

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Gintarė PABRINKYTĖ

Verslo administravimo studijų programos studentas

VIDINĖ KOMUNIKACIJA UAB „GIRTEKA LOGISTICS“

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2016

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Gintarė PABRINKYTĖ

VIDINĖ KOMUNIKACIJA UAB „GIRTEKA LOGISTICS“

Bakalauro baigiamasis darbas

Socialiniai mokslai, Verslas (N100)

Darbo vadovė:

lekt. I. Matuzienė

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu verslo bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Pabrinkytė, G. (2015). Vidinė komunikacija UAB „GIRTEKA LOGISTICS“: universitetinių pagrindinių studijų Verslo administravimo programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė lekt. I. Matuzienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. 51 p. (56 pslp.)

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe, nagrinėjama UAB „Girteka Logistics“ vidinė komunikacija remiantis darbuotojų nuomonėmis. Darbo objektas – vidinė komunikacija. Darbo tikslas – atlikti vidinės komunikacijos vertinimą UAB „Girteka Logistics“ darbuotojų požiūriu.

Teorinėje darbo dalyje išnagrinėta komunikacija ir jos procesas, plačiai išanalizuoti vidinės komunikacijos (formalios ir neformalios) ypatumai bei efektyvios komunikacijos bruožai ir barjerai.

Empiriniu tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kokia vidinė komunikacija vyrauja įmonėje. Atkreipus dėmesį į temos aktualumą, *problema* formuojama klausimu: Kokia yra vidinės komunikacijos būklė UAB „Girteka Logistics“? Su kokiais barjerai susiduria organizacija?

Iš viso tyrime dalyvavo 87 UAB „Girteka Logistics“ darbuotojų, iš kurių didžioji dauguma 55,00 proc. Buvo vyrai ir 45,00 proc. – moterys. UAB „Girteka Logistics“ darbuotojai yra vyresnio amžiaus žmonės tai nuo 26-45 metų ir dauguma jų užima žemesnės grandies vadovo (grupės vadovas) pareigas arba yra darbininkai, kuriems nurodymus dažniausiai duoda kiti. Ir tyrime dalyvavo visų skyrių-padalinių darbuotojai.

Pagrindiniai rezultatai: UAB „Girteka Logistics“ vadovams būtina atsižvelgti ir peržiūrėti vidinės komunikacijos sklandumo kanalus visų grandžių atžvilgiu ir būtina atsižvelgti bei peržiūrėti visus vidinės komunikacijos sklandumą lemiančius veiksnius. Rezultatai atskleidė, jog nemaža dalis darbuotojų nesutinka, kad: jog vadovai: informuoja darbuotojus apie tikrą padėtį įmonėje. Taip pat UAB „Girteka Logistics“ įmonėje ir jos vertikalioje komunikacijoje yra trukdžių, kurie turi didelės įtakos komunikacijos perdavimui organizacijoje. UAB „Girteka Logistics“ įmonėje „iš apačios į viršų“ (iš pavaldinių – vadovams) komunikacijoje taip pat pastebimi trukdžiai tai: kad darbuotojai nuolat informuotų vadovus apie atliktus ir vykdomus darbus ir t.y. Nors UAB „Girteka Logistics“ vyksta „horizontali“ komunikacija, bet įmonei būtina atsižvelgti į tai, jog įmonėje tarp darbuotojų yra jaučiamas pavydas, konkurencija, siekis pelnyti vadovo palankumą ir t.y.

SUMMARY

Bachelor's thesis analyzes the JSC „Girteka Logistics“ internal communication based on the views of workers. The object of this paper - internal communication. The purpose of this paper - to carry out an assessment of internal communication JSC „Girteka Logistics“, employees.

The theoretical part of this paper examines communication and process, widely analyze internal communication (formal and informal) peculiarities and effective communication features and barriers.

Empirical research was used to find out what kind of internal communication prevails in the company. Drawing the attention to the relevance of the topic, the problem formulates the question: What is the state of internal communication JSC „Girteka Logistics“? What are the barriers facing the organization?

A total of 87 JSC „Girteka Logistics“ employees, of which the majority were men (55%) and other 45% were women. UAB Girteka Logistics employees are older people from 26-45 years old and most of them have a lower-level manager (team leader) position or regular workers, who usually gets instructions from higher positioned people. The study dalyvavao-section of all district managers. All departments of the staff were involved in the research.

Main results: JSC „Girteka Logistics“ managers need to consider and review the internal communication smoothness channels taking into account all levels and major determinants. The poll results revealed that a significant proportion of the workers do not agree that: the leaders: inform workers about the real situation of the company. Also, JSC „Girteka Logistics“ company and its vertical communication has interferences, which significantly affect the transfer of communication in the organization. JSC „Girteka Logistics“ company from the bottom up (from regular workers - heads of company) communication has noticeable interference, which are: employees has to be informed about accomplished and work in progress, etc. Even though, in JSC „Girteka Logistics“ „horizontal“ communication is taking action, it is necessary for the company to take in account that among employees is felt jealousy, rivalry, the desire to earn the favor of the head, etc.

TURINYS

IVADAS	8
1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ TEORINIU ASPEKTU ...	10
1.1 Komunikacijos sąvokos samprata organizacijoje	10
1.2 Komunikacijos proceso modelio apžvalga	13
1.3 Komunikacijos organizacijoje rūšys	15
1.4 Vidinė organizacijos komunikacija	16
1.4.1 Formali vidinė komunikacija organizacijoje	17
1.4.2 Vertikali komunikacija organizacijoje	18
1.4.3 Horizontali komunikacija organizacijoje	211
1.4.4 Neformali komunikacija organizacijoje	233
1.5 Vidinės komunikacijos efektyvumo bruožai ir barjerai	253
2. VIDINĖ KOMUNIKACIJA UAB „GIRTEKA LOGISTICS“: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	277
2.1 Tyrimo metodologijos ir procedūrų pagrindimas	277
2.2 Įmonės charakteristika	288
2.3 Darbuotojų anketos rezultatų analizė	289
IŠVADOS	46
REKOMENDACIJOS	49
LITERATŪRA	50
PRIEDAI	52
1.Priedas. Anketa	53

LENTELĖS

1 Lentelė Komunikacijos sąvokos interpretacijos	10
2 Lentelė Apklaustųjų demografinės charakteristikos, (N-87 – 100 proc.).....	29
3 Lentelė Darbuotojų nuomonė apie tai kas yra vidinė komunikacija organizacijoje ir kokia jos prasmė (N-87 – 100 proc.).....	31
4 Lentelė Darbuotojų nuomonė apie vidinės komunikacijos sklandumą pačioje organizacijoje (N-87 – 100 proc.)	32
5 Lentelė Darbuotojų nuomonė apie veiksnius, kurie lemia vidinės komunikacijos sklandumą UAB „Girteka logistics (N-87 – 100 proc.).....	33
6 Lentelė Darbuotojų nuomonė apie komunikaciją „iš viršaus į apačią“ (iš vadovų – pavaldiniams) (N-87 – 100 proc.).....	35
7 Lentelė Darbuotojų nuomonė apie vertikalios komunikacijos trukdžiai UAB “Girteka Logistics” įmonėje (perduodamą iš vadovų - pavaldiniams (N-87 – 100 proc.).....	37
8 Lentelė Darbuotojų nuomonė apie komunikaciją „iš apačios į viršų“ (iš pavaldinių – vadovams) (N-87 – 100 proc.).....	39
9 Lentelė Darbuotojų nuomonė apie „horizontalią“ komunikaciją UAB “Girteka Logistics” (keitimąsi informacija tarp bendradarbių) (N-87 – 100 proc.)	41
10 Lentelė Darbuotojų nuomonė apie neformalią komunikaciją UAB “Girteka Logistics” ((N-87 – 100 proc.).....	42

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Esminiai komunikacijos principai	12
1.2 pav. Komunikacijos proceso modelis	14
1.3 pav. Komunikacija organizacijoje	15
1.4 pav. Komunikavimo organizacijoje tikslas	22
2.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip dažniausiai ji bendrauja su UAB “GirtekaLogistics” aukštesnės grandies vadovu (proc.).....	34
2.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip dažniausiai bendraujate/ perduodate neoficialiąinformaciją bendradarbiams (proc.).....	42
2.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokiose vietose darbuotojai dažniausiai bendraujateneoficialiai UAB “Giretka Logistics” įmonėje (proc.)	43

IVADAS

Organizacijoje dažnai kartu dirba labai skirtingi žmonės, kurie nuolatos tarpusavyje bendrauja. Skiriasi jų amžius, mentalitetas, išsilavinimas, temperamentas, charakteris ir t.t. Akivaizdu, kad komunikacija tarp jų ne visada būna sklandi. Komunikacija suteikia galimybę geriau pažinti tuos, su kuriais bendraujame, įsilieti į socialinę aplinką, pasijusti šios organizacijos dalimi, jausti atsakomybę už savo veiklą bei keistis informacija siekiant bendro tikslo.

Taigi efektyvi komunikacija leidžia organizacijai optimaliau ir geriau dirbti, bei atlikti pavestas užduotis darbuotojams. Ši tema yra labai aktuali šiuometiniam pasauliui, nes didelėse organizacijose didėja komunikacijos srutai ir be komunikavimo veiksmų, įmonė nebus tokia efektinga.

Bakalauro darbe yra pristatoma įmonė UAB „Girteka Logistics“ – viena iš dydžiausių logistikos įmonių Lietuvoje. Ji užsiima ne tik pervežimu, bet ir sandėliavimo paslauga. Įmonė turi kelis padalinius – serviso, sandėlių, administracijos, komercijos ir transporto. Anketinė apklausa buvo pateikta trimis padaliniais, tai yra – administracija, sandėliai ir komercija. Buvo siekiama sužinoti kokia komunikacijos rūšis yra naudojama viduje ir ar ji yra efektyvi?

Šio darbo **problema** yra: Kokia vidinė komunikacija yra taikoma UAB „Girteka Logistics“ įmonėje? Su kokiomis problemomis yra susiduriama taikant vieną ar kitą komunikacijos rūšį?

Darbo objektas – vidinė komunikacija.

Darbo tikslas – atlikti vidinės komunikacijos vertinimą UAB „Girteka Logistics“ darbuotojų požiūriu.

Darbo uždaviniai:

- Išnagrinėti vidinės komunikacijos sampratą ir ypatybes teoriniu aspektu;
- Ištirti UAB „Girteka Logistics“ vidinę komunikaciją vertikaliosios „žemyn“, vertikaliosios „aukštyn“, horizontaliosios bei neformaliosios komunikacijos aspektais.
- Identifikuoti svarbiausias UAB „Girteka Logistics“ komunikavimo problemų organizacijoje priežastis.

Darbo metodai:

Mokslinių literatūros šaltinių analizė ir sisteminimas. Uždavinių įgyvendinimui buvo atlikta aktualios Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių analizė bei naudotasi mokslinių straipsnių internetinėmis duomenų bazėmis vidinės komunikacijos tematika.

Darbuotojų anketinė apklausa. Pagrindinis empirinio tyrimo instrumentas – standartizuota darbuotojų anketinė.

Tyrimo teorinis pagrindimas. Anketa glaudžiai susijusi su teorine darbo dalimi, nes parengtas klausimynas atitinka daugelio Lietuvos ir užsienio autorių (Bakanauskas, Bakanauskienė, Darškusienė ir kt., 2011; Baršauskienė, Almonaitienė, Lekavičienė, Antinienė, 2010; Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007; Marcinkevičiūtė, Žukovskis, 2007; Pruskus, 2007; Robbins, 2006; Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; ir kt.) vidinės komunikacijos skirstymu organizacijoje: vertikali komunikacija „žemyn“ (vadovų perduodama informacija darbuotojams); vertikali komunikacija „aukštyn“ (darbuotojų perduodama informacija vadovams); horizontali komunikacija (to paties rango darbuotojų keitimasis informacija) bei neformali komunikacija (neoficialios informacijos dalijimasis organizacijoje).

- **Tyrimo imtis.** Iš viso anketos pagalba buvo apklausti 87 žmonių – administracijos, komercijos ir sandėlių skyriuose dirbantys darbuotojai. Gauti duomenys buvo grupuojami Microsoft Excel programa.

- **Tyrimo atsiribojimai.** Kadangi šio darbo tikslas – ištirti UAB „Girteka Logistics” vidinę komunikaciją, nuo platesnio organizacijos išorinės komunikacijos nagrinėjimo atsiribojama ir detaliau analizuojama būtent vidinė komunikacija. Kaip jau buvo minėta, kadangi UAB „Girteka Logistics” yra ne vienas padalinys *apsiribojama trimis* esančiais skyriais (komercija, administracija, sandėlių) ir anketinė apklausa pateikta būtent šių skyrių darbuotojams.

- **Konkretūs tyrimo rezultatai ir jų taikymo sritys.** Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad vidinė UAB „Girteka Logistic“ komunikacija vyksta pagal nustatytą tvarką.

Darbo struktūra. Ši bakalauro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros, lentelių bei iliustracijų sąrašai. Darbe panaudoti apie 26 Lietuvos ir užsienio autorių literatūros šaltinių.

1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ TEORINIU ASPEKTU

1.1 Komunikacijos sąvokos samprata organizacijoje

Komunikacija – tai priemonė, kurios pagalba į vieningą visumą sujungiama visa organizacinė veikla, nes organizacijos valdymo veikla – tai ne kas kita, kaip pastovūs komunikaciniai srautai. Kiekvienoje organizacijoje kasdien keičiamasi informacija, ji perduodama tiesioginiais ir netiesioginiais kanalais; vyksta nenutrūkstamas komunikacinis procesas, kuriame dalyvauja kiekvienas organizacijos narys (Guščinskienė, 2000, p.79). Komunikacijos valdymas yra procesas, kuriuo yra siekiama organizacijoje optimaliai koordinuoti informacijos išteklius bei komunikacijos kanalus. Komunikacinių procesų valdymo tikslas yra sukurti efektyvią komunikaciją, t.y. kad komunikacija duotų norimą efektą. Kaip teigia Stoner, Freeman, Gilbert (1991) jos dėka organizacijos nariai gali suvokti savo organizacijoje vykstančius procesus, pasijusti šios organizacijos dalimi ir jausti atsakomybę už savo veiklą.

Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebėta, kad komunikacija yra plati sąvoka. Gera komunikacija tarp darbuotojų lemia aukštus rezultatus darbe. Komunikacija mums padeda geriau pažinti tuos su kuriais dirbame ar atliekame vieną bendrą darbą vardan tikslo. Jeigu žmonės negalės ir nesugebės pasikeisti informacija, tai jie ir negalės dirbti drauge, numatyti tikslus bei jų siekti.

Komunikacijos sąvoką nagrinėja daugelis tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių. Pasak Railienės (1996) tai bendravimo, keitimosi patyrimu, mintimis, išgyvenimais procesas. Komunikacija – (lot. Communication – pranešimas, suteikimas; iš communico – darau bendrą, bendrauju) yra apibrėžiama kaip keitimasis informaciniais ženklais (kalba, gestais, mimika, judesiai ir kt). Kiekvienas autorius komunikaciją apibrėžia skirtingai ir tuo pačiu panašiai. (žr. 1.1 lentelė).

1 Lentelė

Komunikacijos sąvokos interpretacijos

AUTORIUS	APIBRĖŽIMAS
Pruskus (2012, p. 55)	Komunikacija suprantama kaip informacijos (norų, minčių, jausmų, idėjų, faktų, vertybių) perdavimo ir priėmimo procesas tarp individų elektriniais signalais, neverbalika (gestais, mimika, laikysena), žodžiais ir rašytiniu būdu.
Dromantaitė ir kt. (2012, p. 126)	Komunikacija yra svarbi kaip įrankis, leidžiantis mums perduoti informaciją bendraujant arba kaip būdas priimti žinias.
Bakanauskas ir kt. (2011, p. 247)	Komunikacija – tai pasikeitimas informacija, pasidalijimas intelektualiu ar jausminiu patyrimu per verbalinį (žodinį), rašytinį ar neverbalinį bendravimą. Komunikavimas – tai prasmės mainai tarp individų, prasmės perdavimas ir supratimas.

1 Lentelės tęsinys

Baršauskienė ir kt. (2010, p. 75)	Dalykinė komunikacija – tai bendravimas, siekiant visų pirma darbinės veiklos, o kartu – ir žmogiškųjų tikslų (savo knygoje autorės komunikacijos sąvokai suteikia platesnę prasmę).
Šalčius (2009, p. 131)	Komunikavimas – tai priemonė organizacijos dirbantiems keisti informaciją apie vykdomą veiklą.
Jovaiša (2007, p. 103)	Komunikacija – tai tarpasmeninis arba grupinis žmonių bendravimas, keičiantis patirtimi žodiniais ir nežodiniais signalais. Tai žmonių socialinių ryšių funkcija keičiantis mokslinė, gamybinė ir kt. patirtimi.
Marcinkevičiūtė, Žukovskis (2007, p. 60)	Komunikacija – tai pasikeitimas informacija, nuomonėmis, idėjomis tarp dviejų ir daugiau žmonių.
Stoner et al. (2005, p. 515)	Komunikacija – tarsi organizacijos kraujas, ir jo trūkumas ne vienai iš jų sukėlė panašius požymius kaip kraujo apykaitos sutrikimas organizmui.
Stoškus, Beržinskienė (2005, p. 187)	Komunikacija organizacijoje – tai dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus siekiant bendro tikslo.
Matkevičienė (2005, p. 3)	Komunikacija – tai procesas, kurio metu vyksta pasikeitimas informacija tarp individų taikant bendras ženklų ir elgesio sistemas.
Giddens (2005, p. 633)	Komunikacija – tai individo ar grupės vykdomas informacijos perdavimas kitiems. Komunikacija yra būtinas visų socialinių sąveikų pagrindas. Bendraujant betarpiškai, informacijai perduoti vartojama kalba, tačiau taip pat pasitelkiami ir gestai bei mimika, pagal kuriuos individai supranta, ką sako ir daro kiti.
Grebliauskienė, Večkienė (2004, p. 17)	Komunikacija – nenutrūkstamas, nebaigtinis ir integralus procesas.
Appleby (2003, p. 210)	Komunikacija yra priemonė organizacijos žmonėms keisti informaciją apie įmonės veiklą. Tai dviejų ar daugiau žmonių pasikeitimo idėjomis, faktais ir emocijomis procesas, naudojantis žodžiais, raidėmis ir simboliais.
Bakanauskienė, Petkevičiūtė (2003, p. 92)	Komunikavimas – tai bendravimas, kontaktavimas; vieno asmens informacijos perdavimo kitam procesas; tai procesas, kurio metu žmonės perduodami simbolinius pranešimus siekia pasikeisti reikšmėmis.
Jewell (2002, p. 63)	Komunikacija – tai dalijimasis informacija, idėjomis, nuomonėmis ir jausmais. Komunikacija yra sėkminga, kai informacija gaunama ir suprantama taip, kaip tikėjosi jos siuntėjas. Ji labai svarbi siekiant organizacijos tikslų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Prusku (2012, p. 55); Dromantaite ir kt. (2012, p. 126); Bakanausku ir kt.

