta apie tai kalbėtis su vadovybe. Galbūt dėl to, kad nesijaučia išklausomi arba mano, kad į jų nuomonę menkai atsižvelgiama. Bet kokių, lankstus darbo grafikas šioje fokus grupėje įvardytas kaip labiau svarbus aspektas, kartais labiau motyvuojantis net ir už didesnę darbo užmokestį.

Galimybė pačiam planuoti savo darbo dieną – vieniems ne itin svarbu, kitiems – linkusiems patiems planuoti savo laiką – tai labai svarbu („norėčiau, kad man leistų pasireikšti ir pačiai tai susiplanuoti. Man tai svarbu.“). Vertinant tai, kad reklamos pardavėjų darbas yra gan įtemptas, priklausomas nuo įvairių išorinių veiksnių, kliento, kitų darbuotojų, tikriausiai sunku įsivaizduoti, kad tokios galimybės planuoti savo laiką darbe galėtų nebūti.

Tobulėjimo galimybė – vienas svarbiausių elementų, tam tikras orientavimasis į ateitį („Jeigu žmogus sugeba parduoti reklamą, jis bet ką sugebės.“). Kadangi daugeliui tai buvo svarbu, reklamos skyriaus vadovas net kelis kartus tai akcentavo pokalbio metu, jų darbas ir buvimas įmonėje „X“ rodo, kad jie daugiau ar mažiau yra patenkinti tobulėjimo galimybėmis čia.

Priedai prie užmokesčio ir galimybės tobulėti varžėsi dėl pirmos vietos pagal poveikio svarbumą. Šių abiejų elementų nauda akivaizdi – didesnis atlyginimas užtikrina geresnę gyvenimo kokybę, tuo tarpu galimybės tobulėti suteikia saugumo darbo rinkoje ir leidžia ateityje uždirbti daugiau pajamų, kas irgi veda į geresnę gyvenimo kokybę. Taip pat paminėtinas ir gana įdomus aspektas, kad darbuotojas geriau jaučiasi kažką pats nusipirkdamas, nei gaudamas („mane labiausiai motyvuotų pinigai, kuriuos aš gaudamas galėčiau pats nusipirkti tuos bilietus. Aš geriau jaučiuosi pats pirkdamas nei gaudamas.“) (Nolan ir William, 1983). Tai iš dalies paaiškina, kodėl dovanojami bilietai nėra taip vertinami – tiek dėl to, kad gauti bilietai gali neatitikti darbuotojo pomėgių ir norų, tiek dėl to, kad pats dovanojimas gali asocijuotis su labdara ir šiek tiek žeminti.

Buvo paminėti ir kiti aspektai, tokie kaip galimybė skirti papildomo laiko šeimai, taip pat automobilis ir kuras, kurį galima naudoti ir savo reikmėms „<...> pavydžiu draugams, kuriems leidžiama darbinio automobilio pakeliauti ne tik darbiniais reikalais.“ Darbuotojai labai gerai vertino darbinės priemonės ir netgi įtraukė kaip į motyvuojančias dirbti geriau ir išlikti lojaliam, nes tai pagerina darbo kokybę, sutaupo laiko.

Vakarėliai, išvykos. Darbuotojams tai pakankamai svarbu, nes egzistuoja noras geriau pažinti vienas kitą. Tai labiau būdinga jaunesniems darbuotojams, kuriems tokios socializavimosi formos svarbesnės. Jų požiūriu, tai padėtų tapti kompetentesniems (Maurer, 2001). Visgi, pabrėžta, kaip svarbu, vyrautų pasirinkimo laisvė renkantis ką veikti, kad būtų sprendžiama bendrai, kas parodo norą dirbti komandoje, spręsti iškilusias problemas kartu.

Vizija – „po 5 metų“. Nė vienas darbuotojas, buvęs šioje grupėje, neturėjo aiškios vizijos, kokia bus jo profesinė padėtis po 5 metų. Dauguma nutilo, susimąstė ir atsargiai tarstelėjo, kad gal nelabai čia save mato. Jaučiamas neužtikrintumas įmonės ateitimi („Jei viskas yra taip kaip dabar – neįsivaizduoju.“). Tai paaiškina, kodėl pasakojant apie savo darbą daugiau dėmesio skiriama savo sričiai, kompetencijai, o ne įmonei, kurioje dirbama, pavadinimui, nes tai gali pasikeisti, o turima patirtis leis susirasti panašų darbą kitoje įmonėje. Patirtis ir žinios tarnauja kaip stabilumo veiksnys. Bet leista suprasti, kad tai susiję ne tiek su darbuotojų nuomone apie savo įmonę, o labiau su pačiu spaudos sektoriumi ir tuo, kad jis išgyvena ne pačius geriausius laikus („Dar turint omeny, kad spauda ir taip merdi. Po 5 m dar neaišku kaip bus...“).

Dar viena problema, trukdanti turėti aiškią viziją – sklandžios vidinės komunikacijos trūkumas („<...> komunikacijos sklandumo trūksta, viskas vyksta gimdymo būdu. Jeigu su klientu susitari tada nesusitari su savais, kad padaryt kažką. Turi viziją, kad padarysi kažką labai gerai, visi bėgas lekia, užsiėmę, daugumos nėra ofise, dirba kituose miestuose. Galutinis rezultatas netenkina paties savęs ir prieš klientą jautiesi blogai...“). Tai neleidžia iki galo realizuoti savo idėjų, trukdo santykiams su klientais. Chaotiška komunikacija neleidžia tobulėti, didinti pardavimus, ir skatina

abejones sėkminga įmonės ateitimi. Sklandi komunikacija itin svarbi darbuotojo gerai savijautai darbe ir jo planams įmonės atžvilgiu (Ramlall, 2004) „<...> ramiau dirbti gali kai viską žinai kaip kas bus“. Pokalbio pabaigoje buvo išreikšta ir viltį teikianti mintis, kad galima ateityje tobulėti ir gerinti situaciją spaudos leidinių perkeliant juos į internetinę erdvę („<...> galima modernėti ir eiti į internetą“). Patys darbuotojai turi idėjų dėl įmonės padėties pagerinimo - tai rodo pastangas ir norą stengtis dėl įmonės.

Vidinės komunikacijos priemonės. Iš vidinių komunikacijos priemonių geriausiai pagal veiksmingumą įvertintas *asmeninis pokalbis su vadovu*. Nors didelis vaidmuo ir atsakomybė tokioje situacijoje atitenka pačiam vadovui („Pokalbiui su vadovu duodu penkis balus (iš penkių), bet – vėlgi – tuo atveju, jeigu vadovas yra atviras ir priima tai, ką sakai.“), tai laikoma pakankamai efektyvia priemone dėl galimybės privačiai ir atvirai pasitarti ir keistis informacija. Žinoma, tai galioja tik pokalbio su tiesioginiu vadovu atveju. Pokalbis su įmonės vadovu, kuris gali būti ne tiesioginis darbuotojo vadovas, vertinami prastai pagal veiksmingumą. Taip yra dėl to, kad tiesioginis vadovas turi daugiau su darbuotoju susijusios informacijos, kontaktas paprastai dažnesnis ir artimesnis, nei tarp darbuotojo ir visos įmonės vadovo (Berger, 2008).

Komandinio darbo renginiai, susirinkimai labiau suprantami kaip ne itin efektyvūs informacijos apsisikeitimo prasme, labiau atliekantys socialinę – darbuotojų suartinimo – funkciją („Komandinio darbo renginiai turėtų įtakos, mes savo kolektyve nesam bandę, bet aš manau visai būtų į naudą sustiprinti santykį su kolegomis.“). Čia vėlgi išreikštas susirūpinimas, kad susirinkimai neorganizuojami, nes neaišku, kieno tai atsakomybė („Anksčiau vykdavo, dabar nevyksta, nes realiai nėra aiški atsakomybė, kas turi organizuoti. Yra pakankamas darbo krūvis, geriau mes tą laiką skiriam savo tiesioginėms užduotims atlikti.“). Kita vertus, tai, kaip minėta, nelaikoma itin efektyvia priemone – susirinkimams skirtą laiką darbuotojai labiau linkę panaudoti savo užduotims atlikti.

Prasčiausiai įvertinta komunikacijos priemonė - *anketos ir apklausos*. Jos priskirtos mažai reikšmės ir įtakos turinčių priemonių kategorijai („Anketoms ir apklausoms daviau vidutinį balą, manau, jos veiksmingos tik tada, kai ne tik „užpildėm“ ir nugulė kažkur. Reikia padaryti iš to išvadas.“). Pakomentuota, kad tai yra dėl įmonės dydžio – žymiai efektyviau apklausti visus gyvai, nei organizuoti elektroninę apklausą ar anketų pildymą. Stambioje įmonėje tokios priemonės pasiteisintų, nes sutaupytų daug laiko. *Elektroninis paštas* neatsiejama darbo dalis. Tai buvo galima pastebėti ir iš pokalbių dalyvių elgesio. Dalyviai į pokalbį atsinešė telefonus, kiti net nešiojamus kompiuterius ir vos tik turėdami laisvą minutėlę skubėdavo pasitikrinti el. paštą ir parašyti sms.

Komunikacija „iš apačios į viršų“. Uždavus šį klausimą iškart išreiškiamas nusivylimas įmonėje vyraujančia politika („Yra dalykų kuriuos aš bandau inicijuoti ir viskas atsimuša kaip į

sieną. Tai viena iš priežasčių kodėl aš neįsivaizduoju savęs po 5 metų.“). Darbuotojai nejaučia, kad į jų nuomonę žiūrimą rimtai, nemano turintys realios galios kažką pakeisti įmonėje („Duodu kažkokias pastabas, pastebėjimus, kas mano manymų trukdo darbui, bet ir kolegų darbui, bet tai yra vidiniai dalykai ir aš nieko negaliu pakeisti ar įtakoti. Į mano tuos pasiūlymus yra nelabai atsižvelgiama.“). Tam įtakos turi ir kitos priežastys, pvz. finansai, kai tam tikrai problemai spręsti nėra biudžeto lėšų ar yra kitų projektų, kuriu svarba didesnė. Bet kokių atveju, vienbalsiai pritarta, kad dominuoja komunikacija „iš viršaus į apačią“, kai vadovas nustato tikslus, problemas ir prioritetus. Išreikštas susirūpinimas vadovų motyvacija („Palengvintų darbą jeigu vadovybė taip pat į tuos leidinius žiūrėtų, labiau mylėtų puoselėtų, labiau įsitrauktų.“), leista suprasti, kad vadovai veikia instrumentiškai, tiesiog darydami savo darbą, nėra idėjinio veiksnio, aukštesnio tikslo, kuris įkvėptų ir žemesnio rango darbuotojus. Tai kažkas, dėl ko verta susirūpinti, nes bendras komunikacijos lygis kartu su idėjinio įmonės veiksmu yra kažkas, kas gali lemti ne tik asmeninę darbuotojo savijautą, bet ir visą įmonės finansinę padėtį – įsitraukę, komunikuojantys ir savo darbo prasmę jaučiantys darbuotojai dirba geriau ir gali lemti visą įmonės finansinę ateitį (Hays, 2001).

Visgi, darbuotojams būdingas pakankamas atsakomybės jausmas, kurio šaltinis – aiškios laiko ribos, kada, pvz. žurnalas turi būti paruoštas spausdinimui. Tai suteikia motyvacijos ir tikslingumo, tam tikra prasme kompensuoja ilgalaikės įmonės vizijos nebuvimą. Pateikiama lentelė Nr. 11, kurioje pateikiami duomenys kaip vertinami tam tikri dalykai tarp II grupelės dalyvių.

11 lentelė. II-os Fokus grupės motyvavimo priemonių vertinimas

Motyvacijos priemonė skatinanti darbuotoją būti lojalų	Įvertinimas nuo 1-5 visų dalyvių (vidurkis)	Komentaras
Bilietai į spektaklį.	$(1+2+1+4)/4=2$	Senbuvių nevertinami, o naujai atėjus žmogus įvertino neblogai,
Priedai prie darbo užmokesčio.	$(5+5+5+3)/4=4.5$	Vertinamas vienodai gerai kaip ir tobulėjimas.
Galimybė turėti lankstų grafiką.	$(5+5+5+4)/4=4.75$	Labiausiai vertinamas kartu su galimybe pačiam planuoti savo dieną.
Galimybė pačiam planuoti savo darbo dieną.	$(4+5+5+5)/4=4.75$	Labiausiai vertinamas kartu su galimybe pačiam planuoti savo dieną..
Tobulėjimo galimybė.	$(5+5+5+3)/4=4.5$	Labai vertinama.
Kita: automobilis ir kuras.	3	Vidutiniškai, būtų neblogas bonusas.
Kita: vadovavimo įgūdžių tobulinimas .	5	Vadovas turi ambicijų tobulėjimo.

Sudaryta darbo autorės

Nors iš 11-oje lentelėje patiktų duomenų matyti, kad labiausiai darbuotojai vertina lankstų darbo grafiką ir galimybę planuoti savo darbo dieną, pažymėtina, kad pačios diskusijos metu daugiausia dėmesio skirta darbo užmokesčiui, tobulėjimui ir lanksčiam darbo grafikui, o galimybės

pačiam planuoti savo darbo dieną niekas neakcentavo. Taip buvo todėl, kad visi dalyvavę ir taip turi galimybę patys planuoti savo darbo dieną.

12 lentelė. II-os Fokus grupės komunikacijos priemonių vertinimas (1-mažai naudos duodančios priemonės, 5 – gerai vertinama ir turėtų būti dažniau praktikuojama priemonė)

Komunikacijos priemonės naudojamos darbui	Visų dalyvių įverčiai nuo 1-5, vidurkis	Komentaras
Mokymai	$(3+1+5+4)/4=3.25$	Kontraversiškai vertinama. Mokymai įkvepia entuziazmo.
Susirinkimai	$(4+4+3+3)/4=3.5$	Vertinami, jei tinkamai organizuojami pagerina darbo rezultatų spartą.
Komandinio darbo renginiai	$(4+3+4+5)/4=4$	Labai gerai vertinama, padeda susibendrauti, padeda darbui
Anketos bei apklausos	$(3+1+1+2)/4=1.75$	Maža iš jų naudos, niekam neįdomi statistika.
Asmeninis pokalbis su vadovu	$(3+5+1+4)/4=3.25$	Padeda spręsti problemas, pritaria vieningai.
Elektroninės priemonės (intranetas, Fb, e. paštas)	$(5+3+2+3)/4=3.25$	Vidutiniškai vertinama. Naudojamas tik e. paštas komunikacijai.
Neformalus vakarėliai	$(3+3+4+3)/4=3.25$	Gali būti, gali ir nebūti, tokie dalykai geriausi kai darbai padaryti.
Kita:		

Sudaryta darbo autorės

Susirinkimai šioje grupėje įvertinti aukščiausiu balu neskaitant to, kad nemaža dalis dalyvių minėjo, kad tai laiko švaistymas, kad tuo metu galima tą laiką skirti tiesioginiams darbams atlikti. Tačiau niekas neneigė, kad tai pagerina darbo našumą, nes susirinkimo metu galima efektyviau pasitarti, kas kokias užduotis atliks, sutaupoma laiko nedarant visko iš eilės, atsiranda darbų pasiskirstymas.

