

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

VIKTORIJA BELTIKOVAITĖ

**VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESO YPATUMAI VIEŠOSE
INSTITUCIJOSE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Saulius Nefas

VILNIUS

2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

**VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESO YPATUMAI VIEŠOSE
INSTITUCIJOSE**

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 612N71001

Vadovas

_____ Prof. dr. Saulius Nefas

2018 -

Recenzentas

2018

Atliko

_____ stud. V. Beltikovaitė

2018 -

VILNIUS

2018

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS.....	7
1. EFEKTYVIOS ORGANIZACIJOS SAMPRATA.....	11
1.1 VIDINĖ KOMUNIKACIJA ORGANIZACIJOJE.....	13
1.2 SOCIALIZACIJOS PROCESAS.....	16
1.2.1 Organizacijos kultūrinis voratinklis.....	17
1.2.2 Organizacinė valdymo struktūra.....	18
1.3 FORMALI KOMUNIKACIJA.....	20
1.4 NEFORMALI KOMUNIKACIJA.....	22
1.4.1 Gandai.....	24
1.4.2 Mobingo požymis.....	25
1.4.3 Skirtumai, privalumai ir trūkumai.....	26
1.4.4 Funkcijų pasiskirstymas užtikrinant komunikaciją.....	29
2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VIEŠOJOJE INSTITUCIJOJE TEORINIS MODELIS.....	33
3. DARBO METODOLOGIJA IR VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESO VERTINIMO TYRIMAS VIEŠOSIOSE INSTITUCIJOSE.....	39
3.1 Darbo metodai.....	43
3.2 Ekspertų interviu rezultatų analizė.....	44
IŠVADOS.....	60
PASIŪLYMAI.....	61
ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	62
SANTRAUKA.....	66
PRIEDAI.....	68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Komunikacijos skirtumai tarp formalių ir neformalių kanalų	27
<i>2 lentelė.</i> Formalios ir neformalios komunikacijos privalumai ir trūkumai	28
<i>3 lentelė.</i> Bendra tyrime dalyvavusių informantų charakteristika.....	44
<i>4 lentelė.</i> Kategorija „Teorinio komunikacijos modelio pritaikymo galimybės“.....	45
<i>5 lentelė.</i> Kategorija „Informacijos pateikimo kanalų daroma įtaka rezultatams ir veiklai“.....	48
<i>6 lentelė.</i> Kategorija „Bendradarbiavimo daroma įtaka teismų veiklai“.....	54
<i>7 lentelė.</i> Kategorija „Veiklos organizavimo tobulinimo praktinės galimybės“.....	56

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbo problema, dalykas ir objektas.....	8
2 pav. Organizacijos efektyvumo elementai.	12
3 pav. Komunikacija tarp siuntėjo ir gavėjo	14
4 pav. Faktoriai veikiantys socializacijos procesą.	17
5 pav. Organizacinės struktūros atliekamos funkcijos.	20
6 pav. Formalios komunikacijos tekėjimo kryptis	21
7 pav. Stereotipinė mobingo eiga.....	26
8 pav. Skirtingų lygių vadovams reikalingiausi gebėjimai.....	30
9 pav. Formalių ir neformalių santykių dominavimas darbuotojų tarpe.	31
10 pav. C. Shannono ir W. Weaver komunikacijos modelis.....	33
11 pav. Berlo S-M-C-R komunikacijos modelis.....	35
12 pav. Dance spiralinis komunikacijos modelis.....	37
13 pav. Teorinis komunikacijos proceso modelis	38
14 pav. Atliekamo tyrimo eiga.....	39
15 pav. Praktinis komunikacijos proceso modelis.....	48

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Interviu apklausos lapas.....	68
2 priedas. Gauti transkribuoti interviu.....	71

IVADAS

Yra įvairių organizacijų tipų, tačiau vienas iš svarbesnių veiksmų sąlygojančių organizacijų sėkmingą veiklą, pripažinimą ir įvaizdį yra efektyvi komunikacija tiek tarp vieno lygio kolegų, tiek tarp vadovybės, padalinių ar bendradarbiaujančių, viena kitai atskaitingų institucijų. Komunikacija yra socialinio gyvenimo ir gero organizacinio klimato pagrindas, tai ne vien tik pasikeitimas informacija. Žmonės dalinasi jausmais, mintimis, ketinimais, kas kartais gali paskatinti norą ar nenorą komunikuoti, simpatijas ir antipatijas, todėl šiuo aspektu gebėjimas kuo įmanoma efektyviau komunikuoti yra viena iš esminių kiekvieno individo sėkmės organizacijoje prielaidų. Komunikacijos neįvertinimas, barjerų ignoravimas gali nulemti komunikacijos problemas, kurios dažnai gali susilpninti bendradarbiavimą organizacijoje ir turėti neigiamos reikšmės numatytiems rezultatyvumo rodikliams. Organizacijos kurios subalansuoja bendravimą neformaliai kai to reikia ir tuo pačiu efektyviai valdo formalų bendravimą, sukuria tam tikrą konkurencingą pranašumą.

Problema ta, jog šiuolaikinėse institucijose dėmesys darbuotojų komunikacijai dažniausiai nustumiamas į antrąjį planą. Nepakankamai dėmesio skiriama darbuotojų tarpusavio santykiams, nebandoma išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių galėjo kilti konfliktai, atsirasti gandai ar pasireikšti atstumimo požymiai darbo aplinkoje. Kartais darbuotojas yra ignoruojamas arba netiesiogiai įžeidinėjamas. Tokiu būdu gali atsirasti ir mobingo požymis. Tik išsiaiškinus pagrindines organizacijos socialinio- psichologinio klimato problemas ir laiku jas išsprendus, galima išsaugoti kvalifikuotus darbuotojus, kurie nemažai prisideda prie bet kokios organizacijos veiklos rodiklių gerinimo ir ilgalaikių neigiamų pasekmių mažinimo. Todėl yra svarbu išsiaiškinti prastos komunikacijos galimas pasekmes ir atvirkščiai, esant gerai komunikacijai galimus privalumus formalumo ir neformalumo aspektais ir jų tarpusavio sąveika.

Darbo naujumas¹. Mokslinėje literatūroje nuolat daugėja mokslinių publikacijų apie vidinės komunikacijos proceso svarbą organizacijos efektyvumui, darbuotojų tarpusavio santykius ir jų reikšmę jos sėkmei. Ši tema plačiai nagrinėjama lietuvių autorių Dromantaitės A. ir kt. (2012), Gražulio V. ir kt. (2012), Lakačauskaitės S. (2012), Valackienės A. (2014), Vanago R. ir Vyšniauskienės L. (2012), Raišienės A. G. ir kt. (2014), Atkočiūnienės Z. Ir Janiūnienės E. (2014), Vveinhardt J. ir Žukausko P. (2012) parašytose monografijose, Pruskaus V. (2014) ir kituose publikuojamuose moksliniuose straipsniuose. Ši tema plačiai analizuojama ir užsienio mokslininkų darbuose: Zaumane I. (2016), Phillips J. M. ir Gully S. M. (2014), Borcaa C. ir Baesu V. (2014), Jung C. S (2013), Willems J. ir kt. (2016)

¹ Buvo išnagrinėtos šios visatekstės mokslinės duomenų bazės: [EBSCOhost](#) ir [MRU eBooks](#).

Taylor C. M. ir kt. (2014) ir kituose.

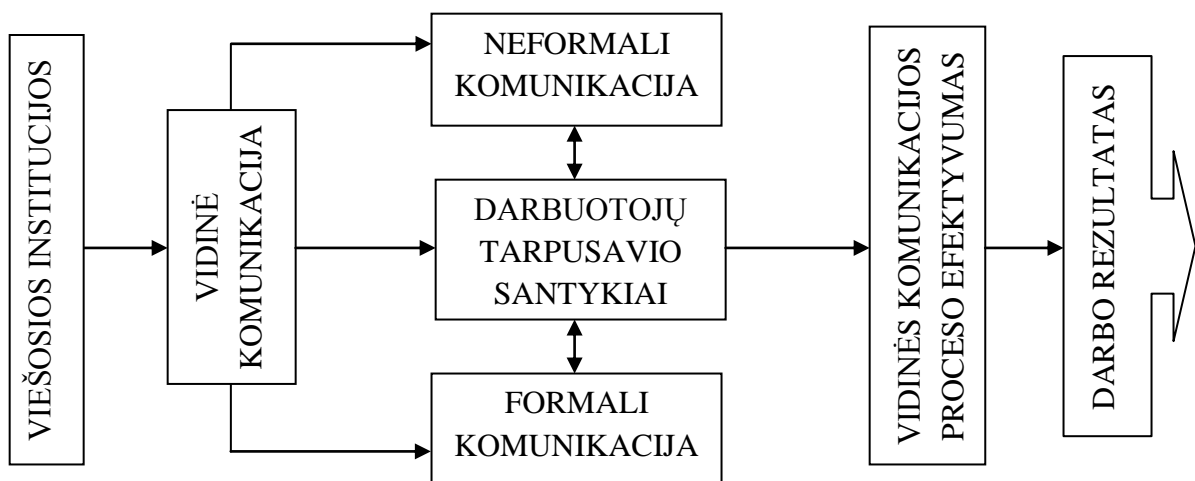
Darbo aktualumas. Komunikacijos, darbuotojų tarpusavio santykių tema turi būti aktuali kiekvienam vadovui, nes viena iš svarbiausių komunikacijos funkcijų ir yra informacijos perdavimas, tikslingas keitimasis ja. Vadovų įsitraukimas į vidinės komunikacijos procesus garantuoja pateiktos ir gautos informacijos nuoseklumą. Gaunama papildoma neformali informacija dažnai padeda geriau suprasti ir išspręsti įvairias su darbuotojais susijusias problemas ar iškilusius konfliktus darbo aplinkoje, priimti greitus ir gerus sprendimus tokiu būdu užkertant kelią gundymams. Taip sukuriama patikimi tarpasmeniniai santykiai tarp vadovybės ir darbuotojų, bendraujama daug efektyviau. Todėl šiame darbe susisteminta medžiaga ir gautos išvados gali būti naudingos vadovybei, personalo ar komunikacijos skyrių darbuotojams, besirūpinantiems darbuotojų ir pačios institucijos komunikacija. Taip pat gauta informacija gali padėti tiriant darbuotojų tarpusavio santykius su kolegomis, bei bendradarbiaujant institucijoms.

Darbo objektas. Viešosios institucijos.

Darbo dalykas: Vidinės komunikacijos proceso efektyvumas.

Darbo problema. Kaip neformalus bendravimas ir nusistovėję formalūs santykiai lemia organizacijos efektyvumą ir darbo rezultatus?

Darbo problema, dalykas ir objektas pavaizduoti (1 pav).



1 pav. Darbo problema, dalykas ir objektas.
Sudaryta darbo autoriaus

Darbo tikslas. Įvertinti kaip neformalus bendravimas lemia vidinės komunikacijos ir viešųjų institucijų efektyvumą bendradarbiaujant.

Darbo uždaviniai.

1. Išanalizuoti vidinės komunikacijos proceso ypatumus.
2. Susisteminti efektyvią darbuotojų komunikaciją lemiančius pagrindinius veiksnius ir sukurti teorinį vidinės komunikacijos proceso modelį teismui.
3. Ištirti, kaip darbuotojai vertina įvairius informacijos mainus darbo vietoje, santykius su kolegomis, bei vadovybe tiriamose institucijose, joms bendradarbiaujant.
4. Išsiaiškinti kaip formalus ir neformalus bendravimas lemia vidinės komunikacijos proceso efektyvumą ir darbo rezultatus.

Darbo paradigma². Pasirinkta naujosios viešosios vadybos (NVV) paradigma. Ji šiame darbe pasirinktai problemai nagrinėti gali būti loginiu pagrindu, kadangi vienas iš pagrindinių šios paradigmos bruožų yra - skiriamas didelis dėmesys organizacijos kultūrai, efektyviam komunikavimui, bendradarbiavimui kas ir yra šio darbo pagrindas. NVV paradigma teigia, kad svarbiausia tampa nebe pačios procedūros, o pasiekti rezultatai. Šio darbo problemoje būtent tai ir yra akcentuojama. Siekiama ištirti kokią poveikį neformalus bendravimas, per didelis taisyklių, procedūrų skaičius ir jų nuolatinis, bei griežtas laikymasis daro valdžios institucijų efektyvumui ir veiksmingumui. Siekiant tinkamai įvaldyti veiklos rezultatyvumo principą ir įtvirtinti naujas veiklos formas pagrindinėmis žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo kryptimis viešosiose institucijose laikoma bendradarbiavimo, komunikacijos ir informacijos mainų plėtra. Taigi efektyvi institucijos veikla siejasi su pasirinkta NVV paradigma, todėl nagrinėjama tema ir yra tiesiogiai susijusi.

Mokslininkai, nagrinėję tapačius arba panašius aspektus, kaip ir šio darbo problema. Apie vidinės komunikacijos proceso teorinius aspektus kalbėjo *S. Lakačauskaitė (2012), A. Dromantaitė, et al. (2012), J. M. Phillips ir S. M. Gully (2014), C. Borcaa ir V. Baesu (2014), A. Valackienė (2014)*. Kaip veikia formali ir neformali komunikacija nagrinėjo *R. Kumar (2010), J. M. Phillips ir S. M. Gully (2014), R. Vanagas ir L. Vyšniauskienė (2012)* analizavo vadovo vaidmens svarbą užtikrinant komunikaciją organizacijoje. Vidinės komunikacijos pagrindinius bruožus ir jų perspektyvas organizacijų veiklos rezultatams bei efektyvumui analizavo *I. Zaumane (2016), E. Karanges et al. (2014), Z. Atkočiūnienė ir E. Janiūnienė (2014), V. Pruskus (2007)* nagrinėjo gandas kaip neformalios komunikacijos formą, analizavo jų kilimo priežastis ir atliekamas socialines funkcijas. Autoriai *J. Vveinhardt (2010) ir P. Žukauskas (2012)* tyrinėjo atsirandančią mobingo problematiką organizacijoje ir atskleidė mobingo kaip

²Klasikinius NVV pagrindus pateikė D. Osborne ir T. Gaebler (1992). Šio principo esmė: NVV turėjo padidinti valstybės institucijų efektyvumą, pagerinti kokybę, sumažinti išlaidas, nukreipti biurokratijos dėmesį į klientus ir įgalinti viešojo sektoriaus darbuotojus dirbti taip, kad valdžia būtų skaidri ir atsakinga (Tumėnas, 2008).

diskriminacijos darbuotojų santykiuose konceptualiąją esmę.

Darbo metodai.

- Mokslinės literatūros analizė;
- Lyginamasis metodas;
- Interviu metodas;
- Logografijos metodas;
- Modeliavimas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje yra apžvelgiami teoriniai efektyvios organizacijos ir vidinės komunikacijos proceso ypatumai, jų efektyvumas, kiti elementai susiję su komunikacijos proceso valdymu, formalios ir neformalios komunikacijos informacijos perdavimo kanalų įvairovė, padaromos išvados ir taip sudėliojami esminiai akcentai. Antroje dalyje yra analizuojami pagrindiniai vidinės komunikacijos modeliai, jų proceso schemas, kurios padės suprasti informacijos, pranešimų perdavimo procesą organizacijoje. Remiantis šiais komunikacijos proceso modeliais buvo sudaryta darbo autorės siūloma modelio schema teismo komunikacijos procesui įvertinti. Trečioje dalyje yra pristatomas tyrimo metodologinis pagrindimas ir nurodoma kokiais etapais vyko visas tyrimo procesas, kokie buvo naudojami informacijos rinkimo būdai tiriant teismo institucijos vidinės komunikacijos proceso ypatumus. Tuomet pristatomi atlikto tyrimo metu gauti, išanalizuoti ir susiteminti duomenis ir pateikiamos išvados.

1. EFEKTYVIOS ORGANIZACIJOS SAMPRATA

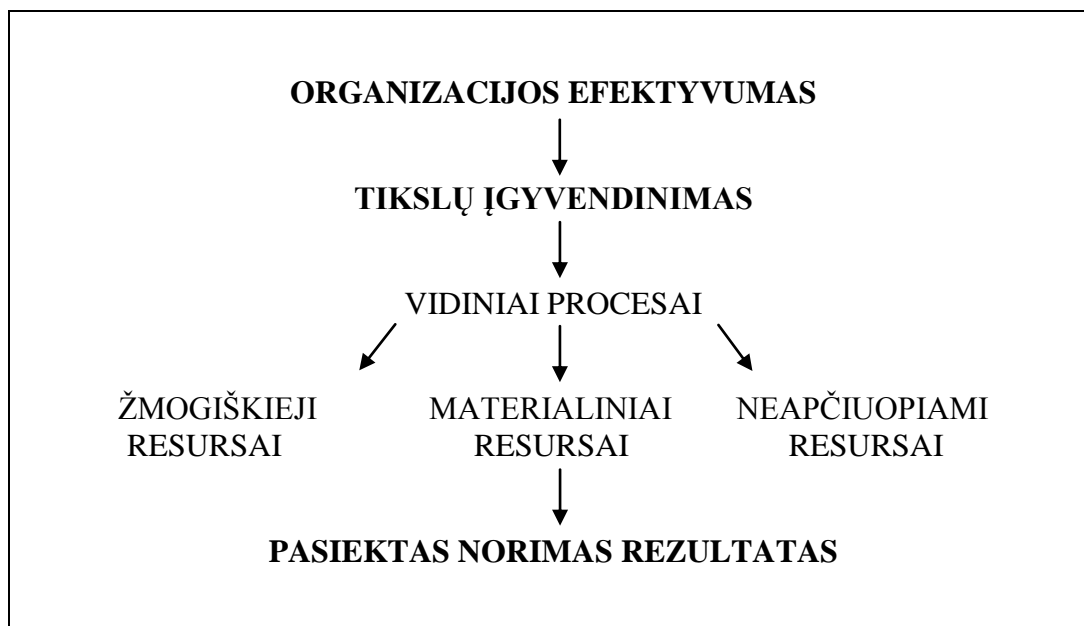
Šiomis dienomis valdžios institucijos susiduria su vis sudėtingesne ir nuolat besikeičiančia aplinka, vykdo įvairias viešojo sektoriaus reformas, kuriomis siekia padidinti viešųjų institucijų veiklos efektyvumą, todėl ypatingą dėmesį skiria vidinei komunikacijai, jos efektyvumui ir veiksmingumui. Todėl prieš nagrinėjant vidinės komunikacijos proceso sampratą ir jos ypatumus, tikslinga būtų apžvelgti ir pačią efektyvumo sampratą. Ši sąvoka dažnai turi labai platų ir neaiškų apibrėžimą, todėl dauguma šaltinių ją paaiškina pateiktais pavyzdžiais, o ne apibrėžimu. „Organizacija yra efektyvi, jei ji sugeba pasiekti savo tikslus su tam tikrais apribojimais ir pasiekti norimą rezultatą be papildomų resursų ir su minimaliomis išlaidomis. Tai darbuotojų suvienijimas ir įtraukimas, valdymo sistemos, struktūra (įskaitant organizacinę kultūrą) ir strateginiai gebėjimai. Kai visa organizacija yra atsidavusi tai pačiai misijai, tikslams ir uždaviniams, tada organizacija iš tikrųjų yra efektyvi“¹.

Visgi efektyvumo konstruktas niekada nebuvo apribotas ir nebuvo nustatyti jokie konkretus kriterijai, kurių turėtų būti griežtai laikomasi. Dėl šių priežasčių ši sąvoka yra gana abstrakti ir paini, ją sudėtinga tiesiogiai išmatuoti ir apibrėžti. Tačiau organizacijos suvokia, kad yra efektyvios per savo darbuotojus. Organizacijų efektyvumas jau ilgą laiką „buvo aktuali tema ir iššūkis mokslininkams, viešojo administravimo vadovams, dėl organizacijų įvairumo“². Todėl naujausių atliekamų studijų ir tyrimų dėmesio centre yra žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris lemia efektyvumo didinimą, ką teigė ir pasirinkta naujosios viešosios vadybos paradigma. Organizacinį efektyvumą taip pat galima apibrėžti kaip veiksmingumą, o juos sujungus kartu galima pasiekti numatytus organizacijos tikslus. Darbuotojai ir personalas gali geriausiai suvokti savo organizacijos siekiamus tikslus. Tai reiškia, kad kiekvienas organizacijoje dirbantis asmuo, daro viską, ką jis žino kaip daryti ir daro tai gerai. Tai yra žmonės, kurie prisideda prie organizacijos vystymo, daugiausia su savo žiniomis. Kitaip tariant organizacinis efektyvumas yra organizacijos gebėjimas pasiekti norimus rezultatus su kuo įmanoma mažesnėmis žmogiškųjų ir materialinių išteklių išlaidomis. Pavyzdžiui, privačiose organizacijose tai yra gaunamas pelnas gaminant ir parduodant produktą, o viešųjų institucijų atveju kokybiškos paslaugos suteikimas ir klientų pasitenkinimas gaunamomis kokybiškomis ir greitomis paslaugomis. Mokslininkai dažnai „organizacinį efektyvumą apibrėžia kaip mastą, kur tarp įdėtų organizacinių pastangų (sąnaudų) ir

¹ Buthayna Mahadeen ir kt., „Examining the Effect of the Organization’s Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study“, *International Journal of Business Administration*, Vol. 7, No. 6 (2016): 22, <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/ijba/article/view/10517/6408>

² Chan Su Jung, „Navigating a Rough Terrain of Public Management: Examining the Relationship between Organizational Size and Effectiveness“, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 23, Issue 3 (2013): 664 <https://academic.oup.com/jpart/article/23/3/663/947851>

našumo (rezultato) yra išlaikoma pusiausvyra sujungiant vidinius, procesus ir išorines programas, kad pasiekti iš anksto nustatytus tikslus³. Kai kurie mokslininkai teigia, kad „efektyvumas nėra sąvoka, bet veikiau konstruktas kurį sudaro įvairūs elementai,⁴ kurie pateikiami žemiau esančiame paveiksle (2 pav). Nuo šių elementų derinio priklausys ir rezultatas.