(2011, p. 247); Baršauskiene ir kt. (2010, p. 75); Šalčiu (2009, p. 131); Jovaiša (2007, p. 103); Marcinkevičiūtė, Žukovskiu (2007, p. 60); Stoner et al. (2005, p. 515); Stošku, Beržinskiene (2005, p. 187); Matkevičienė (2005, p. 3); Giddens (2005, p. 633); Grebliauskiene, Večkienė (2004, p. 17); Appleby (2003, p. 210); Bakanauskiene, Petkevičiūtė (2003, p. 92); Jewell (2002, p. 63).

Taigi, remiantis 1 lentele galima teigti, kad iš tiesų mokslinėje literatūroje yra pateikta nemažai komunikacijos apibrėžimų. Vieni autoriai, Šalčius (2009); Marcinkevičiūtė, Žukovskis (2007); Stoškus, Beržinskienė (2005); Appleby (2003); Jewell (2002); Dromantaitė ir kt. (2012); Giddens (2005) komunikacijos apibrėžime akcentuoja – pasikeitimą informacija. Anot jų, komunikacija tai pasikeitimas informacija (norų, minčių, jausmų, idėjų, faktų, vertybių), kuris vyksta tarp dviejų ar daugiau žmonių. Kiti autoriai, Baršauskienė ir kt. (2010); Jovaiša (2007); Bakanauskienė, Petkevičiūtė (2003) teigia, kad komunikacija tai yra bendravimas, kuris gali apimti

tarpasmeninį arba grupinį žmonių bendravimą. Ir Matkevičienė (2005) bei Grebliauskienė, Večkienė (2004) pabrėžia, kad komunikacija – tai procesas.

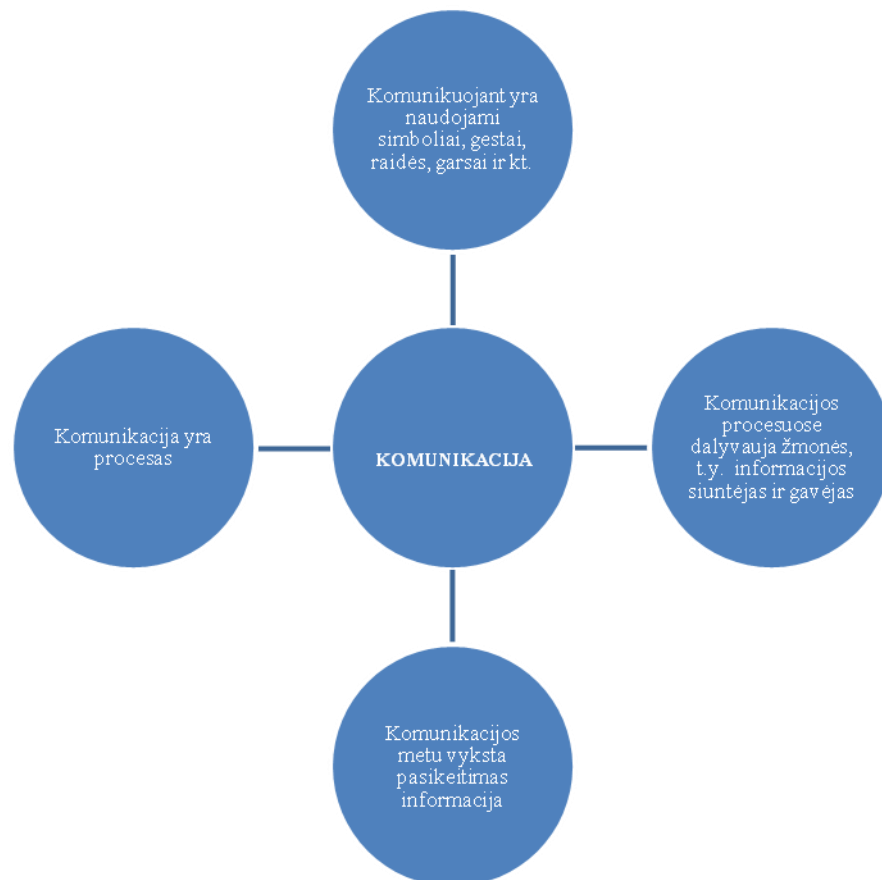
Nors ir autoriai interpretuoja skirtingai komunikaciją galime išskirti keletą vienodų aspektų:

- tai svarbus įrankis pasikeičiant informacija;
- kad vyktu komunikacija reikalingi bent du žmonės;
- komunikacijos procesas neįmanomas be gestikuliacijos.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad komunikacija – tai procesas, bendravimas ir pasikeitimas informacija, kuris vyksta tarp dviejų ar daugiau žmonių ir gali apimti tarpasmeninį arba grupinį žmonių bendravimą.

Analizuodami komunikavijos organizacijoje sąpratą, S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005, p.187) akcentuoja, kad komunikacija yra platesnė sąvoka nei vien tik pasikeitimas informacijos. Pasak autorių, komunikacija – tai dviejų ir daugiau žmonių informacijos, žinių, įdėjų pasikeitimo veiksmas, kuris padeda paiekti bendro tiklso.

Lietuvių ir užsienio autoriai įvairiai interpretuoja komunikacijos sąvoką (žr. 1.1 lentelėje), tačiau išskiriami beveik visų šie bruožai 1 pav. Pateikti teiginiai.



1.1 pav. Esminiai komunikacijos principai

Šaltinis: S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005, p.187)

Taigi, komunikacija taip pat apima simbolius, gestus, raides, garsus ir kt. Tai yra procesas, kuriame dalyvauja žmonės, t.y. informacijos siuntėjas ir gavėjas, tarp kurių vyksta pasikeitimas informacija.

Apibendrinant galima teigti, kad komunikacija – tai procesas, bendravimas ir pasikeitimas informacija, kuris vyksta tarp dviejų ar daugiau žmonių ir gali apimti tarpasmeninį arba grupinį žmonių bendravimą. Komunikacija taip pat apima simbolius, gestus, raides, garsus ir kt. Tai yra procesas, kuriame dalyvauja žmonės, t.y. informacijos siuntėjas ir gavėjas, tarp kurių vyksta pasikeitimas informacija.

1.2 Komunikacijos proceso modelio apžvalga

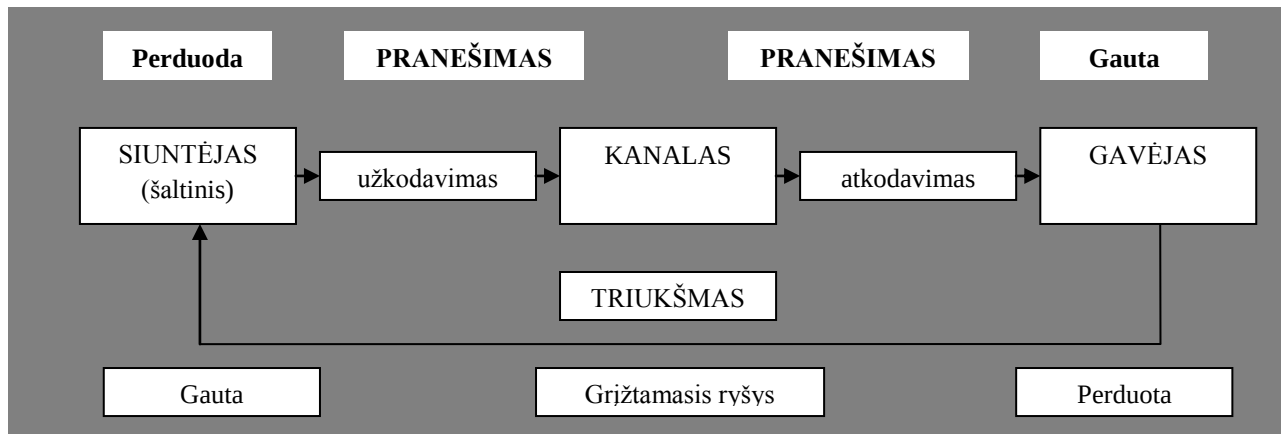
Komunikaciją reikėtų nagrinėti kaip procesą, reikalingą socialinio gyvenimo analizei. Organizaciją sudaro įmonėje dirbantys žmonės. Darbo našumas labai priklauso nuo žmonių sugebėjimo komunikuoti. Komunikacija yra vienas iš dydžiausių komponentų jungianti valdymo procesų dalis – planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Ir ji vyksta dalyvaujant siuntėjui ir gavėjui. Kaip teigia Stephen Robbins (2006, p. 147) komunikavimas turi suteikti prasmės ir suvokimo bendraujant.

Galima išskirti 4 pagrindinius informacijos pasikeitimo principus (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 188).

1. **siuntėjas** – asmuo, generuojantis idėjas;
2. **pranešimas** – informacija kuri yra perduodama;
3. **kanalas** – informacijos perdavimo priemonė;
4. **gavėjas** – asmuo kuriam skirta informacija.

Daugumoje mokslinės literatūros knygose yra taip išsirstoma komunikacijos modelis, kuriuose ir yra pagrindiniai principai – siuntėjas, pranešimas, kanalas ir gavėjas.

Analizuosime J.A.F Stoner pateiktą sisteminį komunikacijos modelį. Jo vienas iš įdomių faktų yra tai, kad yra grįžtamasis ryšys. Komunikacija vyksta dialogo būdu. Kadangi egzistuoja keletas komunikacijos proceso modelių, (žr. 1.2 pav.), šį modelį laikysime pagrindiniu.



1.2 pav. Komunikacijos proceso modelis

Šaltinis: Stoner J.A.F., ir kiti (1999, p. 518)

Taigi, remiantis šiuo 1.2 pav. **komunikacijos proceso modelį sudaro**: Grįžtamasis ryšys taip pat yra labai svarbus komunikuojant, nes siuntėjas gali įvertinti savo žinios efektyvumą. J. Haney (1988) teigimu, kiekvieną komunikacijos modelį sudaro pranešimo užkodavimas ir pranešimo persiuntimas, pranešimo iššifravimas ir pranešimo interpretavimas. Šis pasikeitimas informacija procesas apibūdinamas kaip abipusis ir nuolatinis, t.y., su grįžtamuoju ryšiu.

Komunikacija yra procesas kuriame turi dalyvauti mažiausiai du asmenys, kad ji įvyktų. Tai yra nenutrūkstamas procesas, kur svarbiausią reikšmę turi grįžtamasis ryšys, kurio pagalba galime stebėti kaip gavėjas suprato siuntėjo žinutę. Tačiau gali atsirasti kliučių komunikacijai t.y., triukšmas. Kaip teigia Stoner Robbins (1999, p. 520) tai bet koks trugdis kuris iškraipo, kliudo ar silpnina komunikaciją. Jis gali būti vidinis (dėl raidžių ar gavėjo nekreipimo dėmesio) arba išorinis (kaip pranešimą iškraipo kiti aplinkos veiksniai).

Apibendindami komunikacijos proceso modelius, galime teigti, kad siuntėjo prasmė apima procesus, kurie vyksta iki užkodavimo. Tai minties pavertimas simbolių seka, kuriam aišku štakos turi žmogaus sugebėjimas, žinios ir praktinė patirtis. Užkodavimo esmė yra parinkti siuntėjui ir gavėjui suprantamus simbolius. Ne ką mažiau yra svarbus ir persiuntimas, kai yra parenkamas geriausias kanala ir juo pasinaudojama. Iššifravimas – kai gavėjas suvokia kas buvo iškomunikuota ir galiausiai grįžtamasis ryšys - rodo gavėjo reakciją. O komunikacija įmonėje gali vykti tiek vidiniais tiek išoriniais kanalais.

1.3 Komunikacijos organizacijoje rūšys

S.Robbins (1999, p. 523) parėžia, kad atvira veiksminga komunikacija gali bŭti svarbus organizacijos turtas. Organizacijos viduje vykstanti komunikacija yra labai svarbi tiksliai pranešti informaciją vienas kitam. Labai svarbu, kad informacija judėti galėtu visomis kryptimis.

Pasak autorių A. Dromantaitės ir .kt. (2011, p.126) komunikacija pagal komunikacijos akto dalyvių skaičius ir tipus yra skirstomi į:

- intraasmeninę;
- tarpasmeninę;
- grupinę;
- masinę;
- ekstrapersonalinę.

Dar yra keletas rūšių kaip – verbalinę ir neverbalinę komunikaciją, vienpusę ir abipusę komunikaciją, tarpasmeninė ir masinė komunikacija, formali ir neformali komunikacija,. Vidinė ir išorinė komunikacija. Tačiau komunikaciją organizacijoje yra skirtoma į dvi rūšis: **vidinę** komunikaciją ir **išorinę** komunikaciją (Baršauskienė, Ivaškevičienė, 2007, p 127). Išorinė ir vidinė komunikacija yra glaudžiai susijusi viena su kita, jos tarpusavyje sveikauja. (Bumblytė, Ramanauskaitė, 2004, p. 1 – 2) (žr.1.3 pav.).



1.3 pav. Komunikacija organizacijoje

Šaltinis: Bumblytė D., Ramanauskaitė V. (2004).

Vidinė komunikacija vyksta tarp įmonės vidaus. Ja paprastai rūpinasi žmogiškųjų išteklių skyrius. Pirminė vidinių organizacijos kanalų organizacinė funkcija yra suteikti galimybę vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis (pateikti darbuotojams darbo instrukcijas, nurodymus, informaciją apie darbo įvertinimą, darbo veiklos koordinavimą, skatinant grįžtamąjį ryšį tarp skirtingų organizacijos hierarchijos lygių).

Išorinė komunikacija vyksta su išoriniais aplinkos subjektais, už šią komunikaciją atsako viešųjų ryšių specialistai. Tokia komunikacija vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija, pateikiant duomenis ir ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę, atsakant į piliečių laiškus (prašymus, skundus, pretenzijas ir kt.).

Apibendrinant galima teigti, kad komunikacija pagal komunikacijos akto dalyvių skaičius ir tipus yra skirstomi į: intraasmeninę; tarpasmeninę; grupinę; masinę; ekstrapersonalinę. Taip pat 5 verbalinę ir neverbalinę komunikaciją, vienpusę ir abipusę komunikaciją, tarpasmeninę ir masinę komunikaciją, formali ir neformali komunikacija bei vidinę ir išorinę komunikaciją.

Tačiau, kadangi šiame bakalauro baigiamajame darbe bus nagrinėjama vidinė komunikacija UAB „Girteka Logistics“, tai pagrindinis dėmesys toliau bus skiriamas vidinės komunikacijos teoriniams aspektams pristatyti.

1.4 Vidinė organizacijos komunikacija

Vidinė komunikacija visais laikais buvo labai svarbus aspektas. Tai yra mainai įmonės viduje. Šiame procese dalyvauja visos grandys, pradedant nuo darbuotojų ir baigiant vadovais. Vidinė komunikacija gerina darbuotojų būseną organizacijoje, padeda lengviau bendrauti. Tradicinė vidinė komunikacija tam ir yra, kad gerintu darbuotojų tarpusavio santykius. Vidinė komunikacija šiandien laikoma viena svarbiausių vadybos priemonių, o tinkamai parengta jos programa padeda ir darbuotojams, ir vadovams, ir akcininkams darniai bei vieningai siekti organizacijos tikslų (Šulcienė, 2006, p. 20).

Tačiau, pamirštame, kad komunikacija yra skirta ne tik informacijos skleidimo funkcija (Baublytė, Ramanauskaitė, 2004, p.2) ji ir:

- informuoja apie organizacijos procesus;
- formuoja vidinę įmonės kultūrą;
- skatina darbuotojų lojalumą ir motyvaciją;
- padeda optimaliai išnaudoti svarbiausius šaltinius: žmones, jų žinias;
- atlieka rizikos komunikacijos funkciją;
- atlieka svarbų vaidmenį krizių atveju.

Galime teigti, kad vidinė komunikacija bene svarbiausias veiksnys organizacijoje.

Savanevičienė ir Šilingienė (2005, p. 73) teigia, jog įmonės viduje vykstančius procesus lemia ne tik įmonės tikslai, bet nemažai ir darbuotojų susiklostantys santykiai, pagrįsti jausmais,

simpatijomis ir t.t. Kaip žinoma komunikacijos teorijoje yra skirstomos dvi rūšys: vertikalioji (srautai juda aukščiausio vadovo iki žemiausio), horizontalioji (srautai juda tarp hierarchinių vadovų lygių). (Taukačikas, 2004). Isigilinus galima teigti, kad vidinė komunikacija yra bene svarbiausias veiksnys organizacijoje.

Dauguma analizuotos mokslinės literatūros autorių (Baršauskienė ir kt., 2010; Stoškus ir Beržinskienė, 2005; Matkevičienė, 2005; Stoner et al., 2005; Jewell, 2002 ir kt.) išskiria formalius ir neformalius komunikacijos kanalus, kuriais yra perduodama informacija organizacijoje.

Formalus bendravimas vyksta tarp vadovo ir pavaldinio pagal visas etiketo taisykles ir ši perduodama informacija būna susijusi su tam tikrais darbais ar pavestom užduotim atlikti. Tačiau neformalus komunikacijos kanalas yra visiškai priešingas minėtam formaliam bendravimui. Visas bendravimas yra paremtas neoficialiu bendravimu. (gandais, paskalomis ir t.t.).

Apibendinant galima teigti, kad vidinė komunikacija tai yra mainai įmonės viduje, kurio procese dalyvauja visos grandys, pradedant nuo darbuotojų ir baigiant vadovais. Ji gerina darbuotojų būseną organizacijoje, padeda lengviau bendrauti bei gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Vidinė komunikacija taip pat: informuoja apie organizacijos procesus; formuoja vidinę įmonės kultūrą; skatina darbuotojo lojalumą ir motyvaciją; padeda optimaliai išnaudoti svarbiausius šaltinius: žmones, jų žinias; atlieka rizikos komunikacijos funkciją; atlieka svarbų vaidmenį krizių atveju. Taip pat vidinėje komunikacijoje yra skiriamas: formalus ir neformalus bendravimas. Todėl, toliau plačiau bus aptariama formali komunikacija organizacijoje, kuri yra galima tarp skirtingų hierarchijų atstovų, taipogi ir vieno lygmens darbuotojų.

1.4.1 Formali vidinė komunikacija organizacijoje

Formalus bendravimas organizacijoje vyksta pagal nustatytą tvarką, jo pagrindinis tikslas – efektyvus darbo užduočių atlikimas (Baršauskienė ir kt. 2010, p. 61). Apskritai organizacinę kultūrą galima būtų apibrėžti, kaip nuostatų, normų, vertybių bei įsitikinimų visumą, kuri yra sąmoningai vadovybės sukurta, ir kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo užsibrėžtų tikslų ir sprendama iškilusias problemas (Daft 2002; Lukasova 2005; Vasiliauskas 2002, Šimanskienė 2002; Vanagas ir Abramavičius 1998; Шейн 2002).

Formalus bendravimas daugiau mažiau yra kontroliuojamas vadovų. Ir šios komunikacijos priemonių pavyzdžiais gali būti informaciniai biuleteniai, reguliarios priminimo pastabos bei ataskaitos ir darbuotojų susirinkimai.

