

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Sandra KARBAUSKAITĖ

Verslo administravimo studijų programos studentas

**VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VERTINIMAS
UAB „LPP“**

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2012

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Sandra KARBAUSKAITĖ

**VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VERTINIMAS
UAB „LPP“**

Bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Darbo vadovė:

Lekt. Rūta STRAINIENĖ

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

(Studento parašas)

Karbauskaitė. S (2012). Vidinės komunikacijos vertinimas UAB „LPP“: universitetinių pagrindinių studijų Verslo administravimo programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovė Lekt. Rūta Strainienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 65 p. (72 p.).

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe nagrinėjami Lietuvos ir užsienio mokslininkų teiginiai vidinės komunikacijos tema. Nagrinėjami tokie pagrindiniai vidinės komunikacijos aspektai, kaip funkcijos, priemonės bei rūšys. Taip pat analizuojami efektyvios komunikacijos bruožai bei barjerai, neigiamai veikiantys vidinės komunikacijos efektyvumą.

Praktinėje darbo dalyje aprašoma analizuojamos įmonės charakteristika. Taip pat smulkiai aprašyta atlikto tyrimo metodologija, kurią sudaro tyrimo metodo parinkimas, tyrimo instrumento aprašymas, tyrimo organizavimas, tyrimo imties nustatymas bei tyrimo duomenų apdorojimas. Remiantis tyrimo rezultatais buvo išanalizuota vertikali, horizontali bei neformali komunikacija įmonėje. Taip pat buvo nustatyti vertikalios „žemyn“, vertikalios „aukštyn“ ir horizontalios komunikacijos barjerai, trukdantys efektyviai komunikuoti. Atlikti darbuotojų įvertinimo ir įtraukimo į įmonės veiklą bei grįžamojo ryšio vertinimai, kurie padėjo nustatyti tobulintinas sritis šiuose vidinės komunikacijos procesuose.

Darbo pabaigoje pateikiamos teorinės ir praktinės dalies išvados bei rekomendacijos, kuriomis remiantis, būtų galima gerinti vidinę komunikaciją analizuotoje įmonėje.

Karbauskaitė. S (2012). Assessment of Internal Communication in UAB ‘LPP’: final paper of Business Administration study program of Basic University studies / Research advisor Lect. Rūta Strainienė. Šiauliai University, Management Department, 65p. (72p.).

SUMMARY

The final Bachelor’s paper analyses propositions of Lithuanian and foreign scientists on the subject of internal communication. The paper deals with such main aspects of the internal communication as functions, means and kinds. There also is analyzing the features of efficient communication and the barriers affecting adversely the efficiency of internal communication.

The practical part of the paper describes the characteristics of the company under research. There is also a detail description of the methodology of performed research consisting of selection of the research method, description of the research instrument, organization of the research, establishment of the research scope and processing of the research data. On the grounds of the research results, there were analyzed vertical, horizontal and informal communications in the company. It were also established the barriers of the vertical “down”, vertical “up” and horizontal communication preventing the efficient communication. There were performed assessments of the employee evaluation and involvement into the company’s activity and the feedback that helped to establish the fields of these processes of internal communication subject to improvement.

At the end of the paper, are presented conclusions and recommendations of the theoretical and the practical part, based on with it would be possible to improve internal communication in the company under research.

TURINYS

IVADAS	8
1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ TEORINIU ASPEKTU	10
1.1. Komunikacijos samprata ir reikšmė organizacijoje.....	10
1.2. Komunikacijos funkcijos organizacijoje	14
1.3. Komunikacijos priemonės organizacijoje	15
1.4. Komunikacijos rūšys organizacijoje.....	17
1.4.1 Vidinė komunikacija.....	17
1.4.2. Vertikali ir horizontali komunikacija	18
1.4.3. Neformali komunikacija	20
1.5. Efektyvios komunikacijos bruožai ir barjerai.....	21
2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VERTINIMAS UAB „LPP“: TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	28
2.1. Tyrimo metodologija	28
2.2. UAB „LPP“ charakteristika.....	30
2.3. Vidinės komunikacijos vertinimas UAB „LPP“: kiekybinio tyrimo rezultatai.....	31
2.3.1. Socialinių-demografinių kintamųjų analizė.....	31
2.3.2. Vertikalios ir horizontalios komunikacijos analizė	33
2.3.3. Neformalios komunikacijos analizė	39
2.3.4. Vidinės komunikacijos barjerų vertinimas	40
2.3.4.1 Vertikalios „žemyn“ komunikacijos barjerų vertinimas	41
2.3.4.3 Horizontalios komunikacijos barjerų vertinimas.....	45
2.3.5. Darbuotojų įvertinimo ir įtraukimo į įmonės veiklą analizė.....	48
2.3.6. Komunikacijos grįžtamojo ryšio analizė	55
2.3.7. Darbuotojų pasiūlymai vidinės komunikacijos gerinimui.....	60
IŠVADOS.....	61
REKOMENDACIJOS	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	64
PRIEDAI	66
1 priedas.....	67
2 Priedas	71
3 Priedas	72

LENTELĖS

1.1 lentelė. Komunikacijos svarba organizacijai.....	12
1.2 lentelė. Asmeniniai komunikavimo trikdžiai ir jų priežastys.....	26
2.1 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	29
2.2 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal naudojamų komunikacijos priemonių dažnumą įmonėje.....	34
2.3 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal gaunamą informaciją iš aukščiausiųjų vadovų, tiesioginio vadovo, bendradarbių ir kitų padalinių.....	36
2.4 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal gaunamos informacijos iš aukščiausiųjų vadovų, tiesioginio vadovo, bendradarbių ir kitų padalinių, periodiškai.....	37
2.5 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal santykius su bendradarbiais, tiesioginiu vadovu, aukščiausiais vadovais ir kitais padaliniais.....	40
2.6 lentelė. Vertikalios „žemyn“ komunikacijos barjerų vertinimas.....	41
2.7 lentelė. Vertikalios „aukštyn“ komunikacijos barjerų vertinimas.....	44
2.8 lentelė. Horizontalios komunikacijos barjerai.....	45
2.9 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į įmonės veiklą vertinimas.....	48
2.10 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie supažindinimą su įmonės vizija, misija ir tikslais, pagal pareigas.....	49
2.11 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie informavimą įmonės veiklos aspektu, pagal pareigas.....	50
2.12 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie nuomonės išklausymą ir idėjų priėmimą, pagal pareigas.....	51
2.13 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie galimybę dalyvauti priimant sprendimus, pagal pareigas.....	52
2.14 lentelė. Darbuotojų įvertinimo vertinimas.....	53
2.15 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal darbuotojų įvertinimo ir įtraukimo į įmonės veiklą svarbumą.....	54
2.16 lentelė. Grįžtamojo ryšio vertinimas.....	56

PAVEIKSLAI

1.1 pav.	Komunikacijos rūšys pagal naudojamo kodo specifiką.....	12
1.2 pav.	Komunikacijos procesas.....	13
1.3 pav.	Komunikacijos funkcijos.....	14
1.4 pav.	Komunikacijos kanalo efektyvumo skalė.....	16
1.5 pav.	Vertikalios komunikacijos tipai.....	18
1.6 pav.	Komunikacijos barjerų klasifikacija.....	22
1.7 pav.	Vertikalios „žemyn“ komunikacijos trikdžiai.....	23
1.8 pav.	Komunikacijos „aukštyn“ trikdžiai.....	24
1.9 pav.	Horizontalios komunikacijos trikdžiai.....	24
2.1 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal padalinį.....	32
2.2 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje.....	32
2.3 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje.....	33
2.4 pav.	Respondentų nuomonės apie tai ar užtenka gaunamos informacijos.....	38
2.5 pav.	Respondentų pasiūlymai vidinės komunikacijos gerinimui.....	60

IVADAS

Vidinė komunikacija – organizacijos gyvenimo kraujas, ir jos trūkumas ar neefektyvumas organizacijai atsiliepią labai skaudžiai. Organizaciją sudaro kartu dirbantys ir tam tikrų tikslų siekiantys žmonės. Jų darbo kokybė ir rezultatai labai didele dalimi priklauso nuo sklandaus komunikacijos proceso organizacijoje.

Organizacijoje kasdien keičiamasi informacija. Ji perduodama tiesioginiais ir netiesioginiais kanalais, vyksta nenutrūkstamas komunikacijos procesas, kuriame dalyvauja kiekvienas organizacijos narys. J. Guščinskienė (2009, p. 105) teigia, kad beveik viskas, kas daroma norint palengvinti organizacijos tikslų įgyvendinimą reikalauja efektyvaus bei intensyvaus pasikeitimo informacija. Pasak autorės, jeigu žmonės negalės, nesugebės pasikeisti informacija, aišku, jog jie negalės drauge dirbti, numatyti tikslus ir jų siekti. Taigi komunikacija yra žmonių tarpusavio sąveikos bei organizacijos funkcionavimo pagrindas.

Pasak V. Baršauskienės ir J.B. Ivaškevičienės (2007), jokie organizacijos ryšiai su tam tikromis visuomenės grupėmis nėra tokie svarbūs kaip ryšiai su pačios organizacijos darbuotojais. Autorės teigia, kad darbuotojų elgsena, požiūris į darbą iš esmės lemia organizacijos stabilumą, jos sėkmę.

Temos aktualumas: Be komunikacijos organizacijoje, darbuotojai nežinotų kuo užsiima jų kolegos, vadovybė negautų informacijos iš darbuotojų, būtų neįmanoma pateikti darbo instrukcijų. Tokiomis sąlygomis neįmanoma koordinuoti organizacijos veiklos ir dėl koordinavimo stokos organizacija gali žlugti. Be komunikacijos neįmanomas ir bendradarbiavimas, nes žmonės negali išsakyti kitiems savo pageidavimų ar idėjų. Komunikacija padeda atlikti pagrindines vadybos funkcijas – planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę ir taip organizacija gali pasiekti savo tikslus ir kovoti su kylančiomis problemomis. Tema aktuali tuo, kad pati dirbu šioje įmonėje. Kadangi vidinė komunikacija UAB „LPP“ nebuvo vertinta, pasitarus su įmonės vadovais, buvo nuspręsta atlikti šį tyrimą. Tyrimo rezultatai leis gerinti komunikacijos procesus įmonėje.

Temos naujumas: Šiandien komunikacija traktuojama kaip vienas pagrindinių veiksmų, kuris įtakoja efektyvią organizacijos veiklą. Nors technologijų pažanga sparčiai plinta, žmogiškas komunikacijos elementas jokia būdu negali būti pamirštas. Siekiant efektyvios organizacijos veiklos reikia užtikrinti tinkamą pasikeitimą informacija tarp visų jos narių. Tema nauja tuo, kad UAB „LPP“ vidinė komunikacija nebuvo vertinta.

Problema: Ko reikia, kad vidinė komunikacija organizacijoje būtų efektyvi? Kaip pašalinti barjerus, trukdančius efektyviai komunikuoti? J. Paužuolienė ir K. Trakšėlys (2009)

teigia, kad komunikacija yra platesnė sąvoka nei vien tik pasikeitimas informacija. Žmonės keičiasi ir jausmais, mintimis bei ketinimais. Komunikaciją organizacijoje sąlygoja žmogiškas aspektas. Todėl visada yra svarbu išsiaiškinti, kas tai per procesas, kaip jis vyksta ir ką daryti, kad jis būtų efektyvus.

Tyrimo objektas: Vidinė komunikacija UAB „LPP“.

Darbo tikslas: Išanalizuoti ir įvertinti vidinės komunikacijos procesą UAB „LPP“.

Darbo uždaviniai:

- Teoriniu aspektu išanalizuoti komunikacijos sampratą, priemones, funkcijas ir rūšis;
- Išnagrinėti efektyvios vidinės komunikacijos bruožus ir barjerus;
- Išanalizuoti vidinės komunikacijos procesą UAB „LPP“;
- Identifikuoti vidinės komunikacijos problemas UAB „LPP“ ir pasiūlyti problemų sprendimo būdus

Darbo struktūra: Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė ir empirinė dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai. Teorinėje dalyje analizuojami Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros autorių požiūriai į vidinę komunikaciją. Empirinėje dalyje supažindinama su analizuojamos įmonės charakteristika, pateikiama tyrimo metodologija bei įvertinama vidinė komunikacija UAB „LPP“. Darbe pateikiama 18 lentelių, 14 paveikslų ir 3 priedai. Darbe panaudoti 33 literatūros šaltiniai, iš jų 26 lietuvių autorių ir 7 užsienio autorių. Darbo apimtis 65 puslapiai (be priedų).

Praktinis darbo reikšmingumas: Atliktas vidinės komunikacijos vertinimas darbuotojų nuomonių aspektu leido nustatyti problemas, trukdančias efektyviai komunikuoti. Gauti tyrimo rezultatai ir pateiktos rekomendacijos gali būti praktiškai panaudojamos vidinės komunikacijos gerinimui UAB „LPP“. Analizuojamoji įmonė buvo pasirinkta neatsitiktinai, o atsižvelgiant į tai, kad joje dirbu jau penkerius metus. Anksčiau UAB „LPP“ nėra atlikusi tokio tyrimo, todėl jo rezultatai leis pagerinti komunikacijos procesus.

Tyrimo metodai: Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, statistinė tyrimo duomenų analizė skaičiuojant respondentų nuomonių procentinę išraišką, loginė tyrimo duomenų analizė naudojant lyginimo ir apibendrinimo būdus.

Darbo apribojimai: Vykdam tyrimą buvo susidurta su darbuotojų pasyvumu dalyvaujant apklausoje. Darbuotojus teko raginti tiek asmeniškai, tiek per aukščiausiąją vadovę. Ateityje būtų tikslinga paanalizuoti kaip keičiasi vidinės komunikacijos vertinimai pagal padalinius ir amžių.

1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ

TEORINIŲ ASPEKTŲ

Komunikacija organizacijoje, pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005, p. 187), yra procesas, kurio metu tarp dviejų ar daugiau žmonių vyksta pasikeitimas informacija, žiniomis, nuomonėmis bei idėjomis. Minėti autoriai teigia, kad šis procesas vienija atskirų organizacijos elementų veiksmus siekiant bendro tikslo.

Pasak L. Pusvaškytės (2009, p. 24), žmogus iš prigimties nori žinoti bent jau tai, kas vyksta aplink jį. Taigi ir darbovietėje labai svarbu, kad kiekvienas narys jaustųsi informuotas, svarbus, kviečiamas ir pripažįstamas.

1.1. Komunikacijos samprata ir reikšmė organizacijoje

Pasak V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (2007, p. 10), komunikacija gali būti apibrėžiama kaip žmonių socialinių ryšių funkcija kai keičiamasi mokslinė, gamybinė ir kita patirtimi.

Tarptautinių žodžių žodyne komunikacijos sąvoka (*lot. communicatio-pranešimas*) apibrėžiama kaip bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis ir išgyvenimais.

I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė (2003, p. 92), pateikia tokius komunikacijos sampratos pavyzdžius:

- Komunikavimas – tai bendravimas, kontaktavimas.
- Komunikavimas – vieno asmens informacijos perdavimo kitam procesas.
- Komunikavimas – procesas, kurio metu žmonės perduodami simbolinius pranešimus siekia pasikeisti reikšmėmis.

Užsienio autoriai Kitty O. Locker ir Stephen Kyo Kaczmarek (2006) teigia, kad kiekvienoje organizacijoje reikia komunikuoti. Kiekvienas turime skaityti informaciją, klausyti instrukcijų, kalbėti aktualiais klausimais bei komandoje su kitais darbuotojais spręsti iškilusias problemas. Visi šie procesai vyksta kiekvienoje organizacijoje, taigi, kuo komunikacija efektyvesnė, tuo didesnė tikimybė organizacijai sulaukti sėkmės.

Gebėjimą komunikuoti, kaip sėkmės garantą, įvardina ir J. Paužuolienė, K. Trakšėlys, (2009). Pasak autorių, komunikacija yra svarbus įrankis, leidžiantis perduoti informaciją bendraujant, arba būdas priimti žinias.

D. Rollinson (2008, p. 432) pateikia tris organizacijos funkcionavimo aspektus, kuriems efektyvi komunikacija yra ypač svarbi, tai, koordinavimas, kontrolė ir žmogiškas veiksnys (žr. 1.1 lent.)

Komunikacijos svarba organizacijai

ORGANIZACIJOS FUNKCIONAVIMO ASPEKTAS	KOMUNIKACIJOS SVARBA
KOORDINAVIMAS	Organizacinė struktūra nustato skirtingas funkcijas ir departamentus, kad kiekvienas įdėtų savo indėlį į bendrą įmonės veiklą. Jei departamentai neinformuoja vienas kito, tinkamas veiklos koordinavimas neįmanomas
KONTROLĖ	Organizacijos tikslų siekimas negali būti paliktas savieigai, todėl reikalinga sukurti kontrolės metodą, kad būtų galima kontroliuoti tikslų siekimą. Kontrolė tiesiogiai priklauso nuo tikslios informacijos srauto.
ŽMOGIŠKAS VEIKSNYS	Nepakankama arba neefektyvi komunikacija daro neigiamą poveikį darbuotojams. Kai darbuotojai nežino ko iš jų reikalaujama arba kaip juos gali paveikti pokyčiai, atsiranda neigiamas moralinis ir psichologinis poveikis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis D. Rollinson, 2008

Iš 1.1 lentelės matyti, kad pirmiausia komunikacija svarbi siekiant tinkamo veiklos koordinavimo įmonėje. Taip pat tiesiogiai su komunikacija susijęs ir užsibrėžtų tikslų kontroliavimas. Neefektyvi komunikacija tiesiogiai veikia ir darbuotojus, darydama jiems neigiamą moralinį, ir psichologinį poveikį.

Pasak A. Butkutės – Jurevičienės (2004, p. 224), aktyviai komunikuojant organizacijoje, keičiantis aktualia informacija bei dalinantis patirtimi, atsiranda proga sukaupti reikalingą informaciją ir ją tinkamu laiku ir tinkamu būdu perteikti klientams. Pasak autorės, aktyvesnė vidinė komunikacija taip pat skatina didesnę tarpusavio supratimą, atsakomybę prieš kolegas bei komandinio darbo dvasią.

Sėkmingas vidinės komunikacijos organizavimas kartu su kitais veiksniais pasak L. Pusvaškytės (2009, p. 23) gali motyvuoti darbuotojus būti lojalesnius, todėl svarbu ją rūpintis, kad darbuotojai prisidėtų prie bendrovės tikslų siekimo ir galėtų produktyviai dirbti. Pasak autorės, jeigu darbuotojai negalės sklandžiai pasikeisti informacija, bus nepatenkinti savo santykiais su vadovu ar kolegomis, jausis neišklausyti, tai didelė tikimybė, kad jie negalės efektyviai dirbti ir apskritai nebenorės dirbti toje organizacijoje.

Pasak S. Coban (2011), darbuotojai, kurie yra labiau atsidavę, demonstruoja geresnį darbo atlikimą, mažesnę nepasitenkinimą darbu, daugiau etiško elgesio, mažesnę ketinimą išeiti, mažesnę stresą bei organizacinę pilietybę. Be to, jie suvokia organizacinių tikslų vertę ir galvoja apie savo siekius, taipogi apie organizacijoje einamas pareigas.

Labai svarbūs yra santykiai tarp valdžios ir pavaldinio, tarp kolegų. Todėl, pasak V. Marionaitės (2009), darbuotojas, kurį bendravimas su kolegomis ir valdžia tenkina, labiau

linkęs likti toje organizacijoje. Darbuotojams labai svarbu, ar su jais tariamasi veiklos klausimais, ar jie dalyvauja valdymo procese. Ne visi darbuotojai norėtų priimti sprendimus, tiesiogiai nesusijusius su jų darbu, kitiems labiau patinka, kai jiems paskirsto darbus, tačiau jų dalyvavimas priimant sprendimus yra svarbus motyvas.

Pasak V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (2007, p. 152), siekiant teigiamų santykių su darbuotojais, svarbu teikti jiems aktualią informaciją apie organizacijos veiklą (įdarbinimo galimybes, darbo sąlygas, darbo užmokestį, papildomas pašalpas, pardavimus, naujas prekes, organizacijos plėtrą, finansus) bei skatinti darbuotojus pareikšti savo nuomonę apie organizacijos veiklą.

Komunikacija pagal naudojamo kodo specifiką skirstoma į dvi rūšis (žr. 1.1 pav.)



1.1 pav. Komunikacijos rūšys pagal naudojamo kodo specifiką

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis V. Baršauskiene, B. Janulevičiūte-Ivaškevičiene (2007) ir B. Grėbliauskiene, N. Večkienė (2004).

Verbalinė komunikacija pasak V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (2007, p.10), tai keitimosi informacija procesas, kai informacija koduojama tam tikra kalbinių ženklų sistema.

Neverbalinė komunikacija suprantama kaip kūno ir elgesio kalba. Komunikacijos proceso metu, be kalbinių ženklų, naudojami ir kiti ženklai – gestai, judesiai, veido išraiška, žvilgsnis, kūno laikysena ir kt., papildantys verbalinę komunikaciją. Šie ženklai vadinami neverbaliniais. (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007, p.11)

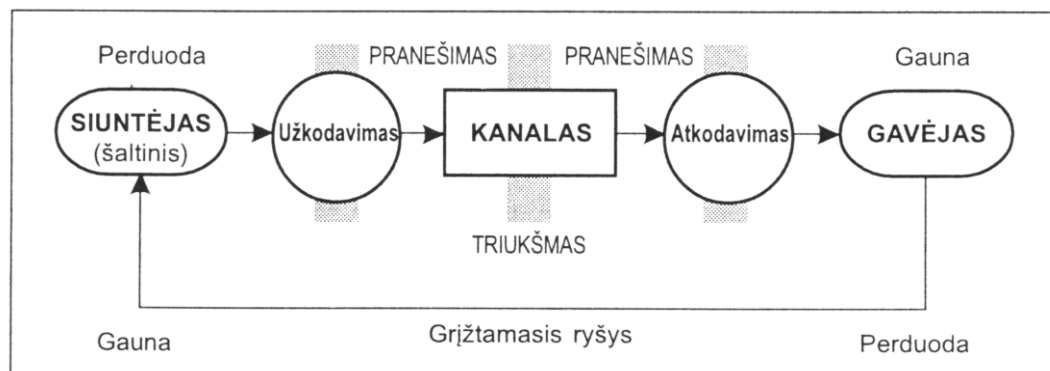
Pasak B. Grėbliauskienės, N. Večkienės (2004), analizuojant verbalinę ir neverbalinę komunikaciją, sėkmingos komunikacijos veiksniai yra platus žodynas ir platus neverbalinių ženklų žodyno įvaldymas.

Lietuvos mokslininkai vietoj *komunikacijos* termino plačiau vartoja terminą *bendravimas* ir apibrėžia šią sąvoką taip:

Bendravimas – tai dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio keitimasis informacija, emocinio būvio sąveika ir santykiai, patenkinantys žmogiškuosius ar organizacijos poreikius. (Misevičius, 2006, p. 60)

Pasak V. Pruskaus (2003), prasmingas bendravimas ir bendradarbiavimas tarp žmonių neįmanomas be komunikacijos. Pasak autoriaus, būtent per komunikaciją yra įgyjama ne tik informacija, leidžianti efektyviau siekti savų tikslų, bet ir galimybė geriau pažinti tuos, su kuriais bendraujame.

Komunikacija įvyksta bendraujant siuntėjui ir gavėjui. Komunikacija gali vykti viena kryptimi ir ten baigtis. Arba pranešimu iš gavėjo galima išgauti atsakymą - formaliai vadinamą grįžtamojo ryšiu. 1.2 pav. pavaizduotas komunikacijos proceso modelis. (Stoner ir kt., 1999, p. 518)



1.2 pav. **Komunikacijos procesas**

Šaltinis: Stoner J.A.F., Freeman R.E., Girbert D.R. (1999).

Komunikacijos procesas mokslininkų traktuojamas kaip grįžtamas ryšys, kuriame dalyvauja siuntėjas, gavėjas ir žinia, kuri yra perduodama bei suskirstoma į tokius procesus: užkodavimo procesas, persiuntimas ir iššifravimas. Komunikacijos veiksmas susideda iš kelių etapų: informacijos atsiradimo (idėja), kodavimo bei kanalo pasirinkimo, perdavimo, atkodavimo, grįžtamojo ryšio. (Mažeika ir kt., 2011, p. 860)

Komunikacijos procesą pradeda siuntėjas, kurį I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė (2003, p. 93) įvardija kaip asmenį, kuris turi informacijos, poreikių ar norų ir siekia juos perduoti vienam ar daugiau žmonių. Gavėjas, pasak autorių, yra asmuo, kuris suvokia siuntėjo pranešimą. Pranešimas yra užkoduota informacija, kurią siuntėjas perduoda gavėjui. Užkodavimo procesas yra informacijos pavertimas simbolių seka, siekiant komunikavimo. Atkodavimo procesas įvardijamas kaip pranešimo interpretavimas ir pavertimas gavėjui suprantama informacija. Triukšmas yra visa, kas trukdo komunikavimui. Komunikavimo kanalu įvardijama formali komunikavimo priemonė tarp siuntėjo ir gavėjo.