2 pav. Organizacijos efektyvumo elementai.
Sudaryta darbo autoriaus

Nepaisant įvairių nuomonių skirtingumo, autoriai visgi sutaria, jog „organizacijos efektyvumas yra sąvoka, apibūdinanti kaip efektyviai organizacija pasiekia užsibrėžtus tikslus⁵. O tai priklauso ir nuo to, ar darbuotojai patenkina savo lūkesčius, ar jų siekiami tikslai sutampa su organizacijos kurioje dirba tikslais ir nuo to, kaip sėkmingai jie vykdo užduotis. Tai gi tam, kad „organizacija įgyvendintų savo tikslus, joje turi judėti informacija⁶. Todėl apibendrinant pateiktas organizacijų efektyvumo sampratas, galima pastebėti, kad ji apima ne tik organizacijos narių, ryšių tarp padalinių palaikymą, vadovavimą, sprendimų priėmimą, bet ir pokyčių įsileidimą, struktūrą, procesus ir sistemas, bei kultūrą, kam didelį

³ Jurgen Willems, Marc Jegers ir Lewis Faulk, “Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector“, *Public Performance and Management Review* 39(2) (2016): 479, https://www.researchgate.net/publication/286924054_Organizational_Effectiveness_Reputation_in_the_Nonprofit_Sector

⁴ Colette M. Taylor, „Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness“, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 35 Issue: 6 (2014): 568, www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm

⁵ Quratul-Ain Manzoor, “Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness“, *Business Management and Strategy* Vol. 3 No. 1 (2012): 4, <http://www.macrothink.org/journal/index.php/bms/article/view/904/688>

⁶ Rūta Adamonienė, *Statutinių tarnybų vadyba* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015), 105.

dėmesį skiria ir naujosios viešosios vadybos paradigma.

1.1 VIDINĖ KOMUNIKACIJA ORGANIZACIJOJE

Šiomis dienomis organizacijos, ypač viešojo sektoriaus institucijos vis dažniau susiduria su sistemų modernizavimo reiškiniais, kuris negali būti įgyvendintas ar užbaigtas be efektyvios ir veiksmingos vidinės komunikacijos visuose lygiuose, o tam reikalingas naujosios viešosios vadybos principų taikymas viešajame sektoriuje, siekiant įgyvendinti administracines reformas. Tokia komunikacija reikalinga siekiant nustatyti aiškius ir naujus tikslus, padės stebėti organizacijos viduje vykstančius pokyčius, tobulinti vadybos sistemas. Organizacijos veiklos negalima suvokti tol, kol kiekvienas darbuotojas nežino ir nesupranta savo naujo vaidmens ir tikslų, prie kurių jis turėtų prisidėti, norint juos pasiekti. Todėl būtina išsamiai aptarti vidinės komunikacijos proceso ypatumus.

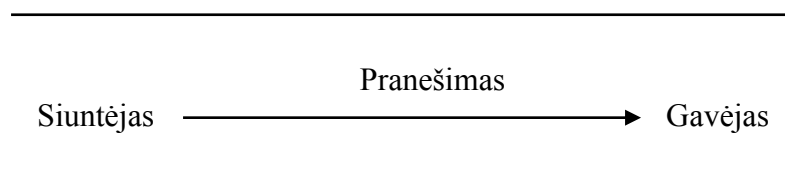
Santykiai organizacijoje labai dažnai yra suvokiami kaip savaime suprantamas dalykas, kurio nereikia mokytis. Tačiau bendravimas yra labai svarbus veiksnys, kuris atsiranda ne visada pats savaime. Tai žmonių tarpusavio supratimas, veikimas kartu, keitimasis informacija, tai santykiai ir daroma tam tikra įtaka. Bendraudami mes keičiamės mintimis, patirtimi, žiniomis, patarimais ir taip veikiame vieni kitų elgseną, nes kiekvienas susipažįstame su skirtingomis kitų individų savybėmis. Tai pat „keičiantis informacija, siekiama konkrečių rezultatų, koordinuojami įvairūs veiksmai, vykdomos užduotys, priimami sprendimai, išreiškiami jausmai, emocijos”⁷, Vadinasi, galime teigti, jog bendradarbiavimo pagrindą sudaro būtent darbuotojų vidinė komunikacija, nuo kurios priklauso ir organizacijos efektyvumas. „Tiek tyrėjai, tiek ir specialistai komunikacijos srityje jau nurodė, kad XX amžiuje organizacijos vidaus komunikacija lemia, kokia veiksminga, sėkminga ir orientuota į rezultatus ji yra”⁸. Turbūt kiekvienas iš mūsų galėtų savais žodžiais apibrėžti komunikacijos terminą, nes tai yra kiekvieno individo socialinio gyvenimo pagrindas, organizacijos gyvavimo kraujas kuris yra labai svarbus tiek pačiai organizacijai, tiek darbuotojams ir jų tarpusavio santykiams. Vidinė komunikacija, tai keitimasis informacija tarp viršininko ir pavaldinio. Tai veiklos koordinavimas (patarti, informuoti, instrukuoti, nurodyti, supažindinti au organizacijos tikslais ir politika). Taip pat ir keitimasis informacija tarp to paties lygmens darbuotojų, bendros informacijos sklaida, taip atsiranda organizacijos problemų sprendimo kanalas. Taigi, “vos tik

⁷ Asta Valackienė, “Krizinė komunikacija organizacijoje: efektyvus valdymas”, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (2014): 100, <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=09edc27e-d5ba-475b-ad46-e994c0bea94f%40sessionmgr4010>

⁸ Ieva Zaumane, “The internal communication crisis and its impact on an organization's performance”, *Journal of Business Management* No.12 (2016): 25, <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7a593506-eb68-47b9-8c36-9b15176b74fe%40sessionmgr4007>

atsiranda tam tikras ryšys tarp dviejų ar daugiau žmonių prasideda bendravimo procesas, kurį dauguma specialistų laiko sinonimu su žodžiu komunikacija”⁹. Todėl gebėjimas efektyviai komunikuoti su kitais asmenimis yra viena iš esminių individo sėkmės organizacijoje prielaidų ir neabejotinai viena iš pagrindinių organizacijos stiprybių, turint omenyje pridėtinės vertės reikšmę. Komunikacija turi būti svarbi ir darbuotojams, ir vadovybei. Ir visai nesvarbu ar tai didelės viešojo sektoriaus institucijos su daug skyrių, padalinių ir pan., ar mažesnės privataus sektoriaus organizacijos. “Komunikacija yra bet kokio bendravimo pradžia ir pagrindas, iš esmės bendravimas nesikeičiant informacija neįmanomas”¹⁰. Tai žmonių sąveika veiksmis, mintimis, vaizdiniais ar emocijomis, per kurią jie susipažįsta vieni su kitais, kad atsirastų tarpusavio ryšys, gaunamos informacijos supratimas ir taip yra pasiekama socialinė pilnatvė organizacijoje. Todėl užsimezgs tokiai draugystei žmonės nenutrūkstamai bendrauja, paprastai informacija pasikeičia žaibišku greičiu. Organizacinė komunikacija yra: „keitimasis informacija tarp dviejų ar daugiau individų ar grupių organizacijoje kuri sukuria bendrą pagrindą supratimui ir jausmams“¹¹. Organizacijos tikslai pasiekiami laikantis “struktūrų ir strategijų, kad būtų užtikrintas vidinės komunikacijos efektyvumas, tokių kaip įsitikinimas, kad darbuotojai gautų kopijas strategijų, planų, misijų ir siekiamų tikslų kopijas, kad būtų pasiekti”¹².

Taigi, tai reiškia, kad teigiama komunikacija organizacijoje garantuoja pateiktos ir gautos informacijos nuoseklumą ir tokiu būdu vadovai efektyviau bendrauja su darbuotojais, o pastarieji tarpusavyje. Todėl išryškėja svarbiausia komunikacijos funkcija, tai yra informacijos perdavimas, tarp siuntėjo kuris siunčia pranešimą ir gavėjo kuris gavo pranešimą (3 pav).



3 pav. Komunikacija tarp siuntėjo ir gavėjo

Cit. pagal Henk T. Van der Molen ir Yvonne. H. Gramsbergen-Hoogland, *Communication in Organizations: Basic Skills and Conversation Models* (Hove: Psychology Press, 2005), 5.

⁹ Vilius Misevičius ir Roma Urbonienė, *Dalykinio bendravimo pagrindai* (Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla, 2006), 9.

¹⁰ Akvilė Virbalienė, *Vidinė organizacijos komunikacija* (Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, 2011), 9. http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Vidine_organizacijos_komunikacija.pdf

¹¹ Simona Lakačauskaitė, “Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu”, *Filosofija, Komunikacija* Nr. 20(2) (2012): 171, <http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/viewFile/cpc.2012.17/pdf>

¹² Cristina Borcaa ir Viorica Baesua, „A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization“, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124 (2014): 498, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814020606>

Organizacijos, kurios investuoja į vidinę komunikaciją išsiskiria iš kitų ir turi pranašumą dėl susidomėjusio personalo. Turbūt nėra galingesnės funkcijos negu vidinė komunikacija, kuri gali formuoti tai kaip lyderiai mato savo darbo jėgą ir darbuotojai kurie gali kartu veikti dėl bendro tikslo. Tam tikra dalis individų yra linkę pasirinkti paprastesnius sprendimus savo problemoms spręsti ir taip išvengti iššūkių, nes yra įsitikinę jog komunikacija procesas reikalauja daugiau pastangų ir laiko. Taip yra todėl, kad, tam jog ji būti efektyvi, komunikacija reikalauja iš kiekvieno asmens įdėti daugiau pastangų, tam, kad geriau suprastų kitą asmenį. Organizacijoje kartu dirba skirtingi žmonės, kurie nuolatos tarpusavyje bendrauja. Todėl dažnai pasitaiko, kad formalūs santykiai organizacijoje būna paremti neformalia darbuotojų draugyste tarpusavyje. Akivaizdu, kad komunikacija tarp jų ne visada būna sklandi, nes gali skirtis jų amžius, temperamentas, charakteris ir t.t. Sugebėti tinkamai komunikuoti ir pasižymėti tokia kompetencija šiandien yra svarbu kiekvienam specialistui, o komunikavimo kokybė yra labai svarbus veiksnys, lemiantis tos organizacijos sėkmę. „Tačiau komunikacija ne visada vyksta sklandžiai ir organizacijos siunčiama informacija ne visada gavėją pasiekia tokia, kokia ji buvo išsiųsta. Dažnai pasitaikantis organizacijos vadovų ar darbuotojų komunikacijos kompetencijos stygius sukelia nesusipratimus ar net konfliktus“¹³. Bendravimo nesėkmės gali iššaukti konfliktines situacijas, susvetimėjimą tarp organizacijos darbuotojų, užteršti psichologinį klimatą, mažinti darbo efektyvumą, žaloti psichinę ir taip pat fizinę sveikatą. Todėl galime teigti, kad tarpusavyje nekomunikuodami darbuotojai organizacijoje ilgai neišliktų.

Remiantis teoriniais tarptautiniais ir Lietuvos autorių darbais, galima daryti išvadas, kad gera vidinė komunikacija = gera išorinė komunikacija = geras organizacijos ir asmens įvaizdis. Čia akcentuojami žmogiškieji ištekliai, efektyvus komunikavimas ir bendradarbiavimas. Būtent šioje vietoje ir pasireiškia darbe pasirinktos naujosios viešosios vadybos paradigmos taikomi bruožai, kurie pastaruoju metu dominuoja viešojo administravimo srityje. Tai ne tik skiriamas dėmesys valdymo tobulinimo kryptims, efektyviai komunikacijai, bendradarbiavimui bet ir administracinėms sistemos struktūroms, organizacinei ir administravimo kultūrai, kontrolės metodų modernizavimui. Efektyvi komunikacija turi įtraukti abu, formalų ir neformalų bendravimą tarp vadovų ir darbuotojų, o kartais ir klientų. Todėl yra būtina panagrinėti plačiau veiksnius kurie daro įtaką efektyviems vidinės komunikacijos procesams, juos aptarti ir išsiaiškinti kokia reikšmę jie turi darbuotojų santykiams, jų komunikacijai ir organizacijos sėkmingam gyvavimui.

¹³ Jean M. Phillips (Author) ir Stanley M. Gully, *Organizational behavior : tools for success 2nd ed.* (Mason (Ohio) : South-Western : Cengage Learning, 2014): 272.

1.2 SOCIALIZACIJOS PROCESAS

Komunikacijos mokslininkai tyrė, kaip organizacijos socializuoja naujus darbuotojus, nes tik per socialinę sąveiką ir komunikaciją, darbuotojas išsklaidys bet kokią pajaustą neapibrėžtumą ar neužtikrintumą darbe. Todėl vis dažniau pastebime, kad komunikacijos teoretikai akcentuoja žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą, ypač viešajame sektoriuje, kaip pagrindą komunikacijos ir tikslų siekimo efektyvumui. Socializacija nėra griežtai planuojamas procesas, ji atsiranda netikėtai įvairiose neformaliose socialinėse grupėse. Sociologijos žodyne ji apibūdinama kaip „socialinis – visuomeninis, individo tapimas visuomeniniu žmogumi, asmenybe; pagrindiniai socializacijos mechanizmai- męgdžiojimas, įstaiga, konformizmas, sąmoningas sekimas pavyzdžiu, masinių komunikacijų priemonių ir kultūros poveikis“¹⁴. Štai vieni tyrinėtojai, domėdamiesi veiksniais kurie skatina dirbti darbdavius, nustatė, kad būtent socializacijos poreikis: bendravimas, noras dirbti su kitais žmonėmis, glaudžių, tvirtų tarpusavio ryšių užmezgimas ir palaikymas su kolegomis, bei pasitikėjimo galimybė yra vienas iš esminių veiksnų kuris motyvuoja darbuotojus. Buvo nustatyta, kad „Lietuvoje vidutiniškai kas trečias darbuotojas iš savo organizacijos išeina dėl nepakankamos socializacijos jos aplinkoje“¹⁵.

Įvairūs užsienio ir Lietuvos autoriai apibūdinami socializacijos procesą išskiria tuos pačius esminius dalykus: individo tapimą asmenybe ir jo sąveiką su kitais žmonėmis. Pokyčiai organizacijoje yra neišvengiamas reiškinys: atsakomybių persikirstymas, įmonės padalinių skaičiaus sumažinimas arba padidėjimas yra pokyčiai, kurie gali sukelti nepatogumų, tokių draugiškų ryšių palaikymui, ar net apskritai išardyti neformalių santykių grupes. Taigi organizacijoje vykstantys pokyčiai, dažnai pasunkina patenkinti socializacijos, artimo bendravimo poreikį ir tokiu būdu iššaukia darbuotojų pasipriešinimą naujovėms. Socializacijos pagrindinis tikslas yra išmokyti naujus darbuotojus susipažinti ir prisitaikyti prie organizacijos istorijos, kultūros ir valdymo praktikos. Socializacijos procese žmogus įgyja statusą, tam tikrą poziciją ir kitokius socialinius vaidmenis. Čia svarbu yra perimti tam tikras nustatytas normas, vertybes, žinias, individui adaptuotis prie socialinių, kultūrinių sąlygų ir tokiu būdu tapti iniciatyviu, kūrybingu socializacijos proceso dalyviu. Per šį procesą nauji darbuotojai mokosi, kaip tam tikri dalykai yra daromi naujoje aplinkoje, įskaitant ir tuos, kurie nėra užrašyti. Individas įsijungdamas į darbinę aplinką perima tam tikrą socialinę patirtį kaip išorinę ir tada jau palaipsniui ją modifikuoja į vidinę. Todėl sėkmingos socializacijos rezultatams didelę įtaką daro ateinančių naujokų pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai. Nesvarbu tai mažesnė ar vidutinė pvz: privataus sektoriaus organizacija, ar

¹⁴ Juozas Leonavičius, *Sociologijos žodynas* (Vilnius : Academia, 1993), 231.

¹⁵ Vladimiras Gražulis ir kt., *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 69.

didelė viešojo sektoriaus institucija su daugybe padalinių, kiekvienoje jų turi būti skiriamas ypatingas dėmesys naujai pradedančių dirbti asmenų socializacijai. Socializacijos procesą lemia keturi pagrindiniai faktoriai, kurie nurodyti žemiau esančiame paveiksle (4 pav).



4 pav. Faktoriai veikiantys socializacijos procesą

Sudaryta darbo autoriaus pagal Juozas Leonavičius, Sociologijos žodynas (Vilnius : Academia, 1993), 231.

Apibendrinant galima teigti, kad toks procesas yra sąlygotas nuolat keliaujančios, nepertraukiamos informacijos perėmimu, išmokimu, atgaminimu ir prisitaikymu organizacijoje ar visuomenėje, kuris tęsiasi visą žmogaus gyvenimą ir yra vienas esminių prioritetų kiekvienam individui kuris įsidarbina. Čia svarbi tiek vidinė formali ir neformali komunikacija su vadovu ir kolegomis, tie patys tiek konfliktai ar motyvacija. Todėl sėkminga socializacija yra abipusiai naudinga ir organizacijai, ir individams, kadangi jos procesas turi didelį poveikį organizacinės veiklos sėkmei ateityje.

1.2.1 Organizacijos kultūrinis voratinklis

Pastaruoju metu naujausios studijos ir tyrimai akcentuoja kultūrą, kaip lemiamą veiksnį organizacijos efektyvumui. Todėl šiandien organizacijai ir jos darbuotojams kultūra yra daug svarbesnė, nei buvo anksčiau. Ji atskleidžia, bei įtakoja vadovo ir organizacijos kultūros tarpusavio sąsają, turi tikrai didelį poveikį atskirų darbuotojų elgsenai darbinėje aplinkoje, jų darbo rezultatams ir pačios organizacijos efektyvumui. Iš tiesų yra sudėtinga pateikti vieną organizacijos kultūros formalų apibūdinimą. Pasak mokslininkų „organizacinė kultūra- tai panašių vertybių, nuostatų, požiūrių, įsitikinimų, lūkesčių, suvokimo ypatybių, mąstysenos ir jausenos sistema, bendrai būdinga organizacijos nariams ir jos grupėms“¹⁶. Ji padeda perprasti konkrečias taisykles, kurios yra kiekvienoje organizacijoje, kiekvienoje jų yra santykių voratinklis į kurį patenka darbuotojas, kad ir kokia ji būtų. Tos taisyklės yra nerašytos ir lemia tai kaip, kodėl ir kieno tam tikri dalykai yra daromi ar kaip turėtų veikti organizacijoje. Todėl yra

¹⁶ Agota Giedrė Raišienė ir kt., *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės išvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai* (Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 2014), 66.

svarbu pabrėžti, tai, kad organizacinė kultūra yra lemiamas, tačiau ir gana sudėtingas veiksnys sąlygojantis tiek viešųjų, tiek privačių organizacijų sėkmę ir tai yra pabrėžiama daugumoje įvairių leidinių (pvz: žurnaluose, knygose).