Asmeninis pokalbis su vadovu, elektroninės priemonės, mokymai, kaip neformalios priemonės užėmė vidutinę poziciją. Žinoma, šie visi dalykai vienodai svarbūs, nes atlieka skirtingas funkcijas. Asmeninis pokalbis su vadovu padeda spręsti problemas, elektroninės priemonės - susisiekti su nuotoliniu būdu dirbančiais kolegomis. Mokymai leidžia pasidalinti patirtimi, o neformalus vakarėliai leidžia pakelti įmonės dvasią, suvienija bendram tikslui.

Anketos bei apklausos daugumos dalyvių buvo įvertintos vieningai neigiamai, vyravo požiūris, kad iš jų naudos įmonės vidinei aplinkai nedaug. Gaišamas laikas, po to daroma statistika, kuri ne visada atspindi bendras tendencijas. Iš teigiamų šio metodo bruožų paminėtas tik anonimiškumas.

3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas

Lyginant abi grupes buvo pastebėti aiškūs skirtumai. Vienoje grupelėje išaiškėjo vienos tendencijos, kitoje kitos, bet greičiausiai dėl to, kad vienoje grupelėje buvo labiau orientuojamasi vienus, o kitoje – į kitus klausimus. Taip įvyko dėl pačių darbuotojų skirtumų – jų patirties, įmonėje išdirbto laiko, darbo specifikos ir vilčių įmonės atžvilgiu. Siekiant tyrimo išsamumo, į tokį pačių darbuotojų nukrypimą link jiems patiems aktualesnių temų buvo žiūrima teigiamai.

Bandant analizuoti vidinės komunikacijos fenomeną organizacijoje „x“, I grupėje buvo daugiausiai minimos asociacijos susijusios su darbu, atsakomybe, kolektyvu. II grupėje labiau buvo akcentuoti susiję su darbu aspektai: patirtis, pragyvenimo šaltinis, iššūkiai. Visi išvardinti dalykai atspindi įmonės vidų ir tai kas vyksta joje.

Diskusijos metu identifikuoti teigiamo vidinio įvaizdžio požymiai yra: gera vyraujanti socialinė atmosfera, sutarimas su kolegomis, komandinis darbas, laiko skyrimas neformaliai bendravimui – vakarėliams, išvykoms, per kuriuos kolegos galėtų bendrauti ir labiau susipažinti. Labai svarbus ir vadovų atsižvelgimas į darbuotojų nuomonę, problemų sprendimas, įsitraukimas į darbą bei didesnis dėmesio skyrimas, šiuo atveju, žurnalų kokybės gerinimui.

Komunikacijos efektyvumo kriterijai. Tyrimo metu diskusijos dalyviai įvardino įmonės tikslų ir vizijos žinojimą, Jų nuomone, tai svarbus aspektas, kuris leidžia tau suvokti kuria kryptimi reikia judėti, leidžia suvokti savo vietą organizacijoje ir ar verta su ja sieti savo ateitį. Efektyvios vidinės komunikacijos priemonės yra tos, kurios skatina darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą ir atvirą komunikaciją, kuri vyksta tarp tiesioginio vadovo ir darbuotojų – geriausiai įvertintas kanalas buvo tiesioginis pokalbis su vadovu. Efektyvi informacijos sklaida yra tokia, kuriai vykstant organizacijos vidinės komunikacijos sistemos ir priemonės organizacijos darbuotojus ir vadovus įgalina reikiamu metu gauti reikalingą informaciją, skatina dalintis nuomonėmis, generuoti naujas idėjas ir dalytis gerąja patirtimi, vieniems mokantis iš kitų taip pat kuria tinkamą aplinką efektyviai komunikacijai. Iš didesnių kolegų skaičių apimančių komunikacijos kanalų įvardyti susirinkimai ir komunikacija naudojantis elektroninėmis priemonėmis. Identifikavus vidinės komunikacijos pagrindinius aspektus, skatinančius darbuotojų motyvaciją ir konkrečius motyvavimo būdus, paaiškėjo, kad darbuotoją dirbti našiau ir likti įmonėje kuo ilgiau skatina ne tik gebėjimas pasikalbėti su tiesioginiu vadovu, bet ir darbo užmokestis. Kaip minėta, tai nėra stebėtina, nes būtent darbo užmokesčio dydis ir lemia, kokią gyvenimo kokybę bus galima užsitikrinti susiejus savo ateitį su tam tikra organizacija.

Identifikuoti vidinės komunikacijos ir vidinės organizacijos kultūros trūkumai.

Darbuotojai gali būti linkę žodžiais neatskleisti visos darbo užmokesčio svarbos, jeigu įmonės situacija rinkoje prastėja, savisaugos instinktai skatina „sprukti“, mažiau norisi būti lojaliam ir gali nepadėti net tradicinės darbuotojų išlaikymo įmonėse strategijos.

Taip pat gyvo bendravimo iškeitimas į elektroninį darbovietėje gali sukelti neigiamų socialinių padarinių, tačiau nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų atžvilgiu tai kaip tik gelbėja situaciją – reiškinys, kurį ateityje taip pat būtų galima ištirti. Įmonės vidinis klimatas net nuolat biure nebūnantiems darbuotojams yra itin svarbus profesinės kasdienybės elementas. Pastebėta, kad darbuotojai, kurie nėra pilnai integravęsi į įmonės kultūrą, gan sunku su kažkuo sugretinti vidinį įmonės vaizdą. Darbuotojai turėtų būti įmonės dalis, jeigu jie nejaučia, kas vyksta įmonėje ir negali apibūdinti kokia vidinė komunikacija, reiškia jie nelabai lojalūs ir nesidomi įmonės vidine kultūra.

Kalbant apie komunikacijos priemonių trūkumus, elektroninėmis priemonėmis ne visada lengva tinkamai sukomunikuoti ir suprasti vienas kitą, gali būti įvairių trikdžių atliekant darbą, gali užtrukti kol kolega pastebės tavo siųstą laišką ir t.t. Susirinkimai atima daug laiko, reikia žinoti ką kviesti ko nekviesti, kad būtų turiningai ir naudingai praveisti. Tiesioginiai pokalbiai su vadovu ne visada įgyvendinami, nes vadovas gali būti užimtas ar išvykęs.

Kalbant apie motyvacinių būdų trūkumus, bene didžiausia pastebima klaida yra kuponų ir bilietų dovanojimas vietoj piniginio darbo priedo. Ne vienas darbuotojas paminėjo, kad gerokai didesnis malonumas patiriamas, kai pats gali leisti sau nusipirkti tam tikrą paslaugą ir pramogą. Galų gale, visada pirmenybė suteikiama pasirinkimo laisvei, o bilieto į konkretų renginį padovanojimas tą pasirinkimo laisvę kaip mat atima.

Vyraujantys komunikacijos būdai organizacijoje. Pagrindiniai paminėti komunikacijos būdai buvo tiesioginiai pokalbiai su vadovu, susirinkimai ir elektroninės priemonės.

Tiesioginiai pokalbiai įmonėje praktikuojami kartą į metus - labai retai, tačiau vertinami kaip gan veiksmingi. Jų metu darbuotojai sužino, kad yra vertinami, gali pasidalinti, kokie darbai jiems nesiseka ar kokių darbų norėtų atlikti daugiau ateityje. Žiūrint abiejų fokus grupių rezultatus bendrai, įvertinti bene aukščiausiai. Susirinkimų metu lengviau prisiimama atsakomybė, lengviau pasiskirstyti darbus ir juos planuoti, pasidalinama idėjomis, išklausoma nuomonė. Nuomonės apie šį komunikacijos būdą išsiskyrė, bet niekas neneigė jo būtinybės. Elektroninės priemonės - neatsiejama priemonė dalintis medžiaga ir komunikacijai su nuotoliniu būdu dirbančiais kolegomis. Įvertinta kaip reikšminga.

Vidinės komunikacijos svarba lojalumui. Išanalizavus organizacijos „X“ darbuotojų lojalumo suvokimą bei lojalumą skatinančius veiksnius paaiškėjo, kad darbuotojams svarbu pažinoti kolektyvą, būti artimiems, kad teigiama socialinė aplinka veikia norą būti ofise, o vidinė komunikacija padeda pajusti pasitenkinimą darbą. Žinoma, jei nepavyksta tinkamai įvykdyti

užduoties dėl prastos komunikacijos, krenta darbuotojo pasitikėjimas savimi, norisi ieškoti kito darbo ir geriau veikiančios vidinės komunikacijos, kuri netrukdytų tinkamai atskleisti savo talentų ir gabumų.

Diskusijų metu paaiškėjo, kad dalyviai nori būti vertinami įvairiomis paskatinimo priemonėmis, tai leidžia jaustis vertinamiems ir paskatina ilgiau likti dirbti konkrečioje darbovietėje. Labiausiai vertinamos skatinimo priemonės - priedas prie darbo užmokesčio ir tobulėjimo galimybė. Mažiausiai - bilietai į spektaklį ir smulkios dovanėlės. Reikėtų paminėti, kad jeigu darbuotojams yra taikoma tam tikra priemonė, ji yra mažiau vertinama, o tie, kurie neturi ir norėtų turėti, ją vertina palankiau. Galima teigti, kad ne mažiau motyvuoja ir tinkamai veikianti komunikacija. Beveik visos komunikavimo priemonės įmonės viduje buvo įvertintos kaip ypatingai svarbios- susirinkimai, elektroninės priemonės, bei darbo renginiai, atviri pokalbiai su vadovu, kurių metu gali jausti, ar esi vertinamas vadovų, ar yra sprendžiamos problemos, susijusios su komunikacija, kad ji būtų efektyvi ir padėtų darbui. Anketos ir apklausos dalyvių įvertintos kaip mažiausiai naudinga priemonė. Reikėtų atkreipti dėmesį ir į amžiaus grupes, skirtingai motyvuojamos jaunesnioji ir vyresnioji kartos. Vyresnioji karta labiau motyvuojama darbo užmokesčio, jaunesnioji – laisvės (galimybės dirbti iš namų ir pačiam planuoti savo laiką).

Gyvo bendravimo iškeitimas į elektroninį darbovietėje gali sukelti neigiamų socialinių padarinių, tačiau nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų atžvilgiu tai kaip tik gelbėja situaciją – reiškinys, kurį ateityje taip pat būtų galima ištirti. Įmonės vidinis klimatas net nuolat biure nebūnantiems darbuotojams yra itin svarbus profesinės kasdienybės elementas. Darbuotojai, kurie nėra pilnai integravęsi į įmonės kultūrą, gan sunku su kažkuo sugretinti vidinį įmonės vaizdą, jie sunkiau jaučia, kas vyksta įmonėje ir negali apibūdinti kokia vidinė komunikacija, gali būti, kad ir yra mažiau lojalūs..

Elementaru,, jei įmonės situacija rinkoje prastėja, savisaugos instinktai skatina „sprukti“, mažiau norisi būti lojaliam ir gali nepadėti net tradicinės darbuotojų išlaikymo įmonėse strategijos. Bendras komunikacijos lygis kartu su idėjiniu įmonės veiksmu yra kažkas, kas gali lemti ne tik asmeninę darbuotojo savijautą, bet ir visą įmonės finansinę padėtį – įsitraukę, komunikuojantys ir savo darbo prasmę jaučiantys darbuotojai dirba geriau ir gali lemti visą įmonės finansinę ateitį.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus darbuotojų lojalumo organizacijai teorinius ypatumus pastebėta, kad lojalumas naudingas ne tik darbdaviui, bet ir darbuotojui. Įmonė, turėdama lojalų darbuotoją, įgyja konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones, o lojalus darbuotojas gali tikėtis didesnių tobulinimosi ir karjeros galimybių. Lojalumo samprata organizacijos lygmeniu – tai teigiamas individo atsakas į jo pripažinimą, pagarbą jam ir į suteiktą savirealizacijos galimybę. Tai glaudžiai susiję su motyvacija, kuri skatina ir toliau būti lojaliu. Įdomu tai, kad vyresniosios ir jaunesniosios kartos atstovams turėtų būti taikomas skirtingas motyvavimas – amžiaus skirtumas ir šioje srityje lemia prioritetų skirtumą. Vyresnioji karta labiau motyvuojama darbo užmokesčio, jaunesnioji – laisvės (galimybės dirbti iš namų ir pačiam planuoti savo laiką).

2. Tyrimo metu pastebėta, kad vidinė komunikacija ženkliai lemia darbuotojų lojalumo organizacijos atžvilgiu buvimą arba priešingai – jo stoką. Efektyvios organizacinės komunikacijos trūkumas gali varginti darbuotojus, nes sudaromos prielaidos stresinėms situacijoms, sukuriamą netikrumu - tiek dėl pačios organizacijos, tiek dėl joje dirbančių darbuotojų - pagrįsta aplinka, skatinamas darbuotojų nepasitikėjimas savo jėgomis, todėl mažėja jų motyvacija dirbti. Darbuotojo elgesys ir jo pasitenkinimas darbu didele dalimi priklauso nuo darbo turinio ir darbuotojo santykio su vadovu. Komunikacija su vadovais yra vienas iš daugiausia įtakos turinčių vidinės komunikacijos veiksnių, lemiančių darbuotojų lojalumą, kuris kuriamas per emocinį ryšį, bendrumo jausmą. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad darbuotojai asmeninio pokalbio su vadovu ir susirinkimų metu pajaučia, ar yra vertinami įmonės vadovybės.

3. Kalbant apie galimas mažą vidinės komunikacijos efektyvumą lemiančias kliūtis pastebėtina tai, kad darbuotojams, kurie nėra pilnai integravęsi į įmonės kultūrą, gan sunku su kažkuo sugretinti vidinį įmonės vaizdą. Darbuotojai yra įmonės dalis, tad jeigu jie nejaučia, kas vyksta įmonėje, kokia yra vyraujanti socialinė politika, elgesio normos, ir negali apibūdinti, kokia vidinė komunikacija dominuoja, galima teigti, kad jie nėra lojalūs.

Darbuotojai gali būti linkę žodžiais neatskleisti visos darbo užmokesčio svarbos, bet jeigu įmonės situacija rinkoje prastėja, savaizgos instinktai skatina „sprukti“, mažiau norisi būti lojaliu – tokiu atveju gali nebepadėti net tradicinės darbuotojų išlaikymo įmonėse strategijos.