Tačiau formali komunikacija turi ir minusų – informacija negali laisvai eiti tarp įvairių organizacijos lygių, ir net kartais aukštesnių lygių vadovų net nepasiekia tam tikra informacija,

kurią jie turėtų žinoti. Aišku tai galima laikyti ir privalumu, jie nebuna užversti informacija. Matkevičienė (2005, p. 29) tuo tarpu **formaliąją komunikaciją** vadina oficialiu bendravimu. Ji teigia, kad „*oficialusis bendravimas toks, kai darbuotojai skleidžia, kuria profesinę informaciją ir dalijasi ja. Vidinė organizacijos komunikacijos sistema apima bendravimo formas tarp vadovybės ir pavaldinių bei tarp darbo kolegų, taip pat kuria jas. Kuriamos ir etiketo taisyklės, nusakančios laukiamą darbuotojų elgesį tam tikru metu*“.

Dauguma analizuojamos mokslinės literatūros autorių (Stoškus, Beržinskienė, 2005; Каймакова, 2008, p. 14; Robbins, 2006; Šukelienė, 2002 ir kt.) teigia, kad bet kuriame formaliame komunikacijos tinkle informacija gali sklisti trejopai: vertikaliai (iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų) – apimdama skirtingų hierarchinių lygių darbuotojus ir horizontaliai – tarp to paties hierarchinio lygio darbuotojų. Vidinė formali komunikacija gali būti vertikali: iš viršaus į apačią (iš vadovo – darbuotojui); iš apačios į viršų (iš darbuotojo – vadovui); horizontali – tame pačiame hierarchijos lygyje (tarp darbuotojų).

Apibendrinant galima teigti, kad formalus bendravimas organizacijoje vyksta pagal nustatytą tvarką, jo pagrindinis tikslas – efektyvus darbo užduočių atlikimas. Tai nuostatų, normų, vertybių bei įsitikinimų visumą, kuri yra sąmoningai vadovybės sukurta, ir kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo užsibrėžtų tikslų ir sprendama iškilusias problemas. Formali komunikacija – tai oficialus bendravimas, kai darbuotojai skleidžia, kuria profesinę informaciją ir dalijasi ja ir apima bendravimo formas tarp vadovybės ir pavaldinių bei tarp darbo kolegų, taip pat kuria jas. Formaliame komunikacijos tinkle informacija gali sklisti trejopai: vertikaliai (iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų) – apimdama skirtingų hierarchinių lygių darbuotojus ir horizontaliai – tarp to paties hierarchinio lygio darbuotojų. Vidinė formali komunikacija gali būti vertikali: iš viršaus į apačią (iš vadovo – darbuotojui); iš apačios į viršų (iš darbuotojo – vadovui); horizontali – tame pačiame hierarchijos lygyje (tarp darbuotojų).

1.4.2 Vertikali komunikacija organizacijoje

Vertikali komunikacija organizacijoje – tai tokia komunikacija kai informacija keliauja organizacijos grandine (nuo aukštesnių į žemesnius). Komunikacija prasideda nuo aukščiausio lygio vadovo ir keliauja per hierarchinį tinklą žemyn. Pasak kelių autorių Balšauskienės, Almonaitienės, Lekavičienės, Antinienės (2010), ši komunikacija įvairiems lygio vadovams padeda aksčiau sužinoti apie galinčias iškilti problemas. Komunikavimas aukštesnių padeda vadovams pasisemti minčių, idėjų kaip patobulinti darbo organizavimą (Bakanauskas ir kt., 2011, p. 249). Pasak autorių, A. Dromantaitės, A. G. Raišienės, D. Račelytės, A. Jurčiukonytės, L. Vyšniauskienės (2011, p. 140).

Žemyn nukreipta komunikacija yra skirta strategijos, tikslams, instrukcijoms diegti. Dažniausiai jį yra griežto nurodymo (pvz. įstatymai, tvarkos, taisyklės). Komunikacija aukštyn kaip ir teigė Bakanauskas (2011) skirta vadovus informuoti apie esamą situaciją, problemas, rezultatus pasiūlymus. Stoškus, Beržinskienė teigia, kad suteikia tokius privalumus:

- teikia grįžtamąjį ryšį apie tai, ar tiksliai buvo suprasta užduotis skirta iš vadovo, kaip jie vykdomi, ko pavaldiniai nesuprato;
- realizuojant darbuotojų pasiūlymus, jie įtraukiami į bendrą įmonės tikslų įgyvendinimą.

Taigi, šioje komunikacijoje vyksta dialogas, kurios pagalba darbuotojai gali dalinti patirtimi atliekant kasdienias užduotis darbe. Ir būtina pažymėti, kad srautai iš viršaus į apačią dažniaus transliuojami nei atvirkščiai.

Kaip jau buvo minėta komunikacija yra procesas. Jis žinoma gali būti ir vienpusis, ir dvipusis. Pasak Stoškaus ir Beržinskienės (2005, p.190) skiriama tokias vertikalias komunikacijas "žemyn":

- *vienpusė*: vadovas pateikia informaciją ir siekai grįžtamojo ryšio;
- *dvipusė*: laisvas pasikeitimas idėjomis;
- *vienpusė* komunikacija su grįžtamojo ryšiu: vadovas pateikia informaciją ir pasitiksina kaip ji suprasta.

Teigiama, kad komunikacija iš viršaus žemyn yra organizacijos narių informavimas. Galima sakyti, kad šiuo srautu perduodami visi nurodymai, užduotys, veiklos tikslai, kryptis darbe. (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 190).

Tačiau komunikacija "žemyn" – tai nebūtinai bendravimas akis į akį. Siunčiami laiškai apie darbo dienas, nedarbo dienos ligos politiką, vadovai naudojami komunikacija. Komunikavimas žemyn, tai taip pat vadovo elektroninis ar telefoninis skambutis, kuris primena apie užduoties terminą.

Tačiau būna labia dažnai, kad vadovai nesugeba gerai sukomunikuoti su darbuotojais, tuomet vertikaliosios komunikacijos trūkumai tampa nesusipratimų priežastimi organizacijoje.

Tačiau vertikali komunikacija turi ir tam tikrų minusų, kaip teigia (J.A.F. Stoner ir kt., 1999, p. 541) tikėtina, kad komunikacija iš viršaus į apačią bus filtruojama, modifikuojama arba stabdoma tam tikro lygio vadovų. Kadangi jie sprendžia ką turi perduoti savo darbuotojams ir ko – ne. Taip pat iš apačios į viršų informacija gali būti filtruojama ir nepatekti iki tam tikro lygio vadovų.

Taip pat gana dažnai nutinka taip, kad perduodama informacija žemesnio lygio vadovams būna perduodama netiksli ar nepakankamai informacijos. Tai gali lemti komunikacijos trukdymai (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 192). Yra skiriama tokie trukdymai:

- **nepakankama arba neaiški informacija.** Užduotis darbuotojams yra perduodama be komentarų. (Stoškus, Beržniskienė, 2005, p. 192)
- **informacijos perkrovimas.** Problema kyla tada kai informacijos yra per daug. (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 154)
- **netinkamas laikas.** Problemos kyla tada kai informacija ar žinios yra perduodamos nelaiku. Kai vadovas perduoda informaciją, kai jis kalba ar amba telefonas, prabėgomis lauke. (Stoškus, Beržniskienė, 2005, p. 192);
- **iškraipymas, filtravimas.** Tikėtina, kad komunikacija iš viršaus į apačią bus filtruojama, modifikuojama arba stabdoma tam tikro lygio vadovų. (J.A.F. Stoner ir kt., 1999, p. 541).
- **netinkamas komunikacijos priemonių ir kanalų pasirinkimas.** Perduodant informaciją galime naudotis įvairiomis komunikacijos priemonėmis. Plačiai naudojama rašytinė informacija (laiškai, įsakymai, pranešimai ir kt.), tačiau pati efektyviausia bendravimo forma yra žodinė, nes u ja galime gauti ir grįžtamąjį ryšį. (Stoškus, Beržniskienė, 2005, p. 192).

Komunikacija „iš apačios į viršų – aukštyn“. Tuo tarpu pagrindinis komunikacijos iš apačios į viršų tikslas – pateikti aukštesniems valdymo lygiams informaciją apie tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose. Tokio tipo komunikacija – tai ataskaitos apie atliktą darbą ir pasiektą pažangą, pasiūlymai, paaiškinimai ir pagalbos ar sprendimo prašymas (Stoner ir kt., 1999, p. 527).

Komunikavimas aukštyn, einantis į aukštesnę grupės ar organizacijos lygį, naudojamas grįžtamajam ryšiui su esančiais aukščiau valdžios piramidėje, supažindinant juos su užduočių vykdymo eiga ir pranešant apie iškilusias problemas (Robbins, 2006, p. 150). Dėl komunikavimo aukštyn vadovai žino, ką jų darbuotojai mano apie savo darbą, bendradarbius ir organizaciją apskritai. Komunikavimas aukštyn padeda vadovams pasisemti minčių, idėjų kaip patobulinti darbo organizavimą (Bakanauskas ir kt., 2011, p. 249).

Apibendrinant galima teigti, kad vertikali komunikacija organizacijoje – tai tokia komunikacija kai informacija keliauja organizacijos grandine (nuo aukštyn į žemyn) ir ji suteikia tokius privalumus: teikia grįžtamąjį ryšį apie tai, ar tiksliai buvo suprasta užduotis skirta iš vadovo, kaip jie vykdomi, ko pavaldiniai nesuprato; realizuojant darbuotojų pasiūlymus, jie įtraukiami į bendrą įmonės tikslų įgyvendinimą. Tačiau, vertikali komunikacija turi ir tam tikrų trugdžių, tai: nepakankama arba neaiški informacija; informacijos perkrovimas; netinkamas laikas iškraipymas, filtravimas; netinkamas komunikacijos priemonių ir kanalų pasirinkimas. **O Komunikacija „iš apačios į viršų – aukštyn“ pagrindinis tikslas – pateikti aukštesniems valdymo lygiams informaciją**

apie tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose. Tokio tipo komunikacija – tai ataskaitos apie atliktą darbą ir pasiektą pažangą, pasiūlymai, paaiškinimai ir pagalbos ar sprendimo prašymas.

1.4.3 Horizontali komunikacija organizacijoje

Ši komunikacijos forma vyksta tarp to paties hierarchinio lygio darbuotojų ar padalinių, siekiant sudaryti tiesioginį organizacijos koordinavimo ir problemų sprendimo kanalą. Šios komunikavimo krypties paskirtis – veiklos koordinavimas viename valdymo lygmenyje. Pagrindinis šio komunikacijos tikslas yra sudaryti tiesioginį organizacijos koordinavimo ir problemų sprendimo tikslą. Šios komunikacijos dar vienas pliusas yra tas, kad ji padeda darbuotojams užmegzti ir neformalius santykius darbe. Kaip teigia V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė- Ivaškevičienė (2005, p. 128) horizontali komunikacija turi ir privalumus:

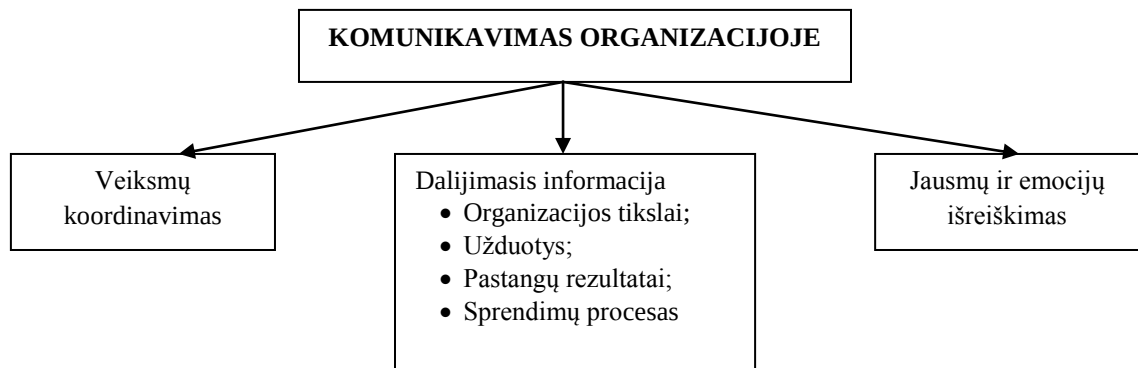
- palengvėjo užduočių koordinavimas;
- bendradarbiams lengviau keistis darbine informacija ;
- padeda spręsti problemas ir įveikti konfliktus tarp bedradarbių.

Ivaškienė, Martinkus (2000) išskiria tris pagrindines horizontalios komunikacijos funkcijas:

- užduočių koordinavimas – siekiant bendrų organizacijos tikslų, atskiri padaliniai turi derinti ir koordinuoti savo veiklą, keistis informacija.
- problemų sprendimas – iškilus problemai bent viename iš organizacijos segmentų horizontalus komunikavimas padeda išspręsti problemą;
- Konfliktų šalinimas – tiesioginis komunikavimas padeda lengviau ir organizuočiau išspręsti kilusi konfliktą.

Tačiau didelė horizontaliosios komunikacijos dalis vyksta už komandavimo grandinės ribų. Tokia horizontalioji komunikacija susiformuoja neretai žinant, pritariant ir skatinant viršininkams, suvokiantiems, kad horizontali komunikacija dažnai palengvina jų bendravimo naštą ir sumažina nesklandumų bei netikslumų, kai reikiami žmonės užmezga tiesioginį tarpusavio ryšį (Stoner ir kt., 1999, p. 529).

Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo jos galimybių apdoroti informaciją. Todėl, komunikacija organizacijoje turi turėti ir keleta tikslų. G. Moorhead ir R. W. Griffin (1990) pateikia komunikavimo organizacijoje tikslą (žr. 1.4 pav):



1.4 pav. Komunikavimo organizacijoje tikslas

Šaltinis: (Moorhead ir Griffin, 1990)

Keičiantis informacija, siekiama tam tikrų tislų, rezultatų, koordinuojami įvairūs veikslai, priimami sprendimai, išreiškiamos emocijos, jausmai. Horizontali komunikacija padeda koordinuoti veiklą aplenkiant aukštesniąsias grandis ir taip taupyti darbo laiką (Baršauskienė ir kt., 2010, p. 66). Aukščiau stovinčių vadovų požiūriu horizontalus komunikavimas gali būti *sankcionuotas* ir *nesankcionuotas*. Jeigu visais komunikavimo atvejais griežtai laikomasi formalios vertikalios struktūros, informacijos perdavimas gali tapti neefektyvus ir netikslus, tada itin praverčia horizontalus komunikavimas.

Problemos ir sunkumai iškila tuomet kai organizacijos personalui pritrūksta reikiamos informacijos. Norint, kad viskas vyktų sklandžiai reikia palaikyti glaužius ryšius tarp atskirų organizacijos piliečių. Pasikeitus informacija tarp padalinių yra svarbu tinkamai koordinuoti uždavinius ir veiksmus. Horizontali komunikacija pastebima, kad skatina padalinių lygiavertiškumą. Toks rišys tarp darbuotojų skatina juos bendrauti draugiškiau ir lengviau perduodama informacija vienas kitam.

Horizontalios komunikavimo krypties paskirtis – veiklos koordinavimas viename valdymo lygmenyje. Panaudojant horizontalią kryptį, koordinuojama veikla tarp atskirų dirbančiųjų, grupių ar padalinių (Šalčius, 2009, p. 136).

Aptarus horizontalią komunikaciją galima teigti, ši komunikacijos forma vyksta tarp to paties hierarchinio lygio darbuotojų ar padalinių, siekiant sudaryti tiesioginį organizacijos koordinavimo ir problemų sprendimo kanalą ir jos paskirtis – veiklos koordinavimas viename valdymo lygmenyje. Horizontali komunikacija turi tokius privalumus, tai palengvina užduočių koordinavimą; bendradarbiams lengviau keistis darbine informacija; padeda spręsti problemas ir įveikti

konfliktus tarp bendradarbių. Taip pat atlieka tokias tris pagrindines funkcijas, tai: užduočių koordinavimą; problemų sprendimą ir padeda šalinti konfliktus.

1.4.4 Neformali komunikacija organizacijoje

Organizacijoje ar didesnėje grupėje yra ir toks komunikavimo būdas, kaip neformali komunikacija, kuri pasak Simon (2003, p. 240), *„neformaliojo komunikavimo sistemos pagrindas – organizacijos narių socialiniai santykiai. Jei du žmonės sieja draugystė, jie visada ras galimybių susitikti ir „paplepėti“.*

Bendravimas yra neišvengiama būtinybė ir kartu viena svarbiausių žmogaus vertybių. Bendraudami keičiamės ir neformalia informacija, kurios metu „išlenda“ tokia informacija kuri nėra patikrinta ar patikima. Tai yra gandai. Jie tenkina mūsų žmogišką smalsumą ir paaiškina informacija to ko formalus bendravimas negali padaryti.

Galima pritarti ir Šukelienei (2002, p. 189 – 190): *„neformalių komunikacijų kanalais keliaujanti informacija papildo formalius komunikacijų kanalus. Nors neformalios komunikacijos gali tapti nepagrįstų gandų šaltiniu, jos vaidina teigiamą vaidmenį kuriant organizacijos kultūrą, sutvirtinant grupių ryšius ir įgalinant neformaliai apsisiekti mintimis ir idėjomis“.*

Tačiau neformalus bendravimas padeda skirtingu lygių vadovas ar dabininkams bendrauti ar išsiaiškinti tam tikrus klausimus kalbant neformaliai. Padeda lengviau išspręsti problemas ar priimti sprendimus, nes jame dalyvauja daugiau žmonių.

Gandas yra vienas iš neatsiejamų neformaliosios komunikacijos elementų. Juo perduodama nepakankamai patikrinta informacija tarpasmeninio bendravimo metu. Šis perdavimas būna neskubotas, labai asmenišką (akis į akį), tik patikimam asmeniui (Pruskus, 2007, p. 7).

Gandai darbo vietoje turi kelias paskirtis, kurie paskirsto nerimą ir sumažina jį, padeda suvokti ribotą ar fragmentišką informaciją, jie veikia lyg savotiškas aparatus, suburiantis grupės narius į koalicijas (Robbins, 2007, p. 95).

Tačiau gandai turi ir tam tikrų plusų kurie padeda vadovams efektyviau dalyvauti įmonės veikloje ir suprasti darbininkų poreikius. Gerai suvokiama, kad kuo platesnis informacijos šaltinių spektras, tuo didesnės galimybės išvengti klaidos, priimti teisingą sprendimą (Pruskus, 2007, p. 127).