Moksliniuose tyrimuose yra “išskirtinos tokios charakteristikos, kaip bendrakultūriniai archetipai, formalusis ir neformalusis santykių institucionalizavimas, mąstymo standartizacija, interpretacija, vertybių kaita, įsitikinimai, elgsenos standartai”¹⁷. Tam, kad geriau suprastumėm, kas yra ta organizacinė kultūra, gali padėti ir organizacijos kultūrinis voratinklis, kuris apima visus svarbiausius elementus, apibrėžiančius organizacijos kultūrą. Tai darbuotojų lūkesčiai, istorijos kurios atspindi organizacijų jau nueitą kelią, pasiektus rezultatus, kurie kuria organizacijos įvaizdį. Jis apima ir valdžios struktūras, kurios yra susietos su organizacine struktūra, kontrolės priemonėmis organizacijoje, sprendimų priėmimo klausimais. Neatsiejama yra rutina, įpročiai kurie apima rašytas ir nerašytas kasdienines privalomas veiklas, procesus, sprendimų priėmimus darbe. Tai požiūris, ritualai, kurie gali būti įvairiausi, nuo organizacijų individualios pastatų architektūros iki būdingos kalbos joje. Nuostatos, simboliai taip pat yra neatsiejama dalis, tai gali būti įvairūs fiziniai objektai, ženklai, tam tikras elgesys, idėjos, poelgiai tiek grupių, tiek individų. Struktūros apimančios užduočių sistemą, atskaitomybės santykius ir ryšius tarp hierarchinių grandžių organizacijoje. Kontrolės sistemų elementą apibūdina ir kultūrinis aspektas ir organizacijos valdymo sistemos bruožai. Jos yra susijusios su organizuotos informacijos gavimo procesu, kas labai svarbu siekiant efektyvios komunikacijos darbinėje aplinkoje ir bendradarbiaujant organizacijoms tarpusavyje. Toks informacijos gavimas parodo kaip vykdoma veikla, ar yra pasiekiami nustatyti tikslai. Organizacinės kultūros paradigmos apima teorines ir metodologines prielaidas, bei nuostatų visumą, kuri įtakoja kiekvienos organizacijos kultūros kūrimąsi ir kartu sujungia visus tarpusavio elementus. Todėl “organizacijos kultūra egzistuoja nepriklausomai nuo to, kiek jos dedamąsias organizacijos nariai sąmoningai suvokia”¹⁸.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūros voratinklis parodo, kaip organizacijos geba valdyti netikėtai atsiradusius strateginius pokyčius organizacijoje. Todėl kartais kai daromi kažkokie pokyčiai, visos organizacijos kultūrinio voratinklio sudedamosios dalys gali būti pertvarkomos.

1.2.2 Organizacinė valdymo struktūra

Sprendimų priėmimas, bendravimas, vadovavimas, konfliktų valdymas, įtaka, motyvavimas ir

¹⁷ Jolita Vveinhardt, „Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos“, *Management theory and studies for rural 16 business and infrastructure development* Nr. 5 (29) (2011): 224.

¹⁸ *Ibid.*, 224.

efektyvios organizacinės struktūros modeliavimas, tai visi svarbūs veiksniai sąlygojantys organizacijos sėkmingą gyvavimą, net ir pačioms mažiausioms organizacijoms. Organizacijos tinkamai taikydamos organizacinės elgsenos žinias apie asmenis, grupes ir jų poveikį organizacinės struktūros darbuotojų elgesiui, galėtų sukurti puikias sąlygas ir įtaką organizacijos efektyvumui didinti. Todėl reikėtų plačiau pasiaiškinti organizacinės struktūros reikšmę komunikacijai organizacijoje.

Didelėse institucijose ypatingai svarbu pasirinkti tinkamą struktūrą tam, kad jos darbas būtų efektyvus. Organizacinė struktūra apima užduočių sistemą, atskaitomybės santykius ir taip pat komunikacijos ryšius. Ypatingas dėmesys yra skiriamas organizacijos valdymo struktūrai, nes ji išryškina jos padalinių ir darbuotojų tarpusavio ryšius: funkcinės vietas, valdymo grandis, organus, pakopas, valdymo ryšius ir lygius. „Organizacijos struktūra yra organizacijos kaip sistemos sandara ir vidinė forma. Organizacijos struktūra yra tarpusavyje susijusių elementų ir jų sistemų, užtikrinančių komercinės ūkio veiklos vykdymą, vartotojų poreikių tenkinimą ir kitų tikslų įgyvendinimą visuma“¹⁹. Šiuo apibrėžimu organizacinė struktūra yra suprantama kaip organizacijos dalis kuri apima viską kas vyksta jos vidinėje aplinkoje. Tai sudarytas vadovavimo lygių ir funkcijų bendradarbiavimas, kuris užtikrina, kad organizacijos tikslų būtų siekiama pačiu veiksmingiausiu būdu. Štai kitas apibrėžimas yra kiek konkretesnis ir orientuojasi į vadovo funkciją ir darbuotojų tarpusavio santykius: „organizacinė struktūra yra būdas, kuriuo organizacijos vadovai organizuoja žmonių darbą ir užduočių pasiskirstymą, siekdami vykdyti savo veiklą ir pasiekti tikslus“²⁰. Čia jau yra pabrėžiama pagrindinė funkcija ir kokie yra jos atlikimo dalyviai, t.y.: individualus darbuotojai ir padaliniai kurie turi savo pareigybės, užduotis ir atsakomybę už jų atlikimą.

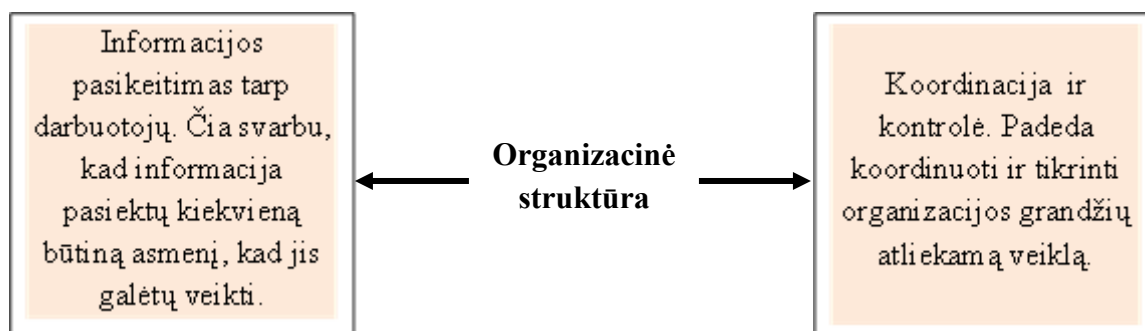
Bet kuris struktūros tipas gali būti produktyvus, tai priklauso nuo pačios organizacijos ir jos vidinės aplinkos, nesvarbu ar tai būtų paprastoji, funkcinė, matricinė, tinklinė ar kokia kitokia bazinė organizacijos valdymo struktūra. Kiekvienoje organizacijoje yra naudojamos skirtingos komunikavimo formos, ji gali būti „iš viršaus žemyn“, „iš apačios į viršų“, „horizontali“ ar „vertikali“. Kiekviena iš jų kuria labai skirtingus komunikacijos modelius ir individualios atsakomybės lygius. Organizacinė valdymo struktūra nėra sukuriama kartą ir visam gyvenimui – ji kinta, prireikus gali būti keičiamas jos dydis, apibrėžiami nauji priklausomybės, reikalavimų, veiklos ir kiti kriterijai. Remiantis užsienio autorių literatūra, organizacinė struktūra gali būti suprantama ir kaip „sistema užduočių, darbo eigos, atsiskaitymų ir komunikacijos kanalų kurie sujungia kartu skirtingų asmenų ir grupių darbą“²¹. Tai yra nuolatinių

¹⁹ Romualdas Ginevičius ir Vytautas Sūdžius, *Organizacijų teorija* (Vilnius: „Technika“, 2007), 37.

²⁰ Aistė Dromantaitė ir kt., *Organizacinės elgsenos pagrindai* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 236.

²¹ John R. Schermerhorn Jr., *Management* 9th ed. (Hoboken (N.J.) : John Wiley, 2007), 237.

santykių tarp organizacijos padalinių ir darbuotojų visuma kuri užtikrina vieningumą. Organizacinė struktūra turi užtikrinti dvi tikrai svarbias funkcijas, nuo kurių priklausys organizacijos sėkminga veikla, tai informacijos pasikeitimas tarp darbuotojų ir koordinacijos, bei kontrolės funkcijos pateiktos žemiau esančiame paveiksle (5 pav).



5 pav. Organizacinės struktūros atliekamos funkcijos.
Sudaryta darbo autoriaus pagal Aistę Dromantaitę ir kt., *Organizacinės elgsenos pagrindai* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 236.

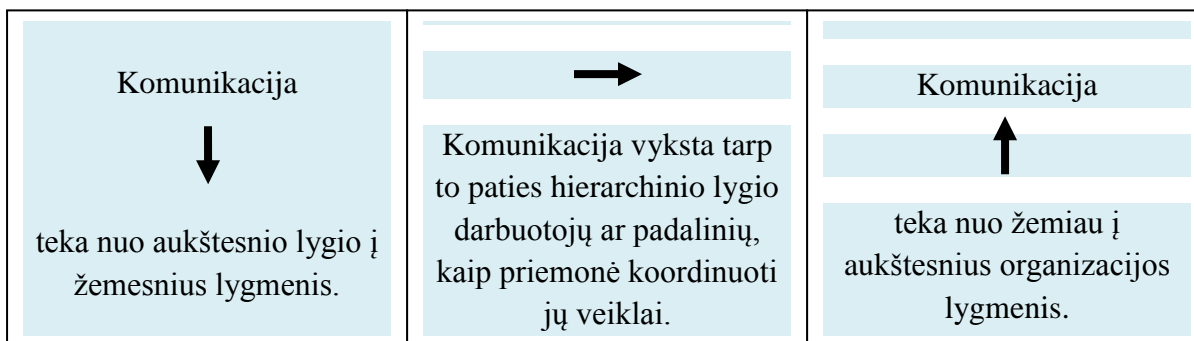
Iš pateikto paveikslo galime matyti, kad organizacinė struktūra sujungta su organizaciniais poreikiais, nulemia didesnę organizacijos efektyvumą ir susilpnina konfliktų atsiradimą tarp darbuotojų. Todėl galime teigti, kad organizacinė struktūra turi įtakos darbuotojų elgesiui, jų tarpusavio santykiams su kolegomis, nes gali riboti ar atvirkščiai suteikti laisvę komunikacijos procesams, komandiniam darbui ir bendradarbiavimui tarpusavyje ar su kitomis institucijomis. Tokiu būdu atsiranda efektyvi komunikacija kuri apima abi formalią ir neformalią komunikaciją organizacijos viduje. Todėl yra būtina abi šias komunikacijos rūšis aptarti plačiau ir išsiaiškinti kokia reikšmę jos turi darbuotojų santykiams ir organizacijos efektyvumui.

1.3 FORMALI KOMUNIKACIJA

Nei vienos organizacijos, o ypačingai valdžios institucijų darbas neįsivaizduojamas be didelio ir griežto veiklos reglamentavimo, valdžios nustatytų taisyklių ir įvairiausių procedūrų skaičiaus. Būtent vidinės kontrolės sistema ir yra veiksmingas metodas formaliai komunikacijai įvertinti ir palaikyti tarp darbuotojų, kuris leidžia vadovams ir valdžiai įvertinti, kaip efektyviai institucija veikia ir kaip veikia jos turimi išteklių.

Formali komunikacija įvyksta tada, kai informacija teka oficialiai ir per esančias struktūrines grandis (pvz: skyrius), kurios yra pripažintos pačios organizacijos. Tokia komunikacija yra reguliuojama

formalių bendravimo taisyklių, dalykinio kalbos stiliaus, etiketo ir vadovaujasi nustatytais komunikacijos kanalais, kuriais turėtų būti perduodama informacija, paremta tik oficialiais darbuotojų santykiniais hierarchinėje organizacijos struktūroje. Būtent tokia „vidinė kontrolė padeda organizuoti tvarką, kryptis ir nuoseklumą”²². Informacija valdžios institucijose “turi būti kuriama, gaunama, naudojama, ruošiama ir kontroliuojama pagal teisinius reglamentus, turi būti standartizuota ir griežtai apibrėžta”²³. Formalūs santykiai yra oficialiai numatyti ir nustatyti pareigybiniai santykiai, kurie apibūdina dirbančiųjų teises ir pareigas, todėl dažnai dirbama aktyviau ir kryptingiau. Čia laikomasi taisyklių ir normų, pagrindinis tikslas - efektyvus darbo užduočių atlikimas. Todėl jos labiausiai tinka siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Ji gali būti parašyta ar žodinė komunikacija, kuri seka atsakingumo ir valdžios linijas. Tarp informacijos siuntėjo ir gavėjo vyksta tik formalus ir neasmeniniai santykiai, būdingas aiškios, trumpos ir tikslios kalbos vartojimas. Kiekvienas gavėjas tada perduoda pranešimą pasirinkta forma į kitą lygį vadybos ar personalo nariams, kaip tinkamą. Žinutė juda į priekį, pavaldumo grandine, kol galiausiai visi, kurie turi poreikį žinoti, yra informuoti. Remiantis išanalizuota literatūra matome, kad formalūs komunikacijos kanalai gali tekėti trimis kryptimis: žemyn, aukštyn ir horizontaliai (6 pav). Formali



6 pav. Formalios komunikacijos tekėjimo kryptis
Sudaryta darbo autoriaus

komunikacija yra kontroliuojama vadovybės, ir gali pasireikšti susirinkimų, posėdžių, įsakymų, ataskaitų, suplanuotų susitikimų, pranešimų metu, ataskaitomis, laiškais ir pan. Informacijos sklaida, gali vykti formaliomis informacinėmis technologijomis, tai kompiuterizuotos dokumentų ir procesų valdymo sistemos, popierinio ir elektroninio formato dokumentai, kas užtikrina kiekvienam darbuotojui priklausančių funkcijų vykdymą. Pavyzdžiui, teismų institucijose naudojama informacinė sistema – Liteko, kuri pagerina visų darbo kokybę, bendradarbiavimą, padidina darbo ir pagerina darbo

²² Buthayna Mahadeen ir kt., “Examining the Effect of the Organization’s Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study”, *International Journal of Business Administration* Vol. 7, No. 6 (2016): 22., <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/10517>

²³ Zenona Ona Atkočiūnienė ir Erika Janiūnienė, “Informacijos valdymas viešajame sektoriuje: Lietuvos ministerijų atvejis”, *Informacijos mokslai* (2014): 40, <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/1601/973>

administravimą. Tai sąlygoja komunikacijos formalumą, todėl sumažėja informacijos iškraipymas ir žinia perduodama kitiems gavėjams, tokia kokia buvo gauta. Todėl viešosios institucijos, „teikiančios profesionalias paslaugas vartotojams, turi galvoti apie tai, kaip jų komunikacija atrodo potencialiems klientams“²⁴. Bendravimas su klientu turėtų būti paprastas, dalykiškas, bet kartu ir draugiškas norint išvengti konfliktų. Kartais formalūs organizacijos tinklai gali būti sudėtingi, nes jie gali jungti dešimtis ir daugiau kitų hierarchijos lygmenų, kaip dažnai būna viešojo sektoriaus didelėse institucijose (pvz: Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijoje).

Taigi, formalūs komunikacijos tinklai leidžia žmonėms dirbti nuspėjamai, rutiniškoms situacijomis, tačiau yra neveiksmingi tenkinti nelauktus, nenumatytus komunikacijos poreikius krizių valdymui, sprendžiant sudėtingas problemas, dalinantis bendrai reikalinga informacija ar keistis ja tarpusavyje greitai. Taigi šie tinklai nėra pagrįsti tarpasmeniniais santykiais, ir kai kažkas pradeda eiti bloga linkme ir nesiseka, jie nėra linkę viską išspręsti savarankiškai be kažkieno pašalinės pagalbos.

1.4 NEFORMALI KOMUNIKACIJA

Vis dažniau viešojo sektoriaus institucijų orientyrais tampa veiklos efektyvumo ir veiksmingumo tobulinimas. Svarbiausia tampa ne pačios procedūros, o pasiekiami greiti rezultatai. O tam, kad vartotojams būtų suteikta kokybiška ir esant reikalui greita paslauga, nesilaikant visų procedūrų kurios yra būtinos ir yra reikalingas neformalios komunikacijos buvimas tarp darbuotojų. Naujosios viešosios vadybos modelis leidžia tarnautojams griežtai nesilaikyti numatytų taisyklių ir suteikia didesnę laisvę kasdiniuose sprendimuose. Čia pirmame plane yra pats žmogus, jo poreikiai ir interesai.

Neformalūs santykiai atvirkščiai, nei formalus nėra numatyti, kontroliuojami valdžios ar oficialiai reglamentuoti, jie susiformuoja atsitiktinai ir laisvai. Tai neoficialių žinučių forma, kuri teka už oficialiai sukurtų kanalų ir neseka valdžios, o vyksta dėl individualių poreikių. Tai asmeniniai tinklai, kuriais plinta informacija apie darbą, galimas nesėkmes ar kažkokius pasisekimus kuriai norima pasidalinti su kitais. Tokia komunikacija gali vykti neformaliais žodiniais ir rašytiniais kanalais „akis į akį“ pavyzdžiui pertraukų metu, pietaujant, institucijos vakarėlių metu, užrašais, pastabomis, mobiliuoju telefonu, elektroniniu paštu, intranetu ar socialinių tinklų pagalba. Tokio bendravimo uždrausti neįmanoma, nes kartais tik tokiu būdu galima išspręsti iškilusias problemas, kurių kartais nenorime spręsti garsiai, todėl

²⁴ Buthayna Mahadeen ir kt., “Examining the Effect of the Organization’s Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study”, *International Journal of Business Administration* Vol. 7, No. 6 (2016): 26, <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/10517>

patys stengiamės išsiaiškinti kaip tam tikroje situacijoje elgtis ar kaip pašalinti padarytas klaidas ir kaip jų išvengti. Žmonės tarpusavyje bendrauja savo noru, laisvai ir dažnai, atsiranda ryšys tarp darbuotojų, jie patys pasirenka vienas kitą. Tokie santykiai formuojasi todėl, kad žmonėms reikia socialinio-psichologinio pripažinimo: kitų pagalba, pritarimo, paramos, gauti reikalingai informacijai ir tokiu būdu pajauti teigiamą psichologinę atmosferą organizacijoje. Jie atsiranda iš abipusės bendradarbių simpatijos, pagarbos, interesų, polinkių ir netikėtai užsimezgsios asmeninės draugystės. Šie santykiai organizacijos viduje gali atsirasti ir patys savaime, bet dažniau jie susidaro būtent tarp žmonių kuriuos sieja ir formalus santykiai. Tokiu būdu informacija keičiamasi apeinant organizacijos hierarchinę struktūrą. Todėl išryškėja mano darbe jau minėtas reiškinys, kai formalus santykiai yra paremti neformalia draugyste. Kartu sąveikaujant jie daro didelę įtaką efektyviai komunikacijai organizacijos viduje, nes padeda darbuotojui prisitaikyti prie organizacijos, yra paspartinamas informacijos perdavimas, tarpusavyje nuolatos bendraujama kiekvienam aktualiais klausimais. Neformalaus bendravimo pagrindinis tikslas- glaudžių tarpusavio santykių užmezgimas. Jis gali būti žodinis, bet gali būti išreikštas net ir paprastu žvilgtelėjimu, ženklu ar tyła. Neformalus bendradarbių bendravimas vyksta vidinių organizacijos kanalų pagalba: vykstant pokalbiui akis į akį, telefonu, balso paštu ar siunčiami elektroniniai laišakai; yra švenčiami kolegų gimtadieniai ir rengiamos įvairios organizacijos šventės, konkursai, renginiai, planuojamos iškylos su kolektyvu ir kt. Šios neformalios bendravimo sąlygos sudaro kolegoms galimybę pažinti vieniems kitus geriau, tokiu būdu juos suvienyti, sukurti pripažinimo jausmą, artumą ir teigiamus emocinius santykius. Jos patenkina ne tik socialinį poreikį, bet ir psichologinį ir saviraiškos poreikį. Darbuotojai pasijaučia organizacijos dalimi, tai daro didelę įtaką jų elgesiui, todėl dažniau jaučiasi laisviau, veikia produktyviau ir nekontroliuojami greičiau keičiasi reikalinga asmenine informacija vieni su kitais. Nepaisant to, kad neformalus santykiai organizacijoje yra, atsakomybė vis tiek yra prisiimtina griežtai pagal nustatytą tam tikrą tvarką, todėl visi darbuotojai žino kas už ką yra atsakingas. Tačiau kartais tokie santykiai gali būti uždari kitiems formalių santykių nariams ir atsirasti atstūmimo, sąmokslų, priešiško, antipatijos, niekinimo ir varžybiniai santykiai.

Taigi „neformalūs kanalai atsiranda dėl troškimo sužinoti daugiau informacijos apie svarbias situacijas, dėl dviprasmiškų ar nerimą keliančių aplinkybių, jais cirkuliuoja ir gandai, neatsiejama organizacijos gyvenimo dalis“²⁵. Todėl dažnai darbuotojai šiais neformaliais informacijos kanalais pasitiki labiau, nei formaliais. Taip yra todėl, kad jais plinta labai daug svarbios informacijos apie darbą ir įvairių patarimų. Vadovams nepilnai suteikus reikalingą informaciją, atsiranda gandai. Todėl reikia paminėti ir

²⁵ Aistė Dromantaitė ir kt., *Organizacinės elgsenos pagrindai* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 129.

tai, kad neformalus bendravimas apima gandus, kur neformalus pokalbis vyksta nuo asmens iki asmens, pvz: aš išgirdau tam tikrą informaciją iš bendradarbio ir noriu ja pasidalinti su kitu bendradarbiu.