Galų gale, įmonės vidinis klimatas net nuolat biure nebūnantiems darbuotojams yra itin svarbus profesinės kasdienybės elementas. Gyvo bendravimo iškeitimas į elektroninį darbovietėje daugeliu atvejų gali sukelti neigiamų socialinių padarinių, tačiau nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų atžvilgiu tai kaip tik gelbėja situaciją – reiškinys, kurį ateityje taip pat būtų galima ištirti.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai:

1. Abdullah Z. ir Anthony C. A. (2012). *Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia*, Canadian Center of Science and Education, 2012, p. 17–26.
2. Appleby R. C. (2003), *Šiuolaikinio verslo administravimas*, Vilnius: Charibdė, 488 p.
3. Allen N. J. ir Meyer J. P. (2011). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational and Organizational Psychology.
4. Amabile ir Teresa M. (1993), *Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace*, Human Resource Management Review.
5. Atkočiūnienė Z. ir Markevičiūtė L. (2003), *Kokybės informacijos valdymas organizacijoje*, Informacijos mokslai, Nr. 27, p. 74–88.
6. Baršauskienė V. ir kt. (2010), *Žmonių santykiai organizacijose*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 410 p.
7. Baršauskienė V. ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B. (2005), *Komunikacija: teorija ir praktika*, Kaunas: Technologija, 213 p.
8. Bartusevičienė, L. (2015). *Experience of Cooperation with Organizations While Organizing Practice for Social Work Students*. Social Work: Experience And Methods, (3 (1)), 67–76.
9. Belker L. B. ir Topchik G. S. (2008), *Vadovavimas: pirmieji žingsniai*, Vilnius: Verslo žinios, 226 p.
10. Bloemer J. ir Odekerken-Schroder, G. (2006), *The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty*, International Journal of Bank Marketing, No. 4, p. 252–264.
11. Bordia, P. (1997). *Face-to-Face Versus Computer-Mediated Communication: A Synthesis of the Experimental Literature*, International Journal of Business Communication.
12. Berger, B. (2008). *Employee / Organizational Communications*, Institute for Public Relations.
13. Chreptavičienė V. (2004), *Dalykinė komunikacija organizacijoje*, Kaunas: Technologija, 64 p.
14. Čiutienė R. (2006). *Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą*. Daktaro disertacija, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 H, Kaunas.
15. Jackson, D., Angela F., Edenborough M. (2007). *Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review*, Journal of Advanced Nursing.
16. Donskis L. (2006), *Be pykčio: vienerių metų minčių žemėlapis*. Vilnius: Versus Aureus, 336 p.
17. Dortok A. (2006). *In Practice A managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation*, Corporate Reputation Review, p. 322–338.
18. Drago, F. (2008). *Self-Esteem and Earnings*, University of Naples Federico II.
19. Drūteikienė G. (2002). *Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link*, Informacijos mokslai, Nr. 22, p. 97–106.
20. Dubauskas G. (2006), *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 162 p.

21. Edmunds H. (2000). *The Focus Group Research, Handbook*. McGraw-Hill Professional.
22. Fiske J. (1998). *Įvadas į komunikacijos studijas*. Vilnius: Baltos lankos, 239 p.
23. Gary L. (2006), *Ar darbuotojai nori jums dirbti?*, kn. *Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus*, Vilnius: Verslo žinios, p. 71 – 82.
24. Genevičiūtė-Janonienė G. ir Endriulaitienė A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis, *Psichologija*, Nr. 41, 2010, p. 50–67.
25. Gerald M. Goldhaber (1990). *Organizational Communication Fifth Edition*, State University of New York at Buffalo.
26. Girdauskienė L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16, p. 743–752.
27. Grebliauskienė B. ir Večkienė N. (2004) Komunikacinė kompetencija. Komunikabilumo ugdymas, *Mimika*, Vilnius: Žara, p. 63–71.
28. Guščinskienė J. (1999). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija, 137 p.
29. Harrison Sh. (1995). *Public Relations*, London and New York: Routledge, 189 p.
30. Hays, Julie M. (2001), *A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality*, *Journal of Operations Management*.
31. Jančauskas E. E. (2011). *Žmoniškųjų išteklių vadyba III knyga*, Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 118 p.
32. Jansone J. (1997), *Komunikaciniai tekstai: suprantama ir nesuprantama. Meniniai tekstai ir komunikaciniai tekstai*. Mokslinės konferencijos tezės. Šiauliai.
33. Jovaiša L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa, 264 p.
34. Jovaiša L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis, 336 p.
35. Juščius V. (2008). Įmonių socialinės atsakomybės įtaka žmoniškųjų išteklių konkurencingumui, *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 13.
36. Juodaitytė, A., ir Jablonskienė, Z. (2013). *Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai*. Studijos: teorija ir praktika, 87.
37. Kačinskaitė J. ir Motiejūnė G. (2011). Informacinės sistemos organizacijos vidinėje komunikacijoje, *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, Nr. 8, p. 32–38.
38. Kavaliauskienė Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida, *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, Nr. 8, p. 213–219.
39. Kinderis R. (2009). Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse, *Tiltai*, Nr. 1, p. 39–54.
40. Kumpikaitė V. ir Rupšienė K. (2008). Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas, *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 13, p. 374–380.
41. Lakačauskaitė S. (2012). Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu, *Santalka: Filosofija, Komunikacija*, t. 20, Nr. 2, p. 171–179.
42. Legkauskas V. ir Mazilauskaitė R. (2013). Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančiųjų Lietuvoje pavyzdžiu, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 65, p. 45–61.
43. Lin, Hsiu-Fen, (2007). *Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions*, *Journal of Information Science*.
44. Litosseliti L. (2003). *Using Focus Groups In Research*. London, 3psl
45. Lüscher M. (1988). *Die Harmonie im Team: Kommunikation durch Umkehr-Denken*. Düsseldorf: Econ, 128 S.
46. Marcinkevičiūtė L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai, *Tiltai*, Nr. 1, p. 11–18.

47. Markus, M. L. (1994). *Finding a happy medium: explaining the negative effects of electronic communication on social life at work*, ACM Transactions on Information Systems (TOIS) - Special issue on social science perspectives on IS.
48. Martinkus B., Stoškus S., Beržinskienė D. (2010). *Vadybos pagrindai*, Šiauliai: Šiaulių universitetas, 482 p.
49. Matkevičienė R. (2005). *Ryšiai su visuomene*, Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 95 p.
50. Maurer, Todd J. (2001). *Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development*, Journal of Management.
51. Munteanu N. A. M. (2010). The communication process in post-conflict period. *Buletin Stiintific*, Nr. 1(29), p. 51–60.
52. Naginevičienė L. S. (2010). *Profesinė komunikacija*. Kaunas: Technologija, 251 p.
53. Nolan P. ir William B. (1983) *Competition And Workplace Wage Determination*. Oxford Bulletin of Economics and Statistics.
54. Paužuolienė J. ir Trakšėlys K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje, *Vadyba*, Vol. 14, No. 2, p. 157–162.
55. Paužuolienė, J., Docienė, V., Vaitiekus, A. (2014). Lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijų organizacinės kultūros tyrimas Klaipėdos mieste. *Regional Formation and Development Studies*, 13(2), 96-106.
56. Pečiulienė L. (2007). Lojalumo prasmė ir vertė, *Verslo labirintas*, Nr. 4 (49), p.
57. Petkevičiūtė N. ir Kalinina I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 31, p. 179–193.
58. Petkevičiūtė N. ir Kupinas Š. (2012). Kultūrinės dimensijos komunikacijoje ir derybose: smulkaus verslo įmonės atvejis, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 62, p. 81–96.
59. Pruskus V. (2004). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*, Vilnius: Vilniaus verslo ir teisės kolegija, 240 p.
60. Puodžiūnas V. (2013). *Viešosios komunikacijos technologijos ir inovacijos*, Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 250 p.
61. Railienė B. (1996). *Komunikacija mokslinėje veikloje. Komunikacijos ir informatikos procesai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 120–123 p.
62. Ramlall S. (2004). *A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations*, Journal of American Academy of Business, Cambridge.
63. Ribačonka E. ir Burgis D. (2011). Koordinavimo sistemos sąsajos su darniu vystymusi tinklinėje organizacijoje, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 1 (25), p. 70–76.
64. Ribačonka E. ir Kasnauskė J. (2013). Veiksniai, įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą, *Regional Formation and Development Studies*, No. 2 (10), p. 189–200.
65. Robbins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 374 p.
66. Rynes, S. L. ir kiti (2004), *The Importance Of Pay In Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say And What They Do*. Human Resource Management.
67. Sakalas A. ir Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 92 p.
68. Simon H. A. (2003). *Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*, Vilnius: UAB „Knygiai“, 405 p.
69. Stoner A. F. J. ir kiti. (2000). *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 647 p.
70. Stoškus S. ir Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*, Kaunas: Technologija, 268 p.
71. Stravinskienė J. ir Toldinaitė E. (2012). Vizualaus organizacijos įvaizdžio poveikis vartotojų emocijoms: vyminių atvejis, *Economics and Management*, Nr. 17(4), p. 1497–1506.

72. Šajeva S. (2007). Identifying Factors affecting Motivation and Loyalty of knowledge workers, *Economics and Management*, Nr. 12, p. 643–652.
73. Šukelienė N. (2002). Komunikacijų reikšmė vadyboje, *Verslas, vadyba ir studijos*, T. II, p. 186–191.
74. Tapinienė J. (2006). Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus, *Marketingas*, Nr. 10, p. 6–9.
75. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU, 248 p.
76. Valackienė A. (2014). Krizinė komunikacija organizacijoje: efektyvus valdymas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 72, p. 95–111.
77. Veršinskienė R. (2011). Darbuotojo lojalumas organizacijai kaitos kontekste, *Vadovas*, Nr. 10.
78. Veršinskienė R. ir Večkienė N. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, Nr. 13, p. 250–261.
79. Virbalienė A. (2011). *Vidinė organizacijos komunikacija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, 100 p.
80. Viningienė, D. (2014). *Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos*. Regional Formation and Development Studies, 6(1), 161-170.
81. Vveinhardt J. ir Kotovskienė J. (2008). Darbuotojų lojalumo ir rotacijos ryšys rekreacines paslaugas teikiančiose organizacijose, *Vadyba*, Nr. 2(13), p. 184–197.
82. Wagenheim M. ir Rood A. S. (2010). *The relationship between employee atisfaction with organizational communication and customer orientation*, Routledge Taylor and Francis group: Managing Leisure, p. 83–95.
83. Woodruffe H. (1995). *Service Marketing*, London: Pitman Publishing, 307 p.
84. Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, *Filosofija. Sociologija*, T. 18, Nr. 4, p. 105–117.
85. Žiogelytė L. ir Kšivickaitė G. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 70, p. 139–151.
86. Župerkienė E. (2009). Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių poveikis organizacijos veiklos rezultatams, *Tiltai*, Nr. 2, p. 51–68.
87. Wolf, Martin G. (1970) *Nedd gratification theory: A theoretical reformulation of job satisfaction/dissatisfaction and job motivation*. Journal of Applied Psychology.

Internetiniai šaltiniai:

88. Clutterbuck D. (2001) *Linking Communication to Business Success: a Challenge for Communicat.ors. Communication World*. Prieiga per internetą <<https://www.questia.com/read/1G1-74993582/linking-communication-to-business-success-a-challenge>> ; prisijungimo laikas 2015-09-08
89. Randolph A. (2013). *Dokumentų valdymas su pakeitimais. Metodinė medžiaga*. Prieiga per internetą <<http://documents.tips/documents/dokumentu-valdymas-su-pakeitimais-metodine-medziaga-2013-02-20pdf.html>> ; prisijungimo laikas: 2015-09-08.
90. Riel, Cees B.M. van; Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials Of Corporate Communication: Abingdon & New York: Routledge* Prieiga per internetą<<http://eeroniiniivaara.blogspot.lt/2014/09/storytelling-corporate-communication.html>> ; prisijungimo laikas 2015-10-19