John W. Newstrom (2007, p. 45), teigia, kad komunikacija įtraukia siuntėją ir gavėją. Pasak autoriaus, vadovai, siunčiantys informaciją darbuotojams, dažnai nesupranta gavėjo poreikio. Jie linkę manyti, kad vos tik išsiuntus darbuotojams pranešimą, įvyko komunikacija,

nors iš tiesų tai tik jos pradžia. Vadovai gali išsiųsti šimtus pranešimų, bet komunikacija įvyks tik tada, kai gavėjas pranešimą perskaitys ir supras.

Apibendrinant galima teigti, kad komunikacija yra vienas iš veiksnių lemiančių organizacijos sėkmę. Autoriai skirtingai apibrėžia komunikacijos sąvoką, tačiau pagrindinė jos reikšmė išlieka bendravimas su žmonėmis bei informacijos perdavimas įvairiais kanalais, siekiant bendro tikslo. Tokie vidinės komunikacijos elementai kaip: geri santykiai su vadovu, geri santykiai su kolegomis, atvira ir sąžininga komunikacija, laiku gaunama informacija, informacijos pakankumas ir aiškumas, sklandus keitimasis informacija tarp kolegų, skyrių, padalinių, dalyvavimas priimant sprendimus, idėjų priėmimas bei darbuotojams skirti renginiai sukelia didesnę pasitenkinimą darbu, o tai motyvuoja darbuotojus būti lojalesnius organizacijai. Nors komunikacijos procesas atrodo paprastas reiškiny, iš tikrųjų jis yra labai sudėtingas ir bus efektyvus tik tada, kai tarp siuntėjo ir gavėjo bus ne tik informacijos perdavimas ir gavimas, bet ir grįžtamasis ryšys. Taip pat efektyviai komunikuoti gali trukdyti triukšmas, dėl kurio informacija gali būti iškraipoma.

1.2. Komunikacijos funkcijos organizacijoje

Pasak S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2005), yra dvi pagrindinės komunikacijos funkcijos:

- Remti organizacijos tikslus, politiką bei programas;
- Patenkinti informacijos vartotojų poreikius.

Pirmoji funkcija iš esmės yra vienijanti, užtikrinanti pasikeitimą informacija laiku, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Antroji funkcija skirta informacijos vartotojams (šiuo atveju darbuotojams) informuoti. Darbuotojai turi žinoti ne tik informaciją būtiną jų pareigoms atlikti, bet turi būti informuojami ir apie bendrą organizacijos padėtį, problemas bei laimėjimus. (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 186-187)

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007), pateikia keturias pagrindines komunikacijos funkcijas (žr. 1.3 pav.).



1.3 pav. Komunikacijos funkcijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis V. Baršauskienė ir J.B. Ivaškevičienė (2007).

Šias keturias komunikacijos funkcijas taip pat analizuoja I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė (2003, p. 97-98). Autorės pateikia tokius komunikacijos funkcijų apibūdinimus:

Kontrolė. Kontrolės funkcija pasireiškia per patį darbo atlikimo procesą, kuomet iškyla tam tikros problemos, susijusios su pavaldiniui pavesta užduotimi: reikia išsiaiškinti, kas turi būti padaryta, kokiais terminais ir pan. tai formali komunikacija. Organizacijoje egzistuoja ir neformalus komunikavimas, kuris kontroliuoja grupės narių elgseną.

Motyvacija. Komunikavimo proceso dėka darbuotojai gali susipažinti su užduotimis, jų atlikimo rezultatais – kaip gerai ar blogai vienas ar kitas darbas buvo atliktas, ką būtų galima padaryti, kad būtų pagerintas rezultatas. Komunikavimas padeda įtraukti darbuotojus į tikslų nustatymą, sprendimų priėmimą.

Informacija. Komunikavimo pagrindas yra pasikeitimas informacija tarp dviejų ar daugiau žmonių. Taigi komunikuodami žmonės gali apsikeisti reikiama informacija ir priimti reikalingus sprendimus.

Emocijų raiška. Daugumai darbuotojų jų kolegos ir visa komanda yra socialinio bendravimo šaltinis. Komunikavimas yra priemonė, leidžianti patenkinti socialinį bendravimo su kitais asmenimis poreikį.

Pasak I. Bakanauskienės, N. Petkevičiūtės (2003), visos šios funkcijos yra vienodai svarbios komunikacijos procesui tik priklausomai nuo situacijos, kažkurios gali būti labiau ar mažiau pastebimos.

Apibendrinant galima teigti, kad komunikacija organizacijoje atlieka tokias pagrindines funkcijas kaip: kontrolė, motyvacija, informavimas ir emocijų raiška. Pačioje komunikacijos sąvokoje pabrėžiama, kad tai informacijos mainai, tačiau analizuojant komunikacijos funkcijas matyti, kad komunikacija taip pat gali būti puiki motyvacijos priemonė, skatinanti darbuotojus remti organizacijos tikslus, politiką bei programas. Komunikacija taip pat padeda kontroliuoti darbus organizacijoje bei gali patenkinti darbuotojų socialinį poreikį bendrauti. Keičiantis informacija organizacijoje yra koordinuojami įvairūs organizaciniai veiksmai, siekiama konkrečių rezultatų, priimami sprendimai.

1.3. Komunikacijos priemonės organizacijoje

Visų komunikacijos priemonių tikslas yra plėtoti bendradarbiavimą organizacijoje. Geras bendradarbiavimas – tai organizacijos svarbiausių tikslų ir prioritetų žinojimas bei susitapatinimas su jais. (Paužuolienė, Trakšėlys, 2009, p. 159)

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007, p.152), teigia, kad kiekvienoje organizacijoje, netgi ir mažiausioje, naudojamos bent dvi komunikacijos su darbuotojais

priemonės: žodinė komunikacija ir žinutės–pranešimai. Pasak autorių, didesnėse organizacijose bendravimo priemonės gali būti šios: laikraščiai, leidžiami organizacijos viduje, naujienų lapeliai, valdymo publikacijos, kasmetinės ataskaitos, skelbimų lentos, vidaus televizija, internetas ir intranetas, susirinkimai, skirti aptarti svarbiausius klausimus, susitikimai su vadovais.

Vadovėlyje „Darbo ir organizacinė psichologija“ (2005), teigiama, kad šiame technologijų plėtros amžiuje vis labiau ima dominuoti kompiuterinis komunikavimas. Tuo tarpu B. Leonienė vadovėlyje „Darbuotojų vadyba“ (2001), teigia, kad nors modernios informacinės technologijos įgalina keisti informaciją tam naudojant elektroninį paštą, interneto tinklą, kompiuterines bei vaizdo konferencijas, bet kol kas neišrasta nieko veiksmingesnio už tiesioginį darbuotojų bendravimą, kuris sudaro itin palankias sąlygas žmogaus kūrybinėms galioms reikštis.

Tai patvirtina ir V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007, p. 19), vadovėlyje „Komunikacija: teorija ir praktika“, pateikusios komunikacijos kanalo efektyvumo skalę (žr. 3 pav.).



1.4 pav. Komunikacijos kanalo efektyvumo skalė

Šaltinis: V. Baršauskienė, B. Ivaškevičienė (2007)

Analizuojant V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės – Ivaškevičienės pateiktą komunikacijos kanalo efektyvumo skalę matyti, kad pati efektyviausia komunikacijos priemonė yra akis į akį. Tuo tarpu tikslaus adresato neturintys dokumentai yra mažiausiai efektyvūs.

Knygoje „Valdymas ir informacija“ teigiama, kad galima taikyti daug skirtingų

priemonių, ypač jei tai yra skubūs ir svarbūs pranešimai, norint perduoti žinią ir užtikrinti jos supratimą. (Paliulis ir kt., 2004 p. 111)

Apibendrinant galima teigti, kad komunikacijos priemonių yra daug ir įvairių, tačiau labiausiai rekomenduojama ir efektyviausia yra komunikacija vykstanti akis į akį. Naudojant šią komunikacijos priemonę sudaromos palankesnės sąlygos grįžtamajam ryšiui užtikrinti, taip atsiranda galimybė patikslinti informaciją. Šalia komunikacijos akis į akį, taip pat patartina naudoti ir kitas komunikacijos priemones taip užtikrinant efektyvesnį žinios perdavimą.

1.4. Komunikacijos rūšys organizacijoje

Komunikacijos rūšys gali būti labai įvairios, tiek savo turiniu, tiek forma ir kad valdant organizaciją vienos jų gali būti naudojamos dažnai, kitos labai retai.

Analizuojant literatūrą nustatyta tokia komunikacijos organizacijoje klasifikacija: vidinė ir išorinė komunikacija, vertikali komunikacija, horizontali komunikacija bei neformali komunikacija. Toliau šios komunikacijos rūšys aptariamos plačiau, išskyrus išorinę komunikaciją.

1.4.1 Vidinė komunikacija

Remiantis moksline literatūra, komunikaciją organizacijoje galima suskirstyti į dvi rūšis:

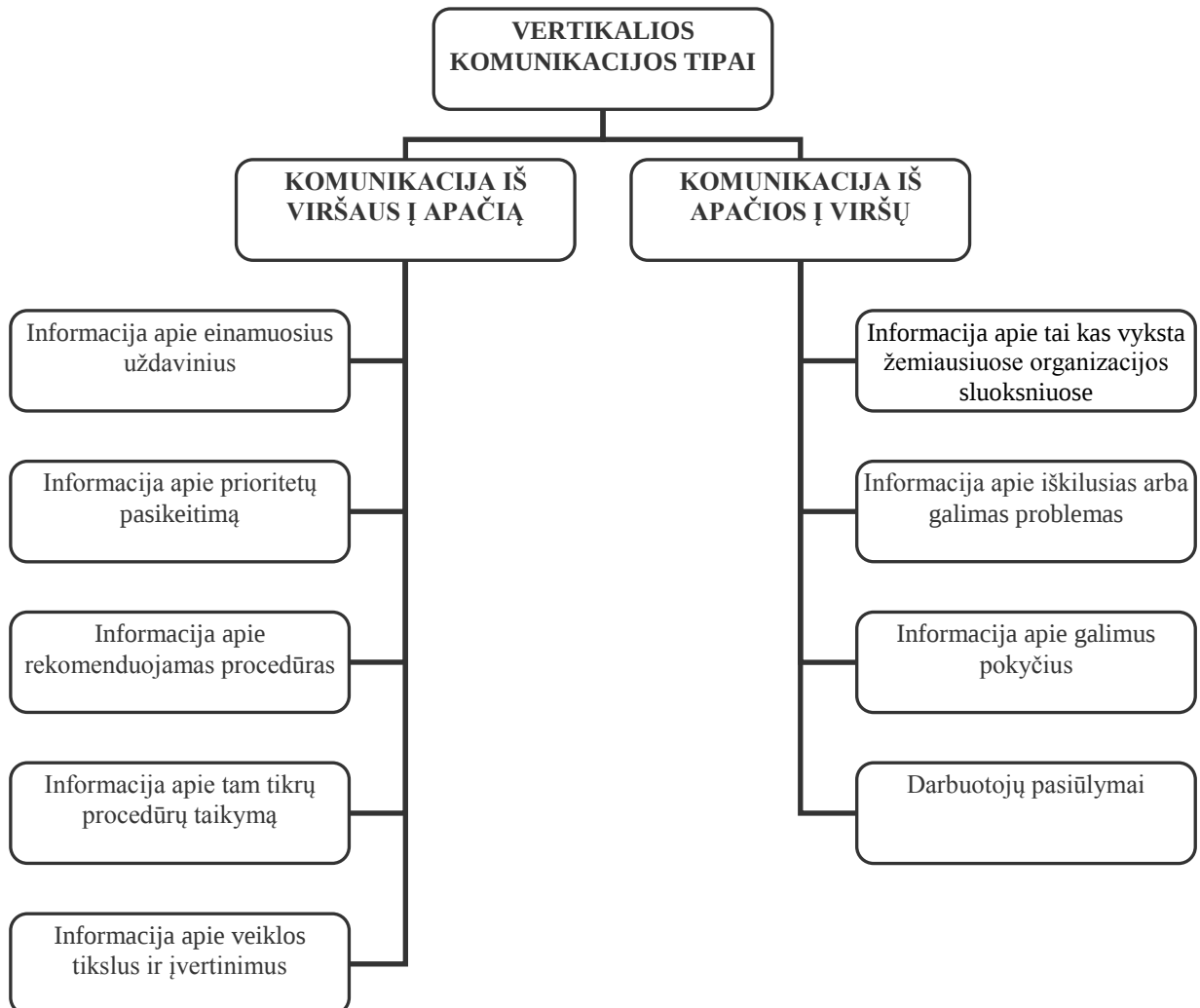
- Vidinę
- Išorinę

Vidinė komunikacija - vyksta organizacijos viduje. Pasak V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (2007, p. 127), pirminė vidinių komunikacijos 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). Autorės teigia, kad vidinė komunikacija organizacijoje gali būti suprantama kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo. Vidiniais organizacijos kanalais užtikrinamas organizacijos funkcionavimo stabilumas.

Atsižvelgiant į darbo temą, išorinė komunikacija nebus analizuojama.

1.4.2. Vertikali ir horizontali komunikacija

Vertikali komunikacija yra komunikacijos rūšis, kai informacija keliauja organizacijos komandų grandine aukštyn arba žemyn (žr. 1.5 pav.).



1.5 pav. Vertikalios komunikacijos tipai

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis J. Guščinskienė (2009) ir S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005).

Informacijos srautas iš viršaus į apačią prasideda nuo aukščiausiųjų valdymo lygių, po to keliauja žemyn per valdymo lygius, kol pasiekia eilinius darbininkus ir ne valdymo personalą. (Stoner ir kt., 1999, p. 527 - 529).

Pasak S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2005, p. 190), vertikali komunikacija „žemyn“, gali būti trijų tipų:

- Vienpusė. Šis vertikalios komunikacijos „žemyn“ tipas pasireiškia kai vadovas pateikia informaciją ir nesiekia grįžtamojo ryšio.
- Dvipusė komunikacija yra tada, kai vyksta laisvas pasikeitimas idėjomis.

- Vienpusė komunikacija su grįžtamuju ryšiu įvardijama, kai vadovas pateikia informaciją ir pasitikslina, kaip ji suprasta.

Iš viršaus į apačią dažniausiai perduodama informacija pavaldiniams. J. Guščinskienė (2009, p. 111), teigia, kad tokiu būdu darbuotojams pranešama: apie einamuosius uždavinius, prioritetų pasikeitimą, rekomenduojamas procedūras bei tam tikrų procedūrų taikymą. S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005, p. 190) papildo J. Guščinskienę ir teigia, kad komunikuojant iš viršaus į apačią taip pat perduodami veiklos tikslai, tobulinimo kryptys ir įvertinimai.

Pasak J. Guščinskienės (2009), organizacijai labai reikalinga komunikacija iš apačios į viršų. Šis vertikalios komunikacijos tipas atlieka „viršūnių“ informavimo funkciją. Kaip tik tokiu būdu vadovai sužino apie tai, kas vyksta organizacijos žemiausiuose sluoksniuose, apie jau iškilusias bei galimas problemas bei įvertina galimus pokyčius.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005), teigia, kad informacijos judėjimas aukštyn padeda realizuoti darbuotojų pasiūlymus ir taip įtraukti juos į bendrą įmonės tikslų įgyvendinimą.

Organizacijoje keitimasis informacija vyksta ne tik tarp skirtingų, bet ir tarp tų pačių lygmenų, t.y. egzistuoja ne tik vertikali, bet ir *horizontali komunikacija*. Kuo didesnė organizacija, tuo labiau išvystyta horizontali komunikacija. (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007, p.127)

Pasak V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (2007), horizontalioji komunikacija paprastai neatsiejama nuo organizacijos darbo srauto ir atsiranda tarp darbo grupės narių, tarp kelių darbo grupių, tarp skirtingų grandžių narių, tarp linijinių ir patariamųjų to paties lygio vadovų. Pagrindinis horizontaliosios komunikacijos tikslas yra sudaryti tiesioginį organizacijos koordinavimo ir problemų sprendimo kanalą. Taip išvengiama daug lėtesnės procedūros, pagal kurią komunikacija nukreipiama per bendrą viršininką.

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 našta ir sumažina nesklandumų bei netikslumų, kai reikiami žmonės užmezga tiesioginį tarpusavio ryšį. (Stoner ir kt., 1999, p. 527 - 529)

V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007) pateikia tokius horizontaliosios komunikacijos privalumus:

- Palengvėja užduočių koordinavimas;
- Bendradarbiams lengviau keistis darbine informacija;
- Padeda spręsti problemas ir įveikti konfliktus tarp bendradarbių.

Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), norint sukurti efektyvią komunikacijos sistemą, informacija turi laisvai judėti visomis trimis judėjimo kryptimis.

1.4.3. Neformali komunikacija

Be formalios komunikacijos organizacijoje esama ir neformalios komunikacijos kanalų. Kaip teigia J. Guščinskienė (2009) neformalios komunikacijos kanalu galima pavadinti gandų platinimo kanalą. Tyrimai rodo, kad 80-90 proc. gandų yra tikslūs. Gandų kanalais perduodama informacija:

- Apie būsimą darbuotojų atleidimą.
- Informacija apie naujas bausmes už vėlavimą į darbą.
- Informacija apie galimus organizacijos struktūros pakeitimus.
- Informacija apie būsimus paaukštinimus.
- Informacija apie tai, kas ir kam skiria pasimatymus po darbo.

Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005, p. 190), neformali komunikacija vyksta asmeninių ir socialinių santykių tinklais, kurie susiformuoja spontaniškai, jungiantis žmonėms į neformalias struktūras organizacijoje. Autorių nuomone, dažnai šiais kanalais perduodama informacija sklinda daug greičiau, tačiau ji gali būti ir daug labiau iškraipoma.

J. Tapinienė (2006) teigia, kad neformalioji komunikacija dažnai yra neplanuota, netikslė, bet labai mėgiama. Darbuotojai, kaip ir visos socialios būtybės, kalba ir tų kalbų neįmanoma uždrausti, tačiau jas šiek tiek paveikti galima. Laiku suteikus patikimą informaciją (elektroniniu paštu, padalinių susirinkimuose ir pan.) gandų organizacijoje labai greitai sumažėja. Taip pat nereikėtų pamiršti, kad darbuotojams ypač patinka neformalūs renginiai, kurių metu ir linksminamasi, ir stiprinami įgūdžiai dirbti komandoje.

Nustatyta kad darbuotojai yra labiau įsipareigoję, kai jie gauna reikalingą informaciją formaliais kanalais, o ne iš gandų ar kitų neformalių kanalų. Didesnį poveikį turi vertikali komunikacija (su vadovybe) nei horizontali (tarp kolegų), taip pat kaip ir formali (darbo metu) nei neformali (vakarėliai, išvykos ir pan.) (Pusvaškytė, 2009, p. 25)

Apibendrintai galima teigti, kad norint sukurti efektyvią komunikacijos sistemą organizacijos viduje informacija turi judėti trimis kryptimis: iš viršaus į apačią, tai yra, vadovai turi teikti informaciją pavaldiniams; iš apačios į viršų, tai yra, pavaldiniai turi nuolat teikti informaciją vadovams ir informacija turi būti dalijamasi tarp tų pačių lygmenų. Taip pat be šių formalių komunikacijos būdų organizacijoje turi egzistuoti ir neformali komunikacija. Nors neformaliais kanalais sklindanti informacija dažnai yra iškraipoma, tačiau ji turi teigiamą bruožą, nes padeda stiprinti komandinius įgūdžius.

Vis dėlto, dažnai atsitinka taip, kad nors organizacijoje informacija sklinda visais anksčiau aptartais kanalais, komunikacija organizacijos viduje nėra pakankamai efektyvi, nes atsiranda tam tikri barjerai.

1.5. Efektyvios komunikacijos bruožai ir barjerai

Efektyvi komunikacija yra svarbi bet kurioje organizacijoje. Užsienio autorė Lynda Lanford straipsnyje „Būdai, kaip pagerinti vidinę komunikaciją“ teigia, kad komunikacija tarp vadovybės ir darbuotojų yra pagrindinis vidinės komunikacijos komponentas. Siekiant efektyvios vidinės komunikacijos, svarbu nustatyti veiksnius, kurie jai trukdo.

Pasak užsienio autorių Christopher Lovelock ir Jochen Wirtz (2011), efektyvi vidinė komunikacija padeda užtikrinti harmoningus darbo santykius, kuria darbuotojų pasitikėjimą, pagarbą ir lojalumą.

Kaip jau buvo išsiaiškinta, komunikacija gali būti vienas (kai nėra grįžtamojo ryšio). Tokia komunikacija dažniausiai nėra efektyvi. Efektyvi komunikacija – tai dvipusis procesas su grįžtamoju ryšiu.

Grįžtamasis ryšys yra labai svarbus komunikacijos proceso elementas, nes jis suteikia siuntėjui galimybę įvertinti savo žinios efektyvumą. (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007, p.15)

Pasak I Bakanauskienės ir N. Petkevičiūtės (2003), efektyvus komunikavimas – toks informacijos perdavimo procesas, kuris užtikrina, kad priimtas pranešimas kuo labiau atitiktų pasiųstą.

Analizuojant komunikacijos sampratą išsiaiškinta, kad komunikacija vyksta tik tada kai keičiantis informacija dalyvauja bent du subjektai. B. Grebliauskienė ir N. Večkienė (2004) teigia, kad siekiant komunikacijos aktą padaryti kuo sėkmingesnį, siuntėjas turi atsižvelgti į gavėjo savybes bei turimą išankstinę informaciją, nes subjektai yra skirtingi, o pranešimas bus priimamas ir dekoduojamas tik tuo atveju, kai gaunama informacija derės prie jau turimos.

Informacija, jos cirkuliavimas organizacijoje yra vienas iš organizacijos veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių. Problemos ir sunkumai iškyla tuomet, kai organizacijos personalui pritrūksta reikiamos informacijos. Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo jos galimybių apdoroti ir valdyti informacijos srautus. (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007, p.128)

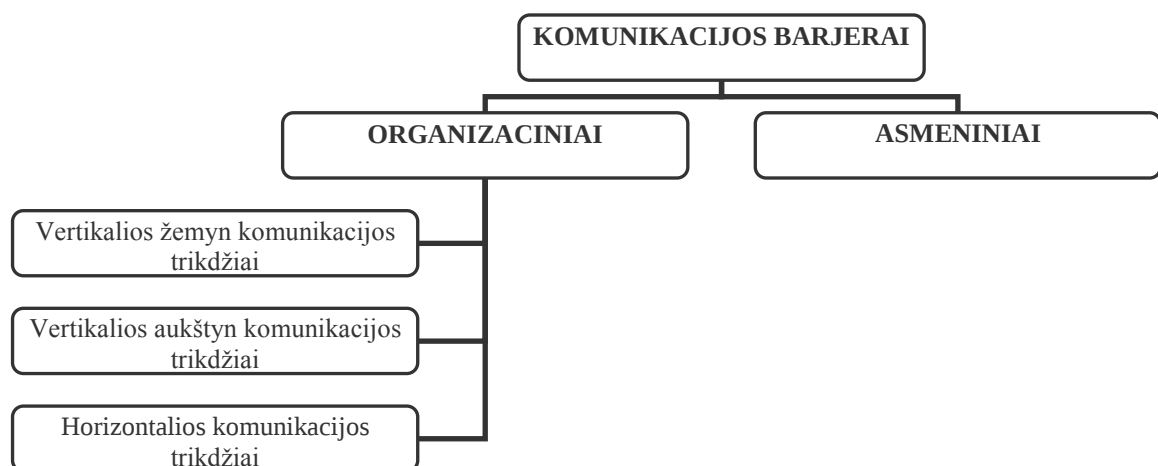
Pasak užsienio autorių Kitty O. Locker ir Stephen Kyo Kaczmarek (2006), komunikacijos gerinimas vertas kiekvienos tam skirtos minutės ir skirtų pinigų. Kaip pavyzdį autoriai pateikia atlikto tyrimo rezultatus, kurie parodė, kad įmonėse, kuriose didžiausios

pastangos dedamos komunikacijos su darbuotojais efektyvumo didinimui, akcininkai sulaukia didžiausio pelno, o darbuotojų kaita yra žymiai mažesnė, nei įmonėse, kuriose komunikacijai su darbuotojais skiriamas mažesnis dėmesys.

Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), nors komunikacijos procesas iš pirmo žvilgsnio atrodo visai paprastas, tačiau jo kelyje slypi daug kliūčių, trukdančių efektyviai keistis informacija. Sklandžiai komunikacijai gali trukdyti komunikacijos barjerai. Komunikacijos barjeras – tai bet kuri kliūtis, iškreipianti informaciją arba trukdanti individams ar grupėms suprasti vienas kitą. Egzistuoja didelė komunikacijos barjerų įvairovė. V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007, p.18) vadovėlyje „Komunikacija: teorija ir praktika“ išskiria šiuos dažniausiai pasitaikančius komunikacijos barjerus:

- Ignoruojami kiti ir girdima tik ta informacija, kurią norima išgirsti;
- Informacija iškraipoma emocijų;
- Nepasitikima kito žmogaus motyvais;
- Triukšmas bei kiti trukdymai;
- Vertybių sistemų skirtumai;
- Nenoriai priimama informacija, neatitinkanti išankstinės nuomonės ir įsitikinimų;
- Neteisingai suprantami žodžiai, turintys keletą skirtingų reikšmių.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) bei V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007), pateikia štai tokią komunikacijos barjerų klasifikaciją (žr. 1.6 pav.)

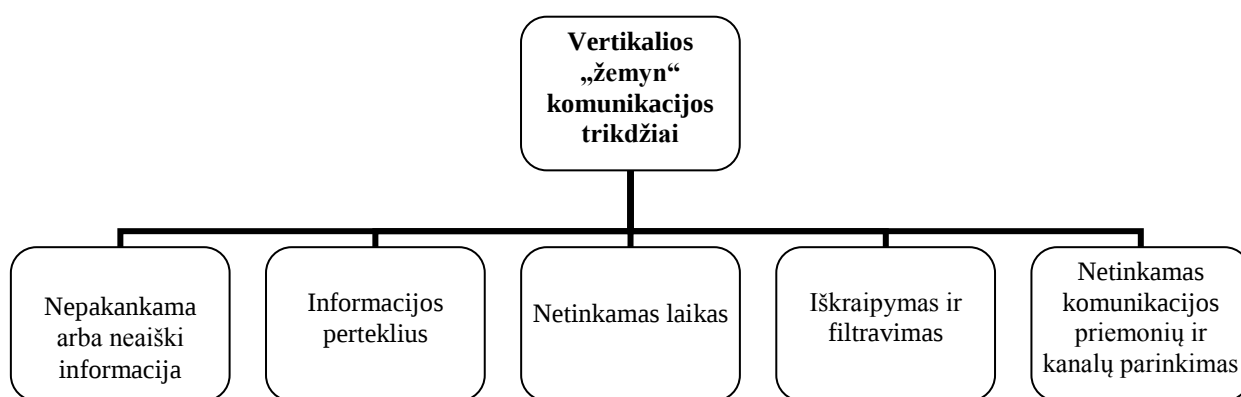


1.6 pav. **Komunikacijos barjerų klasifikacija**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007) ir S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005)

Organizaciniai barjerai pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), yra susiję su įvairiais trikdžiais formaliuose informacijos perdavimo kanaluose, atsirandančiais dėl skirtingų tikslų, darbuotojų padėties skirtumų, specializacijos. Šie barjerai savo ruožtu dar klasifikuojami pagal informacijos perdavimo kanalus organizacijoje: vertikaliosios „žemyn“ komunikacijos trikdžiai; vertikaliosios „aukštyn“ komunikacijos trikdžiai; horizontaliosios komunikacijos trikdžiai.

Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), dažniausiai pasitaikantys vertikalios „žemyn“ komunikacijos trikdžiai yra nepakankama arba neaiški informacija; netinkamas laikas; informacijos perteklius; iškraipymas ir filtravimas; netinkamas komunikacijos priemonių parinkimas.



1.7 pav. **Vertikalios „žemyn“ komunikacijos trikdžiai**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005)

Nepakankama arba neaiški informacija yra vienas dažniausiai pasitaikančių vertikalios „žemyn“ komunikacijos trikdžių, kuris atsiranda kai darbuotojams užduotys pateikiamos be komentarų, informacija yra nepakankama, pateikimo forma vykdytojui nesuprantama.

Informacijos perteklius. Keblumų kyla tada, kai informacijos yra per daug, nes sunku susitelkti į vieną svarbiausią. Ilguose pranešimuose reikalingą informaciją dažnai užgožia nereikšmingos detalės.

Netinkamas laikas. Sunkumų atsiranda ir tuomet, kai geros ir reikiamos žinios perduodamos netinkamu laiku. Jeigu vadovas duoda svarbius nurodymus darbuotojui tuo metu, kai skamba telefonas ar kai abu skuba, tai taip pat galima nesitikėti gerų rezultatų;

Iškraipymas ir filtravimas. Tai gali būti daroma tiek sąmoningai (kažkas nutylima, pabrėžiama), tiek ir nesąmoningai.

Netinkamas komunikacijos priemonių parinkimas. Perduodant informaciją galima naudotis įvairiomis komunikacijos priemonėmis. Praktikoje plačiai paplitę rašytinės informacijos formos (laiškai, įsakymai, pranešimai ir kt.), tačiau labiau rekomenduotina ir

žymiai efektyvesnė yra tiesioginė žodinė komunikacija. Taip sudaromos palankesnės sąlygos grįžtamajam ryšiui užtikrinti, atsiranda galimybė paklausti ar pasitikslinti, formuojasi geresnis klimatas tarp skirtingų hierarchinių lygių.

Komunikacijos „aukštyn“ trikdžiai. Kalbant apie komunikaciją „aukštyn“, tai ji vyksta sudėtingiau negu komunikacija „žemyn“. Tai lemiančios priežastys pavaizduotos 1.8 pav.



1.8 pav. Komunikacijos „aukštyn“ trikdžiai

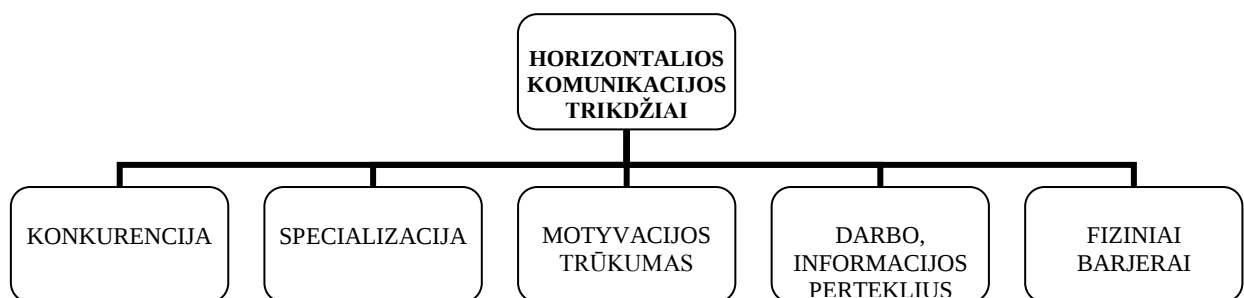
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005)

Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005, psl. 192-193), dažniausiai komunikaciją aukštyn trikdo tokios priežastys kaip rizika, iškraipymas ir padėties skirtumai.

Rizika. Darbuotojai paprastai labai jautriai jaučia priklausomybę nuo vadovų. Todėl perduodami informaciją „aukštyn“ jie gali baimintis, kad atvirumas gali sukelti neigiamas pasekmes patiems informaciją pateikusiems asmenims.

Iškraipymas. Pavaldinių komunikavime su vadovais egzistuoja tendencija nuslėpti, ar iškraipyti nepatenkinamus tikruosius rezultatus, problemas. Dažnai darbuotojai pateikia netikslią informaciją apie padėtį padaliniuose, nes vadovai nelabai mėgsta girdėti naujienas, kurios jiems nepatinka. Be to, pavaldiniai bijo, kad nesėkmės bus susietos su jų veikla.

Padėties skirtumai. Kai kurie vadovai laikosi nuomonės, kad idėjos ir nurodymai turi eiti iš viršaus į apačią ir visiškai nekreipia dėmesio į tai, ką sako pavaldiniai. Tai pagrindinė priežastis, dėl kurios dažnai neišgirstamos geros idėjos, gimusios „apačioje“.



1.9 pav. Horizontalios komunikacijos trikdžiai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis *Komunikacijos efektyvumo...*, 2010

Konkurencija. Ji pasireiškia darbuotojų varžymusi, siekiant paaugštinimo arba dėl kitų priežasčių. Kai darbuotojas jaučia, kad jis yra išnaudojamas kitų, jis paprastai nėra linkęs su tais žmonėmis kooperuotis;

Specializacija. Neretai pasikeitimą informacija trukdo skirtingas tam tikros srities žinių lygis. Kai informaciją perduoda žmogus, dirbantis specifinėje srityje, pvz., kompiuterinių programų kūrėjas, gali atsitikti, kad jo specifinį pranešimą kiti sunkiai supras;

Motyvacijos trūkumas. Neretai darbe konkuruojantys darbuotojai vienas su kitu konkuruoja, jie nėra linkę keistis informacija ar kooperuotis su kitais;

Darbo, informacijos perteklius. Gana dažnai darbuotojų komunikacijai trukdo per didelis darbo krūvis;

Fiziniai barjerai. Darbuotojams yra sunkiau keistis informacija, jeigu atstumai tarp jų yra per dideli. (Komunikacijos proceso..., 2010)

Pasak V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (2007, p.19), labai dažnai komunikacijos barjerai yra fiziniai: blogi ryšiai, prasta akustika, neįskaitoma kopija, triukšmas. Triukšmu laikomas bet koks veiksnys, kuris trukdo, iškraipo, kliudo komunikacijai tačiau jis gali visiškai sutrikdyti efektyvų pranešimą, iškreipti informaciją ar net sutrukdyti ją perduoti gavėjui.

Pasak V. Misevičiaus ir R. Urbonienės (2006), asmeniniai bendravimo trukdžiai susiję su žmonių bendravimu: psichologiniu klimatu, nevienodu kultūros bei intelekto lygiu ir pan. Autoriai išskiria tokius asmeninius komunikavimo trukdžius žr. 1.2 lent.

1.2 lentelė

Asmeniniai komunikavimo trikdžiai ir jų priežastys

ASMENINIAI KOMUNIKAVIMO TRIKDŽIAI	PRIEŽASTYS
Skirtingas informacijos supratimas	Kyla dėl intelektualumo ir kompetencijos skirtumų, žmonių emocinės būklės, skirtingų interesų ir pan.
Skirtinga žodžių interpretacija	Kyla dėl atskirų žodžių skirtingo supratimo
Neverbaliniai (gestų) trukdžiai	Dėl kultūrinių savitumų ar nacionalinių ypatumų tie patys gestai gali būti suprasti nevienareikšmiai
Blogas grįžtamasis ryšys	Kyla dėl nesugebėjimo išklausyti, blogų tarpusavio santykių ir pan.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis V. Misevičius, R. Urbonienė, 2006

V. Misevičius ir R. Urbonienė (2006), teigia, kad svarbu įvertinti socialinį suvokimą:

- Dalis informacijos praleidžiama;
- Kai kurioms detalėms suteikiama per didelė reikšmė;
- Neteisingai interpretuojami ryšiai tarp atskirų suvokiamų elementų;

- Daromos neteisingos prielaidos apie žmones, remiantis ankstesne patirtimi ir klaidingai manant, kad kai kurie būdo bruožai visada susiję su kitais.

Pasak V. Misevičiaus ir R. Urbonienės (2006), vienas pagrindinių šių trikdžių šaltinių yra susiformavusi išankstinė nuomonė bei stereotipai.

V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007, p.21) teigia, kad didelę reikšmę komunikacijos procesui turi ir požiūris į save, daugiausia nulemiantis, kaip elgiamasi su aplinkiniais. Pasitikėjimas savimi ir kitais, pagarba, savęs mylėjimas (žinoma, jei tai nesusiję su aplinkinių niekinimu ar žeminimu) nulemia geresnius santykius su žmonėmis, nuoširdesnį, efektyvesnį bendravimą. Nemažą reikšmę turi ir pastangos bei dėmesys komunikacijų tobulinimui, tam skiriamas laikas. Labai naudinga stebėti ir kritiškai vertinti aplink vykstančius komunikacinius procesus, įvertinti jų kokybę, pastebėti klaidas, dėl bendravimo kultūros stokos ir pašnekovo aplaidumo kylančias problemas.

V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė vadovėlyje „Komunikacija: teorija ir praktika“ (2007), pateikia principus, kuriais turėtų remtis bendravimas organizacijoje:

- Vadovybė turi dalytis su darbuotojais informacija.
- Informaciją galima pateikti rašytiniais pranešimais.
- Pranešimai turi būti parašyti suprantamais, darbuotojų išsilavinimą atitinkančiais žodžiais.
- Pranešimus turi rengti kompetentingi asmenys.
- Informacijos nevalia sąmoningai iškraipyti ar pateikti ją klaidinančią.
- Pranešimai turi būti informatyvūs, tikslūs, pateikti tinkamu laiku.
- Informacija turi būti pateikta mažais kiekiais.

Bene svarbiausia – nepamiršti, jog komunikacija – abipusis procesas. Čia privalo dalyvauti abi šalys (siuntėjas ir gavėjas). Abiem individams komunikavimo procese tenka vienoda atsakomybė. Jei viena iš šalių funkcionuos blogai, komunikacijos procesas sutriks. Pasak psichologų, didelę įtaką komunikacijos efektyvumas turi *klausymo gebėjimai*, ir labiau vertinamas žmogus ne daug kalbantis, o mokantis klausytis. Geri vadovai daugiau nei 50 proc. laiko praleidžia klausydamiesi kitų. Tačiau pastebėta, kad dauguma žmonių, kuriems nesiseka bendrauti, yra prasti klausytojai. Jie mėgsta kalbėti, bet klausyti – ne. Kai nesiklausoma, nesugebama suteikti būtino ir adekvataus siuntėjo grįžtamojo ryšio. (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007, p.21).

J. Paužuolienė ir K. Trakšėlys (2009) teigia, kad dažnai žmonės pasako ne tai ką galvoja, o pateikia nuomonę, kurios privalo laikytis, kuriai pritars vadovas, kurios tikisi aplinkiniai.

Apibendrintai galima teigti, kad norint jog komunikacija organizacijoje būtų kuo efektyvesnė yra būtinas grįžtamasis ryšys, kuris padeda įvertinti pasiųstos informacijos efektyvumą. Be abejo, tai dar neužtikrina, kad tada komunikacija vyks sklandžiai. Efektyviai komunikuoti trukdo labai daug barjerų. Mokslininkai labai įvairiai klasifikuoja komunikacijos barjerus, tačiau dauguma juos skirsto į organizacinius, susijusius su įvairiais trikdžiais formaliuose komunikacijos kanaluose ir asmeninius, susijusius su žmonių bendravimu. Būtina identifikuoti visus barjerus, kurie trukdo efektyviai komunikuoti ir pasistengti juos pašalinti.

2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VERTINIMAS UAB „LPP“: TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodo parinkimas. Pasak I. Luobikienės (2006), apklausa yra vienas populiariausių informacijos rinkimo metodų. Dažniausiai naudojama apklausos forma yra anketavimas. A. Valackienė, S. Mikėnė (2008), teigia, kad anketa yra formalizuotas gerai apgalvotų klausimų rinkinys, kuriuo yra siekiama ištirti kokį nors reiškinį arba procesą. Pasak I. Luobikienės (2006), tinkamai parengus anketą galima surinkti ne mažiau patikimus duomenis nei taikant stebėjimo metodą ar atliekant dokumentinių šaltinių analizę. Taigi, remiantis mokslinės literatūros autoriais ir atsižvelgus į visus apklausos, naudojant anketavimą, metodo privalumus, vidinės komunikacijos vertinimą UAB „LPP“ buvo pasirinkta atlikti būtent šiuo metodu.

Tyrimo instrumento aprašymas. Vidinės komunikacijos tyrimui atlikti buvo sudaryta anketa, kurią sudarė: 14 uždaro tipo klausimų, 5 atviro tipo klausimai ir 4 nuomonių vertinimo skalės (žr. 1 priedą). Anketa buvo sudaryta remiantis teorinėje darbo dalyje išanalizuota mokslinė literatūra. Anketa sudaro 3 blokai: demografinis, diagnostinis ir pasiūlymų. *Demografinis blokas* buvo sudarytas iš 3 uždaro tipo ir 2 atviro tipo klausimų apie respondentų lytį, amžių, padalinį, kuriame dirba, pareigas ir darbo stažą įmonėje. *Diagnostinį bloką sudaro*: 14 klausimų apie vertikalią, horizontalią ir neformalią komunikaciją įmonėje; 12 teiginių apie efektyvios komunikacijos barjerus; 8 teiginiai, vertinantys darbuotojų informavimą su įmonės veikla susijusiais klausimais bei darbuotojų darbo įvertinimą; 7 teiginiai, vertinantys grįžtamąjį ryšį įmonėje. *Pasiūlymų blokas* buvo sudarytas norint sužinoti respondentų pasiūlymus vidinės komunikacijos gerinimui.

Darbuotojų nuomonių, vertinimui buvo nuspręsta panaudoti Likerto nuomonių vertinimo skalę. Naudojant šį metodą buvo suformuluoti teiginiai ir respondento buvo prašoma pagal nurodyti savo sutikimo arba nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Analizuojant skalės duomenis buvo susumuojami „labai dažnai“ ir „dažnai“ atsakymai, ir pateikiami kaip „dažnai“ bei susumuojami „labai retai“ ir „retai“ atsakymai, ir pateikiami kaip „retai“. Analogiškai buvo sumuojami „visiškai sutinku“ ir „sutinku“, ir pateikiami kaip „sutinku“ bei sumuojami „visiškai nesutinku“ ir „nesutinku“, ir pateikiami kaip „nesutinku“. Šis nuomonių vertinimo metodas leidžia įvertinti bendrą respondento nuomonę apie nagrinėjamus objektus bei kurie jų yra vertinami pozityviau, o kurie negatyviau.

Vidinės komunikacijos vertinimo tyrimo instrumento pagrindimas

	Anketos turinys	Indikatoriai, matuojantys diagnostinį bloką	Mokslinės literatūros autoriai	Indikatorių sk.
Demografinis blokas	Socialiniai – demografiniai kintamieji	Lytis, amžius, padalinys, kuriame dirba respondentas, užimamos pareigos, darbo stažas organizacijoje	<i>Apklausa.</i> (http://ik.ku.lt/lessons/konspekt/moksldarb/apklausa.htm)	1-5 klausimai
Diagnostinis blokas	Vertikali ir horizontali komunikacija	Komunikacijos būdai pagal naudojimo įmonėje dažnumą, komunikacijos pobūdis, vertikalios ir horizontalios komunikacijos dažnumas, informacijos trūkumas/perteklius, informacijos pateikimo laikas	Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007). <i>Darbo ir organizacinė psichologija.</i> (2005). Guščinskienė J. (2009). Pusvaškytė L., (2009). Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). <i>Tapinienė J. (2006).</i>	6-18 klausimai
	Neformalus bendravimas	Santykiai su bendradarbiais, tiesioginiu vadovu, aukščiausiais vadovais ir kitais padaliniais.	Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007).. Lovelock, C., Wirtz J. (2011). Marionaitė V. (2009). Pusvaškytė L., (2009).	19 klausimas
	Efektyvios komunikacijos barjerai	Pateikiamos informacijos aiškumas ir suprantamumas; informacijos pateikimo laikas; informacijos nusiėmimas; perkrovimas informacija; netinkamų komunikacijos būdų parinkimas; baimė atvirai bendrauti; informacijos iškraipymas; statuso skirtumai; darbuotojų varžymasis; konkurencija; per didelis darbo krūvis.	Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007). Grėbliauskienė, B., Večkienė, N. (2004). Misevičius, V., Urbonienė, R. (2006). Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005).	20 skalė 12 teiginių
	Darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklą ir darbo įvertinimas	Darbuotojų supažindinimas su įmonės vizija, misija, tikslais; informavimas apie įmonės pardavimus, plėtrą, finansus; nuomonės išklausymas; galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo; darbuotojų darbo įvertinimas.	Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007). Marionaitė V. (2009). Pusvaškytė L., (2009).	21 skalė 8 teiginiai
	Grįžtamasis ryšys	Susirinkimų organizavimas, vadovo ir darbuotojų naudojamas grįžtamasis ryšys	Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007). Pusvaškytė L., (2009).	22 skalė 7 teiginiai
Pasiūlymų blokas	Vidinės komunikacijos efektyvumo didinimas	Darbuotojų pasiūlymai vidinės komunikacijos gerinimui		23 klausimas

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės

Tyrimo organizavimas. Siekiant įvertinti vidinę komunikaciją UAB „LPP“, 2012 metų balandžio 10-30 dienomis buvo atliktas *kiekybinis tyrimas*. Tyrimas buvo atliekamas *anketavimo metodu*. Respondentai turėjo užpildyti paruoštą anketą, kuri, atsižvelgiant į padalinių geografinį išsidėstymą, buvo pateikta *elektroniniu būdu*. Klausimynas buvo patalpintas internetinėje apklausų svetainėje: *www.publika.lt*. Atsižvelgiant į tai, kad apklausoje turėjo dalyvauti tik konkrečios įmonės darbuotojai, anketa buvo sukurta su įsirašymo raktu, siekiant išvengti sąlygos neatitinkančių respondentų. Apie atliekamą tyrimą buvo informuoti aukščiausieji vadovai. Siekiant kuo didesnio anketų grįžtamumo buvo nusiųstas elektroninis laiškas įmonės pardavimų direktorei. Elektroniniame laiške buvo pateikta nuoroda į anketą ir įsirašymo raktas bei paprašyta persiųsti šį laišką visiems įmonės padaliniais ir paskatinti juos užpildyti anketą.

Tyrimo imtis. Apklausoje dalyvavo visi įmonės „Reserved“, „Cropp town“ ir „House“ padaliniai, kurie išsidėstę Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Šiaulių miestuose. Iš viso įmonės padaliniuose dirba 132 darbuotojai (valdymo struktūros schemą žr. 2 priede). Šiame tyrime statistinis imties dydis buvo apskaičiuotas pagal „Paniotto“ formulę:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$$

n-reikiamas respondentų skaičius;

Δ - paklaida (Pasirinkta standartinė 0,05% paklaida);

N- visumos narių skaičius (šiuo atveju UAB „LPP“ darbuotojų skaičius)

$$n = 1/(0,05^2 + 1/132) = 1/(0,0025 + 0,0076) = 1/0,0101 = 99$$

Atlikus skaičiavimą, nustatyta, kad su 0,05% paklaida, reikia apklausti ne mažiau kaip 99 įmonės darbuotojus, kad rezultatų patikimumas būtų 0,95%. Anketą užpildė 104 darbuotojai. Vertinant vidinę komunikaciją analizuojamoje įmonėje, buvo remtasi daugumos respondentų nuomone.

Tyrimo duomenų apdorojimas ir rezultatų pateikimas. Tyrimo duomenų apdorojimui buvo panaudota MS Excel programa. Rezultatams pateikti buvo sudarytos lentelės bei diagramos.

2.2. UAB „LPP“ veiklos apibūdinimas

UAB „LPP“ veiklą pradėjo 1995 m. Iš pradžių įmonė prekybos centrams tiekė Azijoje pagamintus marškinėlius. 2000 m. buvo sukurtas nuosavas prekės ženklas „Reserved“, o po metų jau buvo atidarytos 24 „Reserved“ parduotuvės. 2003 m. „Reserved“ pateko į Lietuvos rinką. 2004 m. įsteigtas ir Lenkijoje pradėjo veikti naujas prekės ženklas „Cropp town“. 2006 m. „Cropp town“ pasiekė Lietuvos rinką. 2009 m. „LPP“ įgijo dar du prekės ženklus:

„House“ ir „Mojito“ ir tapo didžiausiu drabužių tinklu Lenkijoje ir svarbiu veikėju tarptautinėje drabužių rinkoje. „Reserved“, „Cropp town“, „House“ ir „Mojito“ yra keturi pripažinti drabužių prekių ženklai, kurie sudaro įmonės branduolį ir yra gerai įtvirtinti rinkoje. „LPP“ prekės ženklai yra parduodami daugiau nei 1000 parduotuvių: Lenkijoje, Čekijoje, Slovakijoje, Vengrijoje, Rusijoje, Latvijoje, Lietuvoje, Estijoje ir Ukrainoje. Lietuvoje „Mojito“ prekinis ženklas neturi savo atskirų salonų ir šio prekinio ženklo drabužių asortimentas yra prijungtas kai kuriuose „Reserved“ salonuose, bet jau šiais metais yra planuojama atidaryti atskirus „Mojito“ salonus didžiuosiuose Lietuvos miestuose.