Tuo tarpu Simon (2003, p. 241) vietoj gando termino vartoja „paskalų“ sąvoką. Jis teigia, kad neformaliojo komunikavimo organizacijose metu nemažai informacijos sklinda per „paskalas“. Pagrindinis jų trūkumas yra tas, kad jos varžo atvirumą (konfidencialūs teiginiai gali būti plačiai paskleisti), ir informacija, plintanti jų kanalais, paprastai yra labai netiksli. Kita vertus, nuogirdos ne

tiktai padeda skleisti dezinformaciją, kurios niekas nesirengė perduoti formaliaisiais kanalais, bet ir atlieka vertingą organizacijos „viešosios nuomonės“ barometro funkciją. Įsiklausydamas į jas, administratorius gali sužinoti tokių dalykų, kurie yra aktualūs organizacijos nariams, ir jų požiūrį į juos“

Neformalus bendravimas organizacijos viduje tradiciškai vyksta *šnekantis „akis į akį“ ar telefonu, o pastaruoju metu šiuolaikinėse organizacijose komunikavimą praplėtė ir praturtino kompiuterinė technologija. Naudojant pranešimų gaviklius, mobiliuosius telefonus ir asmenines komunikavimo priemones, darbuotojus galima pasiekti visur 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę. Kompiuterinis komunikavimas – elektroninis paštas, intraneto bei ekstraneto ryšys, „Skype“ ir vaizdo konferencijos* (Robbins, 2006, p. 157).

Elektroninis paštas naudoja internetą, kad būtų galima perduoti ir priimti kompiuteriu sukurtus tekstus bei dokumentus.

Kitas kompiuterinio komunikavimo būdas yra intraneto ir ekstraneto ryšiai. **Intranetai** – tai privatūs, visą organizaciją apimantys informacijos tinklai, veikiantys panašiai kaip internetas, tačiau juos gali pasiekti tik organizacijoje dirbantys žmonės. Tai viena populiariausių darbuotojų komunikavimo priemonių. Tuo tarpu **ekstraneto ryšiai** jungia darbuotojus su pasirinktais tiekėjais, klientais ar partneriais.

Svarbu paminėti vieną iš komunikavimo būdą, kuris laikui bėgant bus vis dažniau naudojamas kaip alternatyva kelionėms. **Vaizdo konferencijos** leidžia darbuotojams, esantiems skirtingose geografinėse vietose, tiesiogiai bendrauti. Tiesiogiai girdėdami ir matydami vienas kitą, posėdžio dalyviai gali tarpusavyje bendrauti ir priimti svarbius organizacijai sprendimus (Robbins, 2006, p. 157).

Apibendrinant galima teigti, kad neformaliojo komunikavimo sistemos pagrindas – organizacijos narių socialiniai santykiai. Jei du žmonės sieja draugystė, jie visada ras galimybių susitikti ir „paplepėti“. Taip pat neformalių komunikacijų kanalais keliaujanti informacija papildo formalius komunikacijų kanalus, nors ir neformalios komunikacijos gali tapti nepagrįstų gandų šaltiniu, jos vaidina teigiamą vaidmenį kuriant organizacijos kultūrą, sutvirtinant grupių ryšius ir įgalinant neformaliai apsikeisti mintimis ir idėjomis. Neformalus bendravimas organizacijos viduje tradiciškai vyksta šnekantis „akis į akį“ ar telefonu, o pastaruoju metu šiuolaikinėse organizacijose komunikavimą praplėtė ir praturtino kompiuterinė technologija, naudojant pranešimų gaviklius, mobiliuosius telefonus ir asmenines komunikavimo priemones, darbuotojus galima pasiekti visur 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę, elektroniniu paštu, intraneto bei ekstraneto ryšiais, „Skype“ ir vaizdo konferencijomis.

Taigi, aptarus visas vidinės komunikacijos rūšys galima teigti, kad norint sukurti gerą organizaciją, joje komunikacija turi sklisti laisvai į visas puses: aukštyn – žemyn, tarp to pačio lygio darbuotojų ir neformalios komunikacijos kanalais. Bet kokia vykstanti komunikacija yra reikalinga organizacijai, nes jos pagalba yra sužinoma tam tikra reikalinga informacija, organizacijos veiklai.

1.5 Vidinės komunikacijos efektyvumo bruožai ir barjerai

Komunikacijos efektyvumas yra būtinas organizacijoje, nes efektyvi komunikacija padeda greičiau spresti problemas kilusias organizacijos viduje. Komunikavimo kokybė bet kurioje komandoje yra pagrindinis veiksnyselemiantis tos komandos priimamų sprendimų ir darbo kokybę (Baršauskienė, Janulevičiūtė- Ivaškevičienė, 2005, p.162).

Efektyvi komunikacija – tai dvipusis procesas su grįžtamu ryšiu (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007, p. 17).

Keli autoriai išskiria šešis efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožus (Bovee, Thill (1997)):

- Palankios ir atviros komunikacijos sąlygos;
- Etikos normų laikymasis;
- Tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymas;
- Efektyvus naujausių technologijų pritaikymas;
- Darnios komandos suformavimas
- Gera rašytinė komunikacijos kokybė.

Efektyvi komunikacija vyksta ir tada kai efektyvus komunikavimas vyksta komandoje tarp narių. Apie sklandų komandos darbą galima spręsti iš šių požymių (Kell, Ledeman, Philips, 1986):

Tinkamas aprūpinimas informacija. Komda turi disponuoti visa turima informacija. *Derama informacijos analizė ir įvertinimas.* Komandos narys privalo tinkamai išanalizuoti ir įvertinti kitų komandos narių pateikta informacija.

Efektyvus klausymas. Sugebėjimas tinkamai klausytis įvairiose situacijose, lemia komunikavimo sėkmę.

Žinoma ir esant šiems bruožams efektyvi komunikacija gali ir neįvykti, nes nebus grįžtamojo ryšio. Net ir būnant grįžtamajam ryšiui komunikacijai gali trukdyti išoriniai veiksniai vadinami *barjeriais*. Barjeras – tai betkuri kliūtis, iškreipianti informaciją arba trukdanti indvidas ar grupėms

suprasti vienas kitą. M. Rašas (1987) išskiria šiuos dažniausiai pasitaikančius komunikacijos bruožus:

- Ignoruojam kitus ir girdime ką norime girdėti;
- Informaciją iškreipia mūsų emocijos;
- Nepasitikime kito žmogaus motyvais;
- Triukšmas bei kititrukdymai;
- Skiriasi mūsų vertybių sistema;
- Nenoriai priimame informaciją, kuri neatitinka mūsų išankstinės nuomonės;
- Neteisingai suprantame žodžius, turinčių kelias reikšmes.

Išanalizavus komunikacijos barjerus galim teigti ir pasakyti, kad yra keli pagrindiniai komunikacijos barjerai: asmeniai (kai kyla iš mūsų, mes neklausom pašnekovo), fiziniai (tai nepriklauso nuo mūsų, o priklauso nuo aplinos) ir paskutinis sematiniai (vartojam netinkamus išsireiškimus, kalbant su pašnekovu).

Apibendrinant galima teigti, kad komunikacija yra efektyvi kai turi grįžtamąjį ryšį. Pagrindiniai efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožai, tai: palankios ir atviros komunikacijos sąlygos; etikos normų laikymasis; tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymas; efektyvus naujausių technologijų pritaikymas; darnios komandos suformavimas; gera rašytinė komunikacijos kokybė.

2. VIDINĖ KOMUNIKACIJA UAB „GIRTEKA LOGISTICS“: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

2.1 Tyrimo metodologijos ir procedūrų pagrindimas

Tyrimo tikslas – atlikti vidinės komunikacijos vertinimą UAB „Girteka Logistics” darbuotojų požiūriu.

Tyrimo objektas – vidinės komunikacijos būklė UAB „Girteka Logistics”.

Tyrimo instrumento pasirinkimas. Kiekvieną, nors ir labai konkrečiai suformuluota, temą gali turėti daug sprendimų, kurie paprastai negali būti nagrinėjami tuo pačiu metu, kaip teigia K. Kardelis (2007, p.60).

Kaip teigia Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014, p. 11) apklausos klausimynas pasižymi tam tikra forma, struktūra bei klausimų formulavimo taisyklėmis. Šiame bakalauriniame darbe stengiausi atsakyti į kelis probleminius klausimus: kokia yra šios įmonės vidinės komunikacijos būklė? Ir kaip būtų galima padaryti ją efektyvesne UAB „Girteka Logistics”? Siekiant atsakyti į šiuos iškeltus klausimus, buvo pasirinkta naudoti – *anoniminė anketa*.

Apklausos tyrimo procesas kaip teigia Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014, p. 13), tai procesas kurio metu atskleidiamos sąsajos tarp teorijos ir faktų (empirinių duomenų).

Tyrimo anketos klausimyno struktūra. UAB „Girteka Logistics” įmonės vidinės komunikacijos vertinimo anketa susideda iš dviejų dalių, tai demografinė dalis ir diagnostinė. Demografinėje yra klausiama apie respondento lytį, amžių, jo išsilavinimą. O diagnostinėje dalyje remiamasi daugeli autorių (žr. 1 priedą):

(K. Kardelis, 2007; I. Gaižauskaitė ir S. Mikėnė, 2014; Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007, p. 127; Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 184; Stoner ir kt., 2005, p. 526 – 530; Robbins, 2006, p. 149; Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 154 ir kt.), organizacijos komunikacija skirstoma į: vertikali komunikacija (žemyn ir aukštyn), horizontali komunikacija ir neformali komunikacija.

Diagnostinė dalis skirta išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie vidinę komunikaciją įmonėje UAB „Girteka Logistic”.

1. Vertikali komunikacija žemyn – iš vadovų perduodama informacija darbuotojui;
2. Vertikali komunikacija aukštyn – iš darbuotojų informacija perduodama vadovams;
3. Horizontali komunikacija – vienodo rango darbuotojai bendrauja tarpusavyje;
4. Neformali komunikacija - pokalbiai tarp darbuotojų neoficelioje aplinkoje.

Tyrimas buvo atliktas: Anketos buvo patalpintos <http://www.apklausa.lt/> ir nuoroda elektroninio pašto būdu išsiųsta „Girteka Logistics” darbuotojams. Anketos platinamos nuo lapkričio 23-27 d. Iš viso buvo užpildytą 87 anketos.

2.2 Įmonės charakteristika

Uždaroji akcinė bendrovė įkurta 1996 metais iki šios dienos šioje įmonėje dirba daugiau nei 7100 darbuotojų.

Ši įmonė nuo krovinių gabenimo tarptautiniais maršrutais, Girteka išaugo iki įmonių grupės, galinčios klientams pasiūlyti kompleksines plataus spektro ir aukštos kokybės logistikos paslaugas. Šiandien ji kryptinga ir stabiliai dirbanti bei sparčiai auganti tarptautinio logistikos verslo dalyvė, pelniusi nuolatinių klientų ir partnerių pasitikėjimą. Kryptinga plėtra, orientuota į klientų poreikius, griežti reikalavimai teikiamų paslaugų kokybei, kvalifikuoti darbuotojai užtikrina sėkmingą įvairių logistikos grandžių suderinimą.

Ši įmonė turi tikslus siekius ir tai pristato savo klientui:

- mąstyti;
- veikti;
- lyderiauti.

Tai veda juos į aukštą teikiamų paslaugų kokybę, priimtų įsipareigojimų vykdymą. Lankstumas lėmė, kad šiuo metu dirbama su stambiausiomis Europos šalių bei Rusijos kompanijomis. Ilgametės patirties krovinių pervežimo rinkoje dėka išvystė nuolatinių maršrutų tinklą, apimančią Rusiją bei daugelį Europos šalių. Reikiamos investicijos į naujas transporto priemones ir technologijas užtikrina teikiamų paslaugų kokybę ir efektyvumą. Tai sukuria konkurencinį pranašumą mūsų klientams. Nuolatos tobulinda technologinius procesus, didina paslaugų efektyvumą ir mažina fizinių resursų poreikį. Naujos informacinės technologijos taikomos visų procesų kontrolei ir valdymui – nuo krovinių vežimo ir sandėliavimo iki ataskaitų pateikimo klientui.

Pagrindini šios įmonės tikslas – kokybės užtikrinimas. Siekdama įmonė užtikrinti aukščiausio lygio paslaugas klientams, UAB „Girteka logistics“ buvo įdiegtos kokybės vadybos bei aplinkosaugos vadybos sistemos, atitinkančios LST EN ISO 9001:2008 bei ISO 14001:2004 standartų reikalavimus. (www.girteka.lt)

2.3 Darbuotojų anketos rezultatų analizė

Siekiant įvertinti UAB „Girteka Logistics“ vidinę komunikaciją, buvo atliktas empirinis tyrimas – anketa, kurioje dalyvavo įmonės darbuotojai. Iš viso tyrime dalyvavo 87 UAB „Girteka Logistics“ darbuotojų, iš kurių didžioji dauguma 55,00 proc. buvo vyrai ir 45,00 proc. – moterys (žr. 2 lentelę.). Rezultatai rodo, kad dauguma UAB „Girteka Logistics“ darbuotojų yra vyrai.

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių: daugiausiai tyrimo dalyvių buvo vyresnio amžiaus 32,00 proc. 36-45 metų amžiaus; 18-25 metų amžiaus – 24,00 proc. ir 46-55 metų amžiaus respondentų buvo 9,00 proc.

Rezultatai rodo, kad UAB „Girteka Logistics“ darbuotojai yra vyresnio amžiaus žmonės tai nuo 26-45 metų. Todėl, galime daryti išvadą, kad daugumą turi aukštąjį ar profesinį išsilavinimą ir yra baigę studijas bei turi žinių reikalingų šios srities darbui.

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas: daugiausiai tyrimo dalyvių, kurie dalyvavo apklausoje užima žemesnės grandies vadovo (grupės vadovas) (40,00%) pareigas arba yra darbininkai, kuriems nurodymus dažniausiai duoda kiti (40,00%). Ir tik 20,00 proc. Tyrimo dalyvių buvo vidurinės grandies vadovai (pvz., skyriaus viršininkas).

Taigi, galim teigti, kad rezultatai bus tikslūs, nes didžiąją dalį įmonės darbuotojų ir sudaro žemesnės grandies vadovai bei darbininkai.

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal skyrių-padalinius, kuriuose jie dirba: rezultatai nėra labai skirtingi ir pasiskirstė panašiai. Iš viso tyrime dalyvavo 31,00 proc. – administracijos darbuotojų; 29,00 proc. – komercijos; 25,00 proc. – sandėlio ir 15,00 proc. serviso darbuotojų.

Taigi, rezultatai iš tiesų yra tikslūs. Nes tyrimo dalyviai iš tiesų yra žemesnės grandies vadovai bei darbininkai.

2.Lentelė

Apklaustųjų demografinės charakteristikos, (N-87 – 100 proc.)

Lytis	Amžius	Pareigos	Skyrius-Padaliny
Moterys: 45,00 %	18-25 metų amžiaus: 24,00 %	Vidurinės grandies vadovas (pvz., skyriaus viršininkas)	Administracijos: 31,00 %

2 Lentelės tęsinys

Vyrai: 55,00%	26-35 metų amžiaus: 32, 00 % 36-45 metų amžiaus: 35, 00% nuo 46-55 metų amžiaus: 9, 00%	Žemesnės grandies vadovas(grupės vadovas): 40,00 % Darbininkas (nurodymus dažniausiai Jums duoda kiti): 40,00 %	Komercijos: 29,00 % Sandėliavimo: 25,00 % Serviso: 15,00 %
---------------	--	--	---

2 lentelėje yra pateikti teiginiai, kuriais buvo siekiama nustatyti darbuotojų nuomonę apie tai kas yra vidinė komunikacija organizacijoje ir kokia jos prasmė? Pati komunikacija – tai priemonė, kurios pagalba į vieningą visumą sujungiama visa organizacinė veikla, nes organizacijos valdymo veikla – tai ne kas kita, kaip pastovūs komunikaciniai srautai. Tuo tarpu, vidinė komunikacija vyksta tarp įmonės vidaus, kuria paprastai rupinasi žmoniškųjų išteklių skyrius ir pirminė vidinių organizacijos kanalų organizacinė funkcija yra suteikti galimybę vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis (pateikti darbuotojams darbo instrukcijas, nurodymus, informaciją apie darbo įvertinimą, darbo veiklos koordinavimą, skatinant grįžtamąjį ryšį tarp skirtingų organizacijos hierarchijos lygių). Bet reikia nepamiršti, kad vidinė komunikacija yra skirta ne tik informacijos skleidimo funkcijai atlikti, bet ir informuoja apie organizacijos procesus; formuoja vidinę įmonės kultūrą; skatina darbuotojų lojalumą ir motyvaciją; padeda optimaliai išnaudoti svarbiausius šaltinius: žmones, jų žinias; atlieka rizikos komunikacijos funkciją; atlieka svarbu vaidmenį krizių atveju.

Rezultatai atskleidė, kad respondentai „visiškai sutinka“ ir „sutinka“, kad vidinė komunikacija organizacijoje ir pagrindinė jos prasmė tai: *vidinė komunikacija atlieka informacijos skleidimo funkciją; vidinė komunikacija informuoja apie organizacijos procesus; vidinė komunikacija formuoja vidinę įmonės kultūrą; efektyvi vidinė komunikacija skatina darbuotojų lojalumą ir motyvaciją; efektyvi vidinė komunikacija padeda optimaliai išnaudoti svarbiausius šaltinius: žmones, jų žinias; efektyvi vidinė komunikacija atlieka svarbu vaidmenį krizių atveju.*

Tačiau, lyginant rezultatus taip pat paaiškėjo, kad nors ir maža dalis, po 1,00 proc. darbuotojų „nesutinka“, kad vidinė komunikacija organizacijoje ir pagrindinė jos prasmė tai yra tai, kad *efektyvi vidinė komunikacija padeda optimaliai išnaudoti svarbiausius šaltinius: žmones, jų žinias* bei, kad *efektyvi vidinė komunikacija atlieka svarbu vaidmenį krizių atveju.*

Bet apibendrinant galima teigti, kad rezultatai atskleidė, jog UAB „Girteka Logistics“ darbuotojai sutinka, kad visi išvardinti teiginiai atspindi vidinės komunikacijos organizacijoje apibrėžimą ir jos prasmę, o tai rodo, kad respondentai puikiai žino kas yra vidinė komunikacija ir kodėl ji svarbi organizacijoje.

3 Lentelė

**Darbuotojų nuomonė apie tai kas yra vidinė komunikacija organizacijoje ir kokia jos prasmė
(N-87 – 100 proc.)**

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Vidinė komunikacija atlieka informacijos sklaidimo funkciją.	62,00%	33,00%	5,00%	0,00%	0,00%
Vidinė komunikacija informuoja apie organizacijos procesus	54,00%	41,00%	5,00%	0,00%	0,00%
Vidinė komunikacija formuoja vidinę įmonės kultūrą	52,00%	40,00%	8,00%	0,00%	0,00%
Efektyvi vidinė komunikacija skatina darbuotojų lojalumą ir motyvaciją	62,00%	30,00%	8,00%	0,00%	0,00%
Efektyvi vidinė komunikacija padeda optimaliai išnaudoti svarbiausius šaltinius: žmones, jų žinias	55,00%	32,00%	12,00%	1,00%	0,00%
Efektyvi vidinė komunikacija atlieka svarbu vaidmenį krizių atveju.	65,00%	21,00%	13,00%	1,00%	0,00%

Sekančiu klausimu (žr. 4 lentelę) buvo siekiama įvertinkite vidinės komunikacijos sklandumą pačioje organizacijoje. Nes, kaip yra teigiama mokslinėje literatūroje, vidinė komunikacija vyksta tarp įmonės vidaus, kuria paprastai rupinasi žmoniškųjų išteklių skyrius ir pirminė vidinių organizacijos kanalų organizacinė funkcija yra suteikti galimybę vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis (pateikti darbuotojams darbo instrukcijas, nurodymus, informaciją apie darbo įvertinimą, darbo veiklos koordinavimą, skatinant grįžtamąjį ryšį tarp skirtingų organizacijos hierarchijos lygių).