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema „Organizacijos vidinės komunikacijos priemonių poveikis darbuotojų lojalumui.“ Darbe nagrinėjama organizacijos vidinės komunikacijos svarba darbuotojų lojalumui, analizuojama, kaip tinkama vidinė komunikacija gali įtakoti joje dirbančių asmenų lojalumą organizacijai arba priešingai – darbuotojų lojalumą organizacijai gali paveikti neigiamai. Darbas unikalus tuo, kad jo praktinėje dalyje tiriamas konkrečios organizacijos vidinės komunikacijos aspektas, siekiant nustatyti esminius jo ypatumus ir parodyti organizacijoje dirbančių asmenų lojalumo organizacijai svarbą, nagrinėjant, kokią įtaką vidinė komunikacija organizacijoje turi joje dirbantiems asmenims, tačiau atsiskleidžia ir kitas vidinės organizacijos kultūros elementas – kokios priemonės taikomos darbuotojams motyvuoti ir kiek jos efektyvios. *Darbo problema.* Organizacijoms itin svarbu ne tik tinkamai sukurti savo išorinį įvaizdį, bet ir deramai pasirūpinti organizacijos vidine komunikacija tam, kad darbuotojai būtų motyvuoti jose dirbti ir būtų lojalūs. *Darbo tikslas:* išanalizuoti organizacijos vidinės komunikacijos daromą poveikį darbuotojų lojalumui. *Darbo uždaviniai:* 1. Atskleisti darbuotojų lojalumo organizacijai teorinius ypatumus; 2. Identifikuoti vidinės komunikacijos bei siekio motyvuoti organizacijoje įtaką darbuotojų lojalumui; 3. Aptarti galimas kliūtis vidinės komunikacijos efektyvumui; 4. Išanalizuoti tyrimo metu gautus rezultatus ir pateikti apibendrintas išvadas bei pasiūlymus. *Darbo metodai:* kokybinio fokus grupės tyrimo ir turinio analizės metodai. *Darbo rezultatai:* išanalizavus tyrimo metu gautus rezultatus, paaiškėjo, kad darbuotojai organizacijoje nori būti vertinami bei motyvuojami įvairiomis paskatinimo priemonėmis. Labiausiai darbuotojų vertinamos skatinimo priemonės – priedai prie darbo užmokesčio bei suteikiamos galimybės tobulėti. Mažiausią reikšmingumą darbuotojai teikia bilietams į spektaklį ir smulkioms dovanėlėms. Išryškėjo ir tai, jog darbuotojai, kurie motyvuojami, skiriamoms motyvacinėms priemonėms skiria kur kas mažesnę reikšmę nei tie darbuotojai, kurie organizacijoje nėra tomis priemonėmis skatinami. Darbuotojus palankiai motyvuoja ir organizacijoje tinkamai veikianti vidinė komunikacija – kone visos komunikavimo priemonės įmonės viduje (išskyrus anketas) darbuotojų yra vertinamos kaip ypač svarbios. *Išvados:* 1. Pagrindiniai darbuotojų lojalumą veikiantys veiksniai būtų: darbuotojų įsipareigojimas organizacijos atžvilgiu, darbuotojų saugumo jausmas organizacijoje ir emocinis prisirišimas prie organizacijos, geri santykiai su kolegomis ir vadovybe bei vadovybės pastangos išsaugoti darbuotojus. 2. Vidinės komunikacijos būdai organizacijoje privalo būti pasirenkami atsižvelgiant į įmonės situaciją, kad būtų efektyvūs. Verta atsižvelgti į tokius veiksnius kaip darbuotojų skaičius, amžius, išsilavinimas, vyraujanti darbuotojų motyvavimo sistema ir jų pačių asmeninės savybės, organizacijos vykdomos veiklos pobūdis ir t.t. Pavyzdžiui, anketų metodas didelėje įmonėje padėtų sutaupyti laiko ir resursų, tačiau mažesnėje įmonėje (tokioje, kuri nagrinėta šiame darbe) tai vertinama prastai, nes atsisakoma galimybės kokybiškai pasigilinti į darbuotojų nuomones ir problemas. 3. Esant išvystytai ir efektyviai vidinei komunikacijai organizacijoje sumažėja darbuotojų kaita, darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti sąžiningai dirbti ir siekti organizacijos tikslų, noriai įsitraukia į įmonės veiklą, nebijo prisiimti atsakomybės, gerėja darbuotojų tarpusavio santykiai. Taigi, efektyvi vidinė komunikacija yra neatsiejama kiekvienos sėkmingos organizacijos sudedamoji dalis. Kalbant apie galimas kliūtis, verta paminėti, kad komunikacija organizacijoje bus efektyvi tik tuomet, kai jai bus skiriamas pakankamas dėmesys ir galimi trukdžiai bus sumažinti iki minimumo. 4. Išanalizavus tyrimo metu gautus rezultatus, paaiškėjo, kad darbuotojai organizacijoje nori būti vertinami ir motyvuojami įvairiomis paskatinimo priemonėmis. Iš jų labiausiai darbuotojų vertinamos: priedas prie darbo užmokesčio bei suteikiamos galimybės tobulėti. Mažiausią prioritetą darbuotojai teikia bilietams į spektaklį ir smulkioms dovanėlėms. Pastebėta, kad jeigu darbuotojams jau yra taikoma tam tikra paskatinanti priemonė, ji darbuotojų, kuriems skiriama, yra vertinama mažiau, negu tų, kuriems tokios priemonės nėra taikoma. Įdomu ir tai, kad ne mažiau darbuotojus motyvuoja ir organizacijoje tinkamai veikianti vidinė komunikacija. Beveik visos komunikavimo priemonės įmonės viduje (susirinkimai, kurių metu darbuotojas gali pajusti, ar yra vertinamas vadovų, ar vadovybė sprendžia problemas, susijusias su komunikacija; elektroninės priemonės bei darbo renginiai; atviri pokalbiai su vadovu ir pan.) darbuotojų vertinamos kaip ypač svarbios. Kaip jau minėta, mažiausiai naudingomis komunikavimo priemonėmis organizacijos viduje darbuotojai įvardija esant anketas. Įdomu ir tai, kad kartais gyvo bendravimo iškeitimas į elektroninį darbovietėje gali sukelti neigiamų socialinių padarinių, tačiau nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų atžvilgiu tai kaip tik gelbėja situaciją – reiškinys, kurį ateityje taip pat būtų galima ištirti. *Darbo struktūra.* Magistro baigiamąjį darbą sudaro 3 darbo dalys, iš kurių dvi pirmosios yra teorinio pobūdžio, o trečioji – praktinė. Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjama lojalumo samprata bei identifikuojami darbuotojų lojalumą organizacijai lemiantys veiksniai, aptariami galimi darbuotojų lojalumo skatinimo būdai organizacijoje ir darbdavio įtakos vaidmuo darbuotojų lojalumui. Antrojoje darbo dalyje atskleidžiami organizacijos vidinės komunikacijos ypatumai, pateikiant jos sampratą, parodant vidinės komunikacijos svarbą darbuotojų lojalumo atžvilgiu, aptariami vidinės komunikacijos būdai, kliūtys bei jos efektyvumo kriterijai. Trečiojoje darbo dalyje tiriama konkrečios organizacijos vidinės komunikacijos įtaka joje dirbančių darbuotojų lojalumui.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų lojalumas, lojalumo skatinimas, organizacijos vidinė komunikacija, darbuotojų motyvavimas, motyvacinės priemonės.

SUMMARY

The topic of this Masters' thesis is „The Impact of Inner Communication of the Loyalty of Employees in an Organisation“. This work analyses the importance of organisations' inner culture and communication and their impact on the employee loyalty. This thesis is unique, because it not only describes and analyses the aspect of inner communication, but also finds out what methods of motivation are effective according to employees of organisation „X“. *The main problem:* it is not easy for companies and organisations to manage their public image, but it is no less important to manage the inner culture, especially the communication with it's employees in order to ensure their satisfaction with the companies policy as well as their loyalty. *The main goal:* To analyse the impact of organisations' inner culture and communication on the loyalty of it's employees. *The main objectives:* 1. To research the theoretical framework of employee loyalty to their organisation. 2. To identify the methods and an impact of organisations' inner communication and advances to motivate towards its' employee loyalty. 3. To describe the main problems with communication within the organisation. 4. To analyse and conclude the gathered data as well as provide some suggestions for improving the situation in the company „X“, also - propose some possible future research topics. *Methods used:* qualitative analysis of focus groups and literature analysis. *Results:* After analysing the data it was found out that the employees of the organisation „X“ not only want to feel valued, but want to be endorsed in various ways, as well. The most desirable methods of endorsement were additional pay (bonuses) and provided possibilities for improving professionally. Least popular ones were coupons and tickets to various cultural events. It was also found out that if an employee is already endorsed in a particular way, he or she will value that method of endorsement less. The employees are also motivated by smooth inner communication within the organisation (all communication methods, except for questionnaires, have been described as valuable). *Conclusions:* 1. The loyalty of the employees in the organisation are subject to many variables, such as the feeling of safety, comfortable social atmosphere and a relationship with management as well as the managements' efforts to improve the communication. 2. The ways of communication used should be chosen based on the companies situation (the number of employees, average age, education, existing motivational systems and personal qualities). 3. If organisations inner communication is effective, it's employees become more loyal, stable and immersed in the activities and goals of the organisation. 4. During research it was found that the most valued methods of motivation are the ability to earn more based on the results (bonuses) and possibility to improve professionally. Least valuable methods of motivation, according to employees, are coupons and tickets to various cultural events. It was also found out that if an employee is already endorsed in a particular way, he will value that method of endorsement less. The employees are also motivated by smooth inner communication in the organisation (all communication methods, except for questionnaires, have been described as valuable, the most valuable being the direct conversation with the employees' manager/director). It is worth notifying that communication using information technologies instead of face to face conversations, which would usually result in a less comfortable social climate, improves the social atmosphere when regarding the communication with employees who work from home. *Structure:* This thesis consists of 3 parts – first two describe the theoretical frameworks of employee loyalty and motivational methods while the third one is of practical nature and describes the research and its' findings.

Key words: employee loyalty, motivational methods, organisations' inner communication, endorsing loyalty.

Priedai

Priedas Nr. 1 Fokus grupės tyrimo įverčių lentelės.

1 (įvertinkite balais nuo 1 iki 5)

bilietai į spektaklį	
priedai prie darbo užmokesčio	
galimybė turėti lankstų grafiką	
galimybė pačiam planuoti savo darbo dieną	
tobulėjimo galimybė	
Kita:	

2 (įvertinkite balais nuo 1 iki 5)

Mokymai	
Susirinkimai	
komandinio darbo renginiai	
anketos bei apklausos	
asmeninis pokalbis su vadovu	
elektroninės priemonės (intranetas, skype, FB, e. paštas)	
neformalus vakarėliai	
Kita:	

Priedas Nr.2. I- os Fokus grupės pokalbio išrašas.

Tyrimas 1 grupė.

2015. 09.25 d. 13:30 (penktadienis) 7 diskusijų dalyviai, du moderatoriai. Visos moterys virš 35m.

V- Sveiki visi susirinkę trumpai supažindinsiu su informacija, tai ką čia kalbėsime bus apibendrinta anonimiškai ir konfidencialu. Pateikiama bus baigiamajame darbe apibendrinta forma, kad matytųsi darbuotojų bendras vaizdas, ką jie mano iš tikrųjų. Įrašinėjama tam, kad būtų lengviau apibendrinti duomenis. Trukmės 1:30. Tema lojalumas ir vidinė komunikacija. Čia matosi pas mus gavosi toks moterų klubelis. Tai labai smagu. Tada bandysime pasikalbėti. Žodžiu galite kalbėti viską ką galvojate ir ką manote.

O kokia tema?. Ar žinote kokia tema kalbėsime? (linksis galvomis) Taip, įdomi tema tokia. Kaip žinote kalbėsime apie lojalumą, tai yra apie tai ką reikėtų daryti, kad taptumėte lojalesni organizacijai. Arba ką įmonė turėtų daryti, kad taptumėte lojalesni, bei apie vidinės komunikacijos svarbą, kas vyksta įmonės viduje? Kokie dalykai svarbūs? Patinka, nepatinka? Galų gale ar padeda dirbti? Galbūt norėtumėte, kad kažkas kitaip vyktų. Tai va. Gal kažkas dar nori ko nors paklausti apie temą?

Ne. Gerai. Galime pradėti. Pradedame nuo paprastos užduoties. Kiek žinau esate iš žurnalų leidybos įmonės ir esate labai kūrybingi. Užduotis kūrybiškai parašyti pirmą mintį šovusią į galvą apie tai kas manote yra vidinis organizacijos įvaizdis? Su kuo Jums tai asocijuojasi?

X1-Nesupratau klausimo (juokiasi).

V-Na tiesiog su kuo siejasi toks žodžių junginys? Pavyzdžiui išorinis įvaizdis kaip įmonė atrodo Jūsų klientams iš šalies? Kaip atrodo žurnalas „X“ jį pavarčius? Gal pavyzdžiui namų šeimininkių žurnalas ar žurnalas „X2“, kuris asocijuojasi su pasipūtusio elito užsakomaisiais straipsniais? Tai čia būtų išorė kaip atrodo kitiems. Parašykite kas Jums yra ši organizacija viduje? Tiesiog nieko negalvokit ir parašykite

X2 -nu vis tiek galvojasi...

V Parašykite trumpai, kas Jums yra ši organizacija. Gal jums tai antrieji namai ar nepakenčiama katorga į kurią reikia eiti kiekvieną dieną?

X2-A tai aišku, mums nereikia sukurti su kuo asocijuojasi, o tiesiog kaip mes ją matome viduje, ar ne? Tiesiog žodžiu?

V-Taip, parašykite. (Ilgai galvoja daugelis, ilgai rašo, 5 min).

V- Jeigu jau parašėte apsikeiskite lapeliais su kolegomis ratu (siunčia iš dešinės) ir pakomentuokite tai ką parašė Jūsų kolega iš dešinės, pakomentuokite ką patys apie tai manote? Ir negalvokite apie tai, kad čia kolegė parašė.

X3- Aš tai pirmiausiai perkaičiau ir matau kolegę juokiasi, bet aš nė kiek nesustebau, nes aš ir pati labai panašiai parašiau. Galbūt dėl to, kad, mes ir kolegė kaip ir kitos kolegės dirbame nuotoliniu būdu ir išvis labai mažai ateiname į darbo vietą. Tikriausiai tai ir lėmė, kad kolegė užrašė tik tą vienintelį žodį.

V-O ką Jūs gavote, kokį užrašą parašė Jūsų kolegė?

X3-DARBAS. Tiesiog... Aš ir pati labai panašiai parašiau. Iš tikrųjų labai natūralu, kad tų asociacijų nėra daug, nes esam retas svečias darbe. Tai, toks ir komentaras, tai taip ir labai normaliai reaguojam.

X2-O aš gavau kolegės X3 lapelį TIESIOG ŽINIASKLAIDOS ĮMONĖ, bet aš nemanau, kad čia tiesiog žiniasklaidos įmonė, aš manau, kad čia fainiau yra negu „tiesiog“. Tai kažkaip nepritarčiau.

V- Faina žiniasklaidos įmonė žodžiu ? (juokiasi)

X2-Ne, aš...

X3-Nu norėtusi, kad taip būtų ?...

X4- Tikriausiai. Ieva dažniau gi ateina, padalyvauja tame kolektyve, ji įžvelgia daugiau teigiamų savybių!

X1-Kiek yra to kolektyvo būvimo..

X3-Kad mes vieni kitų pilnai nepažįstame...

X4- Nu jo, nejauti tos atmosferos, ateini visi šypsosi, kaip aš šiandien ateinu į darbą ir man šventė, ateinu visus pamatyt pasiplepėti.

X3-Jeigu ateitume kiekvieną dieną būtų visai kitaip.

X1-Tada būtų galima kažką daugiau detalizuoti

V- O ką Jūs ten paveldėjote, matau daug ten jums prirašė? (kreipiasi į X5).

X5-Mintis tai panaši. Kolektyvas kaip pakankamai svetimi kaimynai laiptinėje, malonus vieni kitiems, bet per daug nesibičiuliuojantis.

V-Jau druskos nenueisite žodžiu paprašyt?

X4- Nueisim.

X5- Nu ne čia tiesiog žinai pas ką gali nueiti, pas ką ne.

X2-Aš praplėčiau mintį ir norėjau pasakyti ,kad visokių yra.

X1-Nu bet pavyzdžiui kai galime palyginti šią įmonę su kita iš kurios atėjome. Jaučiasi skirtumas, koks buvo man šokas kai atėjau pradžioje dirbti ir niekas nesisveikina, net kai pasakai „laba diena“, apskritai niekas nebendrauja. O kai ateini čia, nei mes pažįstami nei ką, bet čia smagu.

X5- Nepamirškite, kad ten buvo daug didesnis kolektyvas!

V- Gerai mes dar pašnekėsime apie santykius ir bendravimą, Gal dar kažką pridursite? Ačiū. Tada keliaujame toliau.

X4-O gal galiu pakomentuoti savo užrašą pirma? (kolegė, kurios užrašą ruošiasi komentuoti nori pasiteisinti, kodėl tai užrašė).

V-Viskas gerai, tai Jūs nesijauskite kalta už tai ką parašėte. :D Įdomu kaip mato kiti žmonės?

X6- (Užrašas – DRAUGIŠKAS KOLEKTYVAS, NELABAI ATSAKINGAS) Neatsakingu gal ir yra, aš tai atlieku savo darbą sąžiningai ir iš kitų tikiuosi tokio paties elgesio.

V-Tai su atsakomybe susisieja, įdomu.

X7- X6 užrašė MINI FABRIKĖLIS, spėju dėl to, kad šiek tiek gamybininkė kolegė yra, dirba maketuotoja, tačiau visų darbai čia skirtingi... Pvz aš...

V-Bet gal iš tikrųjų tai yra mini fabrikėlis, kiekvienas stengiasi dėl leidinio išleidimo, gal galima tai pasakyti? Gali būti tokia metafora iš tikrųjų.

X6-Tie darbai skirtingi, vienu darbai platesnė sfera, kitų siauresnė.

X2-Mes dar atsikvėpiam po darbu, o x6(mergina kuri paminėjo kaip mini fabrikėlį) nuo vieno leidinio prie kito leidinio iš karto darbuojasi.

X7- Na taip, aš kartais net kaip mokykloje jaučiuosi, pabaigiau vieną sąsiuvinį ir kitą jau atsiverčiu (šypsosi)

V-Gerai.