1.4.1 Gandai

Gandai, paskalos ir pan. yra neatsiejami neformalios komunikacijos pavyzdžiai. Todėl juos būtina panagrinėti plačiau. Gandai kartais gali atsirasti vadovybei nepilnai suteikus reikiamą informaciją darbuotojams, kas vėl gi parodo prastos komunikacijos pasekmes. Jais perduodama nepatikrinta informacija ir dažniausiai tik patikimam asmeniui. Taip atsiranda ir išryškėja neformalus lyderis. Tokiu būdu ryšiai tarp kitų asmenų ir neformalaus lyderio stiprėja ir todėl vadovas yra priverstas skaitytis su susidariusiomis neformaliomis grupelėmis. Gandai darbuotojams yra labai patrauklus, nes jie tenkina darbuotojų smalsumą ir sudaro galimybę gauti vis naujos papildomos informacijos apie svarbius įvykius. Darbuotojai pasikliauna plintančiais gandais kai jaučia stresą, įtampą, yra įbauginti, kažko nežino ar galvoja, kad yra nesaugus. Tai dažnai įvyksta dėl netikėtai atsiradusių pokyčių organizacijoje. „Jeigu oficialiosios informacijos priemonės, t.y. vadovybė, tų poreikių nepatenkina (nėra išsamesnių paaiškinimų), tai atsiranda ir greitais tempais stichiškai plinta informacija, kuria žmonės patys stengiasi išsiaiškinti situaciją ir šitaip pašalinti dėl nežinios susidariusią įtampą“²⁶. Tokiu būdu organizacijoje tarp darbuotojų ir atsiranda gandai. Kartais gandai daro neigiamą poveikį darbui, nes jais sklindanti informacija nėra patikima, patikrinta ar pagrįsta. „Gandas yra vienas iš kalbėsenos pasitenkinimo būdų. Jis niekada nenusibosta, nes kalbėti žmogui yra vienas iš didžiausių malonumų“²⁷. Tačiau gandai nebūtinai visada yra iškraipyti, remiantis tyrimų duomenimis apie 80-90 procentų neformaliais kanalais perduodamos informacijos remiantis gandais, visgi yra tiksliai, o tai reiškia, kad perduodamos informacijos esmė išlieka tokia kokia yra. Todėl nereikėtų gandų ir neoficialios informacijos vengti visiškai, nes kaip komunikacijos priemonė ji yra tikrai veiksminga: sklinda labai greitai, yra lengvai įsimenama ir tiesiogiai įtakoja darbuotojų elgesį. Svarbu yra įvertinti šaltinio patikimumą, prieš pasitikint tuo ką išgirdote. Jei gandas neturi prasmės arba yra nesuderinamas su kitais dalykais, kuriuos žinote ar jau esate kažkur girdėję, reikėtų ieškoti daugiau informacijos prieš jį reaguojant.

Taigi gandai gali turėti ir neigiamą, bet kartais ir teigiamą vaidmenį organizacijoje. Čia svarbi yra vadovybės funkcija, nes neformalios grupelės dažniausiai parodo formalių struktūrų klaidas. Todėl

²⁶ Kristina Žemaitytė, „Įmonės reputacija rinkoje: komunikacijos svarba ir organizacijos sėkmė“, Reklamos ir marketingo idėjos, (2005), <http://www.personaloprojektai.lt/straipsnis/mon-s-reputacija-rinkoje-komunikacijos-svarba-ir-organizacijos-s-km>

²⁷ Valdas Pruskus, *Neformalios komunikacijos ritualai : gando sandara, socialinė organizacija ir sklaida* (Vilnius : Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2007), 5.

formaliam vadovui laiku pastebėjus tam tikros susidariusios neformalios grupelės keliamus reikalavimus, galima išspręsti daugumą iškilusių konfliktų. Svarbiausia, kad vadovas pasinaudotų tais gandais t.y. kaip jis sugebės tinkamai juos išnaudoti valdyme. Tačiau tai turi būti atsargus, gerai apgalvotas, strategiškas žingsnis.

1.4.2 Mobingo požymis

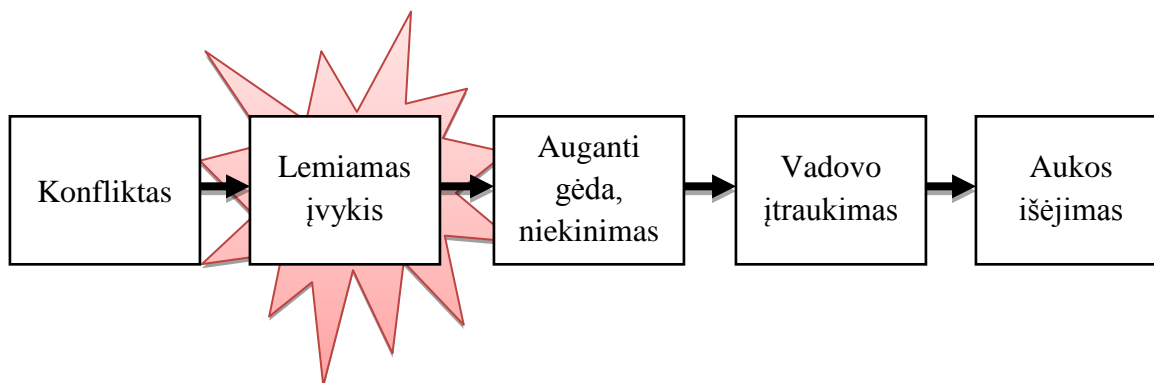
Asmenybių susikirtimas ir jų nesutarimai kažkoku klausimu, yra pagrindinė priežastis kodėl atsiranda konfliktai tarp darbuotojų. Tokie konfliktai yra sunkiai suvaldomi ir išsprendžiami, būna slapti ir nematomi pvz: vadovams, todėl gali sukelti skyriui ir visam organizacijos darbui neigiamų pasekmių. Ir tokiu būdu gali būti pasitelkiamas mobingas darbe, kurio metu yra tyčia kenkiama kitam bendradarbiui.

„Mobingas apibrėžtinai kaip intensyvus besikartojantis (ne rečiau kaip kartą per savaitę), ilgai trunkantis (ne trumpiau kaip šešis mėnesius) psichosocialinis aukos terorizavimas, kankinimas, bauginimas, įtraukiantis ir grupės narius, bei vykstantis socialinėje sistemoje - organizacijoje ar jos padalinyje“²⁸. Tai psichologinis spaudimas, kuris yra iš anksto gerai apgalvotas ir tikslingas. Jame pasitelkiamas šmeižtas, apkalbos, pašaipos pasiekti tikslui. Dažniausiai juo siekiama pasirinktą asmenį sumenkinti kitų bendradarbių akyse, parodyti kaip nereikšmingą, nekompetentingą žmogų. Atlikus plataus masto kiekybinį tyrimą Lietuvos viešojo ir privačiojo sektoriaus organizacijose paaiškėjo, kad tokia problema yra aktuali ne mažiau kaip dvidešimt dviejose veiklos sektoriuose, o tai reiškia, kad beveik visos įmonės susiduria su mobingo požymiu. Šiam reiškiniui apibūdinti įvairiose šalyse (pvz: Vokietijoje, Skandinavijos šalyse ir kt.) yra naudojami skirtingi terminai, jis gali būti įvardijamas ir kaip darbinis piktnaudžiavimas, teroras darbo vietoje, dvasinis varginimas, persekiojimas ar kankinimas.

Galutinis tokio psichologinio spaudimo tikslas yra priversti engiamą žmogų pasitraukti iš organizacijos ar kolektyvo. Vieno švedų mokslininko atlikti tyrimai parodė, kad didžioji dalis darbingų ir kvalifikuotų darbuotojų yra priversti išeiti iš darbo būtent dėl susidariusių nuolatinių nesveikų santykių su kolegomis ir jų pasekmių asmens savijautai darbo aplinkoje ar net sveikatai, kas iššaukia ne tik asmeninę ir socialinę, bet ir ekonominę žalą. Mobingo procesą sudaro penki etapai (7 pav). Pirmajame etape atsiranda konfliktas, tačiau tai nėra dar mobingo požymis (bet nesprendžiamas gali juo virsti). Antrajame etape įvyksta pirmasis psichologinis agresyvus puolimas, kuris sudaro pagreitį mobingo procesui. Trečiasis etapas yra kritinis, nes jame engiama auka yra niekinama, nuolatos puolama. Ketvirtajame etape

²⁸ Jolita Vveinhardt ir Pranas Žukauskas, *Mobingas darbuotojų santykiuose: individas, organizacija, sociumas* (Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2012), 74.

įtraukiamas vadovas į mobingo procesą, jeigu dar nebuvo įtrauktas ankstesniuose etapuose. Penktasis etapas yra paskutinis, jame auka yra pašalinama iš kolektyvo ar organizacijos.



7 pav. Stereotipinė mobingo eiga

Cit. pagal Jolita Vveinhardt, „Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diskursas“, *Jaunųjų mokslininkų darbai* Nr. 1 (26) (2010): 146.

Taigi mobingo problemą išspręsti yra tikrai nepaprastai sunku, nes čia yra svarbi tiek pačių organizacijoje dirbančių kolegų sąžinė, tiek pačių vadovų atsakomybė priimant greitus ir gerus sprendimus. Kuo ankstesnėje fazėje pastebimas mobingo požymis, tuo lengviau yra jį išstumti iš organizacijos ir pašalinti be didesnių pasekmių. Todėl norint sėkmingai išspręsti mobingo problemą svarbiausiu uždaviniu tampa organizaciniai strateginiai sprendimai ir greitas jų įgyvendinimas.

1.4.3 Skirtumai, privalumai ir trūkumai

Keitimasis informacija yra itin svarbus reiškinys organizacijoje, kuris sklinda tiek formaliais, tiek neformaliais tinklais. Svarbiausia yra suderinti šias abi santykių rūšis, kad jos darytų teigiamą įtaką ir netrukdytų viena kitai ir visai darbuotojų veiklai. Tada pats darbas bus efektyvesnis ir buvimas organizacijoje bus malonesnis, nei ten kur egzistuoja tik formalūs santykiai. Štai pavyzdžiui neformalių tinklų pagalba yra išvengiama nustatytų formalumų ir tokiu būdu prieinama prie greitesnių problemos sprendimo būdų. Šiuo keliu perduodama informacija paprastai juda daug greičiau nei formaliais kanalais, nes leidžia žmonėms susisiekti apeinant pastaruosius ir taip yra sutaupoma laiko. Tačiau yra svarbu pabrėžti, kad neformalus bendravimas neturėtų visiškai užgožti pagrindinio darbo, t.y. nustatytos atsakomybės. Čia turima omenyje, kad darbuotojai vis tiek privalo laikytis ir nustatytų formalių santykių, jų nenustumti į antrąjį planą. Todėl reikėtų išryškinti pagrindinius formalių ir neformalių santykių skirtumus, tam, kad būtų galima juos panaudoti veiksmingai (1 lentelė). Remiantis pateikta lentele galima matyti, kad pagrindinis skirtumas tarp formalios ir neformalios komunikacijos yra tas, kad formali

1 lentelė. Komunikacijos skirtumai tarp formalių ir neformalių kanalų

FORMALI	NEFORMALI
<ul style="list-style-type: none"> • Oficialus kanalas • Sąmoningai suplanuota ir sisteminga • Dalis organizacijos struktūros • Orientuota į organizacijos tikslus ir užduotis • Neasmeninė • Stabili ir griežta • Lėta ir sisteminga 	<ul style="list-style-type: none"> • Neoficialus kanalas • Nesuplanuota ir spontaniška • Kertasi su formaliais santykiais • Nukreipta į tikslus ir individų pasitenkinimo poreikį • Asmeninė ir sociali • Lanksti ir nestabili • Greita ir nesisteminga

Cit. pagal Kavita Tyagi ir Padma Misra, *Professional communication* (New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2011), 41.

komunikacija pasižymi didesniu stabilumu ir nuspėjamumu. Ir tai yra visiška priešingybė to, kas vyksta neformaliuose santykiuose.

Pagrindiniai neformalių santykių privalumai yra tai, kad ji yra greitesnė ir turi didesnę įtaką asmenų tarpusavio bendravimui. Jos tinklais perduodama labai daug įvairios informacijos reikalingos tiek užduočių atlikimui, tiek draugiškų santykių palaikymui. Be to, į neformalius komunikacijos tinklus įsitraukusiems vadovams gaunama papildoma neformali informacija dažnai padeda geriau suprasti ir išspręsti įvairias su darbuotojais susijusias problemas. Neformali komunikacija pavyzdžiui prastai valdomose organizacijose tampa darbuotojų išsigelbėjimu, jie gali apeiti neproduktyvią nusistovėjusią tvarką ir jos procedūras. Bet kai kuriais atvejais tokie santykiai gali sukelti tikrai didelių pasekmių. Neformaliais santykiais sklindančios informacijos neigiamas aspektas yra akivaizdus. Kadangi tam tikra dalis to kas pranešta žodžiu tikėtina, jog bus iškraipoma dažnai suglumina darbuotojų veiksmus. Jie nebe žino kaip elgtis, kuria gauta ar išgirsta informacija naudotis. Pabandykite bent įsivaizduoti, kas galėtų nutikti jeigu neformaliais santykiais plintanti informacija nutekėtų už organizacijos ribų, pavyzdžiui tai būtų kažkoks neigiamas gandas, jis juk galėtų labai pakenkti pačios organizacijos reputacijai ir įvaizdžiui. Tokie gandai gali padaryti daugiau žalos nei tikrovė. Dvasinė būklė gali staiga pradėti kristi ir produktyvumas tuoj pat po jos. Vertingi, kvalifikuoti darbuotojai gali palikti „skęstantį laivą“ t.y. organizaciją. Ką daryti, kad taip neatsitiktų? Reikia, kad vadovybė patektų į esantį neformalų tinklą, arba sužinotų, kokios informacijos gavimas turi įtakos darbuotojų veiklai. Tuomet geriausias būdas sumažinti

neformalią komunikaciją ir jos sukeliama galimą žalą yra išplatinti daugiau reikšmingesnės informacijos, įskaitant ir naujas idėjas. Štai pagrindinis formalios komunikacijos trūkumas yra tas, kad organizacijos formalių ryšių linijos neveikia taip gerai, kaip turėtų. Dažnai informacija yra bereikalingai užlaikoma ir perduoda ne taip greitai, tai ypač dažnai pasireiškia viešose institucijose, kurios yra didelės ir turi daug hierarchijos lygių, todėl tam tikru atveju gali būti jau ir ne tokia naudinga. Tačiau ji turi ir privalumų, nes aukštesnio lygio vadovybė nepaskęsta informacijos pertekliuje ir gali skirti visą dėmesį tik tikrai svarbiems ir reikalingiems dalykams.

Formalus ir neformalus santykiai yra tarpusavyje susiję, jie nėra tarpusavyje nesuderinami. Yra daugybė organizacijų kuriose neformali komunikacija sąveikauja kartu su formalia. Taip, linija skirianti formalią ir neformalią organizaciją, yra ne visada aiški. Tačiau bet kokia formali komunikacija funkcionuoja geriausiai, kai neformali komunikacija ją palaiko. Net pati tvarkingiausia ir efektyviausia struktūra neužtikrina sėkmingos organizacijos administracijos veikimo, jeigu jos nariai neturi jokio geranoriškumo vieni kitiems, o tikrai asmeninius priešiškus. Tas pats galioja ir pasižiūrėjus iš kitos pusės, net didžiausias geranoriškumas bus nepakankamas sėkmingam organizacinės veiklos vykdymui, jeigu formali organizacijos nėra pakankama. Santykis tarp formalių ir neformalių organizacijų yra visada subtilus, sudėtingas ir įdomus. Nuolatinė sąveika ir draugystė tarp formalios organizacijos narių yra priežastis kuri įtakoja neformalių struktūros vaidmenų ir santykių pasirodymą. Todėl yra labai svarbu išryškinti formalios ir neformalios komunikacijos visus esamus privalumus ir trūkumus (2 lentelė).

2 lentelė. Formalios ir neformalios komunikacijos privalumai ir trūkumai

Formalios komunikacijos privalumai	Neformalios komunikacijos privalumai
<ul style="list-style-type: none"> - Pavaldinių kontrolė ir jų atsakomybės nustatymas; - Esminės informacijos sistemingas ir tvarkingas tekėjimas; - Teikia palaikymą vadovo valdžiai per pavaldumą; - Palengvina kontrolę; - Nurodyti aiškūs komunikacijos keliai; - Efektyvi, aiškesnė. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lankstesnė ir daug greitesnė; - Padeda pasiekti geresnius žmonių santykius; - Patenkina psichologinius darbuotojų poreikius; - Veikia kaip vertingas rezultatas tam tikros informacijos išreiškimui; - Taip pat palengvina vadovo sprendimų gerinimą.

„2 lentelės tęsinys“

Formalios komunikacijos trūkumai	Neformalios komunikacijos trūkumai
<ul style="list-style-type: none">- Šaltumas, lėtumas ir griežtumas;- Komunikacijos kanalai nėra tobuli;- Organizacinis atstumas;- Tikri jausmai nepasireiškia;- Griežtai laikomasi taisyklių;- Nereikalingas informacijos užlaikymas.	<ul style="list-style-type: none">- Informacija gali būti iškraipyta;- Stoka oficialaus statuso ir mažiau patikima;- Neturi aiškaus šaltinio ir krypties;- Konfidencialios informacijos nutekėjimas.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Raj Kumar, *Basic Business Communication: Concepts, Applications and Skills* (New Delhi: Excel Books, 2010), 123.

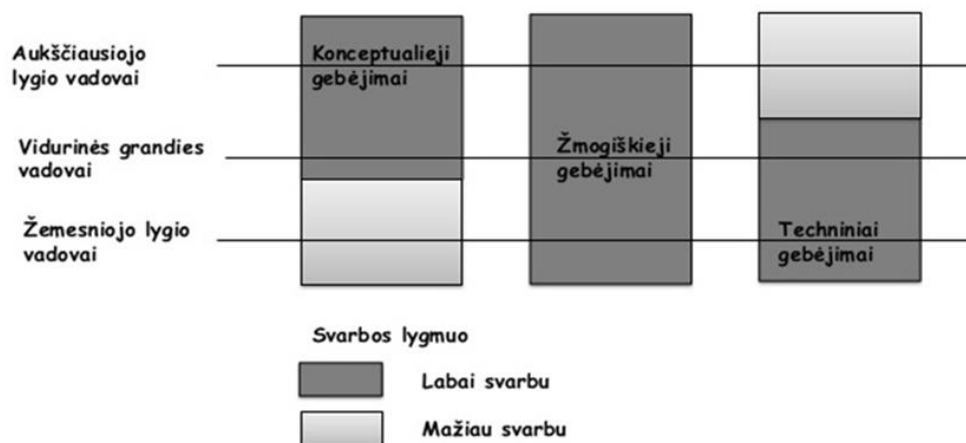
Apibendrinant galima daryti išvadą, jog neformali komunikacija yra dažnai susijusi su formaliais kanalais. Tiksliau sakant efektyviose organizacijose, neformali ir formali komunikacija turi būti teigiamai susietos viena su kita, turėti ryšį ir tokiu būdu apsaugoti individų vientisumą, papildyti vieni kitus, pagerinti formalių santykių nusistovėjimą ir darbo rezultatus. Todėl galima teigti, kad neformalus santykiai yra tikrai pakankamai reikšmingi bendrame komunikacijos procese.

1.4.4 Funkcijų pasiskirstymas užtikrinant komunikaciją

Koks požiūris yra apie tam tikrą organizaciją, tiesiogiai ir netiesiogiai dažnai nulemia jos vadovybė ir darbuotojai. Todėl būtina aptarti vadovų vaidmenį užtikrinant efektyvią komunikaciją organizacijoje. Vadovavimas - tai jėgos pozicija, turinti įtakos žmonių elgesiui, tai gebėjimas paveikti individus ir sėkmingai pasitelkti organizacijoje glūdinčią žmonių galią bendram tikslui pasiekti. Todėl labai svarbu, kad tiek vadovybė, tiek darbuotojai stengtųsi gerinti organizacijos klimatą, sugebėtų motyvuoti vieni kitus, prisidėtų kuriant efektyvią informacijos pasikeitimo ir prasmės perdavimo sistemą, garantuotų jos funkcionavimą ir nepristigtų kūrybiškų idėjų atsiradus nelauktiems iššūkiams, kad visi galėtų atlikti pavestas užduotis ir jaustų laimę, pasitenkinimą savo darbu. „Valdžios turėjimas dar negarantuoja gerų rezultatų, egzistuoja bendradarbių jausmai, norai, siekiai, motyvai, kurie nulemia vieno ar kito atliekamo veiksmo efektyvumą“²⁹.

²⁹ Ramūnas Vanagas ir Lina Vyšniauskienė, *Vadybos pagrindai* (Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 2012), 134.