Rezultatai atskleidė, kad respondentai „visiškai sutinka“ ir „sutinka“, kad UAB „Girteka Logistics“ vyksta sklandi vidinė komunikacija tarp visų skirtingų organizacijos hierarchijos lygių, tai: *tarp vidurinės grandies vadovų (pvz., skyriaus viršininkų) organizacijoje vyksta sklandi komunikacija; tarp žemesnės grandies vadovų (pvz., grupės vadovų) UAB „Girteka logistic“ vyksta sklandi komunikacija; tarp darbininkų (nurodymus dažniausiai Jiems duoda kiti) UAB „Girteka logistic“ vyksta sklandi komunikacija; sklandi komunikacija UAB „Girteka logistics“ vyksta taip pat tarp visų grandžių darbuotojų.*

Tačiau, lyginant rezultatus taip pat paaiškėjo, kad nors ir maža dalis darbuotojų, tačiau „nesutinka“, kad pačioje organizacijoje vyksta visišškai sklandi vidinė komunikacija, tai: po 3,00 proc. darbuotojų „nesutinka“, kad sklandi vidinė komunikacija vyksta tarp *vidurinės grandies vadovų (pvz., skyriaus viršininkų) organizacijoje ir taip pat tarp visų grandžių darbuotojų.* 1,00 proc. darbuotojų „nesutinka“, jog sklandi vidinė komunikacija vyksta tarp *žemesnės grandies vadovų (pvz., grupės vadovų) UAB „Girteka logistic“ vyksta sklandi komunikacija ir 1,00 proc.*

darbuotojų „nesutinka“, bei 1,00 proc. „visiškai nesutinka“, kad sklandi vidinė komunikacija vyksta tarp darbininkų (nurodymus dažniausiai Jiems duoda kiti) UAB „Girteka logistic“.

Tačiau, apibendrinant galima teigti, kad rezultatai atskleidė, jog UAB „Girteka Logistics“ darbuotojai sutinka, kad jų organizacijoje iš tiesų vyksta sklandi vidinė organizacija, lyginant rezultatus bendrai. Tačiau, kad vidinė komunikacija būtų dar sklandesnė UAB „Girteka Logistics“ vadovams būtina atsižvelgti ir peržiūrėti vidinės komunikacijos sklandumo kanalus visų grandžių atžvilgiu.

4 Lentelė

Darbuotojų nuomonė apie vidinės komunikacijos sklandumą pačioje organizacijoje (N-87 – 100 proc.)

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Tarp vidurinės grandies vadovų (pvz., skyriaus viršininkų) organizacijoje vyksta sklandi komunikacija.	36,00%	41,00%	20,00%	3,00%	0,00%
Tarp žemesnės grandies vadovų (pvz., grupės vadovų) UAB „Girteka logistic“ vyksta sklandi komunikacija.	31,00%	43,00%	25,00%	1,00%	0,00%
Tarp darbininkų (nurodymus dažniausiai Jiems duoda kiti) UAB „Girteka logistic“ vyksta sklandi komunikacija.	34,00%	37,00%	27,00%	1,00%	1,00%
Sklandi komunikacija UAB „Girteka logistics“ vyksta taip pat tarp visų grandžių darbuotojų	35,00%	34,00%	28,00%	3,00%	0,00%

5 lentelėje yra pateikti teiginiai, kuriais buvo siekiama nustatyti darbuotojų nuomonę apie tai kokie veiksniai lemia vidinės komunikacijos sklandumą UAB „Girteka logistics“? Efektyvi komunikacija – tai dvipusis procesas su grįžtamu ryšiu (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007, p. 17) ir yra išskiriami šeši efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožai (Bovee, Thill (1997)), tai: *palankios ir atviros komunikacijos sąlygos; tikos normų laikymasis; tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymas; efektyvus naujausių technologijų pritaikymas; darnios komandos suformavimas; gera rašytinė komunikacijos kokybė.*

Rezultatai atskleidė, kad respondentai „visiškai sutinka“ ir „sutinka“, kad UAB „Girteka Logistics“ vidinės komunikacijos sklandumą lemia tokie veiksniai, kaip: *etikos normų laikymasis; tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymas; efektyvus naujausių technologijų pritaikymas; gera rašytinė komunikacijos kokybė; darnios komandos suformavimas; efektyvus komunikavimas tarp komandos narių; efektyvus klausymas.*

Tačiau, lyginant rezultatus taip pat paaiškėjo, kad nors ir maža dalis darbuotojų, tačiau mano, kad „ne“, vidinės komunikacijos sklandumą organizacijoje nelemia: 1,00 proc. darbuotojų mano, kad „ne“ – tai *etikos normų laikymasis* ir 1,00 proc., kad „ne“ – tai *darnios komandos formavimas.*

Po 2,00 proc. darbuotojų mano, kad vidinės komunikacijos sklandumui įtakos neturi: *efektyvus naujausių technologijų pritaikymas* ir *efektyvus komunikavimas tarp komandos narių*. Net 4,00 proc. darbuotojų mano, kad įtakos neturi *gera rašytinė komunikacijos kokybė* ir *efektyvus klausimynas*. Ir 2,00 proc. darbuotojų mano, kad „ne“ ir 1,00 proc., kad „visiškai ne“, jog vidinės komunikacijos sklandumui įtakos neturi *tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymas*.

Tačiau, apibendrinant galima teigti, kad rezultatai rodo, kad UAB „Girteka Logistics“ darbuotojai sutinka, kad visi išvardinti teiginiai lemia vidinės komunikacijos sklandumą jų organizacijoje.

Tačiau, kad vidinė komunikacija būtų dar sklandesnė UAB „Girteka Logistics“ vadovams būtina atsižvelgti ir peržiūrėti visus vidinės komunikacijos sklandumą lemiančius veiksnius ypač: dėl geros rašytinė komunikacijos kokybės ir efektyvus klausimyno bei tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymo teiginiais.

5 Lentelė

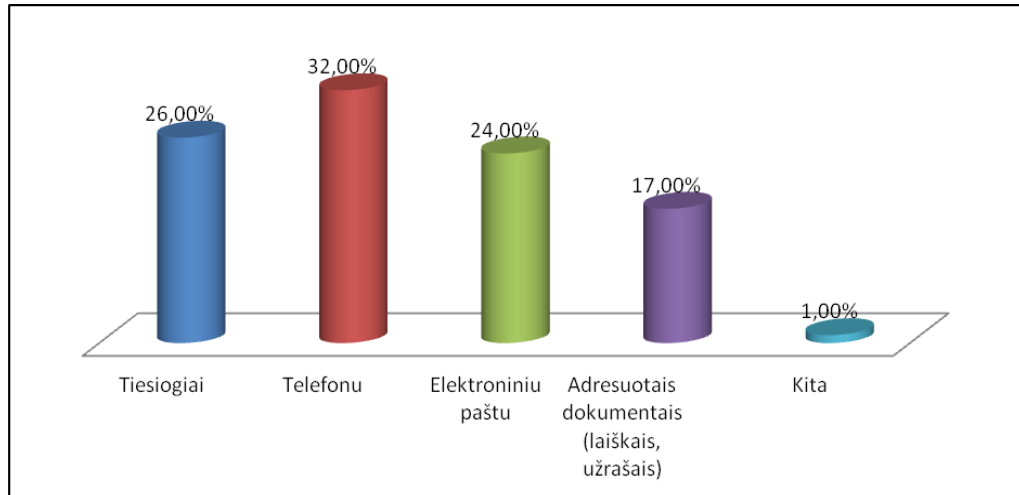
Darbuotojų nuomonė apie veiksnius, kurie lemia vidinės komunikacijos sklandumą UAB „Girteka logistics (N-87 – 100 proc.)

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Etikos normų laikymasis	55,00%	35,00%	9,00%	1,00%	0,00%
Tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymas	53,00%	36,00%	8,00%	2,00%	1,00%
Efektyvus naujausių technologijų pritaikymas	45,00%	40,00%	13,00%	2,00%	0,00%
Darnios komandos suformavimas	55,00%	36,00%	8,00%	1,00%	0,00%
Gera rašytinė komunikacijos kokybė	34,00%	49,00%	13,00%	4,00%	0,00%
Efektyvus komunikavimas tarp komandos narių	40,00%	46,00%	12,00%	2,00%	0,00%
Efektyvus klausymas	41,00%	35,00%	20,00%	4,00%	0,00%

Sekančiu klausimu (žr. 2.1 pav.) buvo siekiama išsiaiškinti, kaip dažniausiai darbuotojai bendrauja su aukštesnės grandies vadovu UAB „Girteka Logistics” įmonėje. Nes bendravimas yra neišvengiama būtinybė ir kartu viena svarbiausių žmogaus vertybių. Pats bendravimas organizacijos viduje tradiciškai vyksta šnekantis „akis į akį“ ar telefonu, o pastaruoju metu šiuolaikinėse organizacijose komunikavimą praplėtė ir praturtino kompiuterinė technologija. Naudojant pranešimų gaviklius, mobiliuosius telefonus ir asmenines komunikavimo priemones, darbuotojus galima pasiekti visur 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę. Kompiuterinis komunikavimas – elektroninis paštas, intraneto bei ekstraneto ryšys, „Skype“ ir vaizdo konferencijos (Robbins, 2006, p. 157).

Rezultatai rodo, kad dauguma, net 32,00 proc. UAB „Girteka Logistics” darbuotojų su aukštesnės grandies vadovu įmonėje bendrauja telefonu; 26,00 proc. – tiesiogiai; 24,00 proc. – elektroniniu paštu; 17,00 proc. – adresuotais dokumentais ir 1,00 proc. pasirinko atsakymą „kita“.

Taigi, rezultatai iš tiesų yra panašūs ir yra galima teigti, kad UAB „Girteka Logistics“ darbuotojų bendravimas su aukštesnės grandies vadovu įmonėje vyksta visais išvardintais komunikacijos kanalais. Taip pat, prie pasirinkto atsakymo „kita“, dar galime daryti prielaidą, kad bendravimas gali vykti ir kitomis komunikacijos priemonėmis, tai: naudojant pranešimų gaviklius bei intraneto ar ektraneto ryšio, „Skype“ ar vaizdo konferencijų pagalba.



2.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip dažniausiai ji bendrauja su UAB „Girteka Logistics“ aukštesnės grandies vadovu (proc.)

6 lentelėje yra pateikti teiginiai, kuriais buvo siekiama nustatyti darbuotojų nuomonę apie komunikaciją „iš viršaus į apačią“ (iš vadovų – pavaldiniams).

Rezultatai atskleidė, kad respondentų nuomone „tikrai Taip“ ir „ko gero Taip“ remiantis pateiktais teiginiais, kad UAB „Girteka Logistics“ komunikaciją „iš viršaus į apačią“ – iš vadovų – pavaldiniams vyksta taip, kad: *iš tiesų vadovai informuoja darbuotojus apie tikrą padėtį įmonėje, bendrus įmonės planus ir pasiekimus ir taip pat informuoja darbuotojus apie pokyčius ir sprendimus įmonėje bei susidariusią probleminę situaciją, vadovai taip pat moka pateikti pavaldiniams nesukeldami didžiulio streso ir įtampas. Pokalbio su darbuotojais metu vadovai visada yra draugiški, malonūs ir dėmesingi bei visada pagiria darbuotojus už gerai atliktą darbą, tai darydami „akis į akį“, raštu, viešai ar elektroniniu paštu. Nurodymus vadovai paprastai duoda konkrečiam asmeniui, asmenų grupei, o ne apskritai ir operatyviai perduoda informaciją, reikalingą darbui atlikti. Taip pat darbuotojams pateikiama informacija būna tiksli, išsami ir aiški bei jie gauna visas darbui atlikti reikalingas instrukcijas. Taip pat vadovai skatina darbuotojus išsakyti savo nuomonę, siūlyti idėjas ir užduotis paprastai darbuotojams pateikia su komentarais ir, kilus neaiškumams, dar kartą viską nuodugniai paaiškina.*

Pokalbio pabaigoje vadovai visada pasiteirauja, ar darbuotojas teisingai suprato pokalbio esmę, suvokė perduotą informaciją ir vadovai visada primena artėjantį užduoties atlikimo terminą.

Tačiau, lyginant rezultatus taip pat paaiškėjo, kad ne maža dalis darbuotojų nesutinka su šiais teiginiais ir jie mano, kad „ko gero Ne” ir „tikrai Ne”, jog vadovai: informuoja darbuotojus apie tikrą padėtį įmonėje, bendrus įmonės planus ir pasiekimus („ko gero Ne” – 14,00% ir „tikrai Ne” – 1,00%); apie susidariusią probleminę situaciją vadovai moka pateikti pavaldiniams nesukeldami didžiulio streso ir įtampos („ko gero Ne” – 13,00% ir „tikrai Ne” – 3,00%); kad pokalbio su darbuotojais metu vadovai visada draugiški, malonūs ir dėmesingi („ko gero Ne” – 14,00%); jog vadovai užduotis paprastai darbuotojams pateikia su komentarais ir, kilus neaiškumams, dar kartą viską nuodugniai paaiškina („ko gero Ne” – 16,00% ir „tikrai Ne” – 2,00%); kad pokalbio pabaigoje vadovai visada pasiteirauja, ar darbuotojas teisingai suprato pokalbio esmę, suvokė perduotą informaciją („ko gero Ne” – 18,00% ir „tikrai Ne” – 2,00%); ir, kad vadovai visada primena artėjantį užduoties atlikimo terminą („ko gero Ne” – 16,00% ir „tikrai Ne” – 1,00%);

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad rezultatai rodo, kad UAB „Girteka Logistics” darbuotojai sutinka su išvardintais teiginiais, tačiau nemaža dalis darbuotojų nesutinka, kad: jog vadovai: informuoja darbuotojus apie tikrą padėtį įmonėje, bendrus įmonės planus ir pasiekimus apie susidariusią probleminę situaciją vadovai moka pateikti pavaldiniams nesukeldami didžiulio streso ir įtampos, kad pokalbio su darbuotojais metu vadovai visada draugiški, malonūs ir dėmesingi, vadovai užduotis paprastai darbuotojams pateikia su komentarais ir, kilus neaiškumams, dar kartą viską nuodugniai paaiškina; kad pokalbio pabaigoje vadovai visada pasiteirauja, ar darbuotojas teisingai suprato pokalbio esmę, suvokė perduotą informaciją ir, kad vadovai visada primena artėjantį užduoties atlikimo terminą.

6 Lentelė

Darbuotojų nuomonė apie komunikaciją „iš viršaus į apačią“ (iš vadovų – pavaldiniams) (N-87 – 100 proc.)

Teiginiai	Tikrai TAIP	Ko gero TAIP	Nežina u	Ko gero NE	Tikrai NE
Vadovai informuoja darbuotojus apie tikrą padėtį įmonėje, bendrus įmonės planus ir pasiekimus.	32,00%	41,00%	12,00%	14,00%	1,00%
Vadovai informuoja darbuotojus apie pokyčius ir sprendimus įmonėje	29,00%	45,00%	13,00%	12,00%	1,00%
Susidariusią probleminę situaciją vadovai moka pateikti pavaldiniams nesukeldami didžiulio streso ir įtampos	25,00%	46,00%	13,00%	13,00%	3,00%
Pokalbio su darbuotojais metu vadovai visada draugiški, malonūs ir dėmesingi	26,00%	44,00%	16,00%	14,00%	0,00%
Vadovai visada pagiria darbuotojus už gerai atliktą darbą, tai darydami „akis į akį“, raštu, viešai ar elektroniniu paštu	26,00%	44,00%	20,00%	9,00%	1,00%

6 Lentelės tęsinys

Nurodymus vadovai paprastai duoda konkrečiam asmeniui, asmenų grupei, o ne apskritai	29,00%	42,00%	20,00%	8,00%	1,00%
Vadovai operatyviai perduoda informaciją, reikalingą darbui atlikti	33,00%	40,00%	16,00%	10,00%	1,00%
Darbuotojams pateikiama informacija būna tiksli, išsami ir aiški	32,00%	44,00%	11,00%	10,00%	3,00%
Darbuotojai gauna visas darbui atlikti reikalingas instrukcijas	29,00%	49,00%	10,00%	9,00%	3,00%
Vadovai skatina darbuotojus išsakyti savo nuomonę, siūlyti idėjas	26,00%	46,00%	15,00%	10,00%	3,00%
Vadovai užduotis paprastai darbuotojams pateikia su komentarais ir, kilus neaiškumams, dar kartą viską nuodugnai paaiškina	26,00%	41,00%	15,00%	16,00%	2,00%
Pokalbio pabaigoje vadovai visada pasiteirauja, ar darbuotojas teisingai suprato pokalbio esmę, suvokė perduotą informaciją	28,00%	38,00%	14,00%	18,00%	2,00%
Vadovai visada primena artėjantį užduoties atlikimo terminą	31,00%	42,00%	10,00%	16,00%	1,00%

Sekančiu klausimu (žr. 7 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti, kokie yra vertikalios komunikacijos trukdžiai UAB “Girteka Logistics” įmonėje (perduodamą iš vadovų - pavaldiniams). Mokslinėje literatūroje yra pabrėžiama, kad perduodant informacija žemesnio lygio vadovams būna perduodama netiksli ar nepakankamai informacijos, o tai gali lemti komunikacijos trukdymus (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 192), tai: *nepakankama arba neaiški informacija; informacijos perkrovimas; netinkamas laikas; iškraipymas, filtravimas; netinkamas komunikacijos priemonių ir kanalų pasirinkimas.*

Rezultatai atskleidė, kad darbuotojų nuomonė pasiskirstė gana vienodai, tiek teigiamai, tiek ir neigiamai. Nors bendrai rezultatai rodo, kad su išvardintais teiginiais didesnę dalis respondentų nesutinka, jog UAB “Girteka Logistics” įmonėje vertikalioje komunikacijoje yra trukdžių, bet puse darbuotojų teigia, kad „tikrai Taip“ ir „ko gero Taip“ galima sutikti su pateiktais teiginiais, kad vertikalios komunikacijos trukdžiai UAB “Girteka Logistics” įmonėje tai: *nepakankama arba neaiški informacija („tikrai Taip“ – 8,00% ir „ko gero Taip“ - 26,00%) informacijos perkrovimas (informacijos per daug, ji neglausta) („tikrai Taip“ – 7,00% ir „ko gero Taip“ - 24,00%); netinkamas perduodamos informacijos laikas („tikrai Taip“ – 7,00% ir „ko gero Taip“ - 23,00%); informacijos iškraipymas arba jos filtravimas („tikrai Taip“ – 8,00% ir „ko gero Taip“ - 21,00%); Netinkamas komunikacijos priemonių ir kanalų pasirinkimas (laiškai, įsakymai, pranešimai, prabėgomis) („tikrai Taip“ – 9,00% ir „ko gero Taip“ - 24,00%).*

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų nuomone UAB “Girteka Logistics” įmonėje ir jos vertikalioje komunikacijoje iš tiesų yra trukdžių, kurie turi didelės įtakos komunikacijos perdavimui organizacijoje. Todėl, UAB “Girteka Logistics” įmonei yra būtina pašalinti arba kuo labiau sumažinti esamus trukdžius, kad vyktu sklandi vertikali komunikacija įmonėje. Nes vertikali komunikacija, tai tokia komunikacija kai informacija keliauja organizacijos grandine (nuo aušktyn

į žemyn) ir, kuri prasideda nuo aukščiausio lygio vadovo ir keliauja per hierarchinį tinklą žemyn. Todėl, jos svarba pasireiškia tuomet, kad ji padeda vadovams pasisemti minčių, idėjų kaip patobulinti darbo organizavimą, išsiaiškinus galimus trukdžius.