X1- NUOŠIRDUS KOLEKTYVAS. Na gal labai daug progų neturėjome artimiau pažinti vienas kitų, nelabai daug tu veiklų už darbo ribų, bet konfliktinių situacijų irgi nebuvo, bent jau man tikrai. Va viena kartą atsinešiau pyragą, tai vis dabar vis sulaukiu skambučių kada atnešiu vėl?

V-Kada bus pyragas? Vadinasi gera buvo mintis.

X1- Na ta mintis yra kaip ir tradicinė, kiekvieną penktadienį. Tik nežinau ar čia tik man sau tais pyragais reikia vaikščiot ar ir kiti kepa?

X4-Kiti nuperka (šmaikštuoja).

X6- Dar yra daugiau kas kepa pyragus, bent jau kepavo.

X7- Dabar jau vis rečiau... (juokiasi).

V-Šiandien va irgi Jums prikepė vaišių.

X5- DARBO VIETA KURIOJE GALIU DARYTI KAS MAN ARTIMA. Pakomentuočiau, kad tai veikiau tai ką moka gerai daryti. Nežinau ką dar čia pakomentuoti...

V- Gerai, Ačiū. Labai įdomu buvo išgirsti. Matau, kad įsivaizduojate labai įdomiai savo įmonę, ir kaip fabrikėlį, ir kaip laiptinę su kaimynais, labai graži tokia metafora. Tai aišku mums visada siejasi ir su darbu ir džiugu, kad siejasi su artima veikla, nes niekas beveik nepaminėjote jog ateinate pinigų užsidirbti.

X5-Kad čia daug ir neužsidirbsi (juokiasi). Tai nieks ir nemini, jeigu būtų adekvačiai mokama, gal būtų tada ir paminėję. Gal kiti nutyli. Visi lūkesčiai susiveda į tai, kad gautume kuo daugiau...

V -O tada grįžtant prie Jūsų temos, kas tada laiko čia šiame darbe? Jeigu atlyginimas nelabai..

X5 -Apie Lietuvą ir ekonominę situaciją papasakoti? (kandžiai).

V- Ne, apie tai kaip Jūs manote?

X5-Mane laiko tai, kad man patinka mano darbas, tai ką aš darau, bet jei rasčiau geresni pasiūlymą aš tikrai išeičiau, bet kol esu čia tol esu lojali iš tikrųjų, bet vardan rašymo, kad aš čia rašyčiau ir badaudama tikrai ne. Turi būti teisingas santykis darbo ir apmokėjimo.

V-Jeigu būtų tokia pati darbo organizavimo struktūra, tas pats kolektyvas, darbas nuotolinis ir 100eur didesnis atlyginimas?

X5-100eur nieko nedaro, 200eur jau daro.

V-Klausimas sumos vienu žodžiu?

X5-Taip, mes matome kitų leidyklų darbus, pasikalbame ir su kolegomis, akis vis tiek padėta i aplinkui esančias leidyklas.

V-Gerai, ačiū, kad pasidalinote nuomone.

X5- Tai yra mano nuomonė

V-Gerai viena nuomonė. Kas dar kokių pasisakymų turėtų. Kodėl yra čia?

X4 -Aš čia dėl to, kad jaučiuosi komfortiškai šioje įmonėje. Sakym atlygis kaip atlygis, bet kolektyvas ir atmosfera, viskas gerai. Man čia gerai.

V-Jeigu būtų panašus darbo pobūdis, bet žinotumėte, kad bus daug sausesni santykiai, daug formalesni. Tai nesirinktumėte kitos įmonės?

X4- Net jeigu taip, būtų didesnis atlyginimas, bet aplinka prastesnė, rinkčiausi kur geresnė atmosfera.

X5-Matot yra skirtumas tarp kolegų, nes aš čia nesėdžiu visą dieną, o dirbu iš namu ir man tai yra visiškai neaktualu.

V-Supratau, bet tie kurie nedirba čia visą dieną, ar motyvuoja darbas, kad galite dirbti lanksčiai nuotoliniu būdu iš namų, kaip norite, kada nenorite ir t.t.?

(Visi nedirbantis ofise linksi galvą, taip).

X4-Čia ir yra motyvacija, tas galėjimas dirbti lanksčiai, todėl, kad galimybė dirbti ofise irgi gali būti. Yra darbo vietų, bet niekas nenori čia dirbti.

X2-Aš išnaudoju maksimaliai kiek tai galėtų būti. Dirbu 50% namie, 50% ofise, Praktiškai turiu kolektyvą ir džiaugiuosi galimybe dirbti iš namų (patenkinta).

V-Susibalansavote savo darbą? Tobula.

X2- Taip.

V O jus kai kalbėjote į pirmą klausimą, daug kur prabėgo tokia bangelė, tarsi nebūname čia, nepazistame kolektyvo neįsivaikiname dvasios?. Ar čia yra nuoskauda ir gaila, kad taip yra ar kaip?

X1-Ne čia aš gal ne i ta klausimą, aš tik šiaip galvoju, bet kolektyvo nepažįsti tam tikrose situacijose. Ateini valgyti pyrago, viskas gerai, yra vienaip, bet kaip sprendi kokį konfliktą turi būti irgi operatyviai išsprendžiama, kol kas neteko to patirti ar susidurti.

X3-Aš neįsivaikiau nuoskaudos, nes mano darbas yra ne rašymas tekstų, o jų skaitymas, man reikia, kad būtų susikaupimas ir nebūtų darbe triukšmo. Kitas dalykas mano vaikai nėra dideli, tai galiu ir darbus pasidaryti ir vaikus susižiūrėti.

V-Ir pietus išvirt? (Kiti pritaria kurie dirba nuotoliniu)

X2-O nebūna, kad trūksta kolektyvo?

X3-Nu ne. Aš gal tokia vienišė gal dėl to taip.

V- Tiek kiek Jūsų yra kolegei užtenka per akis (šypsena). O ką „galiorka“ mano?

X6 Man tai čia labai patinka.

V-O sutinkate su kolege, kad čia nėra finansiškai patrauklu, o yra kiti dalykai dėl ko Jus čia esate?

X6-Sutinku, ta prasme, man patinka mano darbas, man patinka ką darau.

V-Jeigu kitoje įmonėje pasiūlytų didesni atlyginimą už tai ką darote?

X6-Taip apsvarstyčiau, nes čia turiu didelį krūvį, dirbu už du žmones.

X3- Mes čia visi tikriausiai apsvarstytume didesni atlyginimą.

X6-Man patinka aplinka, kolektyvas, visada pakviečia pasitarti dėl reklamos, dėl viršelio, visų nuomonė išklausoma.

V-Tai tas faina, kad galima pasitarti? Ačiū. O Jūs ką manote?

X7-Mums čia gerai. Mes puikiai jaučiamės. Redaktorės gal čia ir neįsivaikia tos atmosferos, nes rečiau ateina, bet taip mums čia smagu,

X5-Bet čia ateiti smagu, nesakykite...

X7-Iš tikrųjų kaip sakant kur didesni pinigai apsvarstyčiau ir aš, bet tie pinigai turėtų būti ženkliai didesni.

V-Taip iš karto ten nebėgtumėte?

X7- Taip, nebėgčiau.

X2-Aš labai pritarčiau X6 nuomonei, labai smagu, kad čia vertinama nuomonė, apskritai tai taip, ir ne tik nuomonę vertina, bet pvz visai neseniai sužinojau, kad mane čia pačia vertina. Kitose įmonėse dirbant man net nekildavo tokiu minčių, kad mane vertina

V-O tada norėjau paklausti apie priešistorę šiek tiek. Čia įvyko kažkoks susijungimas, perpirko žurnalus? Kas čia keitėsi?

X1-Taip prieš metus nupirko iš vienos leidybos perpirko žurnalus.

V-Tai čia neseniai įvyko šis pokytis?

X2-Prieš metus jau beveik, spalio mėn.

V-Ir kaip, teigiamas šis pokytis Jums šiuo metu atrodo? Gerai dabar pabandykite įsivaizduoti, kad viršininkas nori jus motyvuoti ir paskatinti. Kurios pateiktos priemonės Jus labiausiai pradžiugintų, kurios mažiausiai. Pakomentuokite, kodėl?

Priedas prie darbo užmokesčio, ne šimtais eurų, o adekvačiai į sporto klubo abonimentą.

- Bilietai į spektaklį
- Priedai prie darbo užmokesčio

- Galimybė turėti lankstų darbo grafiką
- Galimybė pačiam planuoti savo darbo dieną
- Tobulėjimo galimybė
- (Vidos pasisakymą praleidau, buvau išjungus kamerą)

X3- Mažiausiai vertina bilietus į spektaklį, labiausiai piniginę išraišką.

X2- Man patinka visi išskyrus bilietai į spektaklį ir sporto klubą ir aš tikrai dar pagalvoju ar sumažinti kažkam, bet man visi kiti vienodai svarbūs.

X5- Palaukit, o vienetas tai čia labiausiai svarbus?

V- Ne mažiausiai svarbus, čia kaip mokykloje.

X2 – Parašiau bilietams 2, o ne 1, nes man labai pykta, mūsų kad įmonėje labai lengva tokius dalykus pasidaryt, reikia tik šiek tiek pasistengti. Mano nuomone vadovui vienas juokas pasirūpinti tais barteriniais mainais. Ir vis tiek gautum, ir nueitum. Aišku priedas prie darbo užmokesčio išsprendžia visus sporto klubus

V - Iš kitos pusės, kad darbdavys išmokėtų tą priedą, sumoka mokesčius SODRA'į, įvairius mokesčius, o parūpindamas bilietas ar kažką, galėtų du kartus Jus išleisti vietoj vieno priedo. Aišku čia daugiau darbdavio išmonės reikalas

X5- O ar mums rūpi?

X4- O aš tai supratau, kad kiekvienam reikia priskirti viena iš penkių balų, tai visi penki turi pas mane atskyrą vertinimo sistemą.

V- Tai irgi labai gerai

X4- Taip jau atsitiko, kad tobulėjimo galimybė pas mane gavo vieneta, nors čia toks labai geras dalykas, o darbo užmokestis 5, bet tai išsprendžia viską ir sporto klubą ir tobulėjimą galimybę, jeigu darbo įgūdžiams kokiems...

V- Nebūtinai darbo įgūdžiams, gal pvz norite siuvėjų, mezgėjų kursų, vaikų lavinimo, psichologijos kursų?

X4- Bet koku atveju darbo užmokesčiui skyriau 5, o po to nuspręsiu ką noriu daryti.

X6 – Pas mane irgi darbo užmokestis, o po to eitų tobulėjimo galimybė- 4, kažkokie kursai, mielai eičiau, nes tai brangiai kainuoja, pvz kalbos tobulinimo kursai ir t.t.

V- O kažkam parašėte vieną du?

X6 -Lankstus grafikas, nes man neaktualu, vis tiek turiu padaryti savo darbą.

V- Supratau. Ačiū.

X7- Aš penketą paskyriau lanksčiam grafikui, o vieneta galimybei pačiam planuoti savo darbo dieną, kadangi ir taip aš ją planuoju. 4 – tobulėjimo galimybė, 3- priedai, kadangi sakėte, kad jis ne toks ir didelis (juokiasi)

V- Ar taip iš tikrųjų yra, kuo didesnis priedas tuo labiau motyvuoja?

X7- Tai aišku.

X1- Aš iš pradžių buvau parašiusi 4, bet ištaisiau į penketą.

V- Prisiklausėte kolegų.

X1- Tobulėjimas, kursai, dirbau kitoje įmonėje, buvo labai smagu, kad ateini į darbą ir valandą gali skirti kalbos tobulinimui.

V- Kas mažiausiai?

X1- Bilietai į spektaklį ir sporto klubą, kažkada turėjau į sporto klubą ir nenuėjau.

X5- O man pirmoje vietoje yra tobulėjimo galimybė- 5, jei yra profesinėje srityje, man svarbu kas praplečia akiratį, svarbu turėti lankstų grafiką, ką dabar turiu ir man neaktualu -1

X2- Taip tu ji dabar turi, o jei neturėtum?

X4-Net jei ir neturėčiau man nebūtų problema, aš galiu prisitaikyti nuo A-Z. Sporto klubas tai aišku- 4, mielai, man tai yra aktualu. Visada ačiū.

V- Vienas iš lojalumo kriterijų, kai žmogus padaro daugiau nei privalėtų? Pvz vėluoja kokie terminai, ar Jūs dirbtumėte viršvalandžius dėl bendro tikslo?

X1-Aš Jonines švenčiau keisdama žurnalo viršelį, švenčiau kitaip nei buvau suplanavusi, nes man pačiai tai pačiai svarbu, o ne dėl to, kad aš čia kažkaip paklusčiau.

X5- Na, taip. Bendras rezultatas, juk turi būti.

X2- O aš tai suprantu kaip lankstaus grafiko taisyklės, jei reikia aš dirbu ir savaitgalį, aš gaunu užmokestį už pasiektą rezultatą, neskaitant kada dirbu.

V- O nėra taip, kad dirbate 24h per parą dirbdami laisvu grafiku?

X5- Nu tai kaip susiplanuoja taip ir dirbi.

X2- Jeigu žinai, kad eini į kažkokį grožio vizitą ryte, tai elementaru, kad dirbsi vakare.

X5 – Pats juk ir planuoja tas 24h savo.

V- O čia rūpi labiau dėl įmonės pačios? Kad turi išeiti laiku ir man rūpi, kad redakcija nepasišiuokšlintų? Paskui negalvojate apie tai, kad turėtų būti už tai atpildas, kad po to priklausytų laisva popietė, atlygis kažkoks?

X5 – Nu būtų čia smagu

X1-Kiekvienam skirtingai.

X5-Pvz kitą kartą tu padarysi už kažką, o kitą kartą kažkas už tave padarys. Mainai.

X1- Svarbiausia nepiktnaudžiauti tuo.

V-Grįžtant prie motyvavimo priemonių, kaip reaguotumėte į originalias priemones susijusias su kolektyvu kartu kažką veikti? Pvz finansuoja dalį kelionės įmonė į Turkiją, pažintinis vyno kelias ir t.t.

X2-Tokie vakarėliai mane motyvuotų tuom, kad suartina žmones, didėja noras bendrauti, daraisi lojalesnis.

X5-O gali būti ir labai didelė rizika, kai pamatai ko nenori pamatyti.

X2- O aš manau, kad susiję, manau motyvuotų, žmonės geriau jaustųsi kartu, apsišlifuoti.

X1 – Pvz vyro darbovietėje yra sezono atidarymas, uždarymas, Jie patys to laukia, „kaifuoja“ ir su šeimomis dalyvauja, susirenka, laukia to kiekvienais metais.

V-Edukacinė kelionė, baidarėm plaukti? Dabar turime kažkokią dalį, kurią galime skirti kolektyvinei iškylai arba po dalį po gabaliuką išsidaliname? Ką darome?