Kažkur 90 procentų visų sunkumų organizacijoje kyla būtent dėl blogo vadovavimo, nes vadovas daugiau dėmesio linkęs skirti užduočių įvykdymui ir nepakankamai domisi pavaldinių santykiais. Štai žemiau pateiktame paveiksle matome, kad nėra labai svarbu kokio lygio vadovas yra, vis tiek žmogiškieji gebėjimai yra pagrindinis faktorius kurį privalo turėti kiekvienas vadovas, nes dažnai darbuotojams būtent jis yra tarpusavio grandis (8 pav). Anksčiau jau buvo minėta naujosios viešosios vadybos akcentuota



8 pav. Skirtingų lygių vadovams reikalingiausi gebėjimai
 Cit. pagal Viktorija Baršauskienė ir kt., *Žmonių santykiai organizacijose* (Kaunas : Technologija, 2010), 280.

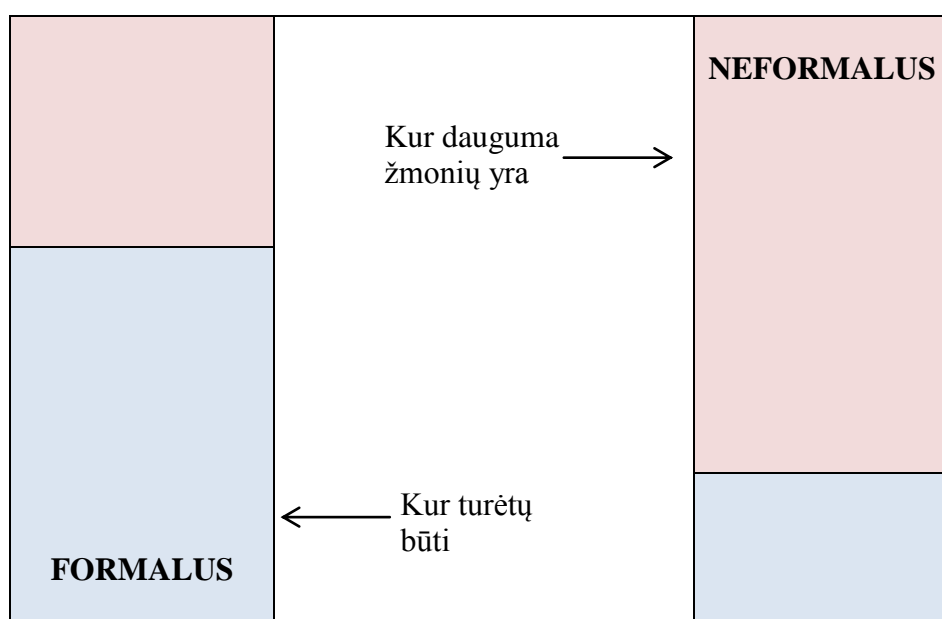
žmogiškųjų išteklių svarba ir nauda vidiniams kokybės užtikrinimo procesams ir jų tobulinimui, tą galime matyti ir pateiktame paveiksle, kad žmogiškiesiems gebėjimas yra skiriamas didžiausias dėmesys, nepriklausomai nuo to kokio lygio vadovas yra. Jis turi gebėti motyvuoti, prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir padėti tai padaryti kitiems organizacijoje dirbantiems darbuotojams, priimti kasdienes sprendimus, o tai gali pozityviai atsiliiepti darbuotojų elgsenos modelio keitimo efektyvumui. „Yra dalykų ir įvykių, kurių nežino vadovai, tačiau žino pavaldiniai, ir atvirkščiai, egzistuoja įvykiai, kuriuos žino vadovai, bet pavaldiniai – ne. Todėl jie turi dvi išeitis: bendradarbiauti kartu ir išplėsti žinomus laukus arba slėpti informaciją ir taip pakenkti organizacijos sėkmei“³⁰. Svarbu yra tarpusavio ryšis į kurį turi įsitraukti kiekviena organizacijos grandis. Gana dažnai pasitaiko, jog „siekdami motyvuoti kitus darbuotojus, organizacijų vadovai pasitelkia herojus arba pasakojimus apie juos“³¹. Nesirūpinimas

³⁰ Evelina Španje, „Simbolika organizacijos vidinėje komunikacijoje“ (magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas, 2009), 12, http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20101125_190718-35234/DS.005.1.01.ETD

³¹ Gilbert Fairholm, *Leadership and the culture of trust* (Westport, Conn.: Praeger, 1994), 86-87.
<http://books.google.com/books?id=1ymEqjqRY0QC&pg=PA87&dq=organization+heros&lr=&sig=dlqwwHky8Q-74qYdfLNW297Y2cU#PPA87,M1>

neišvengiamai gali sukelti konfliktus ir žlugimą. Todėl vadovams, personalui ir visiems darbuotojams tenka rūpintis ne vien užduočių įvykdymu, bet ir socialiniu-psichologiniu klimatu kolektyve. Jeigu yra grįžtamasis ryšys, galima laiku identifikuoti problemines vietas, jas spręsti ir priimti teisingus sprendimus.

Kita svarbi savybė yra - klausymasis, tai leidžia gauti informaciją, sužinoti kas vyksta organizacijos viduje, sukuria patikimus tarpasmeninius santykius tarp vadovybės ir darbuotojų. Nemokėjimas klausyti, kartais yra dar viena neefektyvaus komunikavimo priežastis. Vadovavimas gali būti formalus, remiantis suteiktais įgaliojimais ir neformalus. Neformalių santykių ignoravimas gali iššaukti darbuotojų nepasitenkinimą, nes būtent dauguma juose dalyvauja (9 pav). Todėl vadovybė privalo



9 pav. Formalių ir neformalių santykių dominavimas darbuotojų tarpe.
Sudaryta darbo autoriaus

dalyvauti ne tik formaliuose santykiuose, kas yra privaloma, bet taip pat kontroliuoti ir atsiradusias neformalias draugystes. Be jų darbo procesai vyktų tikrai lėčiau, nes komandinis darbas ir draugiškas klimatas veikia kiekvieno asmens elgesį, siekiant tiek organizacijos tiek savo asmeninių tikslų. Vadovybė naudodamasi neformalia komunikacija gali stebėti darbuotojų reakciją į iškilusias tam tikras situacijas, nes ji labai svarbi vykstančių pokyčių organizacijoje metu. Žinodami esančius dabartinius gandus gali padėti nuolat informuoti darbuotojus apie tai kas jiems neduoda ramybės, sukelią nerimą ir taip išvengti nekontroliuojamo gandų augimo. Visi turi vadovautis principu „vienas su kitu“, o ne „vienas prieš kitą“. Vadovybė visus dalykus daro per kitus žmones, todėl yra svarbu gebėti efektyviai komunikuoti. Nėra

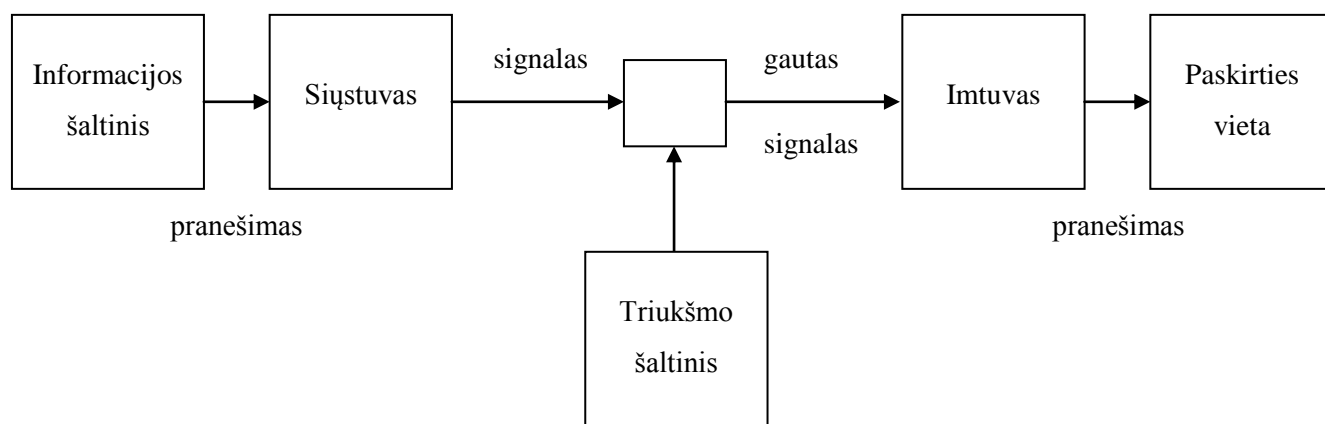
kažkokio vieno geriausio būdo tai padaryti, visur yra barjerų kurie gali trukdyti. Nepriklausomai nuo to kokia technika bus pasirinkta, komunikacija bus veiksminga tik tada jeigu siuntėjo perduodama žinutė bus suprasta gavėjo. Jei žinutė nėra suprasta, komunikacija iš tikrųjų neįvyko.

Apibendrinant galima teigti, kad neformalus bendravimas tikrai lemia organizacijos efektyvumą ir darbo rezultatus. O norint pagerinti vidinės komunikacijos procesą ir bendradarbiavimą tarp institucijų reikėtų ne tik taikyti naujosios viešosios vadybos principus, bet į jį turėtų įsitraukti visų grandžių darbuotojai, vadovybė tam, kad būtų pagerinti darbo rezultatai ir pasiekti numatyti tikslai. Vadovybė turėtų padėti užtikrinti formalių santykių paremtą neformalia draugyste pusiausvyrą, kad jie nepakenktų kitiems darbuotojams, efektyviai vidinei komunikacijai ir institucijos darbui. Tuomet, informacija bus perduodama greitai, sklandžiai, tikslingai tokia kokia yra ir nekils jokių nesusipratimų, o darbo našumas didės.

2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VIEŠOJOJE INSTITUCIJOJE TEORINIS MODELIS

Pirmojoje darbo dalyje buvo pateikta ir išanalizuota naujausia užsienio ir Lietuvos mokslinė literatūra, jos analizės apie vidinės komunikacijos proceso ypatumus, jų efektyvumą, kitus elementus susijusius su komunikacijos proceso valdymu, bei galimų formalių ir neformalių informacijos perdavimo kanalų įvairovę. Analizuojant mokslinę literatūrą buvo rasta daug vidinės komunikacijos procesą organizacinėse struktūrose atvaizduojamų modelių schemų pavidalu, kurie padeda suprasti informacijos ir pranešimų perdavimo procesą organizacijoje.

Vienas iš tokių pirmųjų ir seniausių komunikacijos modelių yra Claude E. Shannon ir Warren Weaver linijinis modelis. Šio modelio pradininkai teigė, kad komunikacija yra linijinė vienpusė. Abu mokslininkai plačiai nagrinėjo informacijos teoriją ir komunikacijos procesus. Šis modelis buvo vadinamas matematine komunikacijos teorija ir žinomas kaip Shannon ir Weaver komunikacijos modelis (10 pav). Modelyje, kurį jie įvardino kaip matematinę komunikacijos teoriją, komunikacija ir yra siejama



10 pav. C. Shannono ir W. Weaver komunikacijos modelis

Cit. pagal Claude E. Shannon ir Warren Weaver, *The mathematical theory of communication* (The university of Illinois press URBANA, 1964), 7. <http://www.magamater.cl/MatheComm.pdf>

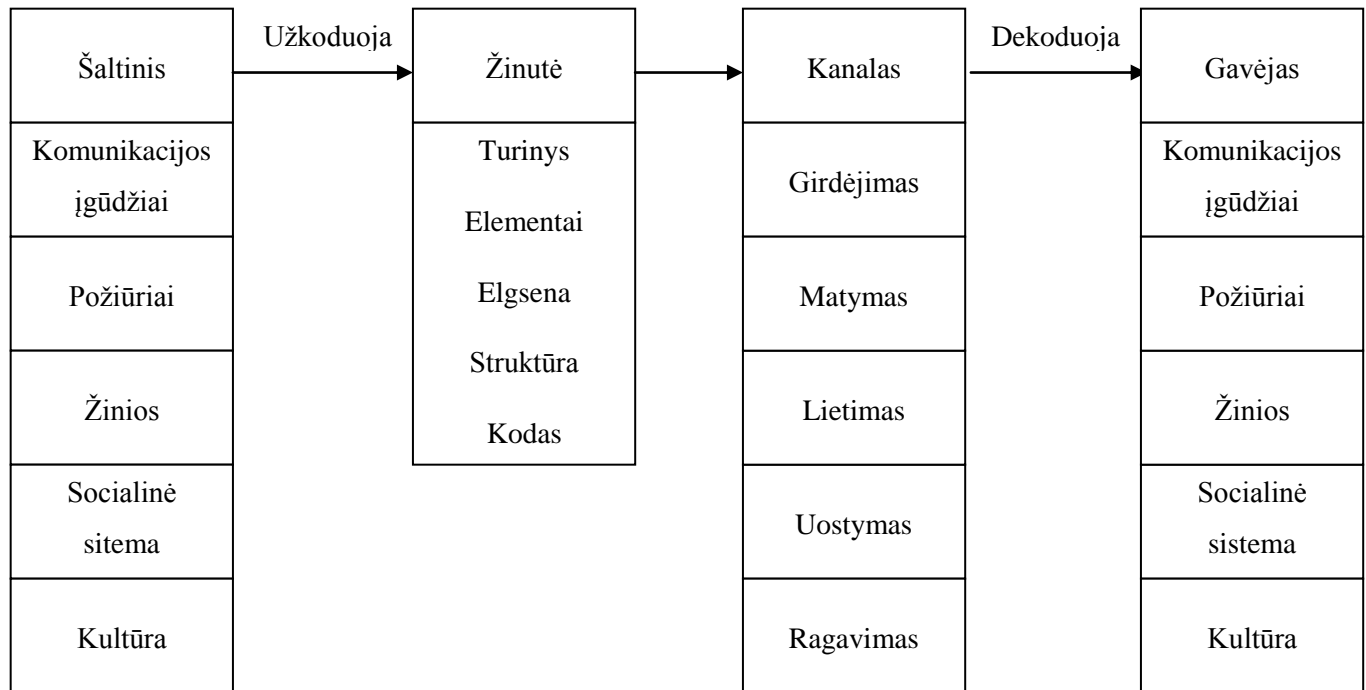
su informacijos teorija. Šis modelis buvo sukurtas siekiant efektyvaus ryšio tarp siuntėjo ir gavėjo pasiekimo. Iš pradžių šis modelis buvo sukurtas siekiant pagerinti techninę komunikaciją. Vėliau buvo plačiai taikomas ir komunikacijos srityje. Informacijos šaltinis ar pranešimo autorius sukuria norimą pranešimą ar seką pranešimų, kurie turi būti perduodami. Pasirinktą pranešimą gali sudaryti rašytiniai arba žodiniai žodžiai, paveikslai ir kt. Siųstuvas, pavyzdžiui telefonas ir siuntėjas paverčia šį pranešimą į

tinkamą signalą, kuris vėliau yra perduodamas per pasirinktą kanalą gavėjui, toks kanalas gali būti kabelis, laidas. Tai darant gali pasireikšti nepageidaujamas triukšmas kurį aptarsime šiek tiek vėliau. Imtuvas yra tam tikras atvirkštinis siųstuvas (telefonas ir gavėjas), kuris keičia perduodamą signalą atgal į pranešimą, tada pranešimas perduodamas į paskirties vietą ir taip pasiekiamas tikslas. Paskirties vieta yra žmogus ar dalykas kuriam ši žinutė buvo skirta. Pavyzdžiui, kai aš kalbuosi su kitu kolega, mano smegenys yra informacijos šaltinis, o kolegos smegenys yra tikslas. paskirties vieta. Mano balsas yra siųstuvas, o kolegos ausys yra imtuvas. Shannon ir Weaver išskyrė tokį veiksnį kaip triukšmas, jų valdymui jie skyrė pagrindinį dėmesį, nes triukšmas stipriai veikia komunikacijos procesą. Perduodant procesą dažnai pasitaiko, kad prie signalo yra pridedami tam tikri dalykai, kurie nebuvo numatyti informacijos šaltinio ir tada signalas gali būti iškraipomas. Šie nepageidaujami dalykai gali būti garso iškraipymai kalbant telefonu, aplinka kurioje vyksta pašaliniai garsai ir pan. Visi šie pakeitimai perduoti signalu ir yra vadinami triukšmu. Dėl tokių triukšmų gavėjas gali nesuprasti arba ne iki galo teisingai suprasti siuntėjo pranešimą. Tokiu būdu ir atsiranda informacijos iškraipymas. Todėl galime daryti išvadą, kad tokia modelio schema labiau efektyvi dviejų žmonių komunikavimo procese, o ne grupėse ar masinėse auditorijose.

Štai Laswell modelis iš esmės yra Shannon ir Weaver modelio žodinė išraiška, bet jis labiau skiriamas masinei komunikacijai, o ne dviejų asmenų komunikavimui. Ši komunikacijos modelį sudaro penki etapai: kas sako, žmogus kuris formuluoja pranešimą (komunikatorius); ką sako, pranešimo turinys; koku kanalu tai daro, priemonė kuria pranešimas komunkuojamas; kam sako, žmogus arba žmonės kurie priima pranešimą (gavėjas); kaip efektyviai tai daro, rezultatas iš gauto pranešimo. “Vieno iš šių elementų pakitimas pakeis poveikį: mes galime pakeisti koduotoją, mes galime pakeisti pranešimą, mes galime pakeisti kanalą, ir kiekvienas iš šių pokyčių sukels atitinkamą poveikio pokytį”³². Galime pastebėti, kad jis vis dar yra linijinis vienpusis, nes keliauja tokia kryptimi kaip anksčiau minėtas komunikacijos modelis. O tai leidžia daryti išvadą, kad nors pirmasis aptartas modelis ir sulaukė nemažai kritikos dėl savo proceso paprastumo, dauguma informacijos ir komunikacijos praktikų vis dar tiki būtent linijiniu komunikacijos modeliu.

Dar vienas modelis kuris išskyrė daugiau faktorių nei prieš tai aptarti linijiniai komunikacijos modeliai yra Berlo S-M-C-R komunikacijos modelis (11 pav). Jame šaltinis koduoja pranešimą kanalu gavėjui kuris dekoduoja pranešimą. Berlo išplėtė Shannon ir Weaver linijinį komunikacijos modelį. Jis taip pat yra linijinis, kuriame taip pat nėra minimas atgalinis ryšys. Skirtumas toks, kad šiame modelyje

³² John Fiske, *Įvadas į komunikacijos studijas* (ALK Baltos lankos, 1998), 49.



11 pav. Berlo S-M-C-R komunikacijos modelis

Cit. pagal David Berlo, *Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice* (Harcourt College Publishers, 1960).

detaliau išskiriami ir analizuojami žinių perdavimo ir emociniai aspektai komunikacijos proceso eigoje.

Berlo modelis orientuojasi į keturis pagrindinius komunikacijos proceso elementus: šaltinį, pranešimą, kanalą ir gavėją. Po kiekvienu elementu yra skirtingi faktoriai kurie veikia komunikacijos procesą. Pirmasis elementas yra šaltinis, kuris dar gali būti vadinamas siuntėju iš kurio atsiranda mintis, jis persiunčia informaciją gavėjui atidžiai išdėstęs savo mintis į žodžius. Faktoriai kurie daro įtaką šaltiniui: Komunikacijos įgūdžiai – siuntėjo gebėjimas efektyviai komunikuoti pranešimą. Tai gebėjimas kalbėti, klausyti, skaityti, rašyti, diskutuoti, klausinėti ir atsakinėti į klausimus; Požiūriai - siuntėjas turi turėti teisingą požiūrį, kad sukurtų ilgalaikį įspūdį klausytojams; Žinios – kaip gerai informuotas, susipažinęs kalbėtojas su tuo dalyku, kurį jis spręs, kalbėtojas turi būti to dalyko ekspertas; Socialinė sistema – tai socialinė aplinka, nurodo vertybių sistemą, įsitikinimus, religiją, kultūrą, tradicijas, įtakoja bendrą žmonių supratimą; Kultūra – tai kultūrinė bendruomenės ar klausytojų aplinka kur kalbėtojas komunikuoja savo kalbą. Antrasis elementas yra žinutė, kai asmuo paverčia savo mintis į žodžius, žinutė yra sukurta. Šis procesas gali būti vadinamas ir kodavimu. Tai yra idėja, nuomonė, emocija ar informacija perduota kalbėtojo. Faktoriai darantys įtaką žinutei: Turinys – kas pateikta žinutėje; Elementai – kalba, gestai, veido išraiškos, kalbėtojo laikysena išreiškiant savo mintis; Elgsena – kaip žinutė traktuojama ir kaip su ja

elgiamasi, tai būdas kuriuo žinutė yra pristatoma auditorijai; Struktūra – kaip žinutė yra išdėstyta; Kodas – apima kalbėtojo naudojama kalbą, kūno judesius, gestus ir išraiškas. Trečiasis elementas yra kanalas, tai priemonė per kurią žinutė yra perduodama iš siuntėjo gavėjui. Faktoriai darantys įtaką kanalui: Girdėjimas, vyksta per kalbą klausymas; Matymas, naudojamas žiūrint vizualines reprezentacijas; Lietimas, naudojamas laikant medžiagas, daiktus; Uostymas, naudojamas atskirti įvairių tipų kvapus; Ragavimas, naudojamas skoniui atskirti. Ketvirtasis ir paskutinis elementas yra Gavėjas, tai žmogus kuris priima, supranta, analizuoja ir interpretuoja žinutę, dar vadinamas klausytoju arba iškoduotojas. Pasak šio modelio komunikacijos procesas įvyks sklandžiai jeigu gavėjas yra tame pačiame lygyje su siuntėju. Faktoriai kurie daro įtaką gavėjui: Komunikacijos įgūdžiai – gavėjas turi turėti gerus komunikacijos įgūdžius, kad galėtų suprasti šaltinio pateikta žinutę; Požiūriai – gavėjas turi turėti teigiamą nusistatymą apie šaltinį, žinutę ir apie save, kad galėtų suprasti žinutę teigiamai; Žinios – gavėjas turi žinoti kažką apie dalyką; Socialinė sistema – gavėjas turi būti iš tos pačios socialinės sistemos kaip ir šaltinis; Kultūra – gavėjas turi turėti vienodą kultūrinę aplinką su šaltiniu.