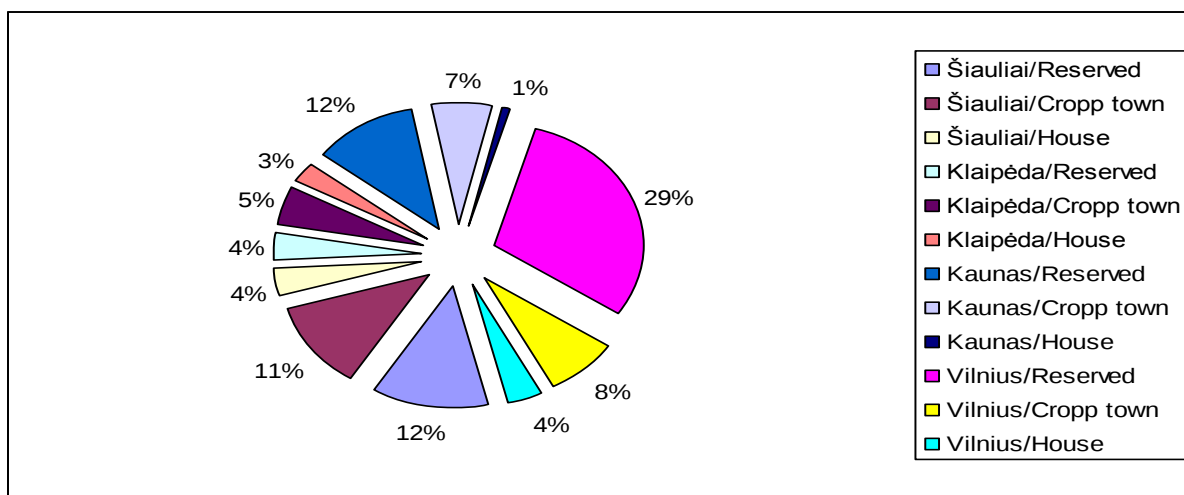
Pagrindiniai prekybos padalinių uždaviniai yra įmonės apyvartos planų vykdymas, kuriant malonią ir skatinančią pirkti aplinką, parduodant įmonės prekes ir paslaugas, formuojant palankų bendrovės įvaizdį. Suteikti pirkėjams geriausią pasirinkimą pateikiant drabužių kolekcijas, geriausiai atitinkančias pirkėjo gyvenimo būdą ir padedančioms išreikšti save. Suteikti darbuotojams geras darbo sąlygas, socialines garantijas, asmeninio ir profesinio tobulėjimo bei karjeros galimybes.

2.3. Vidinės komunikacijos vertinimas UAB „LPP“: kiekybinio tyrimo rezultatai

2.3.1. Respondentų apibūdinimas socialiniu-demografiniu aspektu

Tyrimo socialinių – demografinių rezultatų analizė apėmė tokius kintamuosius kaip: lytis, amžius, padalinys, užimamos pareigos bei darbo stažas įmonėje. Pirmuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų lytį. Rezultatai parodė, kad 104 apklausoje dalyvavusių UAB „LPP“ darbuotojų yra moterys. Siekiant išsiaiškinti respondentų pasiskirstymą pagal amžių, buvo suformuotos 4 amžiaus grupės: 18-25; 26-35; 36-45; 46 ar daugiau metų. Išanalizavus duomenis paaiškėjo, kad apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų amžius yra iki 46 metų. Daugiausiai apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų nurodė 26-35 metų amžiaus intervalą, net 48% (N=50). Amžiaus intervalą 18-25 metai nurodė 40% (N=42) darbuotojų. Likę 12% (N=12) darbuotojų nurodė amžiaus intervalą 36-45 metai.

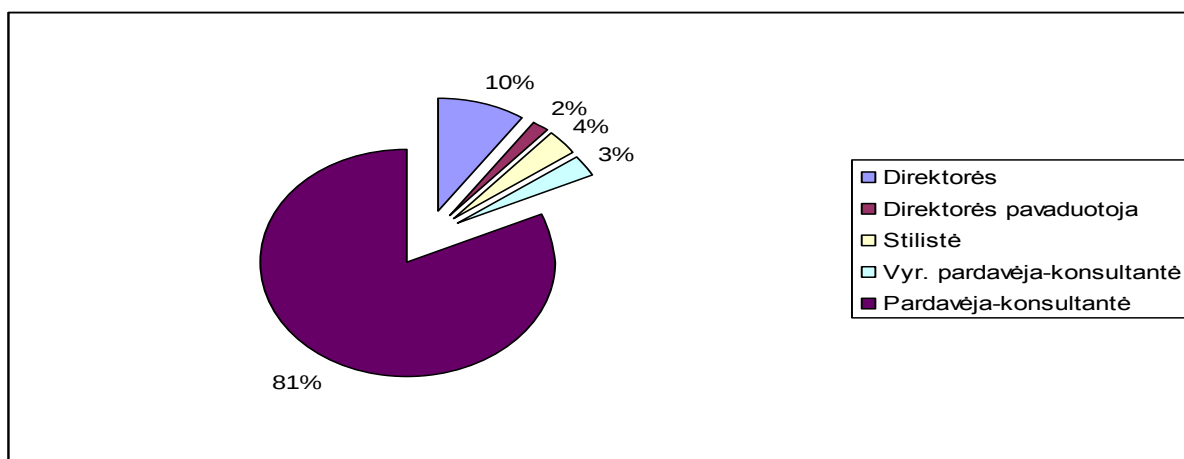
Įmonės padaliniai yra išsidėstę didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje ir Šiauliuose. Kitu klausimu, prašant respondentų nurodyti miestą ir prekinį ženklą, buvo siekiama išsiaiškinti kuriame įmonės padalinyje jie dirba (žr. 2.1 pav.).



2.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal padalinį

Tyrimo rezultatai parodė, kad net 41% (N=43) apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų dirba Vilniaus mieste esančiuose „Reserved“, „Cropp town“ ir „House“ padaliniuose. Tokį didelį Vilniaus miesto procentą lėmė tai, kad šiame mieste yra daugiausiai įmonės padalinių. 27% (N=29) apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų dirba Šiaulių miesto padaliniuose. Kauno miesto padalinį nurodė 20% (N=20) apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų. Mažiausią dalį apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų sudaro dirbantieji Klaipėdos miesto padaliniuose (12%, N=12).

Siekiant išsiaiškinti, kokias pareigas užimantys darbuotojai išreiškė savo nuomonę, respondentų buvo prašoma nurodyti užimamas pareigas įmonėje (žr. 2.2 pav.).

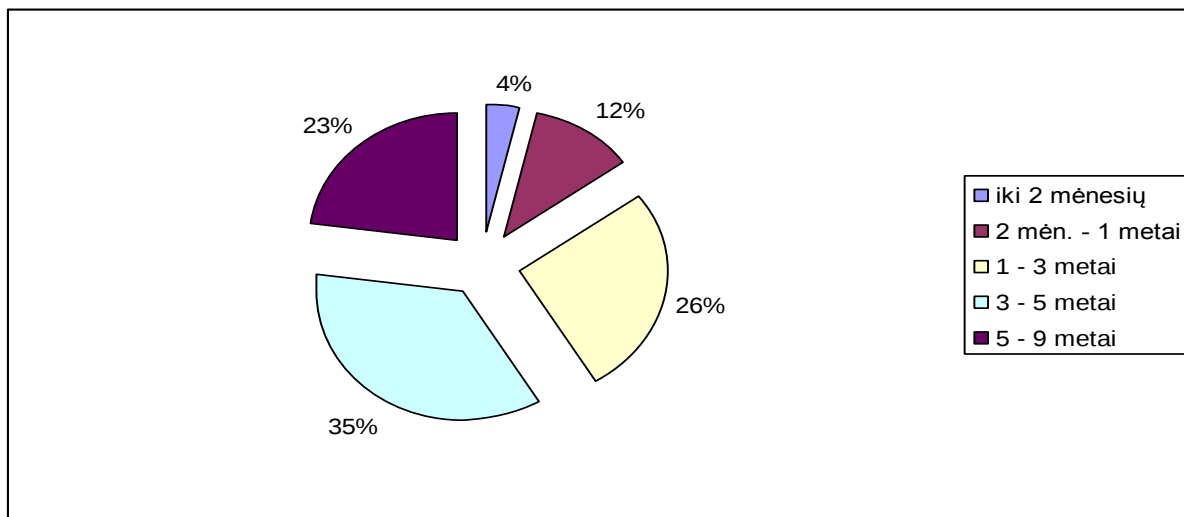


2.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje

Kaip matyti iš pateikto 2.2 paveikslo duomenų, daugiausiai savo nuomonę išreiškė žemiausios grandies darbuotojai. Net 81% (N=85) apklausoje dalyvavusių darbuotojų sudaro pardavėjos-konsultantės. Tolimesniuose tyrimo rezultatuose labiausiai atsispindės pardavėjų-

konsultantų pareigas užimančių darbuotojų požiūris į vidinę komunikaciją įmonėje. Likę 19 respondentų pagal užimamas pareigas įmonėje pasiskirstė taip: 10% (N=10) visų apklausoje dalyvavusių respondentų sudarė padalinių direktorės, 4% (N=4) – stilistės, 3% (N=3) – vyr. pardavėjos-konsultantės ir 2% (N=2) – direktorės pavaduotojos.

Efektyvi komunikacija priklauso nuo tarpusavio supratimo ir sugebėjimo pritaikyti siunčiamą informaciją pagal gavėjo savybes. Įgyvendinti šias sąlygas gali padėti ilgalaikis bendravimas. Dėl šios priežasties buvo siekiama išsiaiškinti, koks respondentų darbo stažas įmonėje (žr. 2.3 pav.)



2.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausia dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų įmonėje dirba nuo 3 iki 5 metų, šį variantą pažymėjo 35% (N=37) respondentų. Taip pat nemaža dalis respondentų pažymėjo, kad įmonėje dirba nuo 1 iki 3 metų (26%, N=27) ir nuo 5 iki 9 metų (23%, N=24). Nuo 2 mėnesių iki 1 metų įmonėje dirba 12% (N=12) apklaustųjų. Mažiausią dalį sudarė respondentai, įmonėje dirbantys iki 2 mėnesių, šį variantą pažymėjo 4% (N=4) apklaustų įmonės darbuotojų.

Apibendrinant respondentų socialinius – demografinius duomenis, remiantis dauguma, galima teigti, kad tyrimo rezultatus suformavo 18-36 metų amžiaus moterys, užimančios pardavėjų-konsultančių pareigas Vilniaus ir Šiaulių miestų padaliniuose bei dirbančios įmonėje nuo 1 iki 9 metų.

2.3.2. Vertikalios ir horizontalios komunikacijos analizė

Vertikalios ir horizontalios komunikacijos analizė apims respondentų nuomones apie komunikacijos priemones įmonėje ir jų naudojimo dažnumą; komunikacijos pobūdį, komunikacijos dažnumą tarp darbuotojų ir aukščiausiųjų vadovų, tarp darbuotojų ir

tiesioginio vadovo, tarp bendradarbių, tarp padalinių; informacijos kiekį ir jos pateikimo laiką.

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo išsiaiškinta, kad kiekvienoje įmonėje, net ir mažiausioje, galima aptikti bent dvi komunikacijos su darbuotojais priemonės, tai yra, žodinę komunikaciją ir žinutes-pranešimus. Tuo tarpu didesnėse įmonėse jau galima aptikti daugiau komunikacijos priemonių. Atlikus literatūros analizę buvo nustatyta, kad efektyviausia komunikacija yra „akis į akį“, šiek tiek mažiau efektyvios komunikacijos priemonės yra telefonas ir elektroninis paštas, o mažiausiai efektyvios yra priemonės, neturinčios tikslaus adresato. Tyrimo metu nustatytos įmonėje naudojamos komunikacijos priemonės ir jų naudojimo dažnumas pateiktas 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė

Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal naudojamų komunikacijos priemonių dažnumą įmonėje

	Labai retai		Retai		Nei retai nei dažnai		Dažnai		Labai dažnai		Viso
Žodinė komunikacija	0	0%	1	0,97%	14	13,59%	11	10,68%	77	74,76%	103
Naujienų lapeliai	8	9,41%	25	29,41%	28	32,94%	10	11,76%	14	16,47%	85
Skelbimų lentos	1	0,97%	5	4,85%	6	5,83%	50	48,54%	41	39,81%	103
Susitikimai su vadovais	4	3,92%	9	8,82%	29	28,43%	47	46,08%	13	12,75%	102
Elektroninis paštas	7	6,73%	1	0,96%	4	3,85%	12	11,54%	80	76,92%	104
Telefonas	4	3,85%	3	2,88%	13	12,5%	37	35,58%	47	45,19%	104
Valdymo Publikacijos	25	42,37%	5	8,47%	18	30,51%	10	16,95%	1	1,69%	59
Vidaus televizija	30	52,63%	10	17,54%	10	17,54%	4	7,02%	3	5,26%	57
Internetas	7	7,14%	10	10,2%	38	38,78%	22	22,45%	21	21,43%	98
Kasmetinės Ataskaitos	5	7,94%	5	7,94%	18	28,57%	17	26,98%	18	28,57%	63
Laikraščiai įmonės viduje	35	63,64%	10	18,18%	7	12,73%	3	5,45%	0	0%	55
Susirinkimai	8	8%	27	27%	39	39%	20	20%	6	6%	100

Iš pateiktos lentelės duomenų matyti, kad įmonėje naudojamos labai įvairios komunikacijos priemonės, tik ne visi darbuotojai jas atpažįsta. 100% (N=104) apklausoje dalyvavusių darbuotojų nurodė, kad įmonėje informacijai perduoti naudojamas telefonas ir elektroninis paštas. Susumavus rezultatus nustatyta, kad elektroninis paštas, pasak 85,44% (N=88) darbuotojų naudojamas dažnai, 13,59% (N=14) darbuotojų teigė, kad elektroninis paštas naudojamas nei dažnai, nei retai ir tik 0,97% (N=1) darbuotojų nurodė, kad elektroninis paštas naudojamas retai. Susumavus rezultatus nustatyta, kad telefonas, pasak 80,77% (N=84) darbuotojų naudojamas dažnai, pasak 12,5% (N=13) darbuotojų telefonas naudojamas nei

dažnai, nei retai, o 6,73% (N=7) darbuotojų teigė, kad telefonas naudojamas retai. Lyginant šias dvi komunikacijos priemones, kurias atpažįsta visi darbuotojai galima, teigti, kad informacijai perduoti elektroninis paštas yra naudojamas dažniau nei telefonas. Kitos, labiausiai darbuotojams atpažįstamos komunikacijos priemonės įmonėje yra žodinė komunikacija ir skelbimų lentos. Šias komunikacijos priemones įvardijo atitinkamai po 103 darbuotojus. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 85,44% (N=88) darbuotojų teigia, jog žodinė komunikacija perduoti informacijai įmonėje naudojama dažnai, 13,59% (N=14) darbuotojų teigia, kad žodinė komunikacija naudojama nei dažnai, nei retai ir tik 0,97% (N=1) darbuotojų teigia, kad žodinė komunikacija naudojama retai. Skelbimų lentos, pasak 88,35% (N=91) darbuotojų, naudojamos dažnai, 5,83% (N=6) darbuotojų teigia, kad skelbimų lentos naudojamos nei dažnai, nei retai ir 5,82% (N=6) darbuotojų teigia, kad skelbimų lentos naudojamos retai. Lyginant šias dvi komunikacijos priemones, kurias įvardino vienodas kiekis darbuotojų galima teigti, kad informacijai perduoti dažniau pasitelkiama skelbimų lentomis, nei žodine komunikacija. Susitikimus su vadovais įvardijo 102 darbuotojai. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 58,83% (N=60) darbuotojų teigia, kad susitikimai vyksta dažnai, 28,43% (N=29) darbuotojų teigia, kad susitikimai su vadovais vyksta nei dažnai, nei retai ir 12,74 (N=13) darbuotojų teigia, kad susitikimai su vadovais vyksta retai. 100 darbuotojų pažymėjo, kad įmonėje komunikuojama pasitelkiant susirinkimus. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 26% (N=26) darbuotojų teigia, jog susirinkimai vyksta dažnai, 39% (N=39) darbuotojų teigia, jog susirinkimai vyksta nei dažnai, nei retai ir 35% (N=35) darbuotojų teigia, jog susirinkimai vyksta retai. 98 darbuotojai nurodė, kad informacijos perdavimui įmonėje yra naudojamas internetas. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 43,88% (N=43) darbuotojų teigia, kad internetas naudojamas dažnai, 38,78% (N=38) darbuotojų teigia, kad internetas naudojamas nei dažnai, nei retai, o 17,34% (N=17) darbuotojų teigia, kad internetas naudojamas retai. 85% darbuotojų pažymėjo, kad įmonėje komunikuojama pasitelkiant naujienų lapelius. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 28,23% (N=24) darbuotojų teigia, jog naujienų lapeliai naudojami dažnai, 32,94% (N=28) darbuotojų teigia, jog naujienų lapeliai naudojami nei dažnai nei retai ir daugiausiai darbuotojų, net 38,82% (N=33), teigė, jog naujienų lapeliai naudojami retai. Žymiai mažiau darbuotojų atpažįsta tokias komunikacijos priemones kaip: kasmetinės ataskaitos (N=63), valdymo publikacijos (N=59), vidaus televizija (N=57) ir laikraščiai įmonės viduje (N=55). Susumavus rezultatus nustatyta, kad didesnės dalies darbuotojų nuomone, kasmetinės ataskaitos, kaip komunikacijos priemonė, naudojama dažnai, taip teigia 55,55% (N=35) darbuotojai. Tuo tarpu susumavus nuomones apie valdymo publikacijas, vidaus televiziją ir laikraščius įmonės viduje, nustatyta, kad didžioji dalis darbuotojų, įvardinusių šias komunikacijos priemones, teigia, jog jos

naudojamos retai. 50,84%, (N=30) darbuotojų teigia, kad valdymo publikacijos naudojamos retai, 70,17% (N=40) darbuotojų teigia, kad vidaus televizija naudojama retai ir 81,82%, (N=45) darbuotojai nurodė, kad laikraščiai įmonės viduje naudojami retai.

Išanalizavus naudojamų komunikacijos priemonių dažnumą įmonėje galima teigti, kad informacija įmonėje perduodama įvairiomis priemonėmis, tik vienomis dažniau, o kitomis rečiau. Dažniausiai informacija įmonėje perduodama pasitelkiant skelbimų lentas, elektroninį paštą, žodinę komunikaciją, telefoną bei susitikimus su vadovais. Šiek tiek rečiau, bet dažnai informacija perduodama interneto bei kasmetinių ataskaitų pagalba. Rečiausiai įmonėje naudojamos tokios komunikacijos priemonės kaip: laikraščiai įmonės viduje, vidaus televizija, valdymo publikacijos bei naujienų lapeliai. Susirinkimai pasak daugumos darbuotojų, rengiami nei dažnai nei retai, tačiau paanalizavus į kurią pusę labiau krypta likusių darbuotojų nuomonė, nustatyta, kad manančių jog susirinkimai rengiami retai yra daugiau, nei manančių, jog jie rengiami dažnai.

Taigi, apibendrinant naudojamų komunikacijos priemonių dažnumą įmonėje, atsižvelgiant į moksliniais literatūros autorių nuomonę apie komunikacijos priemonių efektyvumą, galima teigti, kad dažniausiai įmonėje yra naudojamos efektyvios komunikacijos priemonės.

Analizuojant teoriją buvo išsiaiškinta, kad siekiant efektyvios komunikacijos organizacijoje, informacija turi laisvai judėti vertikaliai ir horizontaliai. Vis dėlto, vertikali komunikacija turi didesnį poveikį nei horizontali. Siekiant nustatyti, kokia komunikacija dažniausiai vyksta analizuojamoje įmonėje, respondentų buvo prašoma nurodyti, kokią informaciją jie gauna iš aukščiausiųjų vadovų, tiesioginio vadovo, bendradarbių ir kitų padalinių. Respondentai galėjo pasirinkti kelis variantus. Rezultatai šiuo klausimu atsispindi 2.3. lentelėje.

2.3. lentelė

Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal gaunamą informaciją iš aukščiausiųjų vadovų, tiesioginio vadovo, bendradarbių ir kitų padalinių

	Iš aukščiausiųjų vadovų	Iš tiesioginio vadovo	Iš bendradarbių	Iš kitų padalinių
Informaciją, apie kasdienes darbus (darbo instrukcijos, rekomenduojamos procedūros)	9,94%	32,81%	34,71%	5,5%
Informaciją apie padalinį, kuriame dirbate (apie einamuosius uždavinius)	20,5%	32,02%	10%	1,83%
Bendrą informaciją apie įmonę (įmonės rodikliai, artimiausi planai, prioritetų pasikeitimas)	54,04%	14,62%	8,23%	6,43%
Papildomą informaciją su darbu susijusiais klausimais	12,42%	20,55%	47,06%	61,47%
Negaunu jokios informacijos	3,10%	0%	0%	24,77%

Iš 2.3. lentelės duomenų matyti, kad iš aukščiausiųjų vadovų darbuotojai dažniausiai gauna bendrą informaciją apie įmonę, kuri apima įmonės rodiklius, artimiausius planus ir prioritetų pasikeitimą, šį variantą nurodė 54,04% (N=87) darbuotojų. Iš tiesioginio vadovo 32,81% (N=83) darbuotojų, nurodė dažniausiai gaunantys informaciją apie kasdienes darbus ir 32,02% (N=81) darbuotojų nurodė, kad tiesioginis vadovas suteikia jiems informaciją apie padalinį ir einamuosius uždavinius. Analizuojant, informaciją gaunamą iš bendradarbių, matyti, kad dažniausiai bendradarbiai keičiasi papildoma su darbu susijusia informacija (47,06%, N=80) ir informacija apie kasdienes darbus (34,71%, N=59). Tarp padalinių dažniausiai yra keičiamasi papildoma su darbu susijusia informacija, šį variantą nurodė 61,47% (N=67), tačiau nemažai darbuotojų nurodė, negaunantys informacijos iš kitų padalinių (24,77%, N=27).

Apibendrinant, galima teigti, kad informacija įmonėje juda tiek vertikalčiai, tiek horizontalčiai. Darbuotojai pagrindinę informaciją gauna iš aukščiausiųjų ir tiesioginio vadovų, o komunikuodami su bendradarbiais ir kitais padaliniais keičiasi papildoma informacija.

Siekiant išsiaiškinti, kaip dažnai šioje įmonėje vyksta vertikali ir horizontali komunikacija, respondentų buvo prašoma nurodyti, kaip dažnai jie gauna informaciją iš aukščiausiųjų vadovų, tiesioginio vadovo, bendradarbių ir kitų padalinių. Vertikalios ir horizontalios komunikacijos periodiškumo rezultatai atsispindi 2.4. lentelėje.