X4-Bandėme suorganizuoti renginį, bet atrodo, kad kolektyvas veikiau pasirinktų po gabaliuką, nelabai įvyko.

V-Esat privati įmonė, akcininkai svarsto tokią alternatyvą. Ką mes galėtume patart vadovam?

X4- Dažniausiai būna pas mus arba kelionė/išvyka arba nieko dažniausiai.

X2- Pasistengiau įsivaizduoti kas man labiau patiktų, jei renginys artimesnis širdžiai...

V- pvz dažniausiai išleisi tuos pinigus vis tiek vaikų batams, vadovėliams ir t.t. O čia tarsi tave priverčia sudalyvaut, o taip gal niekada net nenuvažiuotum?

X1- Nu reikia pabandyt, pažiūrėsime.

V- Kaip save įsivaizduojate po 5 metų.

X5- Jei įmonė turtėja įsivaizduoju, su dabartiniais pinigais neįsivaizduoju.

X4- Neatrodo tokia stabili ir spaudos, leidyklos ateitis.

V-Įsivaizduokite, kad rinka auga, leidinius perka, įsivaizduojate save su šiuo kolektyvu po 5 metų?

X1- Gali būti, kad ir pats po 5 metų išsisemsi, gal ja nebeturėsi ką naudingo parašyti

X2-Aš manau, kad tai labai svarbi sąlyga tai ką jūs pasakėte. Mūsų įmonė yra ta kuri nėra turtinga, todėl tie darbo užmokesčiai mums yra aktualu, pvz jei aš turėčiau daugiau pinigų ,aš tikrai žymiai daugiau galėčiau padaryti šiame žurnale ir tikrai likčiau šiame darbe. Žurnalas prastėja atrodo ,kad ir tu prastėji, bet jei kalbėt apie motyvą tai kodėl gi ne? Po 5 metų jeigu būsimė čia, tai gal truputėlį galvosime, kad „lūzeriškai“ mes čia sėdime, po truputį čia karšinamės.

V-Pereikite prie temos apie komunikaciją viduje? Kaip manote ar bendravimas tarp kolegų ir vadovų yra efektyvus ? Ar nebūna, kad kartais dešinė nežino ką daro kairė?

X5- Na aš čia seniai buvau, tai norėtusi, kad būtų įvardinti rezultatai, daromi susirinkimai ,kad būtų įvertinta ko vadovai tikėtusi iš mūsų, kokie lūkesčiai. Net ne tarimosi, o bendrų siekių, bendrų problemų įvardijimas, kad būtų ta politika vieša, o ne man „bobutė“ pasakė vienam kampe, o kitam kampe...

V- Matote problemą iš vadovybės?

X5- Ne aš nematau to, „petminutką“ mes turėjome kitoje įmonėje, bet mums tai nepadėjo, norėtusi tokių inteligentiškesnių tų susirinkimų.

X3- Ypač tas jaučiasi kai tu dirbi iš namų, nes esi šiek tiek atitrūkęs. Kadangi aš dirbu su kokiais penkiais leidiniais, man tada kažkas kažką pasakė, „aj, čia šitaip bus“ ir tada lieki tokioj nežinioj arba , verties per galvą...

V-Kaip sužinote informaciją?

X3- Sužinote tokiais trupiniais.

X5- Iš vieno išgirsti taip, iš kito kitaip.

V-Koks būdas būtų geriausiais dalintis informacija, kuris duoda mažiausiai naudos?

-mokymai

-susirinkimai

-komandinio darbo renginiai

-anketos bei apklausos

-asmeninis pokalbis su vadovu

-elektorinės priemonės (intranetas, fb, e. paštas)

-neformalūs vakarėliai

-kita:

X1 – Kadangi nuotoliniu būdu tai elektronines labiausiai vertinčiau.

V-O kas daugiausiai naudojama? El laiškai?

X5- Nėra taip kad pas mus nuolatos visiems įmeta bendrą informaciją – informavimui.

X1-Aš pvz tam tikrų dalykų nežinau, Pvz, kad išeina reklamos pardavimų vadybininkė nežinojau, niekas neinformavo.

X5 – Aš parašiau 3 penketus susirinkimam, mokymam ir komandinio darbo renginiams, man tas svarbu, o vienetukas neformalūs vakarėliai.

X7-El priemonės- 5, asmeninis pokalbis su vadovu 4, susirinkimai -3, nes į juose nelabai ir dalyvaujame, nes mūsų nekviečia. Kviečia redaktorius, reklamistus, o mūsų nekviečia.

X2- Aš parašiau 5 balus irgi elektroninėms priemonėms. Labai neblogai galvoju apie mokymus, dalinimosi patirtimi. Bet aišku aš spyriočiausi jeigu man sakytų va pasiruošk, pristatysi kitiems. Bet aišku manau tai būtų labai neblogai, pvz aš perduočiau kitiems redaktoriams kaip aš dirbau su reklamos pardavimų vadybininke ir tai buvo geras darbas.

X1–Būtų naudinga, pvz Mano draugas dirba įmonėje, kurioje siunčiama į komandiruotę ir visą laiką reikia duoti ataskaitą, iš jų grįžus pateikiama informacija kolegoms. Tai užtvirtina informaciją.

V-Bent jau būtų smagu, kad ateitų kažkoks laiškutis, kad išėjo kažkas iš darbo ar atėjo iš darbo.

X1 – Netgi paprasti laiškai, kad šiandien to ir to gimtadienis.

X2 – Bet čia ir didžiulės galimybės, vos ne etato dalykas, tikriausiai.

X4- Mes panašiai, manome, kad kalbant galima išspręsti daug problemų, bet tiesiog kiekvienas sau pagalvoja pasikrapšto, kad tai liečia ir dar daugiau žmonių tai nepagalvoja.

X2- Iš principo laiką eđa tie susirinkimai, bet kartu ir sutaupo.

V- Ir iš principo kartais reikia padalyvauti, pajauti kolektyvą bendrą tokį...

X5- Ir ta įmonės nuotaiką pajauti. Keičiasi ir ekonomika ir politika, ypatingai kai nebūni kiekvieną dieną, kažką sužinai vis tik.

X3- Iš tikrųjų, man vakarėliai irgi mažiausiai aktualus, mažiausiai į ją gilinčiausi. O šiaip daug 4 turiu ir susirinkimus 5 įvertinau.

X2- Kodėl tu galvoji, kad ten tik „pletikai“?

X1- Ten visi kampais šnekasi, kai dalyvauji..

X2- O kai tu man paskambini, ko tai neformalus vakarėlis ant ragelio? (juokiasi)

Vida- Aš nesaku, kad tai būtų pletikai, bet bandai atsirinkti, kas kaip.

V-Išsirutulioja sekantis klausimas, „pasipletkinimai“ telefonu padeda spręsti darbo reikalus? Kažką iš to sužinai?

X5- Padeda, padeda

X2- Tai ir asmeninės nuomonės tam tikrų žmonių, turėtų būti rūpimos.

X5- Susidedi po to bendrą mozaiką iš viso to vis tiek.

V-Jūsų nepaklausėme apie balus. Kaip vertinate?

X6- Tai pas mane panašiai. Susirinkimai laiko gaišimas truputį. Elektroninės priemonės tikėtų.

V- Niekas nepaminėjo anketinių apklausų.

X5- Šiaip jos visai patogios, nes žmogus išlieka drąsus.

X6- Nu ir kas iš to?

X5 -Vadovas skaito. Vadovui nelabai gerai.

X1- Esu dalyvavusi apklausoje kitose įmonėse, bet iš to naudos, gal ten procentus kokius iš to paskaičiuodavo, bet nu ir kas, kad aš sužinosiu, kad pusė įmonės yra nepatenkinti vadovų?

X5- Tai gal padarys išvadas tas vadovas tada.

X1 –Ne visada gauni atgalinį ryšį.

V- Ar norėtumėte, kad vadovas Jūsų reguliariai klaustų?

X5- Nu ne kas savaite aišku, bet gal kartas nuo karto ir įdomu būtų.

X2-Buvo asmeninis pokalbis, kur buvo iš anksto pasirengti klausimai.

X5-Vadovas gi neklaus tiesiai, o ką tu ten manai apie mane?

X7- Kas nori tas susiorganizuoja tų pokalbių, kitos redaktorės kas savaitę susiorganizuoja su direktore.

X5- Užsirašai ir viskas.

X2- Aš nesusiorganizuočiau tokio pokalbio ką direktorė padarė blogai ir ką galėtų padaryt geriau.

X5- Anketa lengviau būtų.

V- O dabar apibendrinant, daugiau informacijos ir naudos gaunate iš susirinkimų ir laiškų ar neformalių, tų kaip sakėte „bobutė“ pasakė?

X5– Neformaliai viskas vyksta, jeigu nesi tikras, tada skambini vadovui ir klausi kaip ten kas?

X6- Bet vis tiek kiekvienas turi turēt savo darbą, o ne sēdēt kažkoks šefas, daužyt į stalą, kad vyktų darbai.

V- Pvz. jei būtų praktikuojamos atvirų durų dienos, kada gali ateiti ir išsakyti, kas tau aktualu. Ar eitumėte?

X2- Nėra taip, kad vadovas nekalba ir nesidalina su mumis.

X1 – Turi būti aišku, su kuo komunikavimas turi būti, dėl vieno leidinio kurį aš kuruoju einu tiesiai kalbėti su vadovu, dėl kito žurnalo virš manęs yra redaktorė ir ji eina kalbėtis.

V- Ar pas Jus yra dažna praktika, kai darbuotojas eilinis gali eiti kelti problemas vadovui?

X2, X1 –Gali.

X2- Paprastas darbuotojas yra žurnalistai, paprastas darbuotojas, kurių nematome, vadovai pasakytų nuimkit man nuo galvos juos, tai aišku, kad tai eitų per mane.

V- Iš žurnalistų, kreipiasi į jus kaip į redaktorę, kaip jus dažniausiai iškomunikuojate?

Ieva – Laiškais.

X7- Nėra praktikos, kad būtų susirinkimai. Pvz. tris leidiniai, visi patenkinti, kad mes dirbame savo darbą ir viskas važiuoja. Gali atsitikti ir taip, kad visi leidiniai susideda vienodus viršelius, i reikėtų kažkaip pasitarti.

X1-Visi turi savo leidinius ir laisvę ką ten į jį dėti, arba lendi į veidą ir sakai aš tą dabar dėsiu tokios nedėk.

X2- Komunikacijos nėra išvis jeigu ką. Me susirašinėjame vieni su kitais jeigu ką.

X1- Kitose leidyklose žurnalai konkurentai, o mes bendradarbiaujame, pasidaliname medžiagomis kartais net.

X2- Kolegė turi omeny, kad pas mus nėra konkurencinės įtampos.

X1- Čia mes esame suinteresuoti, kad pirtų mano žurnalą ir pirtų kolegės, nes pelnas tai įmonės, o ne žurnalo.

V-Jei komunikacija būtų efektyvesnė, tas padidintų Jūsų lojalumą?

X5- Na tai vis tiek yra pagarba tau, ir lengviau, kad nesi atėjęs čia kažkoks iš gatvės, o darbuotojas, kad va tau suteikia informaciją, visada tave prisimena, informuoja.

V-Labai gražiai grįžome prie įvaizdžio nuo ko pradėjome. Labai smagiai čia baiginėjame pokalbį, gal norėtumėte, kad ko nors paklaustume dar susijusio su tema. Tai ačiū tada už pokalbį. Tuo i baigsime.

Priedas Nr. 3. II-os Fokus grupės diskusijos pokalbio išrašas.

Tyrimo išrašas II grupelė

2015-09-30 16 val.

V- Laba diena, tikriausiai visi žinote ko čia susirinkome ar ne?

X1 -Sakė vaišių bus. (juokiasi)

V- Taip, viena iš motyvavimo priemonių, aišku tikėjotės čia alaus su pica... bet teks pasitenkinti tuo kas yra. Labai džiaugiuosi, kad čia susirinkote ir padeda atlikti tyrimą, nes gan sunku prisikviesti darbuotojus, kad rastų tam laiko ir sudalyvautų, be to atlikti tyrimus ką iš tikrųjų mano darbuotojas yra gan sunku... Kalbant apie įrašymus ir filmavimus, tai bus tam, kad po to būtų lengviau analizuoti mintis ir Jūsų pasąmonės įvairius proveržius. Čia praeitą kartą kolegoms pasakė visokių gerų minčių, tikiuosi iš iš Jūsų šį kart. Informacija bus pateikiama apibendrinta forma baigiamajame darbe. Jūsų pateikta informacija bus konfidenciali. Žodžiu atliekame rimtą tyrimą pagal visus reikalavimus. Pagal visą planą turime pusantros valandos, bet tikriausiai užtruksime trumpiau, nes Jūsų čia yra tik 4, šį kartą mažiau susirinko. Tai va kalbėsime apie pagrindines dvi temas, kaip suprantate kas yra lojalumas, kodėl čia dirbate ką duoda ši įmonė ir ko neduoda? Antra tema bus tokia susijusi su vidine komunikacija, kaip bendraujate viduje, kaip keičiatės informacija? Kokie procesai vyksta? Ar ji padeda ar nepadeda dirbti?

Pradėkime nuo tokios kūrybingos užduotėlės. Parašykite pirmą mintį kuri šauna į galvą, pagalvojus apie savo įmonę? Gal pvz: su sunkiu darbu, pinigais ar kažkuo kitu?

X2- Viena mintį ar kelias?

V-Gali būti kelios. Svarbu spontaniškai. Jau turime? Jei taip siųskite kolegoms iš dešinės ir pakomentuokite tai ką paveldėjote, nebandykite spėti ką kolega norėjo pasakyti, o pakomentuokite kaip suprantate?

X1-Iššūkiai.

V-Ar sutinkate su tuo?

X1-Aš irgi taip nurodžiau, sutinku, iššūkiai yra tam tikri nusistuvėjusių (ne visada teigiamų) procesų reorganizavimo inicijavimas, konkurencinės aplinkos kažkokios matymas ir tam tikrų barjerų įveikimas. Ypač turint omeny, kad spauda išgyvena ne aukso amžių šiuo metu. Kitas dalykas yra iššūkiai įmonės viduje ginant savo poziciją. Iššūkiai randant kelius pas klientus ir rodant jiems vertę.

V-Labai gerai čia viską sustruktūravote. Ačiū. Toliau.

X1-Ar pritartumėte iššūkiams? Jų yra čia?

X3-Man dar tik pradžia, aš čia neseniai dirbu, kol kas iššūkiai yra tik pačioje many, kai aš turiu sau kiekvieną dieną mesti ir perlipti per save. O apie kitus iššūkius aš manau, kad jie manęs laukia ir esu pasirengusi juos priimti

V-Ar tie iššūkiai darbinėje aplinkoje motyvuotų Ar kaip tik stresą varytų, jei taip kiekvieną dieną. Kaip manote?

X3-Manau motyvuotų, nes nuo tų iššūkių priklauso ir kitokie dalykai. Tavo darbo užmokestis, dar kažkokie kiti dalykai. Viskas susiję. Tie iššūkiai yra tik į gerą, išeiti iš komforto zonos yra labai gerai ir žinoma perlipti per save.