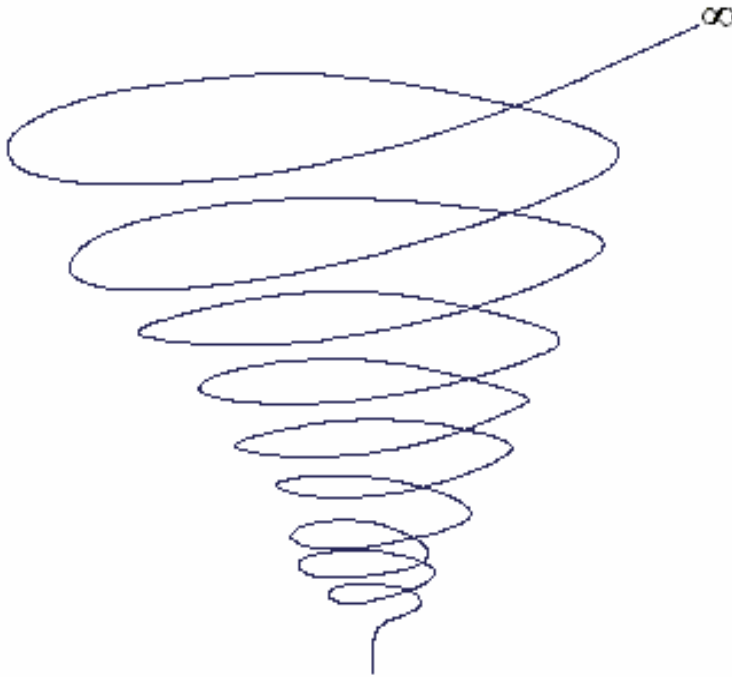
Taigi, galime pastebėti, kad Berlo komunikacijos proceso modelis atsižvelgia į žmogaus emocinį aspektą ir jam skiria daug dėmesio, ko pasigedome kituose aptartuose modeliuose. Taip pat išskiriama daugiau įvairių informacijos perdavimo kanalų, o žmogaus pojūčiai priskiriami komunikacijos kanalams. Reikėtų pabrėžti tai, kad komunikacija nėra vieno kelio procesas, jeigu taip būtų ji prarastų savo jėgą. Tam, kad komunikacijos modelis būtų efektyvus yra būtinas ir grįžtamasis ryšys. Todėl vėlesnių tyrinėtojų buvo įtraukta ir sąvoka grįžtamasis ryšys. Kadangi “jis padeda gavėjui pasijusti įtrauktam į komunikaciją”³³. Tai paskutinė komunikacijos proceso grandis, kuri leidžia suprasti ar siųstas pranešimas buvo supastas ir ar jo reikšmė perdavimo metu nepakito.

Teoretikas, kuris pagaliau akcentavo grįžtamojo ryšio svarbą komunikacijos procese buvo Frank Dance, kuris pavaizdavo šį procesą kaip spiralę judančia tiek aukštyn, tiek žemyn, priešingai nei kiti minėti modeliai (12 pav). Jis yra ir linijinis ir apskritas kartu, bet atrodo gana paprastai, palyginus su kitais. “Spiralė pavaizduota todėl, kad kinta informacijos pranešimo turinys, išsamumas, gali kisti ir emocijos – viskas priklauso nuo subjektų lygio”³⁴. Jame pabrėžiamas bendravimas kuris neturi aiškios pradžios ir nėra aiškios pabaigos. Spirale dugne yra maža, o auga tada kai komunikacija progresuoja. Čia akcentuojamas žemiausias lygis, kuris sudaro atgalinę žinutę. Tada komunikaciniai santykiai ir pasiekia aukštesnį lygį, kuriame žmonės dalijasi vieni su kitais daugiau informacijos negu iš pradžių. Todėl

³³ *Ibid.*, 39.

³⁴ Valdemaras Puodžiūnas, *Viešosios komunikacijos technologijos ir inovacijos* (Socialinių mokslų kolegija, 2013), 14.

spiralinis komunikacijos modelis priklauso nuo jo praeities. Spirale tęsiasi tol kol vyksta informacijos perdavimas, tuomet yra gaunamas atsakymas, dar vadinamas grįžtamoju ryšiu ir tokiu būdu tęsiama

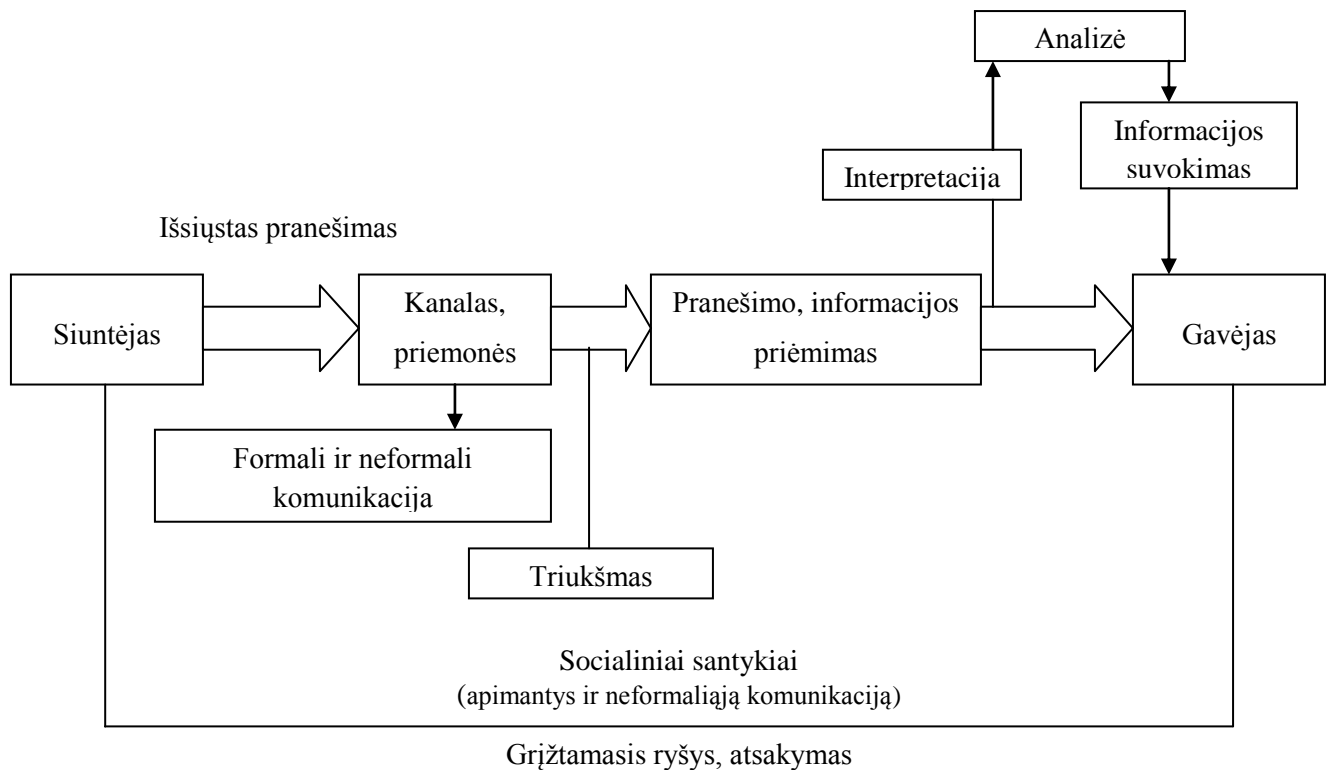


12 pav. Dance spiralinis komunikacijos modelis.

Cit. pagal Frank E X Dance, *Human Communication Theory: Comparative Essays*, (New York: Harper & Row, Publishers, 1982).

komunikacija tarp siuntėjo ir gavėjo neribotą laiką ir neturi fiksuotų ribų. Todėl Dance modelis siūlo ganėtinai lankstų bendravimo procesą.

Išnaginėjus kelis linijinius ir spiralinį komunikacijos proceso modelius, galime pastebėti, kad komunikacijos procesas yra dvipusis reiškinys, kuris neįmanomas be siuntėjo (šaltinio) ir gavėjo, o informacijos perdavimas priklauso nuo pasirinkto perdavimo būdo, išorinės ir vidinės aplinkos sukeliama triukšmo. Šio reiškinio efektyvumas gali būti pilnai pasiektas tik įtraukus ir grįžtamojo ryšio elementą, kuris turi teigiamos įtakos žmogaus (gavėjo) emociniam aspektui. Kiekviena organizacija dažniausiai kuria savo individualų metodą efektyvumui išmatuoti. Remiantis šiais komunikacijos proceso modeliais buvo sudaryta mano siūloma modelio schema teismo komunikacijos procesui (13 pav).



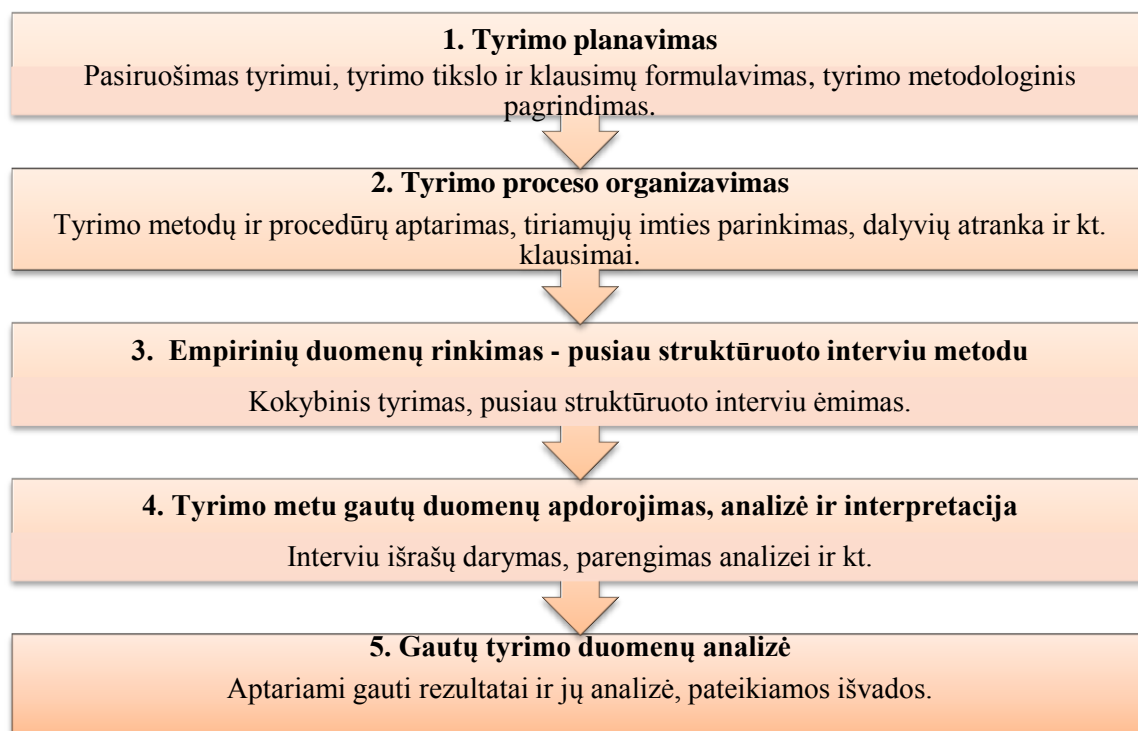
13 pav. Komunikacijos proceso modelis.
Sudaryta darbo autoriaus

Modelio schema bus naudojama ir komunikacijos tyrime, ja bus siekiama sužinoti ekspertų nuomonę ar komunikacija teisme vyksta taip kaip pavaizduota modelyje, o gal komunikacija pasirinktoje viešojoje institucijoje, galėtų vykti pavaizduotu būdu. Pavaizduotame modelyje siuntėjas išsiunčia pranešimą per pasirinktą kanalą ir priemonę, tai gali būti formalus ir neformalus kanalai ir priemonės. Šio žingsnio metu gali atsirasti ir nepageidaujamas triukšmas, tam tikri pašalinių garsų trukdžiai. Tuomet įvyksta pranešimo priėmimas, jį apima gavėjo gautos informacijos interpretacija, jos analizė ir galutinis suvokimas. Viso proceso metu yra akcentuojami socialiniai santykiai, tai yra ryšys tarp asmenų ir jų tarpusavio sąveika. Paskutinė stadija yra grįžtamasis ryšys, jam įvykus yra gavėjo gaunamas atsakymas siuntėjui.

3. DARBO METODOLOGIJA IR VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESO VERTINIMO TYRIMAS VIEŠOSIOSE INSTITUCIJOSE

Remiantis R. Kardeliu, tyrimo metodus galime apibrėžti kaip tam tikrus naudojamus būdus, kurie padeda gauti atliekamo tyrimo rezultatus. Paprastai metodo sąvoka yra siejama su reikalingų atsakymų išgavimu, skaičiavimų užrašymu, tam tikrų išryškėjusių reiškinių apibūdinimu, bandymu atlikti kažkokius nepatvirtintus eksperimentus, interviu, ataskaitomis. Tik gerai pasirinktas, suplanuotas ir pritaikytas metodas (pvz: matematinė statistika, teorinės analizės) duos teigiamų rezultatų, kuriuos tikimasi gauti tyrimo metu. Jis palengvina tyrimo eigą, padeda nenuklysti ten kur nereikia, per daug neišsiplėsti. Taigi, metodas yra kaip „ginklas, stovintis subjekto pusėje kaip priemonė, per kurią jis koreliuoja su pažinimo objektu“³⁵.

Tyrimas buvo atliekamas penkiais etapais (14 pav).



14 pav. Atliekamo tyrimo eiga.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Kardelis K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai*

³⁵ Andrius Gintalas, *Metodologijos ir metodo samprata* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011), 6.

mokslai), Kaunas : Judex, 2002, p. 50-51.

Tyrimo objektas: Vilniaus apygardos administracinio teismo darbuotojai.

Tyrimo tikslas: Ištirti teismo vidinės komunikacijos proceso ypatumus ir jų taikymo efektyvumą bendradarbiaujant su kitais teismais.

Tyrimo keliami uždaviniai:

1. Atskleisti ekspertų vertinimą apie teorinį vidinės komunikacijos proceso modelio taikymą teisme;
2. Išsiaiškinti, kaip ekspertai vertina neformalaus bendravimo daromą įtaką teismo veiklos efektyvumui ir jų darbo rezultatams;
3. Išsiaiškinti ekspertų požiūrį į įvairius informacijos mainus teisme ir bendradarbiaujant su kitais teismais;
4. Pateikti ekspertų pasiūlymus, dėl teismo vidinės komunikacijos proceso praktinių tobulinimo galimybių.

Empirinio tyrimo metodologija

Magistro baigiamojo darbo iškeltam tikslui ir uždaviniams įgyvendinti, bei tyrimui atlikti buvo vykdomas kokybinis tyrimas. Kokybinį tyrimą „kaip sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą“³⁶. Kokybinių tyrimų metodai yra lankstesni, nes priešingai nei kiekybiniai nėra priklausomi nuo iškeltų hipotezių, čia dominuoja interpretacija, tiriamojo elgesys, reiškinio suvokimas ir kiti aspektai. Anot B. Bitino, „tyrimo instrumentu kokybiniame tyrime tampa pats tyrėjas, tyrimo duomenys renkami žodžiu ir reiškiami teiginiais arba kategorijomis“³⁷. Atliktas kokybinis tyrimas leis apžvelgti ekspertų dirbančių teisme patirtį, kas padės geriau suprasti tiriamąjį reiškinį.

Pasirinkto metodo pagrindumas

Empirinio tyrimo kokybiniais duomenimis surinkti naudotas individualusis giluminis pusiau struktūruotas interviu metodas, kai duomenys renkami pokalbio metu, tiesiogiai klausinėjant žodžiu ir įdėmiai klausantis. „Paprastai ekspertų interviu vadinami individualūs interviu naudojant klausimyną – gaires, o tyrimo dalyvis yra ekspertas – kokios nors srities profesionalas, žinovas, turintis išskirtinių (specifinių) žinių ir patirties savo srityje. Tyrėjus domina ne jo, kaip žmogaus, asmenybė ar asmeninė

³⁶ Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Kaunas: Judex leidykla, 2002), 105.

³⁷ Bronislovas Bitinas, *Rinktiniai edukologijos raštai II tomas* (Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla, 2013), 109

biografija, o konkrečios srities žinios, kurių jis turi kaip tam tikrų funkcijų atlikėjas ir dėl šių žinių yra tam tikros srities ekspertas ir (ar) jam priskirtas eksperto statusas”³⁸. Prieš interviu “keli klausimai numatomi iš anksto, o kiti (dauguma) kyla spontaniškai – interviu metu. Kartais iš anksto numatomi visi standartiniai klausimai, bet nenumatomi atsakymai”³⁹. Todėl šiuo metodu siekiama sužinoti tiriamųjų nuomones, tai ką jie žino apie tiriamą dalyką, jų patirtis, požiūrius į tam tikrus dalykus. Interviu iš kitų duomenų rinkimo metodų skiriasi tuo, jog visa informacija gaunama žodžiu, pokalbio metu, kurią inicijuoja tyrėjas ir pokalbio metu renka tyrimo duomenis. Remiantis šiuo metodu bus atskleidžiami esminiai teismo vidinės komunikacijos proceso ypatumai ir jų taikymo efektyvumas bendradarbiaujant teismams. Interviu pradžioje užduodami bendro pobūdžio klausimai (duomenys apie ekspertus) apie ekspertų darbo stažą, kiti interviu klausimai apklausiant ekspertus sudaryti teorinėje dalyje aptartais ir nagrinėtais aspektais (1 priedas).

Jie apima keturis blokus:

1. Pateikto teorinio vidinės komunikacijos proceso modelio vertinimas;
2. Formalaus ir neformalaus bendravimo įtaka institucijos veiklos efektyvumui ir darbo rezultatams;
3. Komunikacija teismų bendradarbiavime;
4. Teismo vidinės komunikacijos tobulinimo galimybes.

Interviu metu gautiems duomenims apdoroti pasirinktas pusiau struktūrizuoto interviu analizės metodas. Analizės duomenys šiame darbe bus suvestas tekstas, kuris bus perrašomas ta pačia kalba į elektroninį tekstinį dokumentą iš tyrimo duomenims fiksuoti naudojamo diktofono (2 priedas). Tokiu būdu bus gautas transkribavus interviu. Tam, kad surinkti empiriniai duomenys būtų išsamūs ir tikslingi interviu apima visus tiriamos problemos klausimus susijusius su vidinės komunikacijos procesais ir darbuotojų tarpusavio santykiais. Interviu apklausos lape yra numatyta penkiolika atviros formos klausimų, kuriais norima, kad ekspertai išsakytų savo nuomonę ir požiūrį, tokiu būdu atsakymai bus vertinami kaip individualesni, visapusiškesni ir labiau apgalvoti. Interviu eigoje gali atsirasti ir papildomų klausimų jeigu to prireiks.

Informantų atranka ir tyrimo imtis

Paprastai kokybiniais tyrimams atlikti yra „būdingos mažos imtys (tai gali būti vos keli ar netgi

³⁸ Inga Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė, *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016), 211.

³⁹ Bronislovas Bitinas, Vilma Žydžiūnaitė ir Liudmila Rupšienė, *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams* (Socialinių mokslų kolegija, 2008), 154-155.

Vienas atvejis)⁴⁰. Tačiau aiškių ir griežtų imties dydžio nustatymo taisyklių nėra, nes dažnai tyrimo tikslui pasiekti padeda rezultatų pagrįstumas, kuris susijęs su tiriamojo atvejo informacijos. Mokslinėje literatūroje „taikant individualųjį giluminį interviu, siūlomas imties dydis – nuo penkių iki trisdešimt žmonių“⁴¹. Atliktame kokybiniame tyrime dalyvavo atrinkti septyni Vilniaus apygardos administracinio teismo darbuotojai. Atliekamo tyrimo imčiai sudaryti „buvo taikoma kriterinė, kai imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų“⁴². Teismo pirmininkės Jolantos Malijauskienės sutikimas atlikti tyrimui teisme gautas su sąlyga, jog darbe nebus minimi apklausiamų ekspertų vardai ir pavardės, neįvardinti skyriai kuriuose jie dirba ir einamos pareigos.