2.4 lentelė

Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie gaunamos informacijos iš aukščiausiųjų vadovų, tiesioginio vadovo, bendradarbių ir kitų padalinių, periodiškumą

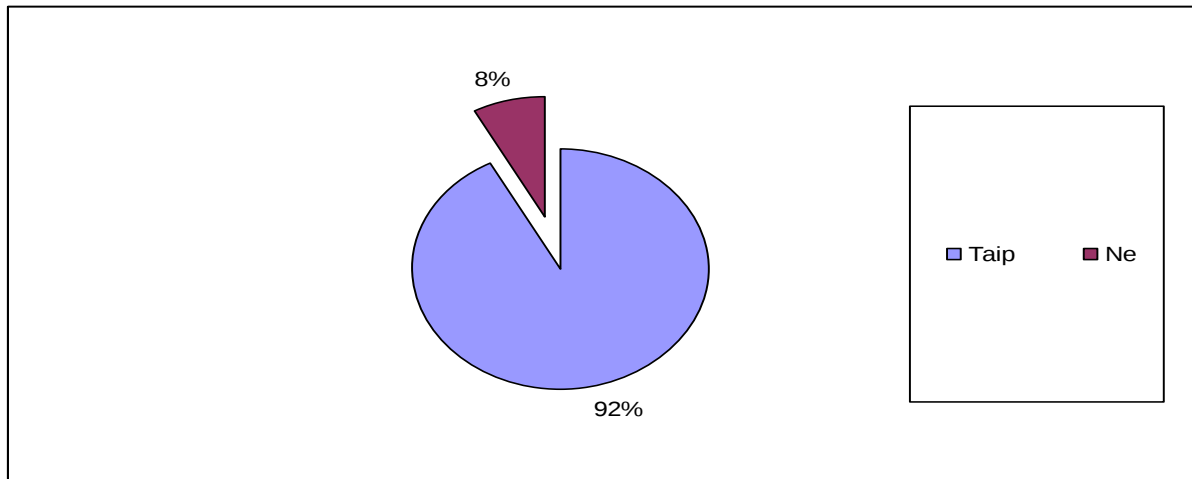
	Iš aukščiausiųjų vadovų	Iš tiesioginio vadovo	Iš bendradarbių	Iš kitų padalinių
Kelis kartus per dieną	8,65%	66,35%	33,65%	0,96%
Kartą per dieną	40,39%	22,11%	60,58%	3,85%
Kartą per savaitę	17,31%	10,58%	4,81%	24,04%
Kartą per mėnesį	19,23%	0,96%	0,96%	27,88%
Rečiau nei kas mėnesį	14,42%	0%	0%	43,27%

Iš pateiktos 2.4. lentelės matyti, kad iš aukščiausiųjų vadovų darbuotojai informaciją dažniausiai gauna kartą per dieną, šį variantą nurodė 40,39% (N=42), iš tiesioginio (padalinio) vadovo darbuotojai informaciją dažniausiai gauna kelis kartus per dieną (66,35%, N=69), iš bendradarbių – kartą per dieną (60,58%, N=63), iš kitų padalinių – rečiau nei kas mėnesį (43,27%, N=45).

Taigi apibendrinant respondentų nuomonių pasiskirstymą apie gaunamos informacijos iš aukščiausiųjų vadovų, tiesioginio vadovo, bendradarbių ir kitų padalinių, periodiškumą

galima teigti, kad dažniausiai darbuotojai gauna informaciją iš tiesioginio vadovo. Iš aukščiausiųjų vadovų ir bendradarbių darbuotojai informaciją gauna dažnai. Tuo tarpu iš kitų padalinių darbuotojai informaciją gauna retai.

Analizuojant mokslinę literatūrą, buvo nustatyta, kad dažniausiai pasitaikančios vertikalios „žemyn“ komunikacijos kliūtys yra nepakankama informacija arba jos perteklius. Dėl šios priežasties respondentų buvo prašoma nurodyti ar jie gauna pakankamai darbui reikalingos informacijos. Rezultatai, šiuo klausimu atsispindi 2.4. paveiksle.



2.4. pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal informacijos pakankamumą

Iš pateikto 2.4. paveikslo matyti, kad didžiajai daliai darbuotojų pakanka gaunamos informacijos, šį variantą pasirinko net 92% (N=96) apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Tačiau 8% (N=8) darbuotojų nurodė, kad jiems nepakanka gaunamos informacijos.

Kitais dviem atviro tipo klausimais buvo siekiama išsiaiškinti kokios informacijos darbuotojams trūksta ir kokios yra per daug. Iš 8 darbuotojų nurodžiusių, kad jiems nepakanka informacijos, kurią jie gauna, 6 nurodė, kokios informacijos jiems trūksta. 5 iš 6 darbuotojų nurodė, kad jiems trūksta informacijos apie bendrą įmonės veiklą, tikslus, prioritetus ir pokyčius įmonėje. Kaip buvo nustatyta anksčiau, bendrą informaciją apie įmonę darbuotojai gauna iš aukščiausiųjų vadovų, taigi tai reiškia, kad 5 apklausoje dalyvavę darbuotojai mano, kad aukščiausieji vadovai nepakankamai juos informuoja įmonės veiklos klausimais. Tuo tarpu 1 darbuotojas nurodė, kad jam trūksta informacijos, susijusios su kasdieniais darbais, kurią dažniausiai pateikia tiesioginis vadovas arba bendradarbiai. Darbuotojų, nurodžiusių, kad jiems pateikiama per daug informacijos, nebuvo nei vieno.

Analizuojant literatūrą, buvo išsiaiškinta, kad didesnę poveikį turi formaliu būdu, tai yra darbo metu, nei neformaliu, vakarėlių ar išvykų metu, gaunama informacija. Dėl šios priežasties respondentų buvo klausiama, kada dažniausiai jie gauna su darbu susijusią

informaciją. Gauti duomenys parodė, kad vienareikšmiškai visi apklausoje dalyvavę darbuotojai su darbu susijusią informaciją gauna darbo metu.

Apibendrintai galima teigti, kad darbuotojams informacija pateikiama formaliu būdu, todėl ji turi didesnę poveikį. Didžiajai daliai darbuotojų pakanka informacijos, kurią jie gauna, tačiau aukščiausieji vadovai turėtų atkreipti dėmesį, kad yra darbuotojų, norinčių žinoti daugiau apie įmonę, kurioje jie dirba, jos tikslus, prioritetus bei pokyčius.

Atlikus vertikalios ir horizontalios komunikacijos analizę išryškėjo pagrindinės tendencijos. Išanalizavus įmonėje naudojamų komunikacijos priemonių dažnumą nustatyta, kad įmonėje informacijos perdavimui naudojama daug įvairių priemonių. Dažniausiai informacijai perduoti naudojamos didesnę efektyvumą turinčios komunikacijos priemonės, tokios kaip žodinė komunikacija, elektroninis paštas, telefonas, susitikimai su vadovais bei skelbimų lentos. Išanalizavus kokią informaciją darbuotojai gauna iš aukščiausiųjų vadovų, tiesioginio vadovo, bendradarbių ir kitų padalinių nustatyta, kad pagrindinę informaciją darbuotojai gauna formaliais kanalais, t.y. iš aukščiausiųjų vadovų ir tiesioginio vadovo, o neformaliais kanalais, t.y. iš bendradarbių ir kitų padalinių, darbuotojai gauna papildomą informaciją. Išanalizavus gaunamos informacijos iš aukščiausiųjų vadovų, tiesioginio vadovo, bendradarbių ir kitų padalinių periodiškumą nustatyta, kad dažniausiai darbuotojai informaciją gauna iš tiesioginio vadovo. Taip pat dažnai darbuotojai informaciją gauna iš aukščiausiųjų vadovų ir bendradarbių. Tuo tarpu informaciją iš kitų padalinių darbuotojai gauna retai. Taigi pagrindinė informacija darbuotojams perduodama vertikalios komunikacijos būdu, o tokiu būdu perduodama informacija turi didesnę efektyvumą. Tai galioja ir informacijos perdavimo laikui. Analizuojant gaunamą informaciją šiuo aspektu nustatyta vienareikšmiška darbuotojų nuomonė, kad informaciją jie gauna formaliu būdu, t.y. darbo metu, o tai taip pat didina perduodamos informacijos efektyvumą. Išanalizavus gaunamos informacijos pakankumą nustatyta, kad didžiajai daliai darbuotojų pakanka gaunamos informacijos, tačiau yra darbuotojų, norinčių daugiau žinoti apie bendrą įmonės veiklą. Į tai dėmesį turėtų atkreipti aukščiausieji vadovai, nes kaip buvo nustatyta šią informaciją darbuotojai dažniausiai gauna būtent iš jų.

2.3.3. Neformalios komunikacijos analizė

Išanalizavus formalią komunikaciją įmonėje, svarbu išnagrinėti ir neformalios komunikacijos ypatumus. Tam tikslui respondentų buvo prašoma nurodyti, kokie santykiai juos sieja su bendradarbiais, tiesioginiu vadovu, aukščiausiais vadovais ir kitais padaliniais. Rezultatai šiuo aspektu atspindi 2.5 lentelėje.

Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie santykius su bendradarbiais, tiesioginiu vadovu, aukščiausiais vadovais ir kitais padaliniais

	Oficialūs, bendraujame tik darbo klausimais	Draugiški, bendraujame darbo ir asmeninėmis temomis	Puikūs, dažnai kartu leidžiame laisvalaikį
Santykiai su bendradarbiais	12,5%	74,04%	13,46%
Santykiai su tiesioginiu vadovu	57,69%	40,39%	1,92%
Santykiai su aukščiausiais vadovais	95,19%	2,89%	1,92%
Santykiai su kitais padaliniais	72,11%	23,08%	4,81%

Iš 2.5 lentelės duomenų matyti, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų nurodė, jog jų santykiai su bendradarbiais yra draugiški, šį variantą pasirinko 74,04% (N=77) darbuotojų, kad santykiai su bendradarbiais yra puikūs nurodė 13,46% (N=14) darbuotojų ir 12,5% (N=13) darbuotojų nurodė, kad santykiai su bendradarbiais yra oficialūs. Santykius su tiesioginiais vadovu didžioji dalis darbuotojų apibūdino kaip oficialius, kuomet bendraujama tik darbo klausimais (57,69%, N=60). Taip pat nemaža dalis darbuotojų nurodė, kad santykiai su tiesioginiu vadovu yra draugiški, šį variantą pasirinko 40,39% (N=42) darbuotojų. Mažiausia dalis darbuotojų, vertindama santykius su tiesioginiu vadovu, nurodė, kad santykiai su jais yra puikūs (1,92%, N=2). Analizuojant santykius su aukščiausiais vadovais, paaiškėjo beveik vienareikšmiška darbuotojų nuomonė. Net 95,19% (N=99) darbuotojų nurodė, kad santykiai su aukščiausiais vadovais yra oficialūs, tuo tarpu, kad santykiai draugiški nurodė 2,89% (N=3) darbuotojų, o puikius santykius įvardino tik 1,92% (N=2) darbuotojų. Santykius su kitais padaliniais didžioji dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų apibūdino kaip oficialius, šį variantą nurodė 72,11% (N=75) darbuotojų, 23,08% (N=24) darbuotojų teigia, kad su kitų padalinių darbuotojais bendrauja draugiškai, o 4,81% (N=5) darbuotojų nurodė, kad santykiai su kitais padaliniais yra puikūs.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonėje bendradarbiai palaiko draugiškus tarpusavio santykius ir bendrauja tiek darbo tiek asmeninėmis temomis, su tiesioginiu vadovu darbuotojai dažniausiai bendrauja oficialiai, su darbu susijusiais klausimais, tačiau gana dažnai su tiesioginiu vadovu darbuotojai gali aptarti ir asmenines temas. Su aukščiausiais vadovais ir kitais padaliniais darbuotojus sieja oficialus bendravimas.

Išanalizavus respondentų nuomonių pasiskirstymą apie santykius su bendradarbiais, tiesioginiu vadovu, aukščiausiais vadovais ir kitais padaliniais buvo svarbu nustatyti, kaip respondentų nuomonės pasiskirsto pagal darbo stažą (žr. 2 priedą). Duomenys parodė, kad kuo darbuotojai ilgiau dirba įmonėje tuo santykiai su bendradarbiais yra draugiškesni.

Santykiai su tiesioginiu vadovu taip pat keičiasi nuo išdirbto laiko, kuo ilgesnis stažas, tuo santykiai su tiesioginiu vadovu mažiau oficialūs. Analizuojant darbuotojų santykius su aukščiausiais vadovais pagal darbo stažą pastebima tendencija, kad kuo trumpesnis darbo stažas, tuo santykiai mažiau oficialūs. Atvirkščiai nei su aukščiausiais vadovais, santykiai su kitais padaliniais yra oficialesni esant trumpam darbo stažui.

2.3.4. Vidinės komunikacijos barjerų vertinimas

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo išsiaiškinta, kad nors įmonėje ir vyksta informacijos judėjimas vertikalčiai „žemyn“, vertikalčiai „aukštyn“, horizontaliai bei egzistuoja neformalus bendravimas, vis dėlto tai dar neužtikrina efektyvios komunikacijos, nes šiam procesui gali trukdyti komunikacijos barjerai. Siekiant įvertinti komunikacijos barjerus įmonėje, respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius, susijusius su komunikacijos barjeriais. 1-5 teiginiai buvo skirti įvertinti vertikalios „žemyn“ komunikacijos barjerus. 6-8 teiginiai buvo skirti įvertinti vertikalios „aukštyn“ komunikacijos barjerus. 9-12 teiginiai buvo skirti įvertinti horizontalios komunikacijos barjerus. Vertikalios „žemyn“ komunikacijos barjerų vertinimas atsispindi 2.6 lentelėje.

2.6 lentelė

2.3.4.1 Vertikalios „žemyn“ komunikacijos barjerų vertinimas

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jums pateikiama darbui reikalinga informacija yra aiškiai suprantama	0%	10,58%	14,42%	38,46%	36,54%
Darbui reikalinga informacija pateikiama laiku	1,92%	13,46%	21,15%	36,54%	26,93%
Dalis informacijos yra nuslepiama	14,42%	30,77%	31,73%	16,35%	6,73%
Darbuotojai dažnai yra perkraunami informacija	17,31%	22,12%	38,46%	20,19%	1,92%
Dažnai parenkamos netinkamos priemonės perduoti informacijai	23,08%	36,54%	22,11%	14,42%	3,85%

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo nustatyta, kad vienas dažniausiai pasitaikančių barjerų, atsirandančių vadovams perduodant informaciją padaliniams, yra neaiški informacija. Todėl pirmiausia respondentų pirmiausia buvo prašoma nurodyti ar jiems pateikiama darbui reikalinga informacija yra aiškiai suprantama. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių įmonės darbuotojų nurodė, kad sutinka su šiuo teiginiu (38,46%, N=40) ir visiškai sutinka (36,54%, N=38). Abejojančių šiuo klausimo atsirado 14,42% (N=15) darbuotojų. Mažiausią dalį sudarė darbuotojai nesutinkantys su šiuo teiginiu (10,58%, N=11), tuo tarpu visiškai nesutinkančių su

teiginiu nebuvo. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 75% (N=78) darbuotojų sutinka, 14,42% (N=15) – nei sutinka, nei nesutinka, 10,58% (N=11) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant pateikiamos darbui reikalingos informacijos aiškumą, remiantis daugelio darbuotojų nuomone, galima teigti, kad pateikiama informacija yra aiškiai suprantama.

Kitas dažnai pasitaikantis komunikacijos barjeras yra netinkamai pasirinktas laikas perduoti informacijai. Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), jeigu vadovas perduoda informaciją darbuotojui, tuo metu kai skamba telefonas, arba abu skuba, tuomet tikrai neverta tikėtis gerų rezultatų. Taigi respondentų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog darbui reikalinga informacija yra pateikiama laiku. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų nurodė sutinkantys (36,54%, N=38) ir visiškai sutinkantys (26,93%, N=28) su šiuo teiginiu. Abejojančių šiuo teiginiu atsirado nemažai, 21,15% (N=22) darbuotojų nurodė nei sutinkantys nei nesutinkantys, kad darbui reikalinga informacija pateikiama laiku. Tuo tarpu 13,46% (N=14) darbuotojų nurodė nesutinkantys, o 1,92% (N=2) visiškai nesutinkantys su teiginiu, kad darbui reikalinga informacija pateikiama laiku. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 63,47% (N=66) darbuotojų sutinka, 21,15% (N=22) – nei sutinka, nei nesutinka, 15,38% (N=16) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant darbui reikalingos informacijos pateikimo laiką, remiantis daugumos darbuotojų nuomone, galima teigti, kad dažniausiai informacija pateikiama laiku.

Dar vienas komunikacijos barjeras, trukdantis efektyviai komunikuoti gali būti sąmoningas arba nesąmoningas informacijos slėpimas. Respondentų buvo prašoma įvertinti teiginį, jog dalis informacijos yra nuslepiama. Rezultatai parodė, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų abejoja šiuo klausimu, nes 31,73% (N=33) darbuotojų nurodė, nei sutinkantys nei nesutinkantys su teiginiu. Vis dėlto nesutinkančių su teiginiu darbuotojų atsirado daugiau nei sutinkančių. 30,77% (N=32) darbuotojų nurodė nesutinkantys ir 14,42% (N=15) visiškai nesutinkantys, kad dalis informacijos yra nuslepiama. Tuo tarpu 16,35% (N=17) darbuotojų nurodė, kad sutinka, o 6,73% (N=7) – visiškai sutinka, kad dalis informacijos yra nuslepiama. Susumavus gautus rezultatus nustatyta, kad 23,08% (N=24) darbuotojų sutinka, 31,73% (N=33) – nei sutinka, nei nesutinka, 45,19% (N=47) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant komunikacijos barjerą, susijusį su informacijos nuslėpimu, remiantis daugumos darbuotojų nuomone, galima teigti, kad didžiosios dalies darbuotojų nuomone informacija nuo jų nėra slepiama. Kita vertus, gana didelė dalis darbuotojų tuo abejoja, o manančių, kad dalis informacijos nuo darbuotojų yra nuslepiama taip pat yra nemažai.

Sekantis, dažnai pasitaikantis komunikacijos barjeras yra darbuotojų perkrovimas informacija. Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), kai informacijos yra per daug,

sunku susitelkti į vieną svarbiausią, o ilguose pranešimuose svarbią informaciją dažnai užgožia nereikšmingos detalės. Siekiant įvertinti šį komunikacijos barjerą, respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį į teiginį, kad darbuotojai dažnai yra perkraunami informacija. Čia išryškėjo labai panaši situacija kaip ir su informacijos slėpimo barjeru. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų nurodė nei sutinkantys nei nesutinkantys, kad jie dažnai yra perkraunami informacija, taip teigė 38,46% (N=40) darbuotojų. Tolimesni duomenys parodė, kad visgi daugiau yra darbuotojų nesutinkančių su teiginiu. 22,12% (N=23) darbuotojų nurodė, kad nesutinka, o 17,31% (N=18) darbuotojų nurodė visiškai nesutinkantys, kad dažnai yra perkraunami informacija. Tuo tarpu 20,19% (N=21) darbuotojų nurodė, kad sutinka, o 1,92% (N=2) – visiškai sutinka, kad dažnai yra perkraunami informacija. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 22,11% (N=23) darbuotojų sutinka, 38,46% (N=40) – nei sutinka, nei nesutinka, 39,43% (N=41) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant darbuotojų perkrovimą informacija, remiantis daugumos nuomone galima teigti, kad darbuotojai nėra perkraunami informacija. Kita vertus atotrūkis tarp manančių, kad darbuotojai nėra perkraunami informacija ir tarp abejojančių tuo, labai mažas.

Teorinėje dalyje buvo išsiaiškinta, kad komunikacijos priemonių yra daug ir įvairių. Vienos jų yra efektyvesnės, o kitos mažiau efektyvios, todėl labai svarbu tinkamai jas parinkti. Respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad dažnai parenkamos netinkamos priemonės informacijai perduoti. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių darbuotojų nurodė, kad nesutinka su šiuo teiginiu (36,54%, N=38). 23,08% (N=24) darbuotojų nurodė visiškai nesutinkantys su teiginiu. 22,11% (N=23) darbuotojų suabejojo ir nurodė nei sutinkantys, nei nesutinkantys su teiginiu. Tuo tarpu 14,42% (N=15) darbuotojų nurodė sutinkantys, o 3,85 (N=4) – visiškai sutinkantys, kad informacijos perdavimui dažnai parenkamos netinkamos priemonės. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 18,27% (N=19) darbuotojų sutinka, 22,11 (N=23) – nei sutinka, nei nesutinka, 59,62% (N=62) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi, vertinant komunikacijos priemonių parinkimą, remiantis daugumos darbuotojų nuomone, galima teigti, kad informacijai perduoti dažniausiai yra parenkamos tinkamos priemonės.

Analizuojant mokslinę literatūrą apie vertikalios „aukštyn“ komunikacijos barjerus buvo nustatyta, kad darbuotojų komunikacijai su vadovais dažnai trukdo rizikos, iškraipymo ir padėties skirtumo barjerai. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie šiuos barjerus atspindi 2.7 lentelėje.

2.3.4.2 Vertikalios „aukštn“ komunikacijos barjerų vertinimas

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dažnai baiminamasi, kad atvirumas su vadovais sukels neigiamas pasekmes	15,39%	12,5%	17,31%	33,65%	21,15%
Darbuotojai nutyli arba iškraipo informaciją apie padėtį padalinyje, nes vadovai nenori girdėti naujienų, kurios jiems nepatinka	20,19%	14,42%	21,15%	32,69%	11,55%
Vadovai pateikia idėjas ir nurodymus ir visiškai nekreipia dėmesio į tai, ką sako pavaldiniai	19,23%	25%	24,04%	23,08%	8,65%

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo išsiaiškinta, kad vertikalią „aukštn“ komunikaciją dažnai neigiamai veikia rizikos barjeras. Siekiant įvertinti šį barjerą, respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad dažnai yra baiminamasi, jog atvirumas su vadovais gali sukelti neigiamas pasekmes. Duomenys parodė, kad didžioji dalis darbuotojų sutinka su šiuo teiginiu (33,65%, N=35). 21,15% (N=22) darbuotojų nurodė, kad visiškai sutinka su pateiktu teiginiu. Su teiginiu nei sutinkantys nei nesutinkantys nurodė 17,31% (N=18) darbuotojų. Tuo tarpu 12,5% (N=13) darbuotojų nurodė nesutinkantys ir 15,39% (N=16) – visiškai nesutinkantys su teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 54,80% (N=57) darbuotojų sutinka, 17,31% (N=18) – nei sutinka, nei nesutinka, 27,89% (N=29) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant rizikos barjerą, apimančią baiminimąsi, kad atvirumas su vadovais gali sukelti neigiamas pasekmes, remiantis daugumos nuomone galima teigti, kad darbuotojai bijo atvirai bendrauti su vadovais dėl galimų neigiamų pasekmių.

Teorinėje dalyje buvo išsiaiškinta, kad darbuotojams bendraujant su vadovais išryškėja tendencija nuslėpti ar iškraipyti nepatenkinamus rezultatus ar problemas. Kaip teigia J. Paužuolienė ir K. Trakšėlys (2009), darbuotojai dažnai pasako ne tai ką galvoja, o pateikia tokią nuomonę, kurios privalo laikytis ir kuriai pritars vadovai. Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), darbuotojai dažnai pateikia netikslią informaciją vadovams, nes jie dažniausiai nenori girdėti to kas jiems nepatinka, be to darbuotojai dažnai baiminasi, kad prasti rezultatai bus susieti su jų darbu. Siekiant įvertinti iškraipymo barjerą, respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad darbuotojai nutyli arba iškraipo informaciją apie padėtį padalinyje, nes vadovai nenori girdėti naujienų, kurios joms nepatinka. Duomenys parodė, kad didžioji dalis darbuotojų sutinka su šiuo teiginiu (32,69%, N=34). 11,55% (N=12) darbuotojų nurodė visiškai sutinkantys su teiginiu. Abejojančių ir nei sutinkančių nei nesutinkančių su pateiktu teiginiu buvo 21,15% (N=22)

darbuotojų. Tuo tarpu nesutikimą su teiginiu išreiškė 14,42% (N=15) darbuotojų, o visiškai nesutinkantys su teiginiu nurodė 20,19% (N=22) darbuotojų. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 44,24% (N=46) darbuotojų sutinka, 21,15% (N=22) – nei sutinka, nei nesutinka, 34,61% (N=37) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant informacijos iškraipymo barjerą, galima teigti, kad dauguma darbuotojų komunikuodami su vadovais nutyli arba iškraipo informaciją apie padėtį padalinyje.

Dar vienas mokslinės literatūros analizės metu nustatytas vertikalios „aukštyn“ komunikacijos barjeras yra padėties skirtumai. Dažnai yra taip, jog vadovai galvoja, kad nurodymai ir idėjos turi eiti iš viršaus į apačią ir visiškai negirdi ką sako pavaldiniai. Tokiu būdu yra praleidžiama galimybė išgirsti puikių pasiūlymų ar idėjų. Siekiant įvertinti padėties skirtumo barjerą, respondentų buvo prašoma išreikšti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad vadovai pateikia idėjas ir nurodymus ir visiškai nekreipia dėmesio į tai ką sako pavaldiniai. Didžioji dalis darbuotojų nurodė nesutinkantys su šiuo teiginiu (25%, N=26). 19,23% (N=20) darbuotojų nurodė visiškai nesutinkantys su teiginiu. 24,04% (N=25) darbuotojų suabejojo ir nurodė nei sutinkantys nei nesutinkantys su pateiktu teiginiu. Tuo tarpu 23,08% (N=24) darbuotojų nurodė sutinkantys, o 8,65% (N=9) – visiškai sutinkantys su teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 31,73% (N=33) darbuotojų sutinka, 24,04% (N=25) – nei sutinka, nei nesutinka, 44,23% (N=46) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant padėties skirtumų barjerą, remiantis daugumos nuomone galima teigti, kad vadovai dažniausiai ne tik pateikia nurodymus ir idėjas, bet ir išklauso ką nori pasakyti pavaldiniai.