7 Lentelė

Darbuotojų nuomonė apie vertikalios komunikacijos trukdžiai UAB “Girteka Logistics”

įmonėje (perduodama iš vadovų - pavaldiniams (N-87 – 100 proc.)

Teiginiai Žymėkite kiekvieną teiginį	Tikrai NE	Ko gero NE	Nežinau	Ko gero TAIP	Tikrai TAIP
Nepakankama arba neaiški informacija	14,00%	30,00%	22,00%	26,00%	8,00%
Informacijos perkrovimas (informacijos per daug, ji neglausta)	12,00%	34,00%	23,00%	24,00%	7,00%
Netinkamas perduodamos informacijos laikas	15,00%	32,00%	23,00%	23,00%	7,00%
Informacijos iškraipymas arba jos filtravimas	14,00%	36,00%	21,00%	21,00%	8,00%
Netinkamas komunikacijos priemonių ir kanalų pasirinkimas (laiškai, įsakymai, pranešimai, prabėgomis)	13,00%	31,00%	23,00%	24,00%	9,00%

8 lentelėje buvo pateikti teiginiai, kuriais buvo siekiama nustatyti darbuotojų nuomonę apie komunikaciją „iš apačios į viršų“ (iš pavaldinių – vadovams). Kaip teigiama mokslinėje literatūroje, kad, pagrindinis komunikacijos iš apačios į viršų tikslas – pateikti aukštesniems valdymo lygiams informaciją apie tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose. Tai tokio tipo komunikacija, kuri apima – tai ataskaitos apie atliktą darbą ir pasiektą pažangą, pasiūlymai, paaiškinimai ir pagalbos ar sprendimo prašymas. Čia taip pat yra naudojamas grįžtamasis ryšis su esančiais aukščiau valdžios piramidėje, supažindinant juos su užduočių vykdymo eiga ir pranešant apie iškilusias problemas (Robbins, 2006, p. 150).

Rezultatai atskleidė, kad darbuotojų nuomone apie komunikaciją „iš apačios į viršų“ (iš pavaldinių – vadovams) iš tiesų vyksta sklandžiai ir dauguma mano, kad „tikrai Taip“ ir „ko gero Taip“: *darbuotojai nuolat informuoja vadovus apie atliktus ir vykdomus darbus; darbuotojai dažnai be suvaržymų išsako savo nuomonę vadovams; darbuotojai gali drąsiai prašyti vadovų pagalbos tam tikrais darbo klausimais; visus darbuotojų nusiskundimus ir pastebėjimus vadovai išklauso dėmesingai; vadovai kreipia dėmesį į tai, ką sako pavaldiniai; darbuotojai drąsiai išsako idėjas vadovams, kurios leistų pagerinti darbo našumą; vadovai visuomet stengiasi atsakyti į darbuotojų keliamus klausimus; darbuotojai nebijo vadovams pasakyti, kad nesuprato užduoties; darbuotojai informuoja vadovus apie bendradarbių nusiskundimus ir konfliktus; darbuotojai vadovams perduoda tikslią, „nepagražintą“ informaciją apie padėtį skyriuose; darbuotojai bendraudami su vadovais neslepia problemų ir iškylančių sunkumų darbe.*

Tačiau, lyginant rezultatus taip pat paaiškėjo, kad nors ir nedidelė dalis darbuotojų, tačiau nelabai sutinka su šiais teiginiais ir jų nuomone, kad „ko gero Ne“ ir „tikrai Ne“: *darbuotojai nuolat informuoja vadovus apie atliktus ir vykdomus darbus („ko gero Ne“ – 9,00% ir „tikrai Ne“ – 1,00%); kad darbuotojai drąsiai išsako idėjas vadovams, kurios leistų pagerinti darbo našumą („ko gero Ne“ – 9,00%); jog vadovai visuomet stengiasi atsakyti į darbuotojų keliamus klausimus („ko gero Ne“ – 8,00% ir „tikrai Ne“ – 1,00%).* Ir lyginant darbuotojų nesutikimą su teiginiais labiausiai jie nesutinka, kad: *darbuotojai nebijo vadovams pasakyti, kad nesuprato užduoties („ko gero Ne“ – 10,00% ir „tikrai Ne“ – 3,00%); jog darbuotojai dažnai be suvaržymų išsako savo nuomonę vadovams („ko gero Ne“ – 12,00%); kad darbuotojai informuoja vadovus apie bendradarbių nusiskundimus ir konfliktus („ko gero Ne“ – 13,00% ir „tikrai Ne“ – 1,00%); jog darbuotojai vadovams perduoda tiksliai, „nepagražintą“ informaciją apie padėtį skyriuose („ko gero Ne“ – 9,00% ir „tikrai Ne“ – 1,00%); ir, jog darbuotojai bendraudami su vadovais neslepia problemų ir iškilančių sunkumų darbe („ko gero Ne“ – 11,00% ir „tikrai Ne“ – 1,00%).*

Taigi, rezultatai atskleidė, nors UAB „Girteka Logistics“ įmonėje vyksta sklandi komunikacija „iš apačios į viršų“ (iš pavaldinių – vadovams) ir rezultatai yra teigiami, tačiau pastebimi ir tokie pagrindiniai trukdžiai, į kuriuos įmonei būtina atsižvelgti ir pašalinti, jog komunikacija „iš apačios į viršų“ (iš pavaldinių – vadovams) būtų dar efektyvesnė tai: kad darbuotojai nuolat informuotų vadovus apie atliktus ir vykdomus darbus ir, kad darbuotojai drąsiai galėtų išsakyti savo idėjas vadovams, kurios leistų pagerinti darbo našumą ir vadovai visuomet turi stengtis atsakyti į darbuotojų keliamus klausimus. Bet svarbiausia atkreipti dėmesį į šiuos aspektus, tai, kad: *darbuotojai nebijotų vadovams pasakyti, kad nesuprato užduoties; jog darbuotojai dažnai be suvaržymų galėtų išsakyti savo nuomonę vadovams ir, kad darbuotojai informuotų vadovus apie bendradarbių nusiskundimus bei konfliktus. Taip pat, kad darbuotojai vadovams perduoda tiksliai, „nepagražintą“ informaciją apie padėtį skyriuose ir, jog darbuotojai bendraudami su vadovais neslepia problemų ir iškilančių sunkumų darbe.*

Nes, būtent komunikavimas aukštyn parodo vadovams ir leidžia žinoti, ką jų darbuotojai mano apie savo darbą, bendradarbius ir organizaciją apskritai. Komunikavimas aukštyn padeda vadovams pasisemti minčių, idėjų kaip patobulinti darbo organizavimą.

**Darbuotojų nuomonė apie komunikaciją „iš apačios į viršų“ (iš pavaldinių – vadovams)
(N-87 – 100 proc.)**

Teiginiai	Tikrai TAIP	Ko gero TAIP	Nežinau	Ko gero NE	Tikrai NE
Darbuotojai nuolat informuoja vadovus apie atliktus ir vykdomus darbus	16,00%	60,00%	14,00%	9,00%	1,00%
Darbuotojai dažnai be suvaržymų išsako savo nuomonę vadovams	8,00%	64,00%	16,00%	12,00%	0,00%
Darbuotojai gali drąsiai prašyti vadovų pagalbos tam tikrais darbo klausimais	18,00%	59,00%	21,00%	2,00%	0,00%
Visus darbuotojų nusiskundimus ir pastebėjimus vadovai išklauso dėmesingai.	18,00%	53,00%	23,00%	6,00%	0,00%
Vadovai kreipia dėmesį į tai, ką sako pavaldiniai	19,00%	55,00%	23,00%	3,00%	0,00%
Darbuotojai drąsiai išsako idėjas vadovams, kurios leistų pagerinti darbo našumą	17,00%	59,00%	15,00%	9,00%	0,00%
Vadovai visuomet stengiasi atsakyti į darbuotojų keliamus klausimus	19,00%	58,00%	14,00%	8,00%	1,00%
Darbuotojai nebijo vadovams pasakyti, kad nesuprato užduoties	22,00%	44,00%	21,00%	10,00%	3,00%
Darbuotojai informuoja vadovus apie bendradarbių nusiskundimus ir konfliktus	21,00%	51,00%	14,00%	13,00%	1,00%
Darbuotojai vadovams perduoda tiksliai „nepagražintą“ informaciją apie padėtį skyriuose	16,00%	58,00%	16,00%	9,00%	1,00%
Darbuotojai bendraudami su vadovais neslepia problemų ir iškylančių sunkumų darbe.	18,00%	49,00%	21,00%	11,00%	1,00%

Sekančiu klausimu (žr. 9 lentelę) buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie „horizontalią“ komunikaciją UAB „Girteka Logistics“ (keitimasi informacija tarp bendradarbių). Ši komunikacijos forma vyksta tarp to paties hierarchinio lygio darbuotojų ar padalinių, siekiant sudaryti tiesioginį organizacijos koordinavimo ir problemų sprendimo kanalą, kurios krypties paskirtis – veiklos koordinavimas viename valdymo lygmenyje ir pagrindinis tikslas, tai – sudaryti tiesioginį organizacijos koordinavimo ir problemų sprendimo tikslą, nes ji padeda darbuotojams užmegzti ir neformalius santykius darbe. Ji taip pat padeda: palengvinti užduočių koordinavimą; bendradarbiams tampa lengviau keistis darbine informacija; padeda spręsti problemas ir įveikti konfliktus tarp bendradarbių.

Rezultatai atskleidė, kad respondentų nuomone „tikrai Taip“ ir „ko gero Taip“ remiantis pateiktais teiginiais, jie sutinka kad UAB „Girteka Logistics“ vyksta „horizotali“ komunikacija – tai keitimasis informacija tarp darbuotojų: *tarp darbuotojų vyrauja gera bendravimo atmosfera, tarpusavio pasitikėjimas; darbuotojai geranoriškai keičiasi reikiama darbine informacija tarpusavyje; kolegos vieni kitiems dažnai pataria, padeda spręsti darbo problemas; kolegos mažina vidinę organizacijos įtampą humoru ir pokštais, kas neleidžia bendradarbiams perdėti rimtai žiūrėti į save ir į darbo problemas; pavydas, konkurencija, siekis pelnyti vadovo palankumą –*

svetima jūsų kolektyvui; darbuotojai aktyviai bendradarbiauja su kitais įmonės skyriais, keičiasi informacija; iš kitų skyrių reikiamą informaciją darbuotojai gauna laiku ir išsamiai; tarp įmonės skyrių periodiškai organizuojami reguliarūs susirinkimai, pasitarimai; atskiri įmonės skyriai nesistengia sureikšminti savo veiklos srities – „tik mes patys svarbiausi“.

Taigi, šiuo klausimu rezultatai iš tiesų yra teigiami, bet maža dalis darbuotojų nesutinka, jie mano, kad „ko gero Ne“, tarp darbuotojų: nevyrauja gera bendravimo atmosfera, tarpusavio pasitikėjimas (3,00%); kad, darbuotojai geranoriškai keičiasi reikiama darbine informacija tarpusavyje (2,00%); jog kolegos vieni kitiems dažnai pataria, padeda spręsti darbo problemas (2,00%) ir, kad kolegos mažina vidinę organizacijos įtampą humoru ir pokštais, kas neleidžia bendradarbiams perdėtai rimtai žiūrėti į save ir į darbo problemas (2,00%).

Lyginan rezultatus, taip pat pastebėta, kad UAB „Girteka Logistics” darbuotojai daugiausiai nesutiko su šiais teiginiais, tai, kad įmonėje tarp darbuotojų nėra jaučiamas pavydas, konkurencija, siekis pelnyti vadovo palankumą – svetima jūsų kolektyvui („ko gero Ne“ – 7,00%); kad darbuotojai aktyviai bendradarbiauja su kitais įmonės skyriais, keičiasi informacija („ko gero Ne“ – 12,00% ir „tikrai Ne“ – 1,00%); jog iš kitų skyrių reikiamą informaciją darbuotojai gauna laiku ir išsamiai („ko gero Ne“ – 16,00% ir „tikrai Ne“ – 1,00%); kad tarp įmonės skyrių periodiškai organizuojami reguliarūs susirinkimai, pasitarimai („ko gero Ne“ – 16,00% ir „tikrai Ne“ – 2,00%); ir, kad atskiri įmonės skyriai nesistengia sureikšminti savo veiklos srities – „tik mes patys svarbiausi“ („ko gero Ne“ – 15,00% ir „tikrai Ne“ – 5,00%).

Apibendriant galima teigti, kad rezultatai yra teigiami ir UAB „Girteka Logistics” vyksta „horizontali“ komunikacija – tai keitimasis informacija tarp darbuotojų. Tačiau, UAB „Girteka Logistics” įmonei siekiant bendrų organizacijos tikslų, atskiri padaliniai turi derinti ir koordinuoti savo veiklą, keistis informacija, turi spręsti iškilusias problemas bent viename iš organizacijos segmentų, nes būtent horizontalus komunikavimas padeda tai išspręsti problemą ir taip pat padeda šalinti konfliktus.

Todėl, UAB „Girteka Logistics” būtina atsižvelgti į tai, jog įmonėje tarp darbuotojų yra jaučiamas pavydas, konkurencija, siekis pelnyti vadovo palankumą. Taip pat, darbuotojai neaktyviai bendradarbiauja su kitais įmonės skyriais, keičiasi informacija ir iš kitų skyrių reikiamą informaciją darbuotojai negauna laiku ir ji nėra išsami. Tarp įmonės skyrių nėra periodiškai organizuojami reguliarūs susirinkimai, pasitarimai bei atskiri įmonės skyriai sureikšmina savo veiklos sritis – „tik mes patys svarbiausi.

Visa tai išsprendus, horizontali komunikacija tarp darbuotojų ne tik palengvintų jų bendravimo našumą ir sumažintų nesklandumus bei netikslumus, bet taip pat reikiami žmonės užmezgėtų ir tiesioginių tarpusavio ryšių.

**Darbuotojų nuomonė apie „horizontalią“ komunikaciją UAB „Girteka Logistics”
(keitimasi informacija tarp bendradarbių) (N-87 – 100 proc.)**

Teiginiai	Tikrai TAIP	Ko gero TAIP	Nežinau	Ko gero NE	Tikrai NE
Tarp darbuotojų vyrauja gera bendravimo atmosfera, tarpusavio pasitikėjimas	24,00%	59,00%	14,00%	3,00%	0,00%
Darbuotojai geranoriškai keičiasi reikiama darbine informacija tarpusavyje	24,00%	57,00%	17,00%	2,00%	0,00%
Kolegos vieni kitiems dažnai pataria, padeda spręsti darbo problemas	19,00%	65,00%	14,00%	2,00%	0,00%
Kolegos mažina vidinę organizacijos įtampą humoru ir pokštais, kas neleidžia bendradarbiams perdėtai rimtai žiūrėti į save ir į darbo problemas	22,00%	58,00%	18,00%	2,00%	0,00%
Pavydas, konkurencija, siekis pelnyti vadovo palankumą – svetima jūsų kolektyvui	27,00%	45,00%	21,00%	7,00%	0,00%
Darbuotojai aktyviai bendradarbiauja su kitais įmonės skyriais, keičiasi informacija	23,00%	44,00%	20,00%	12,00%	1,00%
Iš kitų skyrių reikiamą informaciją darbuotojai gauna laiku ir išsamiai	17,00%	43,00%	23,00%	16,00%	1,00%
Tarp įmonės skyrių periodiškai organizuojami reguliarūs susirinkimai, pasitarimai	21,00%	45,00%	16,00%	16,00%	2,00%
Atskiri įmonės skyriai nesistengia sureikšminti savo veiklos srities – „tik mes patys svarbiausi“	24,00%	39,00%	20,00%	15,00%	2,00%

10 lentelėje yra pateikti teiginiai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie neformalią komunikaciją Jų organizacijoje, kuri vyksta neformalių pokalbių metu (darbo vietoje, rūkomajame, valgykloje). Neformali komunikacija – tai neformaliojo komunikavimo sistemos pagrindas – organizacijos narių socialiniai santykiai. Jei du žmonės sieja draugystę, jie visada ras galimybių susitikti ir „paplepti“. Šios komunikacijos kanalais keliaujanti informacija, kuri papildo formalius komunikacijų kanalus, nors kurie gali tapti nepagrįstų gandų šaltiniu, tačiau vaidina teigiamą vaidmenį kuriant organizacijos kultūrą, sutvirtinant grupių ryšius ir įgalinant neformaliai apsikeisti mintimis ir idėjomis.

Rezultatai atskleidė, kad respondentų nuomone jie „labia dažnai“ ir „dažnai“ pokalbių metu (darbo vietoje, rūkomajame, valgykloje) kalbasi apie: *pavestas atlikti užduotis, tiesioginį darbą; kitus darbuotojus, jų darbą; įmonės ateities planus ir jų įgyvendinimo galimybes; savo kaip darbuotojo perspektyvas įmonėje; vadovą(-us), jų darbą įmonėje UAB „Girteka Logistics“; save (asmeninėmis temomis)*.

Lyginant rezultatus pastebėta, kad darbuotojai naudodami neformalią komunikaciją mažiausiai kalba apie: *savo kaip darbuotojo perspektyvas įmonėje* („labai retai“ 9,00% ir „retai“ 5,00%); *vadovą(-us), jų darbą įmonėje UAB „Girteka Logistics“* („labai retai“ – 9,00% ir „retai“ 7,00%); *save (asmeninėmis temomis)* („labai retai“ 6,00% ir „retai“ 11,00%).

Apibendrinant galima teigti, kad rezultatai yra teigiami ir iš tiesų įmonėje tarp darbuotojų vyksta neformalus bendravimas, kurio dažniausios temos yra susijusios su pavestomis atlikti užduotimis, tiesioginį darbą; kitus darbuotojus, jų darbą; įmonės ateities planus ir jų įgyvendinimo galimybes. Tačiau, iš tiesų darbuotojų pokalbiu metu vyksta visos išvardintos temos, tik galbūt su vienais darbuotojais vieni daugiau aptarinėja darbo klausimus, nes nėra tokie artimi, o su kitais kalba ir apie save, savo gyvenimą ir t.y.