Todėl tyrimo imtis sudaryta taikant tikslingą atranką, kurios pagrindiniai kriterijai:

1. *Darbo stažas* (tyrimo dalyvis turi turėti ne mažesnę kaip septynių metų darbo patirtį teisme, įskaitomas ir stažas įgytas dirbant kituose teismuose). Šis kriterijus reikalingas, dėl pasirinktų ekspertų profesinės patirties kurie turi didžiausią kompetenciją vertinti tyrimo objektą ir jo požymius, gali suteikti patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie teismo vidinės komunikacijos proceso ypatumus ir jų taikymą.
2. *Užimamos pareigos*. Ekspertai buvo atrenkami iš skirtingų skyrių, kadangi skirtingų skyrių darbuotojai gali turėti ir kitokių požiūrių nei kiti į kai kuriuos komunikacijos proceso aspektus.
3. *Papildomas galimas kriterijus - darbas kituose teismuose*. Gebėjimas palyginti ir atrasti bendrybes tarp dviejų susijusių reiškinių, platesnis mąstymo laukas.

Tyrimo metu buvo apklausti Vilniaus apygardos administracinio teismo darbuotojai.

Tyrimo etika:

Atliekant tyrimą bus laikomasi šių etikos principų:

1. Gautas teismo pirmininkės Jolantos Malijauskienės sutikimas dėl tyrimo vykdymo;
2. Informantų laisvanoriškumo principas, gautas sutikimas dalyvauti tyrime, informuojama apie galimybę bet kada nutraukti interviu jeigu to prireiktų;
3. Užtikrintas informanto asmens duomenų konfidencialumas;

⁴⁰ Inga Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė, *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016), 41.

⁴¹ Bronislovas Bitinas, Vilma Žydzūnaitė ir Liudmila Rupšienė, *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams* (Socialinių mokslų kolegija, 2008), 104.

⁴² *Ibid.*, 102

4. Prieš atliekant tyrimą ekspertai informuojami, kad pokalbis bus įrašomas, o tam naudojamas diktofonas;
5. Nurodomas tyrimo tikslas, tyrimui atlikti naudojamas metodas, interviu eiga ir numatoma trukmė, kam ir kaip bus panaudojami gauti ir išanalizuoti duomenys.

Duomenų analizė ir interpretacija: tyrimo metu gauta ir įrašoma žodinė informacija bus transkribuojama, o šio proceso galutinis rezultatas bus tekstas.

Uždaviniai:

1. Išskirti subkategorijas bei suvesti informacinius vienetus į bazę;
2. Susisteminti informaciją suskirstant kokia subkategorija atitinka kokią kategoriją;
3. Aptarti gautus rezultatus ir pateikti išvadas.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatų analizė: Gautų tyrimo rezultatų analizė, pateikiamos išvados.

3.1 Darbo metodai

Sisteminės analizės metodas. Sisteminės analizės metodas formuoja tyrėjo sisteminę požiūrį į objektą, kurį jis tyrinėja, taip pat padeda į šį objektą pažvelgti platesniame kontekste⁴³.

Logografijos metodas. Vaizdinių priemonių pagalba schemomis, teiginiais, lentelėmis skaitytojas trumpai supažindinamas su mokslinio tyrimo logikos ir metodologijos specifika ir tokiu būdu palengvinamas darbo esmės atskleidimas. Šis metodas naudojamas darbe pavaizduojant darbo objektą, dalyką ir problemą. Taip pat šio metodo pagalba metodologinėje darbo dalyje pavaizduojama atliekamo tyrimo eiga, išskirti etapai, o interviu pateikiamas ir teorinis vidinės komunikacijos proceso modelis.

Modeliavimas. „Tai tam tikrų objektų, objektų sistemų arba procesų santykių ir elgsenos atskleidimas sudarant ir tyrinėjant modelius“⁴⁴.

Literatūros analizė. Literatūros analizės metodas padeda surasti informaciją, kuri padeda sudarant išankstinius interviu klausimus, patvirtina arba ginčija gautus tyrimo rezultatus.

Individualusis giluminis pusiau struktūruotas ekspertų interviu metodas. Duomenys renkami pokalbio metu, tiesiogiai klausinėjant žodžiu ir įdėmiai klausantis. Šis metodas „apima informantų klausinėjimą ir

⁴³ Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Lietuvos teisės universitetas, 2003), 437-438.

⁴⁴ Romas Prakapas ir Tomas Butvilas, *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms* (Mykolo romerio universitetas, 2011), 45

įdėmų klausymąsi. Interviu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais⁴⁵. Interviu metu gali būti užduodami papildomi klausimai.

3.2 Ekspertų interviu rezultatų analizė

Atliekant kokybinio tyrimo duomenų analizę septynių ekspertų pateiktos atsakymų transkripcijos buvo išskirstomos į konkrečius, vientisus informacijos vienetus, darbe vadinamus teiginiais pasirinkus numeravimo strategiją. Sisteminant informaciją buvo priskiriama trumpa reikšmė atitinkanti kiekvieno informacinio vieneto esmę. Filtruojant reikšmes vientisiems informacijos vienetams buvo grupuojamos atskiros subkategorijos. Buvo išskirta 14 pagrindinių subkategorijų. Norint išskirti esmines informacijos grupes buvo suskirstoma kokia subkategorija atitinka kokią kategoriją, galiausiai buvo išskirtos 4 pagrindinės kategorijos. Svarbu pabrėžti ir tai, kad ekspertų išskirtų teiginių skaičius ne visada būna identiškas tyrime visų dalyvavusių ekspertų pasisakymų skaičiui, nes dauguma informantų vienu ar kitu klausimu pateikė kelias nuomones vertindami ar pateikdami savo požiūrį. Plačiau tyrimo duomenys apžvelgiami lentelėse (4-7 lentelės).

Interviu pradžioje buvo užduodami bendro pobūdžio klausimai apie ekspertų darbo stažą.

3 lentelė. „Bendra tyrime dalyvavusių informantų charakteristika”

Nr.	Informantas	Darbo stažas teisme	Iš jų kituose teismuose
1.	I1	12 m.	-
2.	I2	17 m. (7 m. vienos pareigose, 10 m. kitose)	-
3.	I3	15 m.	13 m.
4.	I4	10 m.	-
5.	I5	8 m.	2 m.
6.	I6	19 m.	7 m.
7.	I7	8 m. (1,5 m. vienos pareigose, dar kitose 4 m.)	-

⁴⁵ Bronislovas Bitinas, Vilma Žydžiūnaitė ir Liudmila Rupšienė, *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams* (Socialinių mokslų kolegija, 2008),. 58.

Tolimesnėje eigoje interviu metu ekspertų buvo paklausta, kaip jų nuomone, yra vertinamas teorinio modelio proceso pateikimas ir klausiama ar toks pavaizduotas komunikacijos proceso modelis ir jo elementai galėtų tikti jų institucijai (4 lentelė). Dėl panašios informacijos dubliavimosi ir sudarytų subkategorijų bei kategorijų lentelėse nebus iliustruojami visų ekspertų teiginiai, atrinkti tik svarbiausi teiginiai.

4 lentelė. Kategorija “Teorinio komunikacijos modelio pritaikymo galimybės”

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Iliustruojantys teiginiai
Teorinio komunikacijos modelio pritaikymo galimybės	Taikomų priemonių tinkamumas	3	„tinka, komunikavimas vyksta tokiomis priemonėmis, dar intranetas, elektroninis paštas, formalių irgi daug, adresuoti dokumentai su uždaviniais“ (ekspertas I1); „formalūs tai dar gali būti bendri pranešimai <...> galėčiau įvardinti neformalius renginius kaip neformalią, <...> pastebėjau, kad kiti kartais sąmoningai ar ne naudojami ir gandais kaip priemone“ (ekspertas I3); „neformalūs tai renginiai, ekskursijos kokios, išvykos, koncertai, svečiai ir susirinkimai kitokiu formatu, mokymai per WEB sistemą, aptarimai prie kavos puodelio“ (ekspertas I6);
	Socialiniai santykiai grįžtamojo ryšio sąveikai užtikrinti	3	„tai yra svarbu <...> kadangi padeda užduočių atlikimui“ (ekspertas I1); „tik galėtų būti skiriamas didesnis dėmesys grįžtamajam ryšiui, nes ne visada taip yra“ (ekspertas I2); „tai motyvuoja darbuotojus, kelia pasitikėjimą teismu kaip pačia institucija“ (ekspertas I6); „tinka, nes komunikacijas susideda iš bendravimo tarp darbuotojų (padalinių) siekiant užtikrinti tinkamą informacijos perdavimą, supratimą“

		(ekspertas I4);
Elementų reikšmingumas	4	„iš dalies taip, manau silpniausia sritis interpretacija ir analizė, labai svarbus grįžtamasis ryšys“ (ekspertas I6); „manau, kad toks maždaug ir yra, tik <...> kam interpretuoti jeigu gali paklausti, nes analizė ir suvokimas informacijos kaip ir yra ta pati interpretacija “ (ekspertas I7); „ manau tinka, galima daugiau pabrėžti bendravimą neformaliai “ (ekspertas I2); „ triukšmo neįtraukčiau, <...> kai aš pavyzdžiui pavedu kažkam užduotį visada pakartoju, patikslinu informaciją visada iki grįžtamojo ryšio arba išlaukiu kol nėra triukšmo, tada kalbu. <...> turėtų būti taip, informacijos suvokimas ir tada analizė, interpretacijos neturėtų būti“ (ekspertas I1).

Iš 4 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad analizuojant tyrimo gautus duomenis buvo priskirta viena pagrindinė kategorija „Teorinio komunikacijos modelio pritaikymo galimybės“. Iš jos galime matyti, kad informantai detaliau išskiria tris klausimus iš keturių pirmojo bloko klausimų apie teorinio vidinės komunikacijos proceso modelio taikymą teismo institucijoje. Visi tyrime dalyvavę ekspertai vieningai sutiko, kad informacijos perdavimas vyksta ir formaliais ir neformaliais kanalais, tačiau buvo ir tokių kurie patikslino, kad tai priklauso ir nuo konkrečios situacijos, kokio pobūdžio informaciją yra perduodama.

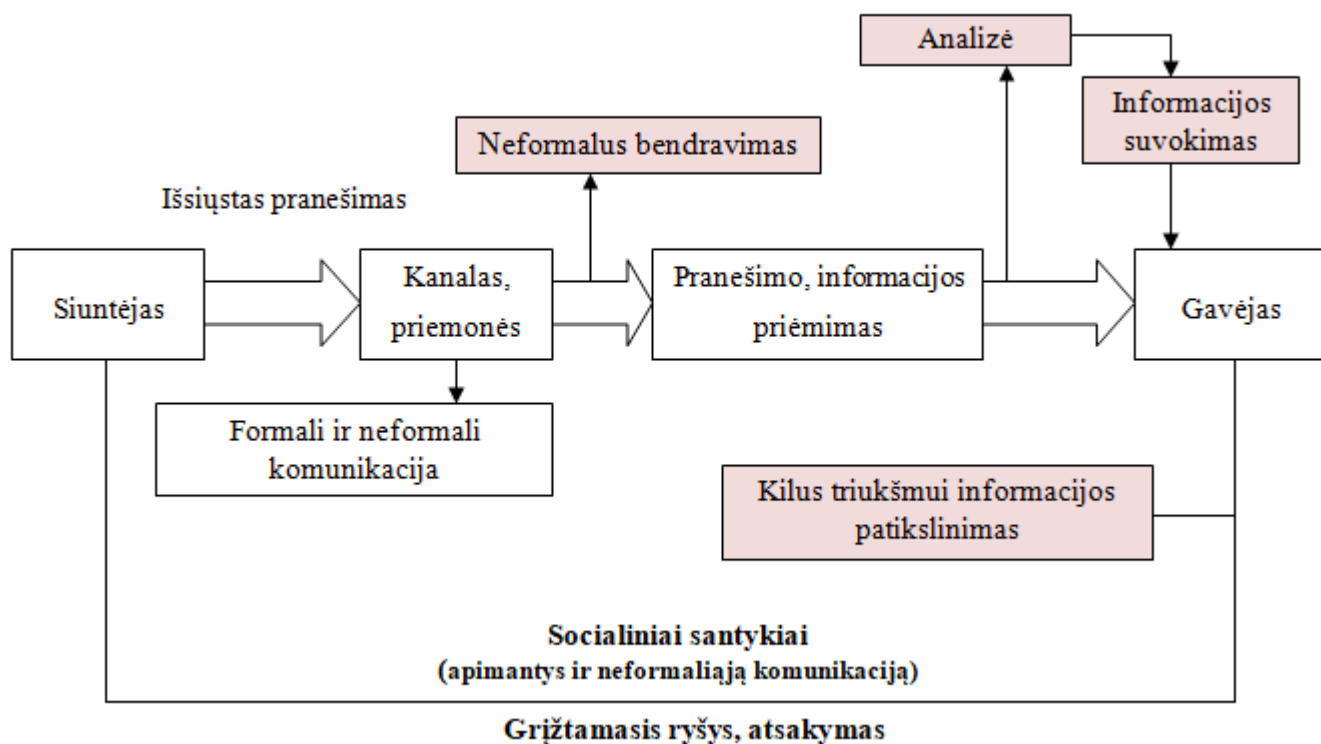
Subkategorijoje „Taikomų priemonių tinkamumas“ informantų buvo klausama jų nuomonė apie modelyje numatytus tačiau detaliau nepavaizduotus formalių: informacinės sistemos, susirinkimai, ataskaitos, pavedimai ir pan. ir neformalių: pokalbis „akis į akį“, elektroninis paštas, telefonas ir pan. komunikavimo būdų ir priemonių tinkamumą taikant teisme. Visi ekspertai vieningai pasisakė (e=7), kad informacija keičiasi ir komunikuoja pateiktais būdais ir priemonėmis, didžioji dalis įvardino ir kitokias priemones kurios nebuvo paminėtos arba pakartojo jau paminėtas. Dėl atsakymų dubliavimosi buvo

atrinkti ne visų, o tik kelių ekspertų (e=3) teiginiai. Šie ekspertai išskyrė formaliais: adresuotus dokumentus su uždaviniais, bendrus pranešimus, neformaliais tai renginiai, ekskursijos kokios, išvykos, koncertai, svečiai ir susirinkimai kitokiu formatu, mokymai per WEB sistemą, aptarimai prie kavos puodelio. Taip pat buvo akcentuota intraneto, kuris teisme įdiegtas dar naujai svarba. Vienas iš ekspertų įvardino pastebėtą reiškinį, jog kiti kartais sąmoningai ar ne naudojasi ir gandais kaip priemone. Tyrime dalyvavę ekspertai (e=7) sutiko, kad pateiktoje modelio schemoje akcentuojama socialinių santykių ir grįžtamojo ryšio sąveika yra vienas iš esminių veiksnių, kuris paliečia ir teismo komunikacijos procesą, kadangi padeda užduočių atlikimui, motyvuoja darbuotojus, kelia pasitikėjimą teismu kaip pačia institucija. Vienas iš ekspertų pabrėžė, kad komunikacija susideda iš bendravimo tarp darbuotojų (padalinių) siekiant užtikrinti tinkamą informacijos perdavimą, supratimą. Tik vienas iš septynių ekspertų užsiminė apie tai, kad teisme galėtų būti skiriamas didesnis dėmesys grįžtamajam ryšiui, nes ne visada taip yra.

Subkategorijoje „Elementų reikšmingumas“ visi ekspertai vieningai sutiko jog pateiktas teorinis vidinės komunikacijos proceso modelis tinka ir gali būti taikomas teismui. Iš lentelėje pateiktų teiginių matyti, jog kelių ekspertų (e=2) nuomone galima iš modelio pašalinti interpretacijos elementą, nes kam interpretuoti jeigu gali paklausti, analizė bei informacijos suvokimas ir apima interpretaciją. Iš šių ekspertų vienas siūlo triukšmo neįtraukti visai ir pateikia tam argumentus remdamasis savo gerą patirtimi: kai aš pavyzdžiui paveldu kažkam užduotį visada pakartoju, patikslinu informaciją visada iki grįžtamojo ryšio arba išlaukiu kol nėra triukšmo, tada kalbu. Tai labai svarbu, nes gali turėti reikšmės koreguojant modelį pagal pateiktus pastebėjimus. Kiti ekspertai (e=2) atvirkščiai siūlo kelių nurodytų elementų sritis stiprinti teismo modelyje ir pačiame teisme, tai neformalaus bendravimo elementas, kurį būtų galima daugiau pabrėžti, stiprinti interpretacijos ir analizės sritis.

Pažymėtina, kad likę ekspertai (e=3) kurių teiginiai nepaminėti lentelėje sutinka su modelio tinkamumu taikant teismui, bet detaliam to nekommentuoja ir pasiūlymų ką būtų galima pakeisti ar kuo papildyti neįvardina. Todėl, galime teigti, jog sukurtas teorinis vidinės komunikacijos proceso modelis gali būti taikomas teismui. Taip pat yra paliekama galimybė modelį pakoreguoti ar detalizuoti ateityje pagal ekspertų pateiktus pasiūlymus ir pastabas dėl pačio proceso eigos ir paminėtų elementų sustiprinimo procese.

Atlikus modelio empirinį patikrinimą modelis buvo pakoreguotas pagal ekspertų pateiktus pasiūlymus ir pastabas dėl pavaizduoto proceso eigos ir paminėtų elementų sustiprinimo (16 pav).



16 pav. Praktinis komunikacijos proceso modelis.
Sudaryta darbo autoriaus

Modelyje sustiprinti tokie elementai kaip neformalaus bendravimo svarba iki pranešimo ar informacijos priėmimo, taip pat analizės ir informacijos suvokimo sritys. Iš proceso panaikintas triukšmo elementas ir pakeistas informacijos patikslinimu kilus triukšmui iki grįžtamojo ryšio. Įgyvendinus visus pakeitimus, šį pakoreguotą modelį jau galime vadinti praktiniu ir pritaikomu teismo darbe.

Remiantis antruoju klausimų blokų ekspertų buvo paprašyta įvertinti formalaus ir neformalaus bendravimo daromą įtaką teismo veiklos efektyvumui ir darbo rezultatams. Taip pat buvo skiriamas dėmesys ir kitiems svarbiems veiksniams, vienas iš jų organizacinio klimato svarba (5 lentelė).

5 lentelė. Kategorija „Informacijos pateikimo kanalų daroma įtaka rezultatams ir veiklai“

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Iliustruojantys teiginiai
Informacijos pateikimo kanalų	Darbinių santykių	6	„gera dalykinė“ (ekspertas I1); „vertinčiau patenkinamai“ (ekspertas I2);

daroma įtaka rezultatams ir veiklai	reikšmingumas		<p>„įvertinčiau gerai, santykiai yra kolegiški, visad suteikiama pagalba kai paprašai“ (ekspertas I7);</p> <p>„puikiai, užtenka“ (ekspertas I3);</p> <p>„gerai, viskas pagrįste kaip ir visur <...> draugiškas kolektyvas, padeda vieni kitiems iškilus darbinėms problemoms jas išspręsti“ (ekspertas I4);</p> <p>„dažnai pastebiu daugiau pagarbos ir tolerancijos bendravime <...> tačiau egzistuojanti didžiulė atskirtis tarp teisėjų ir kitų darbuotojų iš principo nekinta“ (ekspertas I6);</p>
	Informacijos pateikimo kanalų įgyvendinimas	7	<p>„Ir vieni ir kiti yra efektyvūs ir naudingi darbe atlikti užduotims, palaikyti santykiams su kolegomis“ (ekspertas I5);</p> <p>„priklauso nuo to kokią informaciją teiki, jeigu liečia bendrai visus darbuotojus, aktuali pavyzdžiui informacija apie darbą, tada formaliai tai vyksta, susirinkimų metu <...> jeigu konkretų asmenį individualiai, tada neformaliai, bet kartu su formalumu <...> akis į akį <...> pavyzdžiui tai jo darbo uždaviniai aptariamai, kaip juos įgyvendino, tada rezultatai formaliai viešai neaptariamai, nebent pasidalinama tik oficialų parnešimų metu trumpai“ (ekspertas I1);</p> <p>„labai sustiprinti formalūs pateikimo kanalai iš tiesų, trūksta to neformalaus bendravimo <...> daromos pertvarkos turi įtakos“ (ekspertas I2);</p> <p>„teigiamai <...> intraneto įdiegimas buvo puikus valdžios sprendimas <...> yra kaupiamos su darbu susijusios bendros tvarkos kiekvieno skyriaus sukeltos <...> visi gali ją paskaityt“</p>

		<p>(ekspertas I3);</p> <p>„ labai gerai, nieko netrūksta, formalius informacijos pateikimo kanalus vertinu teigiamai, nes pakankamai informatyvūs <...> neformalius, tai padeda palaikyti kolegiskus ryšiu <...> sprendžiant tuos pačius su formaliu bendravimu susijusius klausimus padeda “</p> <p>(ekspertas I7);</p> <p>„ vertinu teigiamai, nes gaunu iš jų reikalingos informacijos iš tos pusės, kad susirinkimų metu gaunu, man aktualios, tai gerai“ (ekspertas I4);</p> <p>„ labai teigiamai vertinu informacijos pateikimą intranete, kadangi teismo vidiniai procesai tapo skaidrūs ir informacija pateikiama operatyviai ir objektyviai, patogu sekti įvykius teisme ir teismų sistemoje, teigiamai vertinu neformalius renginius, kurių metu pristatomi nauji darbuotojai, jų pasiekimai ar kiti įdomūs įvykiai ar žmonės, tai suartina darbuotojus ir kartu visą instituciją siekti bendrų tikslų ir eiti viena linkme “ (ekspertas I6);</p>
Aplinkos savybės	4	<p>„ nėra tradicijos susirinkti darbuotojams pabendrauti neformaliai <...> retais atvejais kažkas suorganizuoja <...> bet tai labai retai. “</p> <p>(ekspertas I2);</p> <p>„ yra tokios <...> aptariam ten klausimus pietų metu “ (ekspertas I4);</p> <p>„ Yra kavinė ir poilsio kambarys, pabendraujame ten neformaliai su kolegomis“ (ekspertas I3);</p> <p>„ egzistuoja <...> kartais konferencijų salė tam tikrais atvejais“ (ekspertas I1);</p>

Organizacinis klimatas	6	<p>„ lemia, ypatingai kai daug metų dirbi ten pat.“(ekspertas I1);</p> <p>„ turi įtakos <...> lemia jeigu jis blogas “ (ekspertas I5);</p> <p>„ padeda spręsti problemas, greičiau susišnekėti, nes oficialiai ne visada pavyksta tai padaryti.“ (ekspertas I7);</p> <p>„ pasitarus galima išvadas sau pasidaryt“ (ekspertas I4);</p> <p>„ man tai nėra pagrindinis faktorius “(ekspertas I3);</p> <p>„jauti kolegų palaikymą <...> žinai, kad rasi žmogų, kuris visada pasirengęs patarti ar kolegiškai pagelbėti, kai supranti bendrą tikslą, kurio jūs siekiate, tai labai motyvuoja ir lemia norą eiti į darbą, pastebiu, kad turi įtakos darbuotojų elgesiui darbe “ (ekspertas I6);</p>
Darbinis rezultatyvumas	6	<p>„ tai susiję su darbų atlikimų “ (ekspertas I7);</p> <p>„gerina vidinę komunikaciją, tada ir rezultatai geresni dažnai būna <...> efektyvumui teismo tai labai daro, greičiau dirbama tada“ (ekspertas I4);</p> <p>„padeda sukurti gerą darbinę atmosferą, bet turi būti balansas, neformalus bendravimas neturėtų dominuoti <...> padeda kai reikia greičiau pasikeisti informacija todėl dažnai turi įtakos atliekamam darbui“ (ekspertas 6);</p> <p>„ mano darbo rezultatai priklauso nuo manęs, o ne nuo kitų“ (ekspertas 3);</p> <p>„labiau darbo rezultatus, dėl galimybės padiskutuoti ir aptarti rūpimus klausimus <...> padeda rašyti ir kokias bendras išvadas <...> vien griežtas formalus bendravimas nėra gerai</p>

			pačiai organizacijai, darbuotojai gali <...> bijoti parodyti kokią iniciatyvą, yra suvaržomi“ (ekspertas 2); „ jeigu informacija suprasta ir išanalizuota tinkamai, bei perduota tinkamai <...> padeda išspręsti neaiškumus, kurie trukdo atlikti vieną ar kitą darbą“ (ekspertas 5);
--	--	--	--

Iš aukščiau pateiktos lentelės duomenų matyti, kad buvo priskirta viena pagrindinė kategorija „Informacijos pateikimo kanalų daroma įtaka rezultatams ir veiklai“. Kadangi šis klausimų blokas apėmė didžiausią kiekį užduodamų klausimų, buvo išskirtos penkios subkategorijos: darbinių santykių reikšmingumas, informacijos pateikimo kanalų įgyvendinimas, aplinkos savybės, organizacinis klimatas ir darbinis rezultatyvumas. Subkategorijoje „Darbinių santykių reikšmingumas“ informantų buvo prašoma įvertinti vidinę atmosferą ir darbuotojų tarpusavio santykius teisme. Visi ekspertai (e=7) sutiko, kad vidinę atmosferą ir tarpusavio santykius vertina gerai, patenkinamai ir puikiai. Nei vienas ekspertas nepatvirtino jokio neigiamo nusistatymo šiuo aspektu. Kai kurie ekspertai įvardino santykius kaip dalykinius, kolegiškus. Tačiau tik keli ekspertai (e=2) paminėjo, kad visada yra suteikiama pagalba, jeigu paprašai, padeda vieni kitiems iškilus darbinėms problemoms, jas išspręsti. Vieno eksperto teigimu jis dažnai pastebi daugiau pagarbos ir tolerancijos bendravime kai palaikomi geri ir artimi santykiai. Tas pats ekspertas akcentavo ir savo nuomonę kitu aspektu kuris liečia šią subkategoriją, ji pabrėžė, kad nors ir egzistuoja darbuotojų tarpusavio santykiai, tačiau egzistuojanti didžiulė atskirtis tarp teisėjų ir kitų darbuotojų iš principo nekinta. Todėl galime daryti išvadą, kad jeigu ekspertas paminėjo tokį reiškinį, tai kitiems teismo darbuotojams tai gali būti taip pat aktualu siekiant palaikyti darbuotojų tarpusavio gerus ir kolegiškus santykius.

Kita nustatyta subkategorija “Informacijos pateikimo kanalų įgyvendinimas” sulaukė daugiausiai dėmesio, o ekspertai interviu metu pateikė nemažai svarbių pastebėjimų. Siekiant detalizuoti ankstesnių gautų duomenų patikimumą informantų buvo prašoma įvertinti vidinius formalius ir neformalius informacijos pateikimo kanalus. Iš lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad didžioji dalis teisme dirbančių ekspertų formalius ir neformalius informacijos pateikimo kanalus vertina teigiamai ir labai gerai, teigia, kad ir tie ir tie yra informatyvūs, efektyvūs ir naudingi atliekant užduotis, padeda palaikyti kolegiškus ryšius ir sprendžiant sprendžiant tuos pačius su formaliu bendravimu susijusius klausimus. Vienas iš ekspertų detalizavo, kad jų vertinimas priklauso ir nuo to kokią informacija teikiama, nes jeigu

liečia bendrai visus darbuotojus, tada formaliai tai vyksta, susirinkimų metu, jeigu konkretų asmenį individualiai, tada neformaliai, bet kartu su formalumu. Tai gali būti pokalbis “akis į akį”. Keli ekspertai (e=2) akcentavo intraneto įdiegimo naudą ir teigia, kad tai buvo puikus valdžios priimtas sprendimas, tokia pati nuomonė ir apie kaupiamas su darbu susijusias kiekvieno skyriaus bendras tvarkas, kurios yra sukeltos ir viešai prieinamos visiems darbuotojams. Vienas ekspertas pateikė tokį pastebėjimą, kad pastaruoju metu teisme labai sustiprinti formalūs pateikimo kanalai ir trūksta to neformalaus bendravimo, bet pats tai ir pateisina, nes jo nuomonę tam turi įtakos daromos pertvarkos.

Trečia iškelta subkategorija “Aplinkos savybės” buvo siekiama išsiaiškinti ar darbovietėje egzistuoja tokia aplinka, kurioje darbuotojai gali bendrauti neformaliai, laisvomis pokalbio formomis. Visi ekspertai (e=7) patvirtino, kad taip tokia aplinka yra ir įvardino kelias vietas, tai teismo patalpose esanti kavinė, poilsio kambarys kur aptariamais aktualus klausimai ir pabendraujama neformaliai su kolegomis. Kita panašią reikšmę turinti subkategorija yra “organizacinis klimatas”, kurią buvo siekiama trumpa išsiaiškinti ar vykstantis neformalus bendravimas su kolegomis, vadovybe gali lemti norą atsisakyti darbo vietos, pereiti dirbti kitur. Vienas iš apklaustų ekspertų kategoriškai teigė, jog nelemia ir tai nėra pagrindinis faktorius kuris daro įtaką tokiems priimamiems sprendimams. Kiti ekspertai (e=6) vieningai sutiko, kad taip turi tam įtakos ir teigė, kad toks bendravimas padeda spręsti problemas, greičiau susišnekėti, nes oficialiai ne visada pavyksta tai padaryti, taip pat pastebi, kad pasitarus su kitais kolegomis galima išvadas pasidaryti asmeniškai.

Viena iš svarbiausių šios kategorijos subkategorijų atliekamo tyrimo uždaviniams įgyvendinti yra “Darbinio rezultatyvumo”. Šia subkategorija buvo siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina neformalaus bendravimo su kolegomis daroma įtaką institucijos veiklos efektyvumui ir jų darbo rezultatams. Tai gi, beveik visi tyrime dalyvavę ekspertai (e=6) sutinka su šiuo teiginiu ir tam pritaria dėl skirtingų priežasčių, kuriomis įvardina tokio bendravimo teikiamus privalumus. Na o vienas ekspertas kategoriškai laikosi nuomonės, kad tai neturi jokios įtakos jo darbo rezultatams ir teigia, kad jo darbo rezultatai priklauso nuo jo, o ne nuo kitų. Nepaisant to likusieji ekspertai (e=6) teigia, kad neformalus bendravimas gerina vidinę komunikaciją, yra greičiau dirbama, padeda sukurti gerą darbinę atmosferą, padeda kai reikia greičiau pasikeisti informacija todėl dažnai turi įtakos atliekamam darbui, o tada ir būna geresni rezultatai.

Taigi apibendrinant šią kategoriją iš pateiktų duomenų galime matyti, kad didžioji dalis interviu dalyvavusių ekspertų mano, kad neformalus bendravimas su kolegomis, lemia informantų darbo rezultatus teigiamai ir daro įtaką efektyviam teismo darbui.

Ekspertų buvo prašoma įvertinti, kaip yra bendradarbiaujama ir komunikuojama tarp teismų, jų atsakymai plačiau analizuojami 6 lentelėje.

6 lentelė. Kategorija „Bendradarbiavimo daroma įtaka teismų veiklai”

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Iliustruojantys teiginiai
Bendradarbiavimo daroma įtaka teismų veiklai	Priemonių suderinamumas	6	<p>„ intranetas teismų bendras, teismai, nacionalinė bendra <...> išorinis intranetas, tinklalapis teismo, jame pateikiama informacija apie tai kas vyksta, kas liečia asmenį, išorę, aktualią informaciją jiems“ (ekspertas I1);</p> <p>„Cirkuliuoja elektroniniai, popieriniai dokumentai, laiškai <...> suskaitmeninami ir įkeliami į Liteko“ (ekspertas I3);</p> <p>„ adresuotus dokumentus galima įvardinti, <...> teismai ir mums adresuoja dokumentus ir mes jiems, tai ir forma panaši. “ (ekspertas I5);</p> <p>„ naudojame tokias pačias priemones kaip Liteko teismų informacinė sistema, informacijos perdavimas oficialiais raštais“ (ekspertas I2);</p> <p>„ elektroninis paštas, telefonas“ (ekspertas I6);</p> <p>„ Lietuvos elektroninių paslaugų portalas, teismų intranetas“ (ekspertas 4);</p>
	Teisingumo suderinamumas	7	<p>„ kaip greičiau, efektyviau išnagrinėti bylas“ (ekspertas I4);</p> <p>„ praktika, svarbūs renginiai kaip teismų sąskrydis, sveikinimai už pasiekimus“ (ekspertas I5);</p> <p>„darbine, kasdiene“ (ekspertas I1);</p> <p>„ dalinamasi gerąją praktika“ (ekspertas I6);</p> <p>„ formalia, dalykine informacija, kaip ir turėtų</p>

		būti“ (ekspertas I3); „susijusia su pareigų atlikimu“ (ekspertas I2); „ bendraja administravimo ir valdymo sistemų“ (ekspertas I7);
Efektyvesnių santykių įvairovė	6	„ neskatinu <...> nėra, kad to netoleruočiau.“ (ekspertas I7); „ neprisidedu prie skatinimo, bet manau, kad būtų tikrai naudinga dėl geresnių ir efektyvesnių darbo rezultatų“ (ekspertas I2); „bendrauju su kolegomis iš kitų teismų ne tik darbiniais klausimais“ (ekspertas I6); „su buvusiais darbuotojais susitinki“ (ekspertas I4); „manau dabar tokio nėra, tačiau turėtų būti skatinamas kaip greitesnis informacijos pasiekiamumo būdas“ (ekspertas I5); „aš tai darau darbo grupių susitikimo metu <...> tai kaip ir formali priemonė, bet <...> jeigu negaunu greitai oficialaus atsakymo, iškelių diskusiją ten man rūpimu klausimu <...> kartais gaunu greitesnį atsakymą ten nei oficialiai raštu“ (ekspertas I1);

Buvo išskirtos 3 subkategorijos kurios apima tokius veiksnius kaip priemonių suderinamumas tarp teismų, teisingumo suderinamumas ir skatinamų efektyvesnių santykių įvairovė. Visi ekspertai teigiamai įvertino priemonių suderinamumą ir įvardino visas naudojama vidinės komunikacijos priemonės tarp teismų, siekiant bendradarbiavimo (e=7). Tokiomis priemonėmis įvardino: bendrą teismų intranetą, cirkuliuojamus elektroninius, adresuotus popierinius dokumentus ir laiškus. Taip pat naudojamą pagrindinę darbo priemonę “Liteko” teismų informacinę sistemą, bei Lietuvos elektroninių paslaugų portalą. Teisingumo suderinamumas subkategorijoje buvo siekiama įvardinti kokia informacija yra keičiamasi tarp teismų. Čia dominavo efektyvumo, gerosios praktikos dalinimosi, bendrieji administravimo ir valdymo sistemų principai. Visi ekspertai (e=7) sutiko, kad keičiamasi darbine kasdiene informacija, bet keli jų (e=2) pabrėžė, kad tokia informacija turėtų būti įvardinama kaip dalykinė ir būti

susijusi su pareigų atlikimu. Galiausiai išskirtos “Efektyvesnių santykių įvairovė“ subkategorija buvo siekiam išsiaiškinti ar teismas ir ekspertai dalyvavę tyrime skatina neformalų institucijų bendravimą tarpusavyje bendradarbiaujant. Tai keli jų (e=2) prisipažino, kad bendrauja su kolegomis iš kitų teismų ne tik darbiniais klausimais. O didžioji dalis neprisideda prie skatinimo (e=4). Dalis ekspertų (e=3) teigė, kad vis dėl to turėtų būti skatinamas toks bendravimas ir įvardino tokius privalumus kaip geresnių, bei efektyvesnių darbo rezultatų nauda, kartais greitesni informacijos pasiekiamumo būdai (darbo grupės), nei atsakymai oficialiais raštais.

Norint atskleisti teismo vidinės komunikacijos praktines tobulinimo galimybes, ekspertams buvo užduodami klausimai apie gaunamą darbinę informaciją iš vadovybės, išsiaiškinti ar jos užtenka, ar tenkina komunikacija su kitais darbuotojai ir kaip įvertintų vidinės komunikacijos procesus, gal pastebimos kokios sritys, į kurias teismo institucijos turėtų atsižvelgti. Apdorojus visą gautą informaciją iš ekspertų, buvo priskirta kategorija „ Teismo vidinės komunikacijos praktinės tobulinimo galimybės.“ (7 lentelė).

7 lentelė. Kategorija „Veiklos organizavimo tobulinimo praktinės galimybės“

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Iliustruojantys teiginiai
Teismo vidinės komunikacijos praktinės tobulinimo galimybės.	Darbinės informacijos pakankamumas	7	<p>„užtenka, kai turiu pastebėjimų ar geresnių sprendimo būdu visada siūlau juos ir aptariu, todėl jos man netrūksta <...> jeigu trūksta tai pati išsiaiškinu“ (ekspertas I3);</p> <p>„ Iš vadovybės ne visada<...> žiūrint kokia tai informacija <...> gaunu bendros informacijos.“ (ekspertas I4);</p> <p>„ informacija yra skelbiama ir pasiekama darbuotojams <...> beveik visada gaunu reikalingos informacijos <...> susijusios su darbu konkrečioje situacijoje “ (ekspertas I5);</p> <p>„ iš tiesioginio vadovo taip <...> jeigu kas neaišku, visada galiu paklausti ir žinau, kad man atsakys ir paaiškins“ (ekspertas I6);</p>

			<p>„pakankamai, kiek jos man reikia atlikti savo pareigoms ir uždaviniams“ (ekspertas I2);</p> <p>„užtenka, o kai ir ne tai pasidomiu ir tada gaunu“ (ekspertas I1);</p> <p>„reikalinga informacija darbui atlikti visada suteikiama, o ir pasitikslinti galima“ (ekspertas I7);</p>
	Darbuotojų santykių priklausomumas	3	<p>„ tenkina, bet turbūt ne su visais <...> būna trukdo konkurencija <...> principai“ (ekspertas I4);</p> <p>„ taip tenkina“ (ekspertas I1);</p> <p>„ Tenkina, tik <...> kartais informacija mane pasiekia iškreipta, ne tokia kokia buvo pradinėje stadijoje“ (ekspertas I2);</p>
	Pertvarkų diegimas	6	<p>„ priemonės geros, tik ateityje reikėtų įsidiesti dokumentų valdymo sistemą, nes intraneto priemonėmis to daryti galimybės neturime <...> būtų palengvinamas darbas, mažiau popierizmo“ (ekspertas I1);</p> <p>„ norėčiau daugiau neformalaus bendravimo“ (ekspertas I2);</p> <p>„vertinu puikiai, todėl negaliu nieko pasakyti “ (ekspertas I3);</p> <p>„siūlyčiau skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą tarp padalinių <...> kartais nėra to komunikavimo, viskas tik oficialiai, per laiškus, jokio santykio“ (ekspertas I4);</p> <p>„procesai tai kontroliuojami dažniausiai tai ir negali būti prasti“ (ekspertas I5);</p> <p>„reikėtų atsakingo darbuotojo, kuris stebėtų aktualius teisės aktų pakeitimus ir informuotų</p>

			apie juos darbuotojus, kuriems tai aktualu ir koordinuotų procesus dėl jų pakeitimo“ (ekspertas I6);
--	--	--	--

Analizuojant 7 lentelę galima matyti, kad ekspertai vieningai (n=7) atsakė ir sutiko dėl dviejų subkategorijų pakankamumo, tai “Darbinės informacijos pakankamumas” ir “Darbuotojų santykių priklausomumas”. Pirmojoje subkategorijoje “Darbinės informacijos pakankamumas” visi ekspertai (n=7) sutiko, kad gauna pakankamai darbinės informacijos, jeigu ir ne iš visų teismo vienetų, tai iš kelių tikrai gauna ir žino kur gali pasiklausti dominančios informacijos. Antroje subkategorijoje “Darbuotojų santykių priklausomumas” visi ekspertai (n=7) trumpai, aiškiai ir vieningai įvertino komunikacija su kitais darbuotojais ir teigė, kad juos tenkina tokia komunikacija kokia yra. Pažymėtina, kad tik keli (n=5) užsiminė, kad galbūt ne su visais, dėl principų ir konkurencijos ir tai, kad kartais pasiekia kiek iškraipyta informacija jeigu daugiau neformaliai būdais keliauja.

Ekspertai, kalbėdami, apie subkategoriją “pertvarkų diegimas” pažymėjo, kad institucijos vidinės komunikacijos procesus vertina puikiai, procesai yra kontroliuojami dažniausiai tai ir negali būti prasti, o taikomos priemonės geros. Tačiau dalis ekspertų (n=4) akcentavo problemine sritis. Vienas tokių ekspertų ypatingai akcentavo dokumentų valdymo sistemos įsidiegame poreikį kaip vieną iš įstaigos veiklos tobulinimo galimų aspektų. Kiti jų (n=3) rekomenduoja skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą tarp padalinių daugiau, kadangi kartais nėra to neformalaus komunikavimo, viskas tik oficialiai, per laiškus, jokio santykio tarp darbuotojų. Vienas iš šių ekspertų siūlo įsteigti paskirti atsakingą darbuotoją, kuris stebėtų aktualius teisės aktų pakeitimus ir informuotų apie juos darbuotojus, kuriems tai aktualu ir koordinuotų procesus dėl jų pakeitimo.

Tyrimo išvados

Apibendrinant tyrime dalyvavusių visų ekspertų pasisakymus ir teiginius, galima teigti, kad:

1. Atskleidus ekspertų vertinimą apie teorinį vidinės komunikacijos proceso modelio taikymą teismui, galime matyti, kad sukurto modelio pritaikymo