Analizuojant mokslinę literatūrą apie horizontalios komunikacijos barjerus buvo nustatyta, kad komunikacijai tarp tų pačių lygių darbuotojų dažnai trukdo konkurencijos, motyvacijos, per didelio darbo krūvio ir fiziniai barjerai. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie horizontalios komunikacijos barjerus atspindi 2.8 lentelėje.

2.8 lentelė

2.3.4.3 Horizontalios komunikacijos barjerų vertinimas

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbuotojai varžosi dėl paaugstinimo ar kitų priežasčių	11,54%	32,69%	23,08%	19,23%	13,46%
Darbuotojai konkuruoja tarpusavyje ir nėra linkę keistis informacija	27,88%	32,69%	20,19%	14,42%	4,82%
Dažnai darbuotojų komunikacijai trukdo per didelis darbo krūvis	8,65%	13,46%	17,31%	40,39%	20,19%
Komunikuoti dažnai trukdo fiziniai barjerai (blogi ryšiai, triukšmas)	38,47%	24,04%	27,88%	7,69%	1,92%

Vienas iš horizontalios komunikacijos barjerų yra konkurencija, pasireiškianti darbuotojų varžymusi. Siekiant įvertinti šį barjerą, respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad darbuotojai varžosi dėl paaukštinimo ar kitų priežasčių. Didžioji dalis darbuotojų nurodė nesutinkantys su šiuo teiginiu (32,69%, N=34). Visiškai nesutinkantys su teiginiu nurodė 11,54% (N=12) darbuotojų. 23,08% (N=24) suabejojo ir nurodė, nei sutinkantys nei nesutinkantys su pateiktu teiginiu. Tuo tarpu 19,23% (N=20) darbuotojų nurodė, kad sutinka, o 13,46% (N=14) darbuotojų – visiškai sutinka su teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 32,69% (N=34) darbuotojų sutinka, 23,08% (N=24) – nei sutinka, nei nesutinka, 44,23% (N=46) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant konkurencijos barjerą, remiantis daugumos nuomone galima teigti, kad darbuotojai nekonkuruoja ir nesivaržo dėl paaukštinimo ar kitų priežasčių. Kita vertus, darbuotojų, manančių, kad darbuotojai konkuruoja tarpusavyje, procentas gana didelis.

Kitas horizontalios komunikacijos barjeras, aptiktas mokslinės literatūros analizės metu, yra motyvacijos trūkumas. Šis barjeras pasireiškia per darbuotojų konkuravimą tarpusavyje ir nenorą keistis informacija ar kooperuotis. Siekiant įvertinti šį barjerą, respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad darbuotojai konkuruoja tarpusavyje ir nėra linkę keistis informacija. Didžioji dalis darbuotojų nurodė nesutinkantys su šiuo teiginiu (32,69%, N=34). Taip pat nemaža dalis darbuotojų nurodė visiškai nesutinkantys su šiuo teiginiu (27,88%, N=29). Nei sutinkantys nei nesutinkantys su pateiktu teiginiu nurodė 20,19% (N=21) darbuotojų. Tuo tarpu 14,42% (N=15) darbuotojų nurodė, kad sutinka ir tik 4,82% (N=5) – visiškai sutinka su teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 19,24% (N=20) darbuotojų sutinka, 20,19% (N=21) – nei sutinka, nei nesutinka, 60,57% (N=63) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant motyvacijos trūkumo barjerą, remiantis daugumos nuomone galima teigti, kad darbuotojai yra linkę keistis informacija tarpusavyje.

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo aptiktas dar vienas dažnai pasitaikantis horizontalios komunikacijos barjeras, tai didelis darbo krūvis. Siekiant įvertinti šį horizontalios komunikacijos barjerą, respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad dažnai darbuotojų komunikacijai trukdo per didelis darbo krūvis. Didžioji dalis darbuotojų nurodė sutinkantys su šiuo teiginiu (40,39%, N=42). Visiškai sutinkantys su teiginiu nurodė 20,19% (N=21) darbuotojų. 17,31% (N=18) darbuotojų suabejojo ir nurodė nei sutinkantys nei nesutinkantys su pateiktu teiginiu. Tuo tarpu žymiai mažesnė darbuotojų dalis nurodė nesutinkantys su teiginiu (13,46%, N=14) ir visiškai nesutinkantys su teiginiu (8,65%, N=9). Susumavus rezultatus nustatyta, kad 60,58% (N=63) darbuotojų sutinka, 17,31% (N=18) – nei sutinka, nei nesutinka, 22,11% (N=23). Taigi vertinant

ši horizontalios komunikacijos barjerą, remiantis daugumos nuomone galima teigti, kad dažnai darbuotojų komunikacijai trukdo per didelis darbo krūvis.

Pasak V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės – Ivaškevičienės (2007) labai dažnai horizontaliai komunikacijai trukdo fiziniai barjerai. Siekiant įvertinti šį horizontalios komunikacijos barjerą, respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad komunikuoti dažnai trukdo fiziniai barjerai, tokie kaip blogi ryšiai, prasta akustika, neįskaitoma kopija ar triukšmas. Didžioji dalis darbuotojų nurodė visiškai nesutinkantys su teiginiu (38,47%, N=40). Nesutinkantys su teiginiu nurodė 24,04% (N=25) darbuotojų. Nei sutinkantys, nei nesutinkantys su pateiktu teiginiu nurodė 27,88% (N=29) darbuotojų. Tuo tarpu, kad sutinka su teiginiu nurodė 7,69% (N=8) darbuotojų ir tik 1,92% (N=2) darbuotojų nurodė, kad visiškai sutinka su teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 9,61% (N=10) darbuotojų sutinka, 27,88% (N=29) – nei sutinka, nei nesutinka, 62,51% (N=65) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant šį komunikacijos barjerą, remiantis daugumos nuomone galima teigti, kad fiziniai barjerai netrukdo komunikuoti.

Atlikus vidinės komunikacijos barjerų vertinimą išryškėjo pagrindinės tendencijos. Įvertinus *vertikalios „žemyn“ komunikacijos barjerus* nustatyta, kad geriausiai darbuotojai vertina pateikiamos informacijos aiškumą, informacijos pateikimo laiką ir parinktų priemonių, perduoti informacijai, parinkimą. Tuo tarpu informacijos nuslėpimo ir darbuotojų perkrovimo informacija barjerai, nors ir buvo daugumos įvertinti gerai, tačiau reiktų atkreipti dėmesį, kad yra nemažai darbuotojų, teigiančių, kad dalis informacijos kartais yra nuslepama, o darbuotojai yra perkraunami informacija. Įvertinus *vertikalios „aukštyn“ komunikacijos barjerus* nustatyta, kad geriausiai darbuotojai vertina vadovų dėmesį pavaldiniams juos išklausančiam, tačiau atotrūkis tarp sutikimo ir nesutikimo su šiuo teiginiu labai mažas, todėl vadovai turėtų atkreipti į tai dėmesį ir dažniau išklausti darbuotojus. Tuo tarpu kiti vertikalios „aukštyn“ komunikacijos barjerai daugumos buvo įvertinti neigiamai ir taip paaikškėjo, kad darbuotojai dažnai baiminasi, kad atvirumas su vadovais gali sukelti neigiamas pasekmes, dėl ko galima daryti prielaidą ir išryškėja sekantis barjeras, kad darbuotojai dažnai nutyli arba iškraipo informaciją apie padėtį padalinyje. Įvertinus *horizontalios komunikacijos barjerus* nustatyta, kad geriausiai darbuotojai vertina fizinius barjerus. Motyvacijos trūkumo barjeras taip pat daugumos buvo įvertintas gerai. Konkurencijos barjeras nors daugumos ir buvo įvertintas gerai, tačiau atotrūkiu tarp sutikimo ir nesutikimo su teiginiu buvo palyginti nedideli. Tuo tarpu blogiausiai įvertintas buvo horizontalios komunikacijos barjeras susijęs su per dideliu darbo krūviu.

Taigi apibendrinant vidinės komunikacijos barjerų vertinimą galima teigti, kad įmonėje komunikuojant visomis kryptimis yra barjerų į kuriuos reiktų atkreipti dėmesį ir pasistengti

juos kiek įmanoma sumažinti arba panaikinti, kad komunikacija būtų kuo efektyvesnė. Labiausiai reiktų atkreipti dėmesį į vertikalią „aukštyn“ komunikaciją, nes čia pastebimas didžiausias barjerų pasireiškimas.

2.3.5. Darbuotojų įvertinimo ir įtraukimo į įmonės veiklą analizė

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo išsiaiškinta, kad kiekvienas įmonės narys nori jaustis informuotas, svarbus, kviečiamas ir pripažįstamas. Darbuotojai turi žinoti informaciją ne tik būtiną jų pareigoms atlikti, bet ir bendrą informaciją apie įmonę, jos padėtį. Darbuotojų vertinimui ir įtraukimui į įmonės veiklą įvertinti buvo pateikti 8 teiginiai. 1-4 teiginiai susiję su darbuotojų įtraukimu į įmonės veiklą. 5-8 teiginiai susiję su darbuotojų įvertinimu. Darbuotojų įtraukimo į įmonės veiklą vertinimas atsispindi 2.9 lentelėje.

2.9 lentelė

Darbuotojų įtraukimo į įmonės veiklą vertinimas

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūs supažindinami su įmonės vizija, misija ir tikslais	2,88%	23,08%	9,62%	24,04%	40,38%
Jūs informuojami apie įmonės veiklą (pardavimus, plėtrą, finansus)	1,92%	13,46%	26,92%	31,74%	25,96%
Jūsų nuomonė yra išklausoma ir idėjos priimamos	2,88%	18,27%	29,81%	38,46%	10,58%
Jūs turite galimybę dalyvauti priimant sprendimus	12,5%	26,92%	36,54%	14,42%	9,62%

Pasak L. Pusvaškytės (2009), kiekvienas žmogus nori žinoti, bent jau tai, kas vyksta jį supančioje aplinkoje. Taigi ir darbovietėje svarbu, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi informuotas, svarbus, kviečiamas ir pripažįstamas. Siekiant išsiaiškinti ar taip yra analizuojamoje įmonėje, pirmiausia respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad darbuotojai supažindinami su įmonės vizija, misija ir tikslais. Duomenys parodė, kad didžioji dalis darbuotojų visiškai sutinka su teiginiu, šį variantą nurodė 40,33% (N=42) darbuotojų. Tarp sutinkančių ir nesutinkančių su pateiktu teiginiu buvo vos 1% skirtumas. 24,04% (N=25) darbuotojų nurodė, kad sutinka su teiginiu, o 23,08% (N=24) darbuotojų nurodė, kad nesutinka su pateiktu teiginiu. 9,62% (N=10) darbuotojų nurodė, kad nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu. Tuo tarpu mažiausią dalį sudarė visiškai nesutinkantys su teiginiu darbuotojai, šį variantą nurodė tik 2,88% (N=3) darbuotojų. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 64,42% (N=67) darbuotojų sutinka; 9,62% (N=10) – nei

sutinka, nei nesutinka; 25,96% (N=27) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant šį teiginį, remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad darbuotojai yra supažindinami su įmonės vizija, misija ir tikslais.

Išanalizavus respondentų nuomonių pasiskirstymą ties teiginiu, kad „jūs supažindinami su įmonės vizija, misija ir tikslais“, buvo svarbu nustatyti, kaip respondentų nuomonės pasiskirsto pagal pareigas (žr. 2.10 lent.).

2.10 lentelė

Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie supažindinimą su įmonės vizija, misija ir tikslais, pagal pareigas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Direktorės	0%	0%	0%	90%	10%
Direktorės pavaduotojos	0%	50%	0%	50%	0%
Stilistės	0%	25%	0%	0%	75%
Vyr. pardavėjos	0%	33,(3)	0%	0%	66,(6)
Pardavėjos-konsultantės	3,53%	24,71%	11,76%	23,53%	36,47%

Iš 2.10 lentelės matyti, kad visos direktorės yra supažindinamos su įmonės vizija, misija ir tikslais, nes 90% (N=9) direktorių nurodė, kad sutinka ir 10% (N=1) – visiškai sutinka su pateiktu teiginiu. Direktorių pavaduotojų nuomonės išsiskyrė, nes 50% (N=1) pavaduotojų nurodė, kad nesutinka ir 50% pavaduotojų nurodė, kad sutinka su teiginiu. 75% (N=3) stilisčių nurodė, kad visiškai sutinka, tuo tarpu 25% (N=1) – nesutinka su teiginiu. 66,(6)% (N=2) vyr. pardavėjų nurodė, kad visiškai sutinka, o 33,(3)% - nesutinka su teiginiu. Pardavėjų-konsultančių nuomonės išsiskyrė, bet didesnė dalis nurodė, kad visiškai sutinka su teiginiu. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad su įmonės vizija, misija ir tikslais supažindinami visų pareigų darbuotojai, tačiau dažniausiai padalinių direktorės.

Pasak V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės – Ivaškevičienės (2007), labai svarbu darbuotojams teikti aktualią informaciją apie organizacijos veiklą. Todėl respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad darbuotojai informuojami apie įmonės veiklą (pardavimus, plėtrą, finansus). Duomenys parodė, kad 31,74% (N=33) darbuotojų sutinka su pateiktu teiginiu. 26,92% (N=28) darbuotojų suabejojo ir nurodė, kad nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu. 25,96% (N=27) darbuotojų nurodė, kad visiškai sutinka teiginiu. Tuo tarpu nesutinkančių su teiginiu buvo gerokai mažiau. 13,46% (N=14) darbuotojų nurodė, kad nesutinka ir tik 1,92% (N=2) – visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 57,70% (N=60) darbuotojų sutinka; 26,92% (N=28) – nei sutinka, nei nesutinka; 15,38% (N=16) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi

vertinant šį teiginį, remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad darbuotojams teikiama aktuali informacija apie įmonės veiklą, apimanti pardavimus, plėtrą bei finansus.

Išanalizavus respondentų nuomonių pasiskirstymą ties teiginiu, kad „jūs informuojami apie įmonės veiklą (pardavimus, plėtrą, finansus)“ buvo svarbu nustatyti kaip respondentų nuomonės pasiskirsto pagal pareigas (žr. 2.11 lent.).

2.11 lentelė

**Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie informavimą įmonės veiklos aspektu,
pagal pareigas**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Direktorė	10%	0%	10%	40%	40%
Direktorės pavaduotoja	0%	0%	0%	50%	50%
Stilistė	0%	25%	25%	0%	50%
Vyr. pardavėja	0%	0%	0%	66,(6)%	33,(3)%
Pardavėja-konsultantė	1,18%	15,29%	29,41%	30,59%	23,53%

Iš 2.11 lentelės matyti, kad atitinkamai po 40% (N=4) direktorių, nurodžiusios, kad sutinka ir visiškai sutinka su teiginiu, yra informuojamos apie įmonės veiklą. Tuo tarpu atitinkamai po 10% (N=) direktorių nurodė, kad visiškai nesutinka ir nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu. Atitinkamai po 50% (N=1) direktorių pavaduotojų nurodė, kad sutinka ir visiškai sutinka su teiginiu. Didžioji dalis stilisčių nurodė, kad visiškai sutinka su teiginiu (50%, N=4). Vyr. pardavėjų nuomonės pasiskirstė ties sutinku (66,(6)%, N=2) ir visiškai sutinku (33,(3)% (N=1) su teiginiu. Didžioji dalis pardavėjų-konsultančių taip pat nurodė, kad sutinka su teiginiu. Susumavus rezultatus, galima teigti, kad apie įmonės veiklą dažniausiai yra informuojamos direktorių pavaduotojos, vyr. pardavėjos ir direktorės, tai reiškia aukštesnes pareigas užimančias darbuotojas.

L. Pusvaškytė (2009) teigia, kad jeigu darbuotojai nesijaus išklaustyti, didelė tikimybė, kad jie negalės efektyviai dirbti, o gal net visai nenorės dirbti toje įmonėje. Su tuo sutinka ir V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) ir teigia, kad reikia skatinti darbuotojus pareikšti savo nuomonę apie įmonės veiklą. Taigi respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad darbuotojų nuomonė yra išklausiama ir idėjos priimamos. Duomenys parodė, kad 38,46% (N=40) darbuotojų sutinka su pateiktu teiginiu. 29,81% (N=31) darbuotojų nurodė, kad nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu. 10,58% (N=11) darbuotojų nurodė, kad visiškai sutinka su teiginiu. Tuo tarpu nesutinkančiųjų su teiginiu dalis buvo mažesnė. 18,27% (N=19) darbuotojų nurodė, kad nesutinka su teiginiu ir tik 2,88% (N=3) darbuotojų nurodė, kad visiškai nesutinka su teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 49,04% (N=51) darbuotojų sutinka; 29,81% (N=31) – nei

sutinka, nei nesutinka; 21,15% (N=22) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi, vertinant šį teiginį, remiantis daugumos nuomone galima teigti, kad darbuotojų nuomonė yra išklausoma ir idėjos priimamos. Nepaisant to, reiktų atkreipti dėmesį, kad net pusė darbuotojų tuo abejoja arba nesutinka, kad jie yra išklausomi ir jų idėjos priimamos.

Išanalizavus respondentų nuomonių pasiskirstymą tie teiginiu, kad „jūsų nuomonė yra išklausoma ir idėjos priimamos“ buvo svarbu nustatyti, kaip respondentų nuomonės pasiskirsto pagal pareigas (žr. 2.12 lent.).

2.12 lentelė

Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie nuomonės išklausymą ir idėjų priėmimą, pagal pareigas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Direktorė	20%	0	40%	30%	10%
Direktorės pavaduotoja	0	50%	50%	0	0
Stilistė	0	25%	50%	25%	0
Vyr. pardavėja	0	0	0	66,67%	33,33%
Pardavėja-konsultantė	1,18%	20%	29,41%	40%	9,41%

Susumavus 2.12 lentelės rezultatus matyti, kad atitinkamai po 40% (N=4) direktorių nei sutinka, nei nesutinka bei sutinka, kad jų nuomonė yra išklausoma ir idėjos priimamos. Tuo tarpu atitinkamai po 50% (N=1) direktorės pavaduotojų nurodė, kad nesutinka bei nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu. Pusė stilisčių suabejojo šiuo klausimu ir nurodė, kad nei sutinka, nei nesutinka su pateiktu teiginiu, šį variantą pasirinko 50% (N=2) stilisčių. Vyr. pardavėjų nuomonės pasiskirstė ties sutinku (66,7%, N=2) ir visiškai sutinku (33,33%, N=1) su teiginiu. 40% (N=34) pardavėjų-konsultančių nurodė, kad sutinka su teiginiu. Apibendrinant galima teigti, kad išklausytos yra vyr. pardavėjos, tuo tarpu neišklausytos – direktorės pavaduotojos.

Pasak V. Marionaitės (2009), darbuotojams labai svarbu ar su jais tariamasi veiklos klausimais ir ar jie turi galimybę dalyvauti priimant sprendimus. Atsižvelgiant į tai, respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad darbuotojai turi galimybę dalyvauti priimant sprendimus. Duomenys parodė, kad 36,54% (N=38) darbuotojų abejoja ir nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu. Toliau analizuojant rezultatus nustatyta, kad jie krypta į neigiamą pusę. 26,92% (N=28) darbuotojų nurodė, kad nesutinka ir 12,5% (N=13) darbuotojų nurodė, kad visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu. Tuo tarpu 14,42% (N=15) darbuotojų nurodė, kad sutinka ir 9,62% (N=10) darbuotojų nurodė, kad visiškai sutinka su pateiktu teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 24,04% (N=25) darbuotojų sutinka; 36,54% (N=38) – nei sutinka, nei nesutinka; 39,42% (N=41) – nesutinka

su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant šį teiginį, remiantis daugumos nuomone galima teigti, kad didžioji dalis darbuotojų neturi galimybės dalyvauti priimant sprendimus.

Išanalizavus respondentų nuomonių pasiskirstymą ties teiginiu, kad „jūs turite galimybę dalyvauti priimant sprendimus“ buvo svarbu nustatyti, kaip respondentų nuomonės pasiskirsto pagal pareigas (žr. 2.13 lent.).

2.13 lentelė

Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie galimybę dalyvauti priimant sprendimus, pagal pareigas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Direktorė	30%	20%	20%	10%	20%
Direktorės pavaduotoja	0%	100%	0%	0%	0%
Stilistė	25%	25%	25%	25%	0%
Vyr. pardavėja	0%	0%	33,(3)%	33,(3)%	33,(3)%
Pardavėja-konsultantė	10,59%	27,06%	40%	14,12%	8,23%

Susumavus 2.13 lentelės duomenis nustatyta, kad pusė direktorių teigia, jog neturi galimybės dalyvauti priimant sprendimus. Direktorių pavaduotojos vienareikšmiškai teigia, kad neturi galimybės dalyvauti priimant sprendimus. Stilisčių nuomonės išsiskyrė. Atitinkamai po 25% (N=1) stilisčių teigia, kad visiškai nesutinka; nesutinka; nei, sutinka, nei nesutinka; sutinka su pateiktu teiginiu apie galimybę dalyvauti priimant sprendimus. Vyr. pardavėjų nuomonės taip pat išsiskyrė. Atitinkamai po 33,33% (N=1) vyr. pardavėjų nurodė, kad nei sutinka, nei nesutinka; sutinka; visiškai sutinka su pateiktu teiginiu. Didžioji dalis pardavėjų-konsultančių nurodė, kad nei sutinka, nei nesutinka su teigiu, tačiau paanalizavus, į kurią pusę rezultatai krypta, matyti, kad nesutinkančių su teiginiu yra daugiau nei sutinkančių. Taigi apibendrinant galima teigti, kad galimybę dalyvauti priimant sprendimus daugiausiai turi vyr. pardavėjos, tuo tarpu didžioji dalis padalinių direktorių neturi galimybės dalyvauti priimant sprendimus ir direktorės pavaduotojos taip pat neturi šios galimybės.

Analizuojant mokslinę literatūrą, buvo išsiaiškinta, kad labai svarbu, kad darbuotojas jaustųsi įvertintas. Todėl respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiais apibūdinančiais jų įvertinimą iš bendradarbių, tiesioginio vadovo ir aukščiausiųjų vadovų pusės bei organizuojamų renginių darbuotojams aspektu. Rezultatai su respondentų nuomonėmis apie darbuotojų įvertinimą atspindi 2.14 lentelėje.

Darbuotojų įvertinimo vertinimas

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūsų darbas yra įvertinamas bendradarbių	12,5%	19,23%	25%	25,96%	17,31%
Jūsų darbas yra įvertinamas tiesioginio vadovo	1,92%	10,58%	26,92%	35,58%	25%
Jūsų darbas yra įvertinamas aukščiausiųjų vadovų	7,69%	25,96%	36,54%	20,19%	9,62%
Jūsų įmonėje organizuojami renginiai darbuotojams	8,65%	36,54%	18,27%	18,27%	18,27%

Analizuojant respondentų nuomonių pasiskirstymą ties teiginiu, kad „jūsų darbas yra įvertinamas bendradarbių“ matyti, kad sutinkančių su teiginiu yra daugiau nei nesutinkančių. 25,96% (N=27) darbuotojų nurodė, kad sutinka ir 17,31% (N=18) darbuotojų nurodė, kad visiškai sutinka su teiginiu. 25% (N=26) darbuotojų nurodė, kad nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu. Tuo tarpu 19,23% (N=20) darbuotojų nurodė, kad nesutinka ir 12,5% (N=13) darbuotojų nurodė, kad visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 43,27% (N=45) darbuotojų sutinka; 25% (N=26) – nei sutinka, nei nesutinka; 31,73% (N=33) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi, vertinant šį teiginį, remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad darbuotojų darbas yra įvertinamas bendradarbių. Kita vertus, reiktų atkreipti dėmesį, kad beveik trečdalis darbuotojų su tuo nesutinka ir teigia, kad jų darbo bendradarbiai neįvertina.