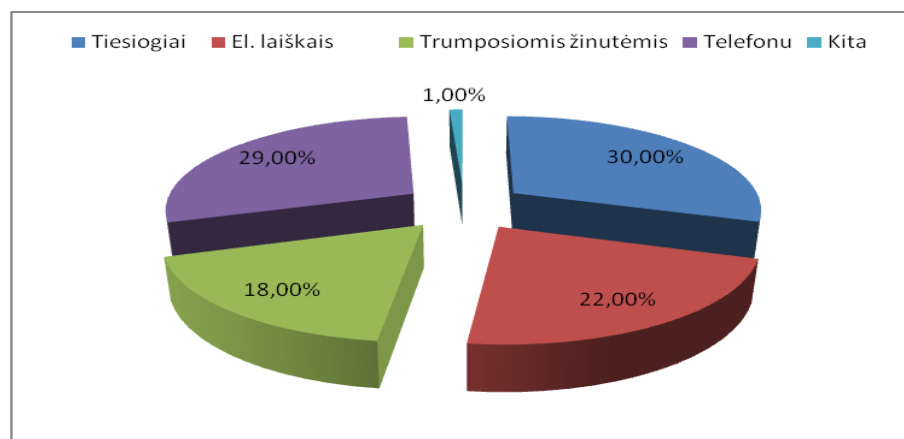
10 Lentelė

Darbuotojų nuomonė apie neformalią komunikaciją UAB „Girteka Logistics” ((N-87 – 100 proc.)

Pokalbių tematika	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekada
Pavestas atlikti užduotis, tiesioginį darbą	31,00%	37,00%	25,00%	6,00%	1,00%
Kitus darbuotojus, jų darbą	30,00%	38,00%	25,00%	5,00%	2,00%
Įmonės ateities planus ir jų įgyvendinimo galimybes	29,00%	44,00%	17,00%	7,00%	3,00%
Savo kaip darbuotojo perspektyvas įmonėje	27,00%	37,00%	22,00%	9,00%	5,00%
Vadovą(-us), jų darbą įmonėje UAB „Girteka Logistics“	24,00%	36,00%	24,00%	9,00%	7,00%
Save (asmeninėmis temomis)	33,00%	31,00%	19,00%	6,00%	11,00%

2.2 pav. yra patikti rezultatai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti kaip dažniausiai darbuotojai bendrauja/perduoda neoficialią informaciją bendradarbiams. Dauguma, 30,00 proc. darbuotojų teigia, kad bendrauja tiesiogiai; 29,00 proc. – telefonu; 22,00 proc. – el. laiškais; 18,00 proc. – trumposiomis žinutėmis ir 1,00 proc. pasirinko atsakymą „kita“, tai gali būti kita informacijos kanalai, kaip introto programos „Skype“; „Viber“ ir t.y.

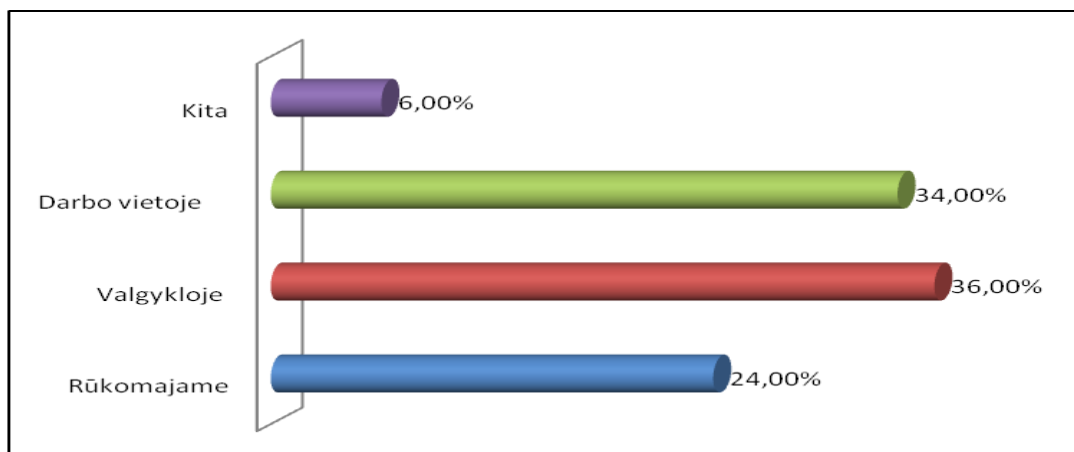
Taigi, galima teigti, kad dažniausiai darbuotojai bendrauja/perduoda neoficialią informaciją bendradarbiams tiesiogiai arba telefonu, o tai rodo, kad jie tarpusavyje naudoja neformalią informaciją, nebijo kalbėti vienas su kitu tiesiogiai.



2.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip dažniausiai bendraujate/ perduodate neoficialią informaciją bendradarbiams (proc.)

Sekančiu klausimu (žr. 2.3 pav.) buvo siekiama išsiaiškinti kokiose vietose darbuotojai dažniausiai bendraujat neoficialiai UAB „Girteka Logistics“ įmonėje. Rezultatai atskleidė, kad darbuotojai dažniausiai bendrauja neoficialiai su kitais darbuotojais – valgykloje, tai 36,00 proc. Kad darbo vietoj teigia – 34,00 proc. darbuotojų. Jog rūkomajame – 24,00 proc. ir atsakymą „kita“ pasirinko – 6,00 proc. darbuotojų.

Apibendriant galima teigti, kad darbuotojai iš tiesų neoficialiai UAB „Girteka Logistics“ įmonėje bendrauja visose išvardintose vietuose.



2.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokiose vietose darbuotojai dažniausiai bendraujate neoficialiai UAB „Girteka Logistics“ įmonėje (proc.)

Ir paskutiniu anketos klausimu buvo paprašyta darbuotojų pateikti pasiūlymų ir parašyti, kaip pagerinti komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų, bei atvirkščiai. Į šį klausimą atsakė tik keletas darbuotojų teigdami kad: *reikia atsižvelgti į darbdavio ir darbininko tarpusavio santykius, bendradarbiavimą ir nuomonės paisyimą bei daugiau bendrauti.*

Apibendrinant galima teigti, kad iš viso tyrime dalyvavo 87 UAB „Girteka Logistics“ darbuotojų, iš kurių didžioji dauguma 55,00 proc. buvo vyrai ir 45,00 proc. – moterys. UAB „Girteka Logistics“ darbuotojai yra vyresnio amžiaus žmonės tai nuo 26-45 metų ir dauguma jų užima žemesnės grandies vadovo (grupės vadovas) pareigas arba yra darbininkai, kuriems nurodymus dažniausiai duoda kiti. Ir tyrime dalyvavau visų skyrių-padalinių darbuotojai.

UAB „Girteka Logistics“ darbuotojai sutinka, kad visi išvardinti teiginiai atspindi vidinės komunikacijos organizacijoje apibrėžimą ir jos prasmę, o tai rodo, kad respondentai puikiai žino kas yra vidinė komunikacija ir kodėl ji svarbi organizacijoje. Tačiau, lyginant rezultatus taip pat paaiškėjo, kad nors ir maža dalis, bet „nesutinka“, kad vidinė komunikacija organizacijoje ir pagrindinė jos prasmė tai yra tai, kad efektyvi vidinė komunikacija padeda optimaliai išnaudoti

svarbiausius šaltinius: žmones, jų žinias bei, kad efektyvi vidinė komunikacija atlieka svarbų vaidmenį krizių atveju.

Darbuotojai taip pat sutinka, kad jų organizacijoje iš tiesų vyksta sklandi vidinė organizacija, lyginant rezultatus bendrai. Tačiau, kad vidinė komunikacija būtų dar sklandesnė UAB „Girteka Logistics“ vadovams būtina atsižvelgti ir peržiūrėti vidinės komunikacijos sklandumo kanalus visų grandžių atžvilgiu.

UAB „Girteka Logistics“ darbuotojai sutinka, kad visi išvardinti teiginiai lemia vidinės komunikacijos sklandumą jų organizacijoje. Tačiau, kad vidinė komunikacija būtų dar sklandesnė UAB „Girteka Logistics“ vadovams būtina atsižvelgti ir peržiūrėti visus vidinės komunikacijos sklandumą lemiančius veiksnius ypač: dėl geros rašytinė komunikacijos kokybės ir efektyvius klausimyno bei tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paaiskinti teiginiais.

Rezultatai atskleidė, kad darbuotojų bendravimas su aukštesnės grandies vadovu įmonėje vyksta visais išvardintais komunikacijos kanalais. Tačiau, nemaža dalis darbuotojų nesutinka, kad: jog vadovai: informuoja darbuotojus apie tikrą padėtį įmonėje, bendrus įmonės planus ir pasiekimus apie susidariusią probleminę situaciją vadovai moka pateikti pavaldiniams nesukeldami didžiulio streso ir įtampos, kad pokalbio su darbuotojais metu vadovai visada draugiški, malonūs ir dėmesingi, vadovai užduotis paprastai darbuotojams pateikia su komentais ir, kilius neaiškumams, dar kartą viską nuodugniai paaiškina; kad pokalbio pabaigoje vadovai visada pasiteirauja, ar darbuotojas teisingai suprato pokalbio esmę, suvokė perduotą informaciją ir, kad vadovai visada primena artėjantį užduoties atlikimo terminą.

UAB „Girteka Logistics“ įmonėje ir jos vertikalioje komunikacijoje iš tiesų yra trukdžių, kurie turi didelės įtakos komunikacijos perdavimui organizacijoje. Todėl, UAB „Girteka Logistics“ įmonei yra būtina pašalinti arba kuo labiau sumažinti esamus trukdžius, kad vyktų sklandi vertikali komunikacija įmonėje.

Rezultatai taip pat atskleidė, kad nors UAB „Girteka Logistics“ įmonėje vyksta sklandi komunikacija „iš apačios į viršų“ (iš pavaldinių – vadovams) ir rezultatai yra teigiami, tačiau pastebimi ir tokie pagrindiniai trukdžiai tai: kad darbuotojai nuolat informuotų vadovus apie atliktus ir vykdomus darbus ir, kad darbuotojai drąsiai galėtų išsakyti savo idėjas vadovams, kurios leistų pagerinti darbo našumą ir vadovai visuomet turi stengtis atsakyti į darbuotojų keliamus klausimus. Bet svarbiausia atkreipti dėmesį į šiuos aspektus, tai, kad: darbuotojai nebijotų vadovams pasakyti, kad nesuprato užduoties; jog darbuotojai dažnai be suvaržymų galėtų išsakyti savo nuomonę vadovams ir, kad darbuotojai informuotų vadovus apie bendradarbių nusiskundimus bei konfliktus. Taip pat, kad darbuotojai vadovams perduoda tikslią, „nepagražintą“ informaciją

apie padėtį skyriuose ir, jog darbuotojai bendraudami su vadovais neslepia problemų ir iškylančių sunkumų darbe.

Nors UAB „Girteka Logistics“ vyksta „horizotali“ komunikacija – tai keitimasis informacija tarp darbuotojų, bet įmonei būtina atsižvelgti į tai, jog įmonėje tarp darbuotojų yra jaučiamas pavydas, konkurencija, siekis pelnyti vadovo palankumą. Taip pat, darbuotojai neaktyviai bendradarbiauja su kitais įmonės skyriais, keičiasi informacija ir iš kitų skyrių reikiamą informaciją darbuotojai negauna laiku ir ji nėra išsami. Tarp įmonės skyrių nėra periodiškai organizuojami reguliarūs susirinkimai, pasitarimai bei atskiri įmonės skyriai sureikškina savo veiklos sritis – „tik mes patys svarbiausi.

Taip pat paaiškėjo, kad iš tiesų įmonėje tarp darbuotojų vyksta neformalus bendravimas, kurio dažiausios temos yra susijusios su pavestomis atlikti užduotimis, tiesioginį darbą; kitus darbuotojus, jų darbą; įmonės ateities planus ir jų įgyvendinimo galimybes. Ir dažniausiai darbuotojai bendrauja/ perduoda neoficialią informaciją bendradarbiams tiesiogiai arba telefonu, o tai rodo, kad jie tarpusavyje naudoja neformalią informaciją, nebijo kalbėti vienas su kitu tiesiogiai. Ir darbuotojai dažniausiai bendrauja neoficialiai su kitais darbuotojais visose išvardintose vietose: valgykloje; darbo vietoje; rūkomajame.

IŠVADOS

Išnagrinėjus vidinės komunikacijos sampratą ir ypatybes teoriniu aspektu, galima teigti, kad

- komunikacija – tai procesas, bendravimas ir pasikeitimas informacija, kuris vyksta tarp dviejų ar daugiau žmonių ir gali apimti tarpasmeninį arba grupinį žmonių bendravimą, taip pat apima simbolius, gestus, raides, garsus ir kt.

- vidinė komunikacija tai yra mainai įmonės viduje, kurio procese dalyvauja visos grandys, pradedant nuo darbuotojų ir baigiant vadovais ir ji taip pat: informuoja apie organizacijos procesus; formuoja vidinę įmonės kultūrą; skatina darbuotojo lojalumą ir motyvaciją; padeda optimaliai išnaudoti svarbiausius šaltinius: žmones, jų žinias; atlieka rizikos komunikacijos funkciją; atlieka svarbų vaidmenį krizių atveju. Taip pat vidinėje komunikacijoje yra skiriamas: formalus ir neformalus bendravimas.

Ištyrus UAB „Girteka Logistics” vidinę komunikaciją vertikaliosios „žemyn“, vertikaliosios „aukštyn“, horizontaliosios bei neformaliosios komunikacijos aspektais, galima teigti, kad:

- formalus bendravimas organizacijoje vyksta pagal nustatytą tvarką ir jo pagrindinis tikslas – efektyvus darbo užduočių atlikimas. Tai nuostatų, normų, vertybių bei įsitikinimų visuma, kuri yra sąmoningai vadovybės sukurta, ir kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo užsibrėžtų tikslų ir sprendama iškilusias problemas.

- vertikali komunikacija organizacijoje – tai tokia komunikacija kai informacija keliauja organizacijos grandine (nuo aukštyn į žemyn) ir ji suteikia tokius privalumus: teikia grįžtamąjį ryšį apie tai, ar tiksliai buvo suprasta užduotis skirta iš vadovo, kaip jie vykdomi, ko pavaldiniai nesuprato; realizuojant darbuotojų pasiūlymus, jie įtraukiami į bendrą įmonės tikslų įgyvendinimą. O komunikacija „iš apačios į viršų – aukštyn“ pagrindinis tikslas – pateikti aukštesniems valdymo lygiams informaciją apie tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose.

- horizontali komunikacijos forma vyksta tarp to paties hierarchinio lygio darbuotojų ar padalinių, siekiant sudaryti tiesioginį organizacijos koordinavimo ir problemų sprendimo kanalą ir jos paskirtis – veiklos koordinavimas viename valdymo lygmenyje. Horizontali komunikacija turi tokius privalumus, tai: palengvina užduočių koordinavimą; bendradarbiams lengviau keistis darbine informacija; padeda spręsti problemas ir įveikti konfliktus tarp bendradarbių. Taip pat atlieka tokias tris pagrindines funkcijas, tai: užduočių koordinavimą; problemų sprendimą ir padeda šalinti konfliktus.

- *neformali komunikacija – tai organizacijos narių socialiniai santykiai. Jei du žmonės sieja draugystę, jie visada ras galimybių susitikti ir „paplepėti“. Neformalus bendravimas organizacijos viduje tradiciškai vyksta šnekantis „akis į akį“ ar telefonu, o pastaruoju metu šiuolaikinėse organizacijose komunikavimą praplėtė ir praturtino kompiuterinė technologija, naudojant pranešimų gaviklius, mobiliuosius telefonus ir asmenines komunikavimo priemones, darbuotojus galima pasiekti visur 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę, elektroniniu paštu, intraneto bei ekstraneto ryšiais, „Skype“ ir vaizdo konferencijomis.*

Identifikavus svarbiausias UAB „Girteka Logistics” komunikavimo problemų organizacijoje priežastis, galima teigti, kad:

- *Iš viso tyrime dalyvavo 87 UAB „Girteka Logistics“ darbuotojų, iš kurių didžioji dauguma 55,00 proc. buvo vyrai ir 45,00 proc. – moterys. UAB „Girteka Logistics“ darbuotojai yra vyresnio amžiaus žmonės tai nuo 26-45 metų ir dauguma jų užima žemesnės grandies vadovo (grupės vadovas) pareigas arba yra darbininkai, kuriems nurodymus dažniausiai duoda kiti. Ir tyrime dalyvavo visų skyrių-padalinių darbuotojai.*

- *UAB „Girteka Logistics“ darbuotojai sutinka, kad visi išvardinti teiginiai atspindi vidinės komunikacijos organizacijoje apibrėžimą ir jos prasmę, o tai rodo, kad respondentai puikiai žino kas yra vidinė komunikacija ir kodėl ji svarbi organizacijoje. Tačiau, lyginant rezultatus taip pat paaiškėjo, kad nors ir maža dalis, bet „nesutinka“, kad vidinė komunikacija organizacijoje ir pagrindinė jos prasmė tai yra tai, kad efektyvi vidinė komunikacija padeda optimaliai išnaudoti svarbiausius šaltinius: žmones, jų žinias bei, kad efektyvi vidinė komunikacija atlieka svarbų vaidmenį krizių atveju.*

- *Darbuotojai taip pat sutinka, kad jų organizacijoje iš tiesų vyksta sklandi vidinė organizacija, lyginant rezultatus bendrai. Tačiau, kad vidinė komunikacija būtų dar sklandesnė UAB „Girteka Logistics“ vadovams būtina atsižvelgti ir peržiūrėti vidinės komunikacijos sklandumo kanalus visų grandžių atžvilgiu.*

- *kad vidinė komunikacija būtų dar sklandesnė UAB „Girteka Logistics“ vadovams būtina atsižvelgti ir peržiūrėti visus vidinės komunikacijos sklandumą lemiančius veiksnius ypač: dėl geros rašytinė komunikacijos kokybės ir efektyvus klausimyno bei tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paaiskymo teiginiais.*

- *Rezultatai atskleidė, jog nemaža dalis darbuotojų nesutinka, kad: jog vadovai: informuoja darbuotojus apie tikrą padėtį įmonėje, bendrus įmonės planus ir pasiekimus apie susidariusią probleminę situaciją vadovai moka pateikti pavaldiniams nesukeldami didžiulio streso ir įtampas, kad pokalbio su darbuotojais metu vadovai visada draugiški, malonūs ir dėmesingi, vadovai*

užduotis paprastai darbuotojams pateikia su komentarais ir, kilus neaiškumams, dar kartą viską nuodugniai paaiškina; kad pokalbio pabaigoje vadovai visada pasiteirauja, ar darbuotojas teisingai suprato pokalbio esmę, suvokė perduotą informaciją ir, kad vadovai visada primena artėjantį užduoties atlikimo terminą.

- *UAB „Girteka Logistics“ įmonėje ir jos vertikalioje komunikacijoje iš tiesų yra trukdžių, kurie turi didelės įtakos komunikacijos perdavimui organizacijoje. Todėl, UAB „Girteka Logistics“ įmonei yra būtina pašalinti arba kuo labiau sumažinti esamus trukdžius, kad vyktų sklandi vertikali komunikacija įmonėje.*

- *Rezultatai taip pat atskleidė, kad nors UAB „Girteka Logistics“ įmonėje vyksta sklandi komunikaciją „iš apačios į viršų“ (iš pavaldinių – vadovams) ir rezultatai yra teigiami, tačiau pastebimi ir tokie pagrindiniai trukdžiai tai: kad darbuotojai nuolat informuotų vadovus apie atliktus ir vykdomus darbus ir, kad darbuotojai drąsiai galėtų išsakyti savo idėjas vadovams, kurios leistų pagerinti darbo našumą ir vadovai visuomet turi stengtis atsakyti į darbuotojų keliamus klausimus. Bet svarbiausia atkreipti dėmesį į šiuos aspektus, tai, kad: darbuotojai nebijotų vadovams pasakyti, kad nesuprato užduoties; jog darbuotojai dažnai be suvaržymų galėtų išsakyti savo nuomonę vadovams ir, kad darbuotojai informuotų vadovus apie bendradarbių nusiskundimus bei konfliktus. Taip pat, kad darbuotojai vadovams perduoda tiksliai, „nepagražintą“ informaciją apie padėtį skyriuose ir, jog darbuotojai bendraudami su vadovais neslepia problemų ir iškylančių sunkumų darbe.*

- *Nors UAB „Girteka Logistics“ vyksta „horizotali“ komunikacija – tai keitimasis informacija tarp darbuotojų, bet įmonei būtina atsižvelgti į tai, jog įmonėje tarp darbuotojų yra jaučiamas pavydas, konkurencija, siekis pelnyti vadovo palankumą. Taip pat, darbuotojai neaktyviai bendradarbiauja su kitais įmonės skyriais, keičiasi informacija ir iš kitų skyrių reikiamą informaciją darbuotojai negauna laiku ir ji nėra išsami. Tarp įmonės skyrių nėra periodiškai organizuojami reguliarūs susirinkimai, pasitarimai bei atskiri įmonės skyriai sureikšmina savo veiklos sritis – „tik mes patys svarbiausi.*

- *Taip pat paaiškėjo, kad iš tiesų įmonėje tarp darbuotojų vyksta neformalus bendravimas, kurio dažiausios temos yra susijusios su pavestomis atlikti užduotimis, tiesioginį darbą; kitus darbuotojus, jų darbą; įmonės ateities planus ir jų įgyvendinimo galimybes. Ir dažniausiai darbuotojai bendrauja/ perduoda neoficialią informaciją bendradarbiams tiesiogiai arba telefonu, o tai rodo, kad jie tarpusavyje naudoja neformalią infomaciją, nebijo kalbėti vienas su kitu tiesiogiai. Ir darbuotojai dažniausiai bendrauja neoficialiai su kitais darbuotojais visose išvardintose vietose: valgykloje; darbo vietoje; rūkomajame.*

REKOMENDACIJOS

Atlikus vidinės komunikacijos vertinimą UAB „Girteka Logistics” darbuotojų požiūriu ir gavus rezultatus bei išsiaiškinus pagrindines problemas, galima pateikti tokius pasiūlymus įmonei:

- Vadovams būtina atsižvelgti ir peržiūrėti vidinės komunikacijos sklandumo kanalus visų grandžių atžvilgiu. Kad visos grandys dirbtų ir komunikuotu sklandžiau galima vesti susirinkimus, burti susibūrimus, rengti šventes, išvykas. Nes dažniausiai skirtingų grandžių darbuotojai nepažįsta vieni kitų ir bijo komunikuoti. Galima komunikacija padaryti el. paštu ir, kad visi laišškai būtų saugomi: kada koks darbuotojas ko paprašė ar ko reikėjo, kada kitas atsakė, padėjo ar paaiškino; atsiuntė ar persiuntė reikalingą informaciją. Taip lengviau bus matyti, kuri būtent grandis stringa;
- Vadovams būtina rengti susirinkimus, galima net kas mėnesį vesti susirinkimus, per, kuriuos darbuotojai būtų informuojami apie tikrą padėtį įmonėje; kokie yra bendri įmonės planai ir pasiekimai; kokios yra susidariusios probleminės situacijos. Taip pat galima pagirti skyrius, kurie tą mėnesį dirbo efektyviausiai, negailėti pagyrimų.
- Būtina sumažinti trukdžius vertikalioje komunikacijoje. Kas mėnesį ar savaitę rengti planus darbuotojams, skelbti apie planus, terminus, svarbiausias užduotis viešai. Tai galima daryti el. pašto pagalba; kabinti viešai, rašyti lentuose ir t.y.
- Rengti susirinkimus, kurių esmė būtų ta, kad ir patys darbuotojai kalbėtų: informuotu apie atliktus darbus arba trukdžius, kurie trukdo juos įvykdyti. Galima daryti idėjų banką ir bendrai siūlyti idėjas, kaip pagerinti komunikaciją tarp vadovų ir pavaldinių. Galima daryti anonimines anketas, kur darbuotojai galėtų išreikšti savo nuomonę.

LITERATŪRA

1. Bakanauskas, A., Bakanauskienė, I., Darškuvienė, V. ir kt. (2011). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
2. Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė, R., Antinienė, D. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.
3. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
4. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
5. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
6. Bovee, C. L, Thill, J. V. (1997). *Business Communication Today*. New Jersey: Prentice Hall.
7. Bovée, C., Thill, J. (2006). *Business Communication Essentials*. 2 edition. Upper Saddle River.
8. Bumblytė, D., Ramanauskaitė, V. (2004, kovas). *Organizacijos komunikacija – įmonės sėkmės pagrindas. Verslo žinios*, p. 1 – 4.
9. Courtland L. Bovée, John V. Thillm (1997). *Business communication today*.
10. Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D. ir kt. 2012. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
11. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: Apklausa*. Vilnius. MRU.
12. Garšvienė, L., Palčiauskienė, R. (2005). *Socialiniai tyrimai / Social Research*. Nr. 1 (5), ISSN 1392-3110.
13. Grebliauskienė, B., Večkienė, N. (2004). *Komunikacinė kompetencija. Komunikabilumo ugdymas*. Vilnius: Žara.
14. Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
15. Kardelis, K. (2007). *Mokslynių tyrimų metodologija ir tyrimai*. Šiauliai.
16. Matkevičienė, R. (2005). *Ryšiai su visuomene*. Vilnius.
17. Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, J. (2007). *Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai*. Akademija.
18. G. Moorhead ir R. W. Griffin (1990). *Organizational Behaviour: For Chaudhary Charan Singh University*.
19. Pruskus, V. (2007). *Neformalios komunikacijos ritualai: gando sandara, socialinė organizacija ir sklaida*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
20. Pruskus, V. (2012). *Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius: Technika.
21. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika.

22. Savanevičienė, A. Šilingienė, V. (2005). *Darbas grupėse*. Kaunas: Technologija, 181
23. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, Jr. D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
24. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
25. Šukelienė, N. (2002). *Komunikacijų reikšmė vadyboje*. Verslas, vadyba ir studijos. II tomas. Vilnius: Technika.
26. Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija

PRIEDAI

1 Priedas

ANKETA

Gerb. darbuotojau,

Komunikacija – informacijos kaita tarp organizacijos narių. Šia anketa ¹siekiama išsiaiškinti, ar Jūsų organizacijoje vyrauja efektyvi komunikacij. T todėl sąžiningi atsakymai labai svarbūs tyrimo produktyvumui. Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto, Socialinių mokslų fakulteto, verslo administravimo V kurso studentės G. Pabrinkytė

Anketa yra anoniminė, o gauti rezultatai bus naudojami bakalauro baigiamajame darbe. Pažymėkite tik vieną Jums tinkamiausią atsakymų variantą. Atsakymus žymėkite X.

1. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris
☐ Vyras

2. Jūsų amžius:

- ☐ 18 – 25 metų
☐ 26 – 35 metų
☐ 36 – 45 metų
☐ 46 – 55 metų
☐ 56 – 65 metų

3. Jūsų pareigos:

- ☐ Vidurinės grandies vadovas (pvz., skyriaus viršininkas)
☐ Žemesnės grandies vadovas (grupės vadovas)
☐ Darbininkas (nurodymus dažniausiai Jums duoda kiti)

4. Kuriame skyriuje (padalinyje) dirbate?

- ☐ Administracijos
☐ Serviso
☐ Sandėliavimo
☐ Komercijos

5. Kas jūsų nuomone, yra vidinė komunikacija organizacijoje, kokia jos prasmė?

Teiginiai Žymėkite kiekvieną teiginį	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Vidinė komunikacija atlieka informacijos skleidimo funkciją.	☐	☐	?	☐	☐
Vidinė komunikacija informuoja apie organizacijos procesus	☐	☐	?	☐	☐
Vidinė komunikacija formuoja vidinę įmonės kultūrą	☐	☐	?	☐	☐
Efektyvi vidinė komunikacija skatina darbuotojų lojalumą ir motyvaciją	☐	☐	?	☐	☐
Efektyvi vidinė komunikacija padeda optimaliai išnaudoti svarbiausius šaltinius: žmones, jų žinias	☐	☐	?	☐	☐
Efektyvi vidinė komunikacija atlieka svarbu vaidmenį krizių atveju.	☐	☐	?	☐	☐

6. Įvertinkite vidinės komunikacijos sklandumą organizacijoje.

Teiginiai Žymėkite kiekvieną teiginį	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Tarp vidurinės grandies vadovų (pvz., skyriaus viršininkų) organizacijoje vyksta sklandi komunikacija.	☐	☐	?	☐	☐
Tarp žemesnės grandies vadovų (pvz., grupės vadovų) UAB „Girteka logistic“ vyksta sklandi komunikacija.	☺	☺	?	☹	☹

¹ Apklausą atlieka ŠU 5 kurso studentė Gintarė Pabrinkytė kartu su įmonės personalo skyriumi.

1 Priedo tęsinys

Tarp darbininkų (nurodymus dažniausiai Jiems duoda kiti) UAB „Girteka logistic“ vyksta sklandi komunikacija.	☐	☐	?	☐	☐
Sklandi komunikacija UAB „Girteka logistics“ vyksta taip pat tarp visų grandžių darbuotojų	☐	☐	?	☐	☐

7. Kokie veiksniai lemia vidinės komunikacijos sklandumą UAB „Girteka logistics“?

Teiginiai Žymėkite kiekvieną teiginį	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Etikos normų laikymasis	☐	☐	?	☐	☐
Tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paaiskymas	☐	☐	?	☐	☐
Eektyvus naujausių technologijų pritaikymas	☐	☐	?	☐	☐
Drnios komandos suformavimas	☐	☐	?	☐	☐
Gra rašytinė komunikacijos kokybė	☐	☐	?	☐	☐
Efektyvus komunikavimas tarp komandos narių.	☐	☐	?	☐	☐
Efektyvus klausymas	☐	☐	?	☐	☐

8. Kaip dažniausiai bendraujate su aukštesnės grandies vadovu UAB „Girteka Logistics“ įmonėje (galimi keli atsakymų variantai)?

- ☐ Tiesiogiai ☐ Telefonu ☐ Elektroniniu paštu
☐ Adresuotais dokumentais (laiškais, užrašais) ☐ Kita (įrašykite).....

9. Išreikškite savo nuomonę apie komunikaciją „iš viršaus į apačią“ (iš vadovų – pavaldiniams)

Teiginiai Žymėkite kiekvienoje eilutėje	Tikrai TAIP	Ko gero TAIP	Nežinau	Ko gero NE	Tikrai NE
Vadovai informuoja darbuotojus apie tikrą padėtį įmonėje, bendrus įmonės planus ir pasiekimus.	☐	☐	?	☐	☐
Vadovai informuoja darbuotojus apie pokyčius ir sprendimus įmonėje	☐	☐	?	☐	☐
Susidariusią probleminę situaciją vadovai moka pateikti pavaldiniams nesukeldami didžiulio streso ir įtampos	☐	☐	?	☐	☐
Pokalbio su darbuotojais metu vadovai visada draugiški, malonūs ir dėmesingi	☐	☐	?	☐	☐
Vadovai visada pagiria darbuotojus už gerai atliktą darbą, tai darydami „akis į akį“, raštu, viešai ar elektroniniu paštu	☐	☐	?	☐	☐
Nurodymus vadovai paprastai duoda konkrečiam asmeniui, asmenų grupei, o ne apskritai	☐	☐	?	☐	☐
Vadovai operatyviai perduoda informaciją, reikalingą darbui atlikti	☐	☐	?	☐	☐
Darbuotojams pateikiama informacija būna tiksli, išsami ir aiški	☐	☐	?	☐	☐
Darbuotojai gauna visas darbui atlikti reikalingas instrukcijas	☐	☐	?	☐	☐
Vadovai skatina darbuotojus išsakyti savo nuomonę, siūlyti idėjas	☐	☐	?	☐	☐
Vadovai užduotis paprastai darbuotojams pateikia su komentarais ir, kilus neaiškumams, dar kartą viską nuodugniai paaiškina	☐	☐	?	☐	☐
Pokalbio pabaigoje vadovai visada pasiteirauja, ar darbuotojas teisingai suprato pokalbio esmę, suvokė perduotą informaciją	☐	☐	?	☐	☐
Vadovai visada primena artėjančią užduoties atlikimo terminą	☐	☐	?	☐	☐

1 Priedo tęsinys

10. Išreikškite savo nuomonę, kokie yra vertikalios komunikacijos trūkščiai UAB “Girteka Logistics” įmonėje (perduodamą iš vadovų - pavaldiniams).

Teiginiai Žymėkite kiekvieną teiginį	Tikrai NE	Ko gero NE	Nežinau	Ko gero TAIP	Tikrai TAIP
Nepakankama arba neaiški informacija	☐	☐	?	☐	☐
Informacijos perkrovimas (informacijos per daug, ji neglausta)	☐	☐	?	☐	☐
Netinkamas perduodamos informacijos laikas	☐	☐	?	☐	☐
Informacijos iškraipymas arba jos filtravimas	☐	☐	?	☐	☐
Netinkamas komunikacijos priemonių ir kanalų pasirinkimas (laiškai, įsakymai, pranešimai, prabėgomis)	☐	☐	?	☐	☐

11. Išreikškite savo nuomonę apie komunikaciją „iš apačios į viršų“ (iš pavaldinių – vadovams)

Teiginiai Žymėkite kiekvienoje eilutėje	Tikrai TAIP	Ko gero TAIP	Nežinau	Ko gero NE	Tikrai NE
Darbuotojai nuolat informuoja vadovus apie atliktus ir vykdomus darbus	☐	☐	?	☐	☐
Darbuotojai dažnai be suvaržymų išsako savo nuomonę vadovams	☐	☐	?	☐	☐
Darbuotojai gali drąsiai prašyti vadovų pagalbos tam tikrais darbo klausimais	☐	☐	?	☐	☐
Visus darbuotojų nusiskundimus ir pastebėjimus vadovai išklauso dėmesingai.	☐	☐	?	☐	☐
Vadovai kreipia dėmesį į tai, ką sako pavaldiniai	☐	☐	?	☐	☐
Darbuotojai drąsiai išsako idėjas vadovams, kurios leistų pagerinti darbo našumą	☐	☐	?	☐	☐
Vadovai visuomet stengiasi atsakyti į darbuotojų keliamus klausimus	☐	☐	?	☐	☐
Darbuotojai nebijo vadovams pasakyti, kad nesuprato užduoties	☐	☐	?	☐	☐
Darbuotojai informuoja vadovus apie bendradarbių nusiskundimus ir konfliktus	☐	☐	?	☐	☐
Darbuotojai vadovams perduoda tikslia, „nepagražintą“ informaciją apie padėtį skyriuose	☐	☐	?	☐	☐
Darbuotojai bendraudami su vadovais neslepia problemų ir iškylančių sunkumų darbe.	☐	☐	?	☐	☐

12. Išreikškite savo nuomonę apie „horizontalią“ komunikaciją UAB “Girteka Logistics” (keitimąsi informacija tarp bendradarbių)

Teiginiai Žymėkite kiekvienoje eilutėje	Tikrai TAIP	Ko gero TAIP	Nežinau	Ko gero NE	Tikrai NE
Tarp darbuotojų vyrauja gera bendravimo atmosfera, tarpusavio pasitikėjimas	☐	☐	?	☐	☐
Darbuotojai geranoriškai keičiasi reikiama darbine informacija tarpusavyje	☐	☐	?	☐	☐

1 Priedo tęsinys

Kolegos vieni kitiems dažnai pataria, padeda spręsti darbo problemas	☐	☐	?	☐	☐
Kolegos mažina vidinę organizacijos įtampą humoru ir pokštais, kas neleidžia bendradarbiams perdėtai rimtai žiūrėti į save ir į darbo problemas	☐	☐	?	☐	☐
Pavydas, konkurencija, siekis pelnyti vadovo palankumą – svetima jūsų kolektyvui	☐	☐	?	☐	☐
Darbuotojai aktyviai bendradarbiauja su kitais įmonės skyriais, keičiasi informacija	☐	☐	?	☐	☐
Iš kitų skyrių reikiamą informaciją darbuotojai gauna laiku ir išsamią	☐	☐	?	☐	☐
Tarp įmonės skyrių periodiškai organizuojami reguliūs susirinkimai, pasitarimai	☐	☐	?	☐	☐
Atskiri įmonės skyriai nesistengia sureikšminti savo veiklos srities – „tik mes patys svarbiausi“	☐	☐	?	☐	☐

13. Išreikškite savo nuomonę apie neformalią komunikaciją Jūsų organizacijoje. Neformalių pokalbių metu (darbo vietoje, rūkomajame, valgykloje) su kitais darbuotojais dažniausiai kalbate apie:

Pokalbių tematika Žymėkite kiekvienoje eilutėje	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekada
Pavestas atlikti užduotis, tiesioginį darbą	☐	☐	☐	☐	☐
Kitus darbuotojus, jų darbą	☐	☐	☐	☐	☐
Įmonės ateities planus ir jų įgyvendinimo galimybes	☐	☐	☐	☐	☐
Savo kaip darbuotojo perspektyvas įmonėje	☐	☐	☐	☐	☐
Vadovą(-us), jų darbą įmonėje UAB „Girteka Logistics“	☐	☐	☐	☐	☐
Save (asmeninėmis temomis)	☐	☐	☐	☐	☐

14. Kaip dažniausiai bendraujate/ perduodate neoficialią informaciją bendradarbiams (galite pasirinkti kelis atsakymo variantus)?

- ☐ Tiesiogiai ☐ El. laiškais ☐ Trumposiomis žinutėmis
☐ Telefonu ☐ Kita (įrašykite).....

15. Kokiose vietose dažniausiai bendraujate neoficialiai UAB „Girteka Logistics“ įmonėje (galite pasirinkti kelis atsakymo variantus)?

- ☐ Rūkomajame ☐ Valgykloje
☐ Darbo vietoje ☐ Kita (įrašykite).....

16. Jūsų pasiūlymai, parašykite kaip pagerinti komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų, bei atvirkščiai:

.....

.....

.....

Dėkoju už Jūsų nuoširdžius atsakymus. Sėkmės darbe!