V-Kaip iš rašto viską čia suliejote. Ką Jūs gavote?

X4- Aš paveldėjau žodį patirtis, manau kad patirtis įgyjama kaip ir kiekvienoje kompanijoje per kažkurį tai darbo laiką ...

V-Ar manote, kad čia darbas yra specifinis? Kad galima daug skirtingos patirties įgyti? Galima iš kolegų daug mokytis? nėra viskas taip monotoniškai?

X4-taip, tikrai taip, pradžioje būna labai sunku, bet po to ta patirtis padeda geriau įgyvendinti projektus.

X5- O aš gavau lapelį su užrašu pragyvenimo šaltinis. Sutinku su tuo visi turi turėti savo pragyvenimo šaltinį. Šis darbas toks yra kaip medžioklė, jei sumedžiosi pragyvensi, nesumedžiosi nepragyvensi

V- Tai tokius pirminius instinktus vyriškus galite čia ugdyti?

X5- Jo, kad ir tie patys iššūkiai, vat paimti kažkokį klientą, jį sumedžioti, įtikinti, jaukintis, atvilkt į olą, jį augintis. Pragyvenimo šaltinis, nes mes iš jo ir uždirbam, kiek dirbam tiek uždirbam, nes pas mus yra tas procentinis atlyginimas.

V-Prie rezultatų ar ne?

X5-Taip

V- O jeigu kas nors Jūsų paklausia iš išorės kur Jūs dirbate, koks dažniausiai būna Jūsų atsakymas?

X1- Žurnalų grupė „X“ ir tada aiškiname kam priklauso leidiniai. (juokiasi)

X3-Aš tai sakau, kad dirbu su reklama ir visus tai labai žavi.

V-Dar buriantis toks žodis?

X3-Taip.

X2-Aš jau seniai dirbu su reklama, bet mano draugų jau nebestebina, nes mano draugų rate visi labai baisesi šia specialybe.

V-Kodėl?

X2-Galbūt, kad mano draugų rate nėra gerų pardavėjų.

V-Tai būtent dėl to, kad turite sumedžioti, įtikinti, prikalbinti?

X2-Taip, stebisi kaip aš galiu dirbti tokį darbą.

V- O čia gal reikia labai specifinių įgūdžių?

X2- Nežinau. Man tai patinka toks darbas ir malonu, nėra sunkus, o kiti labai baisisi kažkodėl.

X5- Aš tai kartais sakau, kad spaudoj dirbu ir reklaminį plotą pardavinėju ir daugeliui atrodo, kad tai kažkas tokio, kaip antroji valdžia.

X1- Jo, žiniasklaida.

X5- Kai kuriems netgi atrodo, kad tai kažkokia pasaka.

V-O jums patiems tai sukelia kažkokį pasididžiavimo jausmą?

X1-Čia nėra kažkoks stebuklas, ne Nasoj dirbam gi, tai ne.

X3-Man dar taip, sukelia.

X1- Tai jinai dar jaunutė ir jai dar tik pati pradžia.

V-Gerai pereiname prie to buvimo viduje. Jus čia dirbate, esate gal dėl pinigų ar dėl iššūkių, o gal dėl kažkokių kitų dalykų? Įvertinkite šiuos aspektus penkiabalėje sistemoje.

-Bilietai į spektaklį, sporto klubą

-Priedai prie darbo užmokesčio

-Galimybė turėti lankstų grafiką

-Galimybė pačiam planuoti savo darbo dieną

-Tobulėjimo galimybė

-Kita:

X1-O galiu bilietus į spektaklį įvertinti dešimtbalėje sistemoje, nes penkių man nepakaks?

V-O kaip čia? Nes Jums tai labai laukiamas paskatinimas?

X1- Ne, aš tik juokauju.

V- Vienetas kaip mokykloje kai Jūsų visiškai neveža, o penketas kai Jums labai tai patinka.

X1-Galim pradėti, bilietai į spektaklį visai neveža. Vienetą pažymėjau. Nėra jokia motyvacinė priemonė.

V- O jei tai būtų bilietai į koncertą, sporto klubą?

X1-Vis tiek ne, duočiau 2. Man atrodo, kad gal svarbiau dėmesys ir įvertinimas negu kažkokie vienkartiniai ir reguliarūs bilietai, Jeigu jie reguliarūs praranda vertę eigoj vis vien.

V-Visi tikėsis su laiku ar ne?

X2- Vienkartiniai irgi, nu šuo irgi dėkingas už numetamą kaulą, bet jei šuo pririštas prie būdos badauja mėnesius, kiek tas jo dėkingumas truks.

V-Čia tiesioginė paralelė? Čia nėra labai gerai tau, o tau dar duoda bilietus į spektaklį?

X1-Ne, noriu pasakyti, kad galbūt tai, kaip papildomas paketas, kuris laiko visa kita, tada gal taip.

V-O kas kita?

X1-Jeigu kalbant apie kitus dalykus, tai darbo užmokestis. Nors pas mane kitokia darbo užmokesčio sistema, kolegoms gal tai svarbiau, man mažiau svarbu. Galimybė turėti lankstų grafiką ir dirbti nuotoliniu būdu man nėra svarbu. Svarbiausia galimybė tobulėjimo galimybėms. Tobulėjimo galimybė kai pardavėjui kaip projektų vadovui, bet man svarbiau tobulėti įvairiapusiškai. Jeigu žmogus sugeba parduoti reklamą, jis bet ką sugebės.

V-Čia toks sudėtingas produktas?

X1-Yra savų niuansų, logistika turi savų, statyba irgi, gyvybės draudimas irgi specifinių. Taip ir reklama turi savų niuansų. Žmonės dirbantis su reklama yra vertinami darbo rinkoje.

V-Aš įsivaizduoju, kad reklamos poveikį klientui lengva parodyti? Tiražas, pasiekiamumas matomumas?

X1-Ne, spaudoj tikrai ne, internete tikrai lengva, nes tai yra pamatuojama.

X1-Niekam tai jokios impresijos nedaro, Juo labiau, kad yra tokie dalykai kaip reitingai, kuomet ne visada gali pasigirti. Jeigu mes būtume vienintelis žurnalas kažkokioje kategorijoje tada būtų kitaip.

V-Ar Jūs dirbate su skirtingais žurnalais, ar su visais?

X-Parduodame visi į tuos pačius, tik kuriojame atskirus.

V-supratau, tarpusavyje nekonkuruojate, dirbate kartu išvien, svarbu prinešti bendrai?. Ačiū. O Jūs?

X3-Aš impulsyviai parašiau bilietams į spektaklį 4, o visi kiti dalykai vienodai svarbūs, parašiau 5. Laiko planavimą kas liečia, turiu neblogų įgūdžių tam, tai norėčiau, kad man leistų pasireikšti ir pačiai tai susiplanuoti. Man tai svarbu.

X2-Aš taip pat bilietus į spektaklį pažymėjau 2, o visus kitus 5.

V-O pvz. jeigu reiktų rintis tarp tobulėjimo ir priedo?

X2-Aišku geriau būtų priedas, taip pat labai svarbu pačiai planuoti savo laiką, nes anksčiau esu dirbusi žymiai lanksčiau, galėjau ir iš namų ir iš kitos šalies dirbti.

V-O dabar tai ar turite? Norėtumėte lankstumo?

X2-Taip, žinoma norėčiau, mane tai žinoma motyvuotų labiau, bet šioje įmonėje nėra tai priimtina ir aš priėmiau tai kaip faktą.

V-Dirbtumėte gal geriau, efektyviau?

X2- Gal, va kai serga vaikas pvz. dirbu iš namų.

V-Kai serga vaikas reikia biuletenį pasiimti...

X2-Taip, bet darbas nuo kurio priklauso rezultatai, pvz. kai dirbu iš namų, nėra aplinkui to darbinio triukšmo, lengviau susikaupti ir daugiau padarau.

V-O Jūs ką manote?

X4-Dėl bilietų tai mane irgi mažiausiai motyvuoja, aš mėgstu pasirinkimo laisvę, mane labiausiai motyvuotų pinigai, kuriuos aš gaudamas galėčiau pats nusipirkti tuos bilietus. Aš geriau jaučiuosi pats pirkdamas nei gaudamas.

V-Tai va prie ko priėjome.

X4-Aišku kai kokiam naktiniame klube esi įrašytas į sąrašą tada visai kitaip, bet šiaip nemėgstų tų kuponų ar nuolaidų, jaučiuosi nepatogiai juos naudodamas, man pačiam patinka pirkti.

Toliau eitų priedai prie darbo užmokesčio, dėl to mes ir dirbam, esu pradėjęs nuo lankstaus grafiko, darbo iš namų. Galbūt pardavėjus buvo sunkiau išlaikyti, ofiso išlaikymas kainuoja, nes kai pradėjome plėstis ofisas buvo Kaune, o mes dirbome iš Vilniaus, mane tai labai motyvuodavo. Pačioje pradžioje aš netgi turėjau turėjau labai gerai apmokamą darbą, bet išėjau vien dėl to lankstumo ir galimybės dirbti iš namų.

V-O dabar turite tą lankstų grafiką?

X2-Ne neturime, bet būtų tai svarbu. Tai yra pakankamai kūrybinis darbas, tave turi supti aplinka, nežinau kiti tai vadina komforto zona. Aš tai esu visiškai prieš šį terminą ir man tai visai nesąmoningas terminas. Tada mes prauskimės ne šiltu vandeniu, o prauskimės šaltu vandeniu, nes tai sveikata. Aš to visai neįvardinčiau komfortu. Visą gyvenimą mes siekėme gyventi geriau, komforte, ne Afrikoj, ne laukinėj gamtoj. Tai galimybė turėti lankstų grafiką irgi gali būti komfortas, ypač svarbu, kai aš turiu du vaikus. Būna reikalų su vaikais ir ten reikia ir ten. Taip pat pačiam planuoti savo dieną irgi svarbu.

V-O yra kokia sritis jeigu reikėtų rinktis vieną? Kuri būtų svarbesnė?

X2-Aš turbūt rinkčiausi darbą nuotoliniu būdu, teikčiau pirmenybę dirbti iš namų, negu didesnį priedą.

V- O gal iš namų ir užsidirbsit daugiau?

X2-Iš dalies taip, turint laisvesnę galvą galima užsidirbti daugiau. Smegenys viską analizuoja, bet kokį garsą, bet kokį judėjimą, tai apkrauna, vargina ir išbalansuoja. kažkas užgina, kažko paklausia ir t.t. Tobulėjimo galimybė nėra čia ta sritis kurioje gali kažkas kažko išmokinti, kažkiek gali, bet čia daugiau bandymo būdu tai vyksta.

Pats pradėjau nuo nulio, eini vieną kartą suklysti, nusišneki, kitą kartą pasiskambini prisipažįsti, kad suklydai ir toliau dirbi jau turėdamas daugiau patirties.

Į kitą dalyką įrašiau darbinį automobilį ir kurą, pavydžiu tiek draugams kuriems leidžiama su darbinio automobiliu pakeliauti ne tik darbiniais reikalais...

V-O dabar sakysite, kaip ir numetėte į paskutinę poziciją tokias atrakcijas kaip bilietai ir sporto klubai, o jei gu žiūrėtume į tokias neoficialias priemones kaip ekskursijos, išvykos, vakarėliai su

kolegomis? Ar tai būtų motyvuojančios priemonės? Ar tiesiog geriau duokite mums pinigų ir mes sugalvosime kur juos išleisti?

X1-Būtų (kiti paantrina).

X3-Būtų smagu pabūti su bendradarbiais tokioje neįpareigojančioje aplinkoje. Norėtus ne tik darbiniais reikalais maltis, nes mes ir taip kiekvieną dieną apie tą patį, darbiniais reikalais kalbamės.. Norėtus iš kitos pusės pažvelgti į savo kolegas.

V-Ar tai padėtų vėliau darbiniais reikalais? Komunikacijai bendravimui ar tiesiog būtų geras laiko praleidimas?

X3-Padėtų darbui

V-Kolegos iš kitos pusės sakė atvirkščiai, kad tai būtų visokių „pletkų“, gali padaryti daugiau žalos nei naudos. Prasideda intrigos įvairios. Ar padėtų tai darbui?

X3-Jūs kalbėjote su vyresniais kolegomis, kur vien moteris.

X4-Tikriausiai kam aktualu tie „pletkai“, tie apie juos daugiausiai ir šneka, tas ir kelia tas intrigas

V-Jūsų nuomone būtų tai visai gera praktika?

X1-taip jei tai būtų neprimesta valia, o leidžiant pasirinkti iš kelių variantų, patiems sprendžiant.

V-O kaip save įsivaizduojate po 5 metų, jeigu viskas būtų kaip dabar, kaip įsivaizduojate? Kuo tapsite?

X3-Jei viskas yra taip kaip dabar – neįsivaizduoju.

X1-Aš irgi neįsivaizduoju.

V-Nes?

X3-Yra visokių vidinių veiksmų, kurie..

X1-...reikia daugiau pokyčių padaryti.

V-Pvz su kuo?

X1-Pvz su valdymu ir komunikacija, su biudžetais, su darbuotojų įvertinimu.

X3-Dar turint omeny, kad spauda ir taip merdi. Po 5 m dar neaišku kaip bus

V-Jeigu viskas liks kaip dabar ne kažin kokia perspektyva laukia?

X1-Ne, jei per 5 metus numirs pusė konkurentų, bus visai neblogai (juokiasi).

V-O kas turėtų pasikeisti? Kad įsivaizduotumėte, kad aš norėčiau čia dirbti ir po 10 m?

X4-Na, tiesiog komunikacijos sklandumo trūksta, viskas vyksta gimdymo būdu. Jeigu su klientu susitari tada nesusitari su savais, kad padaryt kažką. Turi viziją, kad padarysi kažką labai gerai, visi bėgas lekia, užsiėmę, daugumos nėra ofise, dirba kituose miestuose. Galutinis rezultatas netenkina paties savęs ir prieš klientą jautiesi blogai paėmęs pinigus., o pats matai, kad ne visą laiką gerai padaręs. Kitą kartą jau ir nebesinori daryti ir klientas vengia, nelabai eina į kalbas dėl tolimesnių

reklamų, nes gal įsivaizdavo kitaip. Reikia sklandumo, kad kartiniai žmonės dirbtų ofise, visas vyktų geranoriškiau ir...

V-Bet jūs pats minėjote, kad norėtumėte lankstesnio grafiko? Tai tie kurie turi galbūt džiaugiasi irgi?

X4-Nu jo, džiaugiasi, bet ne visada ir padaro ką reikia.

V-Ar tos problemos susiję su komunikacija? kažkas negauna informacijos, nėra bendru aiškių kanalų, reguliarių susirinkimų kur viską aptariate? Stichiška komunikacija?

X1-Vienas iš dalykų. Komunikacijos trūkumas.

V-Kartais trūksta informacijos, reikia jos ieškot, žvejojot?

X1-Taip kartais tikrai ramiau dirbti kai viską žinai kaip kas bus.

X4-Kartais gali nusikalti vieną projektą darydamas, vien pasiklydęs vertime. Kol klientas išaiškina ko jis nori, tada perteiki kitam darbuotojui, kitam ten nuotaikos nėra, tada išklausei keiksmazodžių krūva, po to tau perskambina klausia ko ten norėjai?

V-O neformali komunikacija? Pyragų dienos, padeda ar trukdo darbui?

X4-Apie kokią komunikacija eina šneka, nereikia ten kavos pagert, kad darbinius reikalus aptart.

X3-Penktadieninė kavutė ne apie darbo reikalus yra, o atpalaiduoti smegenis daugiau.

V-Gerai pereikite prie antros užduotėlės. Įvertinkite komunikavimo priemones organizacijoje, kurios svarbios, kurios ne tokios?

-Mokymai

-susirinkimai

-komandinio darbo renginiai

- anketos bei apklausos

-asmeninis pokalbis su vadovu

-elektroninės priemonės (intranetas, skype, Fb, e. paštas).

-neformalus vakarėliai.

-Kita:

X1-Susirinkimai 2,

V-Jums atrodo nesvarbus būdas pirmadienio rytą susirinkti visiems ir viską aptarti?

X1-Palaukit, perbėkime per visus tada pasižiūrėsime. Komandinio darbo renginiai – team bealiding, esu visom penkiom už. Anketos ir apklausos daviau trejetą, manau jos veiksmingos tik tada, kai ne tik, kad užpildėm ir nugulė kažkur. Reikia pasidaryti iš to išvadas. Pokalbiui su vadovu duodu 5, bet vėlgi tuo atveju jeigu vadovas yra atviras ir priima tai ką sakai. Visgi visko sakyti nereikėtų. Elektroninės priemonės, paštas, skype, manau šiek tiek atpalaiduoja žmones, bet kaip labai svarbu neįvardinčiau.

V-Na sakykim koks elektroninis naujienlaiškis? Ten kažkas atėjo į darbą, kažkas išėjo?

X2-Skyriau du, matyčiau kaip komandos lipdymo bendrumo priėmimo priemone, nei apsikeitimo informacija priemone.

V-Ar dėl susirinkimų galite ką nors pakomentuoti?

X2-Anksčiau vykdavo, dabar nevyksta, nes realiai nėra aiški atsakomybė, kas turi organizuoti. Yra pakankamas darbo krūvis, geriau mes tą laiką skiriam savo tiesioginėms užduotims atlikti.

V-Ar pritartumėte, X, kuris minėjo, kad projektai vyksta kaip gimdymo procesas?

X4-Kontroliuojamas, tik skausmingas ir yra sunku, nes ne visada gali kažką padėti. Matai skauda, o ką gali padaryti?

V-Labai jautri tokia paralele matote, matote, kad skauda ir nieko negalite padaryti.

X1-Kita vertus gimdymas atneša džiaugsmą.

V-Manote, kad susirinkimai padėtų tik tada jei būtų struktūruoti, būtų aišku kas turi dalyvauti?

X2-visi su reklama dirbantis žmonės ir taip susitinkame, pakalbame, bet kadangi išitraukia daug naujų žmonių, juos sukviesti į susitikimą gan sudėtinga.

X3-Manau vyktų retai, kažkas gal būtų nepatenkintas, kad atvažiavo ir nieko nesužinojo. Matyt, kad tik struktūruoti būtų veiksmingi. Aš mokymus įvertinau geriausiai.

V-Perdavinėjate žinias kolegoms?

X4-Perdavinėjame, dalyvaujame konferencijose pardavimų, tas padeda, bet laikinai. Turėtų būti dažniau, bet tada vėl pasimeti nuo to ką moki ir pasimeti, kad nieko nebemoki.

V-Kuo daugiau žinai tuo labiau supranti, kad nieko nebežinai? Juk sunkiausia dirbti su tais kurie mano, kad viską žino. Tai gal visai neblogai?

X3-Natūralu, kad tie mokymai naudingiau naujiems žmonėms, nes senieji turi jau sistemas kaip dirbti, o aš turiu sužinoti nuo ko man pradėti. Susirinkimai 3, anketos 2

V-Ar Jums nesinorėtų, kad reguliariai atsiųstų apklausą anoniminę, kas patinka, kas nepatinka, ką reikėtų keisti? Po to paanalizuotų?

X3-Geriau jau tiesioginiai pokalbiai. Asmeninis pokalbis su vadovu. Manau neturi susikaupti iki tiek, kad reikėtų daryti pokalbį, santykis su vadovu visada turėtų būti geras.

X 1-Nemanau, vakaruose praktikuojami mėnesiniai pokalbiai, kuriuose pasidalinama, kas sekasi, kas nesiseka. Pas mus asmeninis pokalbis su vadovu esame turėję praktikos, atrodo nieko blogo tame. Ar gero tas duoda nežinau. Gan individualu. Bloga irgi nieko neatnešė.

V-Tikite elektroninėmis priemonėmis?

X3-Elektroninės priemonės 3 balai, komandinė veikla 3balai. Mokymai svarbiausi.

X2-Mokymai, pažįstu nemažai kurie veda tuos mokymus, tai manau tas kas pats nemoka kitus mokina. Gal aš įmonėje esu per ilgai kad galvočiau jog kažkas gali kažką išmokinti. Tie apmokymai

yra laikini. Jeigu skaičiavai, kad du kart du 4, o čia jau 5 tai nesąmonė. Skeptiškai žiūriu į mokymus kurie vyksta tik dėl mokymų, geriau jau atsipalaiduoti nueiti į barą. Aišku įvairių apmokymų yra, bet tai labai trumpalaikis dalykas manau.

Susirinkimus vertinu gerai, ne 5, bet 4. Jie yra labai naudingi nes visi susikoncentruoja į vieną temą, viskas gerai kaip ir aišku, bet to po eina kitas susirinkimas ir per daug jau gaunasi tos informacijos, gal tada reikia skaidyti į žurnalus, kad neapsikrauti informacija.

V-Žodžiu galėtų būti tie susirinkimai, tik reikėtų apgalvoti kaip daryti ir ką kviesti?

X4-Taip, nes iš tikrųjų susirinkimai labai gerai, labai efektyvu. Yra ir grįžtamasis ryšis, apsiklausinėjam vieni kitų ar pavyko ar nepavyko. Kaip sekėsi?

Komandinius renginius vertinu nelabai teigiamai- 3, gal tai naudinga tik susipažinimui, bet darbui nemanau, kad turi reikšmės.

V-O tikite, kad žmonių emocijos veikia jų darbą? Ir kolektyviniai renginiai gali paveikti kolektyvo būseną kuri gali kisti?

X4-Aš pvz jausčiausi nepatogiai, kad čia pramogaujame, o darbai stovi, nemanau, kad tai pagerintų. Anketos ir apklausos pas mus per mažas kolektyvas, tikrai patogiau tiesiai šviesiai apsiklausti, negu gaišt laiką ir siuntinėti tas anketas. Reikėtų vykdyti apklausų metodų. Dar ir maloniau pabendraut susitikti, o ne riboti atsakymai, nes tai pakankamai apribota veda prie kažkokio atsakymo kurį nori sužinot. Pokalbis su vadovu vertinu labai gerai, pasikalbi kas eina, kas neina, ir toliau dirbi. Elektroninės priemonės vertinu 5, nes tai vienintelė priemonė kuri mus gelbsti darbe. Gal yra dar efektyvesnių projektų valdymo priemonių, mes tokiais nemokamais resursais gelbėjamės, kaip google.doks pvz. Neformalūs vakarėliai, mes bandėme juos daryti, bet esame per daug skirtingi ir neturime apie ką bendraut, nes visų pomėgiai ir mąstymai skiriasi. vieniems priimtina, kitiems nepriimtina. Kas dirba iš namų, jau yra praradę tą bendravimo dovaną, jiems tai gal labiau net norėtųsi.

X2-Bandėme padaryti vakarėlį, bet taip ir neįvyko ,nes neatsirado norinčių, sutiko dalyvaut tik tie kas dirba ofise, o kiti taip praignoravo.

X2-Mokymams 3, Čia viską praktiškai apkalbėjom.

V-Galim apkalbėti kas Jums atrodo labiausiai naudinga ir mažiausiai?

X2-Svarbiausia susirinkimai ir darbo renginiai. Susirinkimuose mes įsipareigojame, kad tam tikras temas paimame ir esame jau atsakingi už jas. Lengviau susitarti. Komandinio darbo renginiai turėtų įtakos, mes savo kolektyve nesam bandę, bet aš manau visai būtų į naudą sustiprinti santykį su kolegomis.

V-O kas labiausiai nereikalinga, toks perteklinis dalykas?

X2- Anketos ir apklausos, toks bereikšmis dalykas atrodo. Aš asmeninį pokalbį su vadovu pasižymėjau vienetu, nes pamaniau, kad su visos įmonės vadovu, o ne su tiesioginiu. Manau naudos daugiau duotų su tiesioginiu vadovu.

V-Gali būti ir tas ir tas variantas. Kuris duotų naudą?

X2-Manau labiau duotų tiesioginis vadovas

V-Su juo galėtumėte aptarti daugiau darbo specifiką?

X1-Iš tikrųjų jeigu galima įsiterpti buvo ir darbinių pokalbių (kertinių), pvz kas trukdo siekti tam tikrų rezultatų, buvo ir pokalbis ką galvoją apie mane kaip vadovą? Man svarbu ką žmonės galvoja apie mane, kaip jaučiasi dirbdami šalia manęs, o su įmonės vadovu gal kiek kitokie pokalbiai, labiau gal daugiau atitinkantis apklausą.

V-O jei klausimai būtų susiję su tarkos, vidaus procesų neaiškumais, ko negalėtų išspręsti tiesioginis vadovas? Eitumėte kalbėti su įmonės vadovu?

X2-Aš manau reikia kalbėti bendrai, o ne asmeniškai. Reikėtų kalbėti susirinkime bendrai, o ne eiti vienai ir sakyti „va čia reikia daryti tą ir tą“ Inicijuoti klausimus bendrai ir juos spręsti. Būtų naudingiau ir veiksmingiau.

V-Gerai ,ačiū Jums labai. Paskutinis klausimas yra, mes jau jį šiek tiek aptarėme, Komunikacija iš apačios į viršų? Kada darbuotojai patys inicijuoja tam tikrus klausimus probleminius ir eina kalbėtis su vadovybe? Kiek tas yra įprasta Jūsų įmonėje? Ar tiesiog daugiau leidžiate tėkmei viską tvarkyti kaip yra taip yra? Bet neįsivaizduoju savęs po 5 metų, bet nieko negaliu padaryti? Priimate kaip duotybe? Kas galėtų paskatinti tą iniciatyvą? Pvz terorizuoju tiesioginį vadovą, kad eitų aiškintųsi, kažką keistų?

X2-Yra dalykų kuriuos aš bandau inicijuoti ir viskas atsimuša kaip į sieną ir niekas nevyksta. Tai viena iš priežasčių kodėl aš neįsivaizduoju savęs po 5 metų. Duodu kažkokias pastabas, pastebėjimus, kas mano manymų trukdo darbui, bet ir kolegų darbui, bet tai yra vidiniai dalykai ir aš nieko negaliu pakeisti ar įtakoti. Į mano tuos pasiūlymus yra nelabai atsižvelgiama.

V O Jūs kaip manote?

X3-Jau aš tai nieko neslėpčiau, visada sakyčiau kaip man atrodo. Aišku gyvenime tai gali pakišti koją, bet esu pakankamai drąsi, nenorėčiau kelti rūpesčių, bet jei aš įžvelgčiau rimtą problemą ir būčiau susirinkusi argumentus, tikrai pasakyčiau.

V-O jeigu pas jus eitų ir sakytų eitumėte kalbėti su įmonės vadovu? (kreipiasi į tiesioginį vadovą)?

X1- Pas mane gali ateiti žmogus su asmenine problema, jeigu aš galiu ją išspręsti išsprendžiam, jeigu nepavyksta einu pas įmonės vadovą, ypač jei tai ne mano galioje, bet liečia komandą.

V-O pavykstą išspręsti?

X1-Kai kurias pavyksta išspręsti, kai kurių ne.

V-O dėl tų kurių nepavyksta yra objektyvios priežastys ar subjektyvios?

X1-Ir tokios ir tokios, kai kurios yra suprantamos, kaip finansai, tam nėra biudžeto, o kai kurios yra subjektyvios.

V-Ir ką tada su tokiom darot?

X1-Palieki kuriam laikui, o po to vėl sugrįžti. Jei nedidelė problema ir nelabai dega palieki šiek tiek pamarinuot, o po to vėl grįžti prie to.

V- O pati komunikacijos sistema yra iš viršaus kai vadovas ateina ir sako ta priėmiau į darbą, dabar darysim taip ir taip. Ar Jūs ten iš apačios, krebždat krebždat ir tada priimami sprendimai?

X1-Gal labiau iš viršaus. Yra ir iš apačios judėjimo, bet iš apačios galėtų būti ir daugiau

X3-Dar nesusidariau įspūdžio.

X2- Iš viršaus daugiau gal.

V-Gal dar norite pridėti kažką bendrai, kas paskatintų tą atsidavimą, lojalumą, kad jūs labai norite, kad suklestėtų tie leidiniai? Kas jus čia veža?

X1- Yra daug tokių dalykų, kurių net neišvardinsi. Tiek veiklos pvz. esam spauda, bet tas gali būti ir internetas. Įrankiai gerokai palengvina darbą ir gali būti kaip motyvacinė priemonė.

X2-Palengvintų darbą jeigu vadovybė taip pat į tuos leidinius žiūrėtų, labiau mylėtų puoselėtų, labiau įsitrauktų.

V-Vadovai tarsi formaliai atlieka savo pareigą?

X3-Ne, galbūt kažko nepakeisi, kažkas daroma iš taupymo. Norisi, kad žurnalas gražėtų ir tobulėtų reikia į tai investuoti, pasirinkti žmones kurie darytų žurnalus patrauklius klientams skaitytojams, atsižvelgti ne tik į save, kad daro pigiai todėl ji samdau.

V-Dėl bendro tikslo dirbtumėte viršvalandžius?

X3-Ir dirbu. Mes negalime priduoti žurnalo, kol jis nepabaigtas. Jeigu šiandien reikia priduoti į spaustuvę, o mano klientas nepatvirtino maketo.

V-O kas skatina taip dirbti?

X3-Atsakomybės jausmas ir tiek.

X2-Užtenka, kad tiesiog būtų įvertintas tas darbas viršvalandžių, pasakytų ačiū ir tiek.

X1 Būna, kad esi namie, o 11h vakare turi tvirtinti žurnalą. Sakysim tas pats laikas kuri darbuotojas galėtų skirti vaikui, skiria klientui.

V-Na va ačiū už pokalbį, žadėjome anksčiau baigti, tai kaip ir jau prabėgo valandėlė su puse. Ačiū už išsakytas mintis. Gero vakaro.