Analizuojant respondentų nuomonių pasiskirstymą ties teiginiu, kad „jūsų darbas yra įvertinamas tiesioginio vadovo“ matyti, kad sutinkančių su šiuo teiginiu yra žymiai daugiau nei nesutinkančių. 35,58% (N=37) darbuotojų nurodė, kad sutinka ir 25% (N=26) darbuotojų nurodė, kad visiškai sutinka su pateiktu teiginiu. 26,92% (N=28) darbuotojų suabejojo ir nurodė, kad nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu. Tuo tarpu 10,58% (N=11) darbuotojų nurodė, kad nesutinka ir tik 1,92% (N=2) darbuotojų nurodė, kad visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 60,58% (N=63) darbuotojų sutinka; 26,92% (N=28) – nei sutinka, nei nesutinka; 12,5% (N=13) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi, vertinant šį teiginį, remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad darbuotojų darbas yra įvertinamas tiesioginio vadovo.

Analizuojant respondentų nuomonių pasiskirstymą ties teiginiu, kad „jūsų darbas yra įvertinamas aukščiausiųjų vadovų“ matyti, kad daugiausiai yra darbuotojų nei sutinkančių, nei nesutinkančių su pateiktu teiginiu, šį variantą pasirinko 36,54% (N=38) darbuotojų. Analizuojant rezultatus toliau pastebima, kad nors ir nežymiai, bet rezultatai krypta į neigiamą pusę. 25,96% (N=27) darbuotojų nurodė, kad nesutinka ir 7,69% (N=8) darbuotojų nurodė, kad visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu. Tuo tarpu 20,19% (N=21) darbuotojų

nurodė, kad sutinka ir 9,62% (N=10) darbuotojų nurodė, kad visiškai sutinka su pateiktu teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 29,81% (N=31) darbuotojų sutinka; 36,54% (N=38) – nei sutinka, nei nesutinka; 33,65% (N=35) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi, vertinant šį teiginį, remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad darbuotojai nėra apsisprendę, ar jų darbas yra įvertinamas aukščiausiųjų vadovų. Kita vertus manančių, kad jų darbas nėra įvertinamas aukščiausiųjų vadovų yra daugiau, nei manančių priešingai.

Pasak J. Lapinienės (2006), darbuotojams labai patinka neformalus renginiai, kurių metu yra linksminamasi ir tuo pačiu stiprinami komandiniai įgūdžiai. Todėl respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad įmonėje yra organizuojami renginiai darbuotojams. Duomenys parodė, kad 36,54% (N=38) darbuotojų nesutinka ir 8,65% (N=9) darbuotojų visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu. Likę rezultatai pasiskirstė tolygiai. Atitinkamai po 18,27% (N=19) darbuotojų nurodė nei sutinkantys, nei nesutinkantys, sutinkantys ir visiškai sutinkantys su pateiktu teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 36,54% (N=38) darbuotojų sutinka; 18,27% (N=19) – nei sutinka, nei nesutinka; 45,19% (N=47) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi, vertinant šį teiginį, matyti, kad dauguma darbuotojų teigia, jog darbuotojams nėra organizuojami renginiai. Kita vertus didelė dalis darbuotojų nurodė priešingai ir teigia, kad darbuotojams renginiai yra organizuojami. Taigi galima daryti prielaidą, kad įmonėje renginiai darbuotojams organizuojami, bet ne visi darbuotojai yra į juos kviečiami.

Atlikus darbuotojų įvertinimo ir įtraukimo į įmonės veiklą vertinimą, reikėjo sužinoti kaip darbuotojams tai svarbu. Siekiant tai padaryti, respondentų buvo prašoma nurodyti svarbumo ar nesvarbumo laipsnį su tais pačiais, darbuotojų įvertinimą ir įtraukimą į įmonės veiklą apibūdinančiais teiginiais. (žr. 2.15 lent.).

2.15 lentelė

Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal įvertinimo ir įtraukimo į įmonės veiklą svarbumą

Teiginys	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Svarbu	Visiškai svarbu
Jūs supažindinami su įmonės vizija, misija ir tikslais	1,92%	1,92%	10,58%	20,19%	65,39%
Jūs informuojami apie įmonės veiklą (pardavimus, plėtrą, finansus)	0%	4,81%	7,69%	28,85%	58,65%
Jūsų nuomonė yra išklausoma, idėjos priimamos	0%	2,88%	14,42%	23,08%	59,62%
Jūs turite galimybę dalyvauti priimant sprendimus	2,88%	4,81%	15,38%	33,65%	43,28%
Jūsų darbas yra įvertinamas bendradarbių	4,81%	5,77%	19,23%	25%	45,19%
Jūsų darbas yra įvertinamas tiesioginio vadovo	0%	1,92%	2,88%	20,19%	75,01%
Jūsų darbas yra įvertinamas aukščiausiųjų vadovų	0,96%	1,92%	7,69%	12,5%	76,93%
Jūsų įmonėje organizuojami renginiai darbuotojams	2,88%	7,69%	24,04%	35,58%	29,81%

Išanalizavus respondentų nuomonių pasiskirstymą ties darbuotojų įtraukimo į įmonės veiklą teiginiais ir susumavus rezultatus, nustatyta, jog darbuotojams svarbiausia, kad jie būtų informuojami apie įmonės veiklą (pardavimus, plėtrą ir finansus), supažindinami su įmonės vizija, misija ir tikslais bei, kad jų nuomonė būtų išklausoma ir idėjos priimamos. Šiek tiek mažiau svarbu, tačiau vis tiek svarbu, kad darbuotojai turėtų galimybę dalyvauti priimant sprendimus. Išanalizavus respondentų nuomonių pasiskirstymą ties darbuotojų įvertinimo teiginiais ir susumavus rezultatus, nustatyta, jog darbuotojams svarbiausia, kad jų darbas būtų įvertintas tiesioginio vadovo ir aukščiausiųjų vadovų. Šiek tiek mažiau, bet vis tiek svarbu darbuotojams, kad jų darbą įvertintų bendradarbiai ir, kad įmonėje būtų organizuojami renginiai darbuotojams.

Išanalizavus darbuotojų įvertinimo ir įtraukimo į įmonės veiklą vertinimą išryškėjo pagrindiniai privalumai ir trūkumai šiuose procesuose. Atlikus darbuotojų įtraukimo į įmonės veiklą vertinimą nustatyta, kad darbuotojai teigiamai vertina supažindinimą su įmonės vizija, misija ir tikslais, informavimą apie įmonės veiklą (pardavimus, plėtrą ir finansus) bei nuomonės išklausymą ir idėjų priėmimą iš darbuotojų pusės. Tuo tarpu teiginys apie galimybę dalyvauti priimant sprendimus buvo įvertintas neigiamai, o tai reiškia, kad didžioji dalis darbuotojų neturi galimybės dalyvauti šiame procese. Lyginant šiuos rezultatus su respondentų nuomonėmis kaip jiems tai svarbu, galima teigti, kad būtina atkreipti dėmesį į darbuotojų įtraukimą priimant sprendimus, todėl, kad darbuotojams tai svarbu, o reali situacija rodo, kad dauguma darbuotojų neturi šios galimybės. Atlikus darbuotojų įvertinimo analizę nustatyta, kad darbuotojų darbas yra įvertinamas bendradarbių ir tiesioginio vadovo, šie su darbuotojų įvertinimu susiję teiginiai buvo įvertinti teigiamai. Daugiausių abejonių sukėlė, su darbuotojų įvertinimu susijęs teiginys, kad darbuotojų darbą įvertina aukščiausieji vadovai. Ir visgi daugiau manančių, kad aukščiausieji vadovai neįvertina darbuotojų darbo. Tuo tarpu su darbuotojų įvertinimu susijęs teiginys, kad darbuotojams yra organizuojami renginiai, buvo įvertintas neigiamai. Lyginant šiuos rezultatus su respondentų nuomonėmis kaip jiems tai svarbu, galima teigti, kad aukščiausieji vadovai turi atkreipti dėmesį į darbuotojų darbo įvertinimą, nes darbuotojams tai svarbu. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į renginių organizavimą darbuotojams, nes darbuotojams tai svarbu, o reali situacija įvertinta neigiamai.

2.3.6. Komunikacijos grįžtamojo ryšio analizė

Analizuojant mokslinę literatūrą apie vidinę komunikaciją įmonėje bene dažniausiai akcentuojamas yra grįžtamojo ryšio svarbumas. Teorinėje dalyje buvo išsiaiškinta, kad komunikacija gali būti vienas, dvipusis ir vienas su grįžtamojo ryšiu. Pasak mokslinės

literatūros autorių efektyvi yra tik komunikacija su grįžtamoju ryšiu. Atsižvelgiant į tai buvo nuspręsta išsiaiškinti ar šioje organizacijoje komunikuojant vadovui ir darbuotojams pasitelkiamas grįžtamasis ryšys. Šiam tikslui buvo pateikti 7 teiginiai apie tai ar vadovas bendraudamas su darbuotojais ir ar darbuotojai bendraudami su vadovu naudoja grįžtamąjį ryšį. Rezultatai šiuo klausimu atsispindi 2.16 lentelėje.

2.16 lentelė

Grižtamojo ryšio vertinimas

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Tiesioginis vadovas organizuoja pakankamai susirinkimų, kad būtų galima aptarti tikslus bei problemas	5,77%	18,27%	23,08%	27,88%	25%
Tiesioginis vadovas pasiteirauja ar informacija buvo suprasta	0,96%	10,57%	19,23%	34,62%	34,62%
Drąsiai, nebijodama(s) galiu klausti tiesioginio vadovo, jei kas neaišku	1,92%	14,42%	17,31%	24,04%	42,31%
Susirinkimų metu išsakau pageidavimus, idėjas ar pasiūlymus	5,77%	8,65%	25,96%	34,62%	25%
Tiesioginis vadovas atsižvelgia į mano pageidavimus, pasiūlymus ir idėjas	3,85%	21,15%	36,54%	21,15%	17,31%
Informuoju savo tiesioginį vadovą apie savo atliktas užduotis	7,69%	5,77%	19,23%	31,73%	35,58%
Tiesioginis vadovas visada teikia informaciją apie tai, kaip jis vertina mano atliekamą darbą	10,58%	20,19%	29,81%	21,15%	18,27%

Vienas iš grįžtamojo ryšio užtikrinimo būdų yra susirinkimai, kurių metu galima aptarti įvairias su darbu susijusias temas. Taigi pirmiausia respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad „tiesioginis vadovas organizuoja pakankamai susirinkimų, kad būtų galima aptarti tikslus bei problemas“. Daugiau nei pusė darbuotojų nurodė, kad sutinka (27,88%, N=29) ir visiškai sutinka (25%, N=26) su pateiktu teiginiu. Nemaža dalis suabejojo ir nurodė nei sutinkantys nei nesutinkantys su teiginiu (23,08%, N=24). Nesutinkantys su pateiktu teiginiu nurodė 18,27% (N=19) darbuotojų ir tik 5,77% (N=6) nurodė, kad visiškai nesutinka su teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad 52,88% (N=55) darbuotojų sutinka, 23,08% (N=24) – nei sutinka, nei nesutinka, 24,04% (N=25) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant tiesioginių vadovų organizuojamų susirinkimų kiekį, remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad vadovai organizuoja pakankamai susirinkimų, kurių metu aptariami tikslai bei problemos.

Analizuojant mokslinę literatūrą vidinės komunikacijos tema yra akcentuojama, kad gavėją pasiekusi informacija turi kuo labiau atitikti pasiūstą. Taigi sekantis aspektas susijęs su grįžtamoju ryšiu, tai galimybė patikslinti ar informacija buvo suprasta. Respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad „tiesioginis vadovas

pasiteirauja ar informacija buvo suprasta“. Didžioji dalis, atitinkamai po 34,62% (N=36), darbuotojų nurodė kad sutinka ir visiškai sutinka su pateiktu teiginiu. 19,23% (N=20) darbuotojų suabejojo ir nurodė nei sutinkantys nei nesutinkantys su teiginiu. Tuo tarpu 10,57% (N=11) darbuotojų nurodė, kad nesutinka ir tik 0,96% (N=1) darbuotojų – visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu. Susumavus rezultatus, nustatyta, kad 69,24% (N=72) darbuotojų sutinka, 19,23% (N=20) – nei sutinka, nei nesutinka, 11,54% (N=12) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant šį grįžtamojo ryšio aspektą, remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad tiesioginiai vadovai pasiteirauja darbuotojų ar jie suprato pateiktą informaciją.

Įvertinus informacijos pasitikslinimo veiksnį iš vadovo pusės, svarbu įvertinti ir ar darbuotojai linkę tai daryti. Taigi respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad „drąsiai, nebijant galiu klausti tiesioginio vadovo, jei kas neaišku“. Didžioji dalis darbuotojų nurodė visiškai sutinkantys su pateiktu teiginiu (42,31%, N=44). Sutinkantys su teiginiu nurodė 24,04% (N=25) darbuotojų. 17,31% (N=18) nurodė, kad nei sutinka nei nesutinka su šiuo teiginiu. Tuo tarpu 14,42% (N=15) darbuotojų nurodė nesutinkantys su teiginiu ir tik 1,92% (N=2) darbuotojų nurodė, kad visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu. Susumavus rezultatus, nustatyta, kad 66,35% (N=69) darbuotojų sutinka, 17,31% (N=18) – nei sutinka, nei nesutinka, 16,34% (N=17) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant šį su grįžtamojo ryšiu susijusį teiginį, remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad darbuotojai drąsiai, nebijodami gali klausti tiesioginio vadovo jei kas neaišku.

Kaip parodė ankstesni rezultatai darbuotojų nuomone tiesioginis vadovas dažniausiai organizuoja pakankamai susirinkimų. Tačiau vien juos organizuoti nepakanka. Susirinkimų metu turi vykti dvipusė komunikacija ir kalbėti turi ne tik vadovas, bet ir pavaldiniai. Kaip teigia S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005), informacijos judėjimas aukštyn padeda realizuoti darbuotojų pasiūlymus taip įtraukiant juos į įmonės tikslų įgyvendinimą. Siekiant išsiaiškinti ar taip yra, respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad „susirinkimų metu išsakau pageidavimus, kilusias idėjas ir pasiūlymus“. Didžioji dalis darbuotojų nurodė, kad sutinka su pateiktu teiginiu (34,62%, N=36). Visiškai sutinkantys su teiginiu nurodė 25% (N=26) darbuotojų. Nemaža dalis darbuotojų nurodė nei sutinkantys nei nesutinkantys su pateiktu teiginiu (25,96%, N=27). Tuo tarpu tik nedidelė dalis darbuotojų nurodė, kad nesutinka su pateiktu teiginiu (8,65%, N=9), o kad visiškai nesutinka su teiginiu nurodė tik 5,77% (N=6) darbuotojų. Susumavus rezultatus, nustatyta, kad 59,62% (N=62) darbuotojų sutinka, 25,96% (N=26) – nei sutinka, nei nesutinka, 14,42% (N=15) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant šį teiginį, susijusį su grįžtamojo

ryšiu, remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad darbuotojai susirinkimų metu yra aktyvūs ir išsako savo pageidavimus, kilusias idėjas ar pasiūlymus.

Be abejo svarbu ne tik išsakyti savo pageidavimus, idėjas ar pasiūlymus, o svarbu, kad į juos būtų sureaguota ir atsižvelgiama. Taigi respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad „tiesioginis vadovas atsižvelgia į mano pasiūlymus, pageidavimus ir idėjas“. Didžioji dalis darbuotojų suabejojo ar tiesioginiai vadovai atsižvelgia į jų pasiūlymus, pageidavimus ir idėjas ir nurodė nei sutinkantys nei nesutinkantys su pateiktu teiginiu (36,54%, N=38). Atitinkamai po 21,15% (N=22) darbuotojų nurodė sutinkantys ir nesutinkantys su pateiktu teiginiu. Toliau rezultatai visgi pakrypo į teigiamą pusę, nes 17,31% (N=18) darbuotojų nurodė, kad visiškai sutinka su pateiktu teiginiu ir tik 3,85% (N=4) darbuotojų nurodė visiškai nesutinkantys su teiginiu. Susumavus rezultatus, nustatyta, kad 38,46% (N=40) darbuotojų sutinka, 36,54% (N=38) – nei sutinka, nei nesutinka ir 25% (N=26) – nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi vertinant šį teiginį, susijusį su grįžtamojo ryšiu, remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad tiesioginiai vadovai atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus, pasiūlymus ir idėjas. Kita vertus, reiktų atkreipti dėmesį, kad abejojančių šiuo teiginiu yra nežymiai mažiau.

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo išsiaiškinta, kad organizacijai labai reikalinga komunikacija iš apačios į viršų. Kaip teigia J. Guščinskienė (2009), šis vertikalios komunikacijos tipas atlieka „viršūnių“ informavimo funkciją. Pasak minėtos autorės, vertikalios „aukštyn“ komunikacijos dėka vadovai sužino apie tai, kas vyksta organizacijos žemiausiuose sluoksniuose. Siekiant įvertinti šį grįžtamojo ryšio aspektą, respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad „darbuotojai informuoja savo tiesioginį vadovą apie atliktas užduotis“. Gauti duomenys parodė, kad didžioji dalis darbuotojų visiškai sutinka su pateiktu teiginiu (35,58%, N=37). Taip pat, net 31,73% (N=33) darbuotojų nurodė sutinkantys su teiginiu. 19,23% (N=20) darbuotojų nurodė, kad nei sutinka nei nesutinka su pateiktu teiginiu. Tuo tarpu mažiausia dalis darbuotojų nurodė, kad nesutinka su pateiktu teiginiu (5,77%, N=6) ir tik 7,69% (N=8) darbuotojų nurodė visiškai nesutinkantys su pateiktu teiginiu. Susumavus rezultatus, nustatyta, kad 67,31% (N=70) darbuotojų sutinka, 19,23% (N=20) – nei sutinka nei nesutinka ir tik 13,46% (N=14) nesutinka su pateiktu teiginiu. Taigi, vertinant šį teiginį susijusį su grįžtamojo ryšiu, remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad darbuotojai informuoja savo tiesioginį vadovą apie atliktas užduotis.

Kaip buvo išsiaiškinta anksčiau efektyvi komunikacija yra tik tada, kai naudojamas grįžtamasis ryšys. Taigi ir šiuo atveju, komunikacija bus efektyvi, jei darbuotojai, pateikę vadovams informaciją apie atliktas užduotis, sulauks grįžtamojo ryšio. Siekiant įvertinti

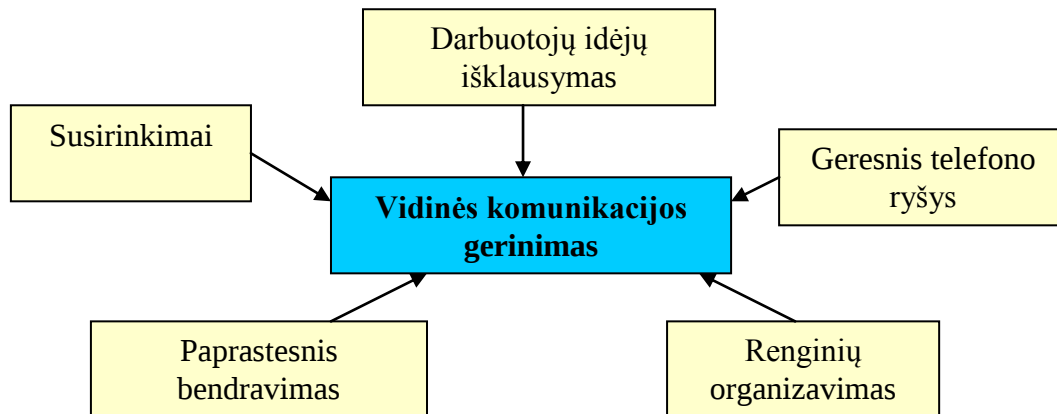
situaciją šiuo aspektu, respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su teiginiu, kad „tiesioginis vadovas visada teikia informaciją apie tai, kaip jis vertina mano atliekamą darbą“. Duomenys parodė, kad didžioji dalis darbuotojų suabejojo ir nurodė, kad nei sutinka, nei nesutinka su pateiktu teiginiu (29,81%, N=31). Analizuojant duomenis toliau, pastebėta, kad jie krypta į teigiamą pusę. 21,15% (N=22) darbuotojų, nurodė, kad sutinka su pateiktu teiginiu ir 18,27% (N=19) darbuotojų, nurodė, kad visiškai sutinka su teiginiu. Tuo tarpu 20,19% (N=21) darbuotojų nurodė, kad nesutinka su teiginiu, o 10,58% (N=11) darbuotojų, nurodė, kad visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu. Susumavus rezultatus nustatyta, kad sutikimą su teiginiu išreiškė 39,42% (N=41) darbuotojų, nesutikimą – 30,77% (N=32), o neapsisprendę buvo 29,81% (N=31). Taigi vertinant šį teiginį, susijusį su grįžtamoju ryšiu, remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad tiesioginis vadovas darbuotojams teikia informaciją apie tai kaip jis vertina jų darbą. Kita vertus reiktų įvertinti tai, kad tarp manančių, kad vadovai teikia informaciją ir su tuo nesutinkančių yra pakankamai nedidelis skirtumas.

Atlikus grįžtamojo ryšio vertinimą išryškėjo pagrindiniai privalumai ir trūkumai šiame procese. Pirmiausia buvo nustatyta, kad daugumos nuomone, tiesioginiai vadovai organizuoja pakankamai susirinkimų, o tai reiškia, kad yra sukuriama aplinkybės grįžtamajam ryšiui. Vertinant grįžtamąjį ryšį iš vadovo pusės buvo nustatyta, kad geriausiai darbuotojai įvertino teiginį, kad tiesioginiai vadovai pasiteirauja darbuotojų ar jie suprato jiems pateiktą informaciją. Kiti du teiginiai susiję su grįžtamoju ryšiu iš vadovo pusės taip pat buvo įvertinti teigiamai, tačiau atotrūkiai tarp sutinkančių su teiginiu ir nesutinkančių bei abejojančių buvo pakankamai nedideli. Vertinant grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų pusės nustatyta, kad geriausiai darbuotojai įvertino teiginius, jog jie informuoja savo tiesioginį vadovą apie atliktas užduotis bei, kad drąsiai, nebijodami gali klausti tiesioginių vadovų jeigu kažkas neaišku. Taip pat teigiamai, tik šiek tiek prasčiau buvo įvertintas ir daugiausiai abejonių sukėlė teiginys, kad darbuotojai susirinkimų metu išsako pageidavimus, pasiūlymus ir idėjas.

Taigi apibendrinant grįžtamojo ryšio vertinimą, galima teigti, kad grįžtamasis ryšys šioje įmonėje vertinamas teigiamai. Tačiau, nepaisant to, yra sričių kuriose reikia intensyvinti šį procesą tiek iš vadovų, tiek iš darbuotojų pusės. Grįžtamasis ryšys iš darbuotojų pusės vertinamas geriau, tačiau reiktų skatinti didesnę darbuotojų aktyvumą susirinkimų metu, kad jie pateiktų savo pageidavimus, pasiūlymus ir idėjas. Tuo tarpu grįžtamasis ryšys iš vadovų pusės įvertintas prasčiau. Vadovai turėtų labiau atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus, pasiūlymus ir idėjas bei dažniau teikti darbuotojams informaciją apie tai kaip vertina jų darbą.

2.3.7 Darbuotojų pasiūlymai vidinės komunikacijos gerinimui

Paskutiniuoju, atviru anketos klausimu, respondentų buvo prašoma nurodyti pasiūlymus, kaip būtų galima pagerinti vidinę komunikaciją įmonėje. Respondentų pasiūlymai atsispindi 2.5 paveiksle.



2.5 pav. Respondentų pasiūlymai vidinės komunikacijos gerinimui

Pasiūlymus pateikė 11 darbuotojų. Net 9 iš 11 darbuotojų nurodė, kad norint pagerinti vidinę komunikaciją reikia dažniau rengti susirinkimus, kurių metu būtų galima aptarti aktualius klausimus, perduoti svarbią informaciją darbuotojams, išklausti jų pasiūlymus ir idėjas. Pasak darbuotojų labai svarbu, kad vadovai labiau atsižvelgtų į darbuotojų nuomonę ir priimtų jų idėjas. Taip pat vidinės komunikacijos gerinimui buvo pasiūlyta pasirinkti geresnį mobiliojo telefono ryšį, organizuoti renginius žemesnės grandies darbuotojams bei aukščiausiems vadovams paprasčiau bendrauti su darbuotojais, kad darbuotojai nesivarždami ir nebijodami galėtų bendrauti su jais.

IŠVADOS

Išanalizavus lietuvių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą galima teigti, kad komunikacija yra vienas iš veiksnių lemiančių organizacijos sėkmę. Nors įvairūs autoriai pateikia skirtingus komunikacijos sąvokos apibrėžimus, tačiau esmė išlieka ta pati, tai bendravimas su žmonėmis bei informacijos perdavimas įvairiais kanalais, siekiant bendro tikslo. Nors komunikacijos apibrėžime akcentuojama, kad tai informacijos mainai, išanalizavus komunikacijos funkcijas paaiškėjo, kad komunikacija organizacijoje, be informavimo funkcijos atlieka ir kontrolės, motyvacijos bei emocijų raiškos funkcijas. Atlikus komunikacijos priemonių analizę teoriniu aspektu galima teigti, kad komunikacijos priemonių yra daug ir įvairių. Pasak mokslinės literatūros autorių, efektyviausia komunikacijos priemonė yra komunikacija akis į akį. Visgi šalia komunikacijos akis į akį patartina naudoti ir kitas komunikacijos priemones, taip siekiant užtikrinti efektyvesnį informacijos perdavimą. Komunikacija organizacijoje skirstoma į vertikalią (tarp skirtingų hierarchinių lygių) ir horizontalią (tarp to paties hierarchinio lygio). Vertikali komunikacija dar skirstoma į vertikalią „žemyn“ (prasideda nuo aukščiausių valdymo lygių ir keliauja žemyn, kol pasiekia eilinius darbininkus) ir vertikalią „aukštyn“ (prasideda žemiausiuose lygiuose ir keliauja aukštyn). Be vertikalios ir horizontalios komunikacijos organizacijoje egzistuoja ir neformali komunikacija. Visgi pasak mokslinės literatūros autorių, didesnį poveikį turi vertikali komunikacija.

Teoriniu aspektu išanalizavus efektyvios komunikacijos bruožus ir barjerus galima daryti tokią išvadą, kad norint jog komunikacija organizacijoje būtų kuo efektyvesnė yra būtinas grįžtamasis ryšys. Grįžtamasis ryšys padeda įvertinti pasiųstos informacijos efektyvumą. Vis dėlto grįžtamasis ryšys dar neviseiškai užtikrina, kad komunikacija vyks sklandžiai. Efektyviai komunikuoti trukdo labai daug barjerų. Mokslininkai labai įvairiai klasifikuoja komunikacijos barjerus, tačiau dauguma juos skirsto į organizacinius, susijusius su įvairiais trikdžiais formaliuose komunikacijos kanaluose ir asmeninius, susijusius su žmonių bendravimu.

Atlikus vertikalios ir horizontalios komunikacijos analizę nustatyta, kad įmonėje naudojama daug įvairių priemonių informacijai perduoti. Dažniausiai naudojamos didesnį efektyvumą turinčios komunikacijos priemonės: žodinė komunikacija, elektroninis paštas, telefonas, susitikimai su vadovais. Taip pat buvo nustatyta, kad dažniausiai darbuotojai pagrindinę informaciją gauna vertikalios komunikacijos būdu (efektyvu), o papildomą informaciją – horizontalios komunikacijos būdu (mažiau efektyvu). Darbuotojų nuomonė apie

informacijos pateikimo laiką buvo vienareikšmiška. Visi darbuotojai nurodė, kad darbui reikalingą informaciją gauna formaliu būdu, o tai didina perduodamos informacijos efektyvumą. Beveik visi darbuotojai nurodė, kad jiems pakanka gaunamos informacijos, tačiau dalis teigė, kad trūksta informacijos apie bendrą įmonės veiklą, kurią darbuotojai dažniausiai gauna iš aukščiausiųjų vadovų. Atlikus neformalios komunikacijos analizę nustatyta, kad įmonėje bendradarbiai palaiko draugiškus tarpusavio santykius. Su tiesioginiu vadovu darbuotojai dažniausiai bendrauja oficialiai, tačiau gana dažnai bendrauja ir asmeninėmis temomis. Tuo tarpu su aukščiausiais vadovais ir kitais padaliniais darbuotojus sieja oficialus bendravimas.

Atlikus vidinės komunikacijos vertinimą išryškėjo pagrindiniai privalumai ir trūkumai. Atlikus vertikalios „žemyn“ komunikacijos barjerų vertinimą galima teigti, kad vertinimai teigiami. Dažniausiai darbuotojams pateikiama informacija yra aiškiai suprantama, pateikiama laiku, nenuslepama. Darbuotojai nėra perkraunami informacija, o informacijai perduoti dažniausiai naudojamos tinkamai parinktos priemonės. Vertikalios „aukštyn“ komunikacijos barjerai buvo įvertinti prasčiau. Nustatyta, jog, darbuotojai dažnai baiminasi, kad atvirumas su vadovais gali sukelti neigiamas pasekmes tai pat, kad dauguma darbuotojų nutyli arba iškraipo informaciją apie padėtį padalinyje, nes vadovai nenori girdėti, to kas jiems nepatinka. Teigiamai buvo įvertintas tik vienas vertikalios „aukštyn“ komunikacijos barjeras, kad vadovai ne tik pateikia nurodymus, bet ir išklauso ką nori pasakyti darbuotojai. Apibendrinant horizontalios komunikacijos vertinimą galima, teigti, kad geriausiai darbuotojai vertina fizinius barjerus. Tuo tarpu blogiausiai buvo įvertintas horizontalios komunikacijos barjeras apimantis per didelį darbo krūvį. Apibendrinant darbuotojų įtraukimo į įmonės veiklą vertinimą galima teigti, darbuotojai teigiamai vertina supažindinimą su įmonės vizija, misija ir tikslais, informavimą apie įmonės veiklą ir nuomonės išklausymą bei idėjų priėmimą iš darbuotojų pusės. Tuo tarpu galimybė dalyvauti priimanč sprendimus buvo įvertinat neigiamai. Apibendrinant darbuotojų įvertinimo vertinimą, galima teigti, kad dauguma darbuotojų mano, kad jų darbas yra įvertinimas bendradarbių ir tiesioginio vadovo, bet nepakankamai aukščiausiųjų vadovų. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į renginių organizavimą darbuotojams, nes darbuotojams tai svarbu, o reali situacija įvertinta neigiamai. Apibendrinant grįžtamojo ryšio vertinimą, galima teigti, kad grįžtamasis ryšys šioje įmonėje vertinamas teigiamai. Grįžtamasis ryšys iš darbuotojų pusės vertinamas geriau, tačiau reiktų skatinti didesnį darbuotojų aktyvumą susirinkimų metu. Tuo tarpu grįžtamasis ryšys iš vadovų pusės įvertintas prasčiau. Vadovai turėtų labiau atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus, pasiūlymus ir idėjas bei dažniau teikti darbuotojams informaciją apie tai kaip vertina jų darbą.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad darbuotojams trūksta informacijos apie bendrą įmonės veiklą, kurią dažniausiai pateikia aukščiausi vadovai. Atsižvelgiant į tai, rekomenduojama, kad aukščiausi vadovai rengtų mėnesines ataskaitas, apimančias įmonės rodiklius, artimiausius planus ir prioritetų pasikeitimus. Taip pat, būtina užtikrinti, kad visi darbuotojai būtų su jomis supažindinti. Tai užtikrinti galima įpareigojant tiesioginius vadovus rengti papildomą susirinkimą kas mėnesį, būtent darbuotojų supažindinimui su ataskaita.

Blogiausiai įvertinti buvo vertikalios „aukštyn“ komunikacijos barjerai. Nustatyta, jog darbuotojai dažnai baiminasi, kad atvirumas su vadovais gali sukelti neigiamas pasekmes ir, kad dažnai nutyli arba iškraipo informaciją apie padėtį padalinyje, nes vadovai nenori girdėti to, kas jiems nepatinka. Taigi, egzistuojant šiems barjerams, vadovai nežino realios padėties įmonėje, nes dėl baimės veiksnio jie gauna klaidingą informaciją. Norint pašalinti šiuos barjerus, rekomenduojama, kad vadovai atsižvelgtų į vieną iš Demingo vadybos principų, kuris nurodo, kad reikia imtis visų priemonių, kad tik būtų pašalinta baimė iš įmonės. Tą padaryti būtų galima, skatinant neformalų bendravimą, organizuojant bendrus renginius ar pasisėdėjimus, kurių metu darbuotojai turėtų galimybę neformalioje aplinkoje pabendrauti su vadovais, kas vėliau galėtų įtakoti didesnę atvirumą ir sumažinti baimę bendraujant su vadovais.

Norint pagerinti situaciją susijusią su darbuotojų įvertinimu rekomenduojama bent du kartus per metus atlikti darbuotojų vertinimą, tam surengiant vadovo ir darbuotojų pokalbį. Šio pokalbio metu turėtų būti aptariama, kaip darbuotojui sekasi atlikti darbą, pasiekti iškeltus tikslus, turėtų būti pabrėžiamos stipriosios darbuotojo veiklos pusės ir numatomos tobulintinos sritys. Šių pokalbių pagrindinė nauda būtų grįžtamasis ryšys tiek darbuotojams, tiek vadovams, be kurio efektyvi vidinė komunikacija neįmanoma.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
2. Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU leidykla.
3. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika*.
4. Butkus, F. S. (2007). *Vadyba*. Vilnius: technika.
5. Butkutė-Jurevičienė, A. (2004). Vidinio marketingo strategijos formavimas AB Šiaulių bankas. Ketvirtoji studentų mokslinė konferencija: verslas, ekonomika ir vadyba. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
6. Chreptavičienė, V. (2002). *Dalykinė komunikacija organizacijoje: organizacinių tvarkomųjų dokumentų rengimas ir įforminimas*. Kaunas: Technologija.
7. Cuban, S. (2011). *The effects of factors of internal marketing on components of organizational commitment in four and five star hotels located in cappadocia*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-11-08]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=112&sid=eae17716-691d-4cab-971d-4eb0707569f9%40sessionmgr114>>.
8. *Darbo ir organizacinė psichologija*. (2005). Kaunas: poligrafija ir informatika.
9. Grėbliauskienė, B., Večkienė, N. (2004). *Komunikacinė kompetencija: komunikabilumo ugdymas*. Vilnius.
10. Guščinskienė, J. (2009). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
11. *History of LPP*. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.lpp.com.pl/company/history>>.
12. Juozaitienė, L., Tijūnaitienė, R. (2008). *Studentų savarankiškų ir mokslo tiriamųjų darbų rašymo ir įforminimo tvarka*.
13. Komunikacijos proceso efektyvumas. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.lzuu.lt/nm/l-projektas/zmiv/73.html>>.
14. Lanford, L. *Ways to improve internal communication*. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-04-29]. Prieiga per internetą: <http://www.ehow.com/list_7390647_ways-improve-internal-communication.html>
15. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
16. Locker, K.O., Kaczmarek, S.K. (2006). *Business communication: building critical skills*. McGraw-Hill:Irwin.

17. Lovelock, C., Wirtz J. (2011). *Services marketing: people, technology, strategy*. Pearson.
18. Luobikienė, I. (2006). *Socialinių tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: technologija
19. Marionaitė, V. (2009). Organizacijos tikslai ir darbuotojų paskatinimai. *Personalo vadyba* Nr.2.
20. Mažeika, A., Miliūtė, K., Skaržauskienė, Aelita. (2011). *Komunikacijos ir komunikavimo veiksnio svarba informacinių technologijų incidentų valdymo paslaugų teikimo procese*. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-16]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&hid=7&sid=bbcd3d9d-bd4a-4b50-9f9b-dbb7e5e0b820%40sessionmgr4>>.
21. Misevičius, V. (2006). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*.
22. Misevičius, V., Urbonienė, R. (2006). *Dalykinio bendravimo pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
23. Newstrom, J.W. (2007). *Organizational behavior: human behavior at work*. McGraw-Hill.
24. Rollinson, D. (2008). *Organizational behavior and analysis: an integrated approach*. Pearson education.
25. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: „Technika“.
26. Paužuolienė, J., Trakšėlys, K. (2009). *Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje*. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-19]. Prieiga per internetą: <http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2%2814%29.pdf#page=157>.
27. Pečiulis, Ž. (2004). *Efektyvi komunikacija: praktinis vadovas*. Versus Aureus leidykla.
28. Pruskus, V. (2003). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius.
29. Pusvaškytė, L. (2009). Nuo vidinės komunikacijos prie darbuotojų lojalumo. *Vadovas* Nr.3. Pačiolis.
30. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Girbert, D.R. (1999). *Vadyba*.
31. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
32. Tapinienė, J. (2006). Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus. *"Marketingas". Nr. 12. Pačiolis*.
33. Tarptautinių žodžių žodynas. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.tzz.lt/search?searchword=komunikacija>>.
34. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas. Metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: technologija.

PRIEDAI

ANKETA
VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TYRIMAS UAB "LPP"
DARBUOTOJŲ APKLAUSA

Gerb. Respondente,

Atliekamas tyrimas, kurio tikslas įvertinti vidinę komunikaciją UAB „LPP“. Ši anketa yra anoniminė. Gauti rezultatai bus panaudoti baigiamajam bakalauro darbui parengti. Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto studentė.

1. Jūsų lytis?

- ☐ Moteris ☐ vyras

2. Jūsų amžius?

- ☐ 18 – 25 ☐ 26 – 35 ☐ 36 – 45 ☐ 46 ar daugiau.

3. Kuriame padalinyje dirbate? (įrašykite miestą ir prekinį ženklą).....

.....

4. Jūsų užimamos pareigos šioje įmonėje? (įrašykite).....

5. Jūsų darbo stažas šioje įmonėje?

- ☐ Iki 2 mėnesių; ☐ 2 mėn. – 1 metų; ☐ 1 – 3 metų; ☐ 3 – 5 metų; ☐ 5 – 9 metų

6. Įvertinkite komunikacijos būdus pagal naudojimo jūsų įmonėje dažnumą. Vertinkite tik tuos būdus, kurie taikomi Jūsų įmonėje.

Komunikavimo būdas	Labai retai	Retai	Nei retai, nei dažnai	Dažnai	Labai dažnai
Žodinė komunikacija					
Naujienų lapeliai					
Skelbimų lentos					
Susitikimai su vadovais					
Elektroninis paštas					
Telefonas					
Valdymo publikacijos					
Vidaus televizija					
Internetas					
Kasmetinės ataskaitos					
Laikraščiai, leidžiami organizacijos viduje					
Susirinkimai					
Kita (įrašykite)					

7. Kokią informaciją Jūs gaunate iš aukščiausiųjų vadovų?

- ☐ Informaciją, apie kasdienius darbus (darbo instrukcijos, rekomenduojamos procedūros)
☐ Informaciją apie padalinį, kuriame dirbate (apie einamuosius uždavinius)
☐ Bendrą informaciją apie įmonę (įmonės rodikliai, artimiausi planai, prioritetų pasikeitimas)
☐ Papildomą informaciją su darbu susijusiais klausimais

- ☐ Negaunu jokios informacijos
- ☐ Kita (įrašykite).....

8. Kokią informaciją Jūs gaunate iš tiesioginio vadovo?

- ☐ Informaciją, apie kasdienius darbus (darbo instrukcijos, rekomenduojamos procedūros)
- ☐ Informaciją apie padalinį, kuriame dirbate (apie einamuosius uždavinius)
- ☐ Bendrą informaciją apie įmonę (įmonės rodikliai, artimiausi planai, prioritetų pasikeitimas)
- ☐ Papildomą su darbu susijusią informaciją
- ☐ Negaunu jokios informacijos
- ☐ Kita (įrašykite).....

9. Kokią informaciją Jūs gaunate iš bendradarbių?

- ☐ Informaciją, apie kasdienius darbus (darbo instrukcijos, rekomenduojamos procedūros)
- ☐ Informaciją apie padalinį, kuriame dirbate (apie einamuosius uždavinius)
- ☐ Bendrą informaciją apie įmonę (įmonės rodikliai, artimiausi planai, prioritetų pasikeitimas)
- ☐ Papildomą su darbu susijusią informaciją
- ☐ Negaunu jokios informacijos
- ☐ Kita (įrašykite).....

10. Kokią informaciją Jūs gaunate iš kitų padalinių?

- ☐ Informaciją, apie kasdienius darbus (darbo instrukcijos, rekomenduojamos procedūros)
- ☐ Informaciją apie padalinį, kuriame dirbate (apie einamuosius uždavinius)
- ☐ Bendrą informaciją apie įmonę (įmonės rodikliai, artimiausi planai, prioritetų pasikeitimas)
- ☐ Papildomą su darbu susijusią informaciją
- ☐ Negaunu jokios informacijos
- ☐ Kita (įrašykite).....

11. Kaip dažnai svarbią informaciją gaunate iš aukščiausiųjų vadovų?

- ☐ Kelis kartus per dieną
- ☐ Kartą per mėnesį
- ☐ Kartą per dieną
- ☐ Rečiau nei kas mėnesį
- ☐ Kartą per savaitę

12. Kaip dažnai svarbią informaciją gaunate iš tiesioginio vadovo?

- ☐ Kelis kartus per dieną
- ☐ Kartą per mėnesį
- ☐ Kartą per dieną
- ☐ Rečiau nei kas mėnesį
- ☐ Kartą per savaitę

13. Kaip dažnai svarbią informaciją gaunate iš bendradarbių?

- ☐ Kelis kartus per dieną
- ☐ Kartą per mėnesį
- ☐ Kartą per dieną
- ☐ Rečiau nei kas mėnesį
- ☐ Kartą per savaitę

14. Kaip dažnai svarbią informaciją gaunate iš kitų padalinių?

- ☐ Kelis kartus per dieną
- ☐ Kartą per mėnesį
- ☐ Kartą per dieną
- ☐ Rečiau nei kas mėnesį
- ☐ Kartą per savaitę

15. Ar gaunate pakankamai Jums reikalingos informacijos?

- ☐ Taip (pereikite prie 18 klausimo)
- ☐ Ne

16. Kokios informacijos Jums trūksta? (Įrašykite)

17. Kokios informacijos Jums per daug? (Įrašykite)

18. Kada dažniausiai gaunate darbui reikalingą informaciją?

- ☐ Darbo metu ☐ Vakarėlių, išvykų metu

19. Apibūdinkite santykius su bendradarbiais, tiesioginiu vadovu, aukščiausiais vadovais bei kitais padaliniais (kiekvienoje eilutėje pažymėkite Jums tinkamiausią variantą kryželiu (X)).

	Oficialūs, bendraujame tik darbo klausimais	Draugiški, bendraujame darbo ir asmeninėmis temomis	Puikūs, dažnai kartu leidžiame laisvalaikį
Santykiai su bendradarbiais			
Santykiai su tiesioginiu vadovu			
Santykiai su aukščiausiais vadovais			
Santykiai su kitais padaliniais			

20. Šioje lentelėje pateikiami teiginiai susiję su komunikavimo barjerai. Įvertinkite teiginius.

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jums pateikiama darbui reikalinga informacija yra aiškiai suprantama					
Darbui reikalinga informacija pateikiama laiku					
Dalis informacijos yra nuslepiama					
Darbuotojai dažnai yra perkraunami informacija					
Dažnai parenkami netinkami būdai perduoti informacijai					
Dažnai baiminamasi, kad atvirumas su vadovais gali sukelti neigiamas pasekmes					
Darbuotojai nutyli arba iškraipo informaciją apie padėtį padalinyje, nes vadovai nenori girdėti naujienų, kurios jiems nepatinka					
Vadovai pateikia idėjas ir nurodymus ir visiškai nekreipia dėmesio į tai ką sako pavaldiniai					
Darbuotojai varžosi dėl paaugstinimo ar kitų priežasčių					
Darbuotojai konkuruoja tarpusavyje ir nėra linkę keistis informacija					
Dažnai darbuotojų komunikacijai trukdo per didelis darbo krūvis					
Komunikuoti dažnai trukdo fiziniai barjerai (blogi ryšiai, prasta akustika, neįskaitoma kopija, triukšmas)					

21. Šioje lentelėje pateikiami teiginiai susiję su darbuotojų įvertinimu ir jų įtraukimu į įmonės veiklą.

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūs supažindinami su įmonės vizija, misija ir tikslais					
Jūs informuojami apie įmonės veiklą (pardavimus, plėtrą, finansus)					
Jūsų nuomonė yra išklausoma ir idėjos priimamos					
Jūs turite galimybę dalyvauti priimant sprendimus					
Jūsų darbas yra įvertinamas bendradarbių					
Jūsų darbas yra įvertinamas tiesioginio vadovo					
Jūsų darbas yra įvertinamas aukščiausiųjų vadovų					
Jūsų įmonėje organizuojami renginiai darbuotojams					

22. Šioje lentelėje pateikiami teiginiai susiję su darbuotojų įvertinimu ir jų įtraukimu į įmonės veiklą.

Teiginys	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Visiškai svarbu
Jūs supažindinami su įmonės vizija, misija ir tikslais					
Jūs informuojami apie įmonės veiklą (pardavimus, plėtrą, finansus)					
Jūsų nuomonė yra išklausoma ir idėjos priimamos					
Jūs turite galimybę dalyvauti priimant sprendimus					
Jūsų darbas yra įvertinamas bendradarbių					
Jūsų darbas yra įvertinamas tiesioginio vadovo					
Jūsų darbas yra įvertinamas aukščiausiųjų vadovų					
Jūsų įmonėje organizuojami renginiai darbuotojams					

23. Šioje lentelėje pateikiami teiginiai susiję su grįžtamojo ryšio. Įvertinkite teiginius

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Tiesioginis vadovas organizuoja pakankamai susirinkimų, kad būtų galima aptarti tikslus bei problemas					
Tiesioginis vadovas pasiteirauja ar informacija buvo suprasta					
Drąsiai, nebijodama(s) galiu klausti tiesioginio vadovo jei kas neaišku					
Susirinkimų metu išsakau pageidavimus, kilusias idėjas ir pasiūlymus					
Tiesioginis vadovas atsižvelgia į mano pageidavimus, pasiūlymus ir idėjas					
Informuoju tiesioginį vadovą apie savo atliktas užduotis					
Tiesioginis vadovas visada teikia informaciją apie tai kaip jis vertina mano atliekamą darbą					

24. Jūsų pasiūlymai vidinės komunikacijos gerinimui (Įrašykite):

.....

.....

Dėkoju už atsakymus!

2 Priedas

Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie santykius su bendradarbiais, tiesioginiu vadovu, aukščiausiais vadovais ir kitais padaliniais.

STAŽAS	SANTYKIAI SU BENDRADARBIAIS		
	Oficialūs, bendraujame tik darbo klausimais	Draugiški, bendraujame darbo ir asmeninėmis temomis	Puikūs, dažnai kartu leidžiame laisvalaikį
Iki 2 mėnesių	25%	50%	25%
2 mėn. - 1 metai	33,33%	58,34%	8,33%
1 - 3 metai	14,82%	62,96%	22,22%
3 - 5 metai	5,40%	86,49%	8,11%
5 - 9 metai	8,33%	79,17%	12,5
STAŽAS	SANTYKIAI SU TIESIOGINIU VADOVU		
	Oficialūs, bendraujame tik darbo klausimais	Draugiški, bendraujame darbo ir asmeninėmis temomis	Puikūs, dažnai kartu leidžiame laisvalaikį
Iki 2 mėnesių	25%	50%	25%
2 mėn. - 1 metai	75%	25%	0%
1 - 3 metai	62,96%	37,04%	0%
3 - 5 metai	56,76%	40,54%	2,70%
5 - 9 metai	50%	50%	0%
STAŽAS	SANTYKIAI SU AUKŠČIAUSIAIS VADOVAIS		
	Oficialūs, bendraujame tik darbo klausimais	Draugiški, bendraujame darbo ir asmeninėmis temomis	Puikūs, dažnai kartu leidžiame laisvalaikį
Iki 2 mėnesių	75%	25%	0%
2 mėn. - 1 metai	91,67%	8,33%	0%
1 - 3 metai	100%	0%	0%
3 - 5 metai	94,60%	2,70%	2,70%
5 - 9 metai	95,83%	4,17%	0%
STAŽAS	SANTYKIAIS SU KITAIS PADALINIAIS		
	Oficialūs, bendraujame tik darbo klausimais	Draugiški, bendraujame darbo ir asmeninėmis temomis	Puikūs, dažnai kartu leidžiame laisvalaikį
Iki 2 mėnesių	100%	0%	0%
2 mėn. - 1 metai	83,33%	16,67%	0%
1 - 3 metai	74,07%	25,93%	0%
3 - 5 metai	59,46%	29,73%	10,81%
5 - 9 metai	79,17%	16,67%	4,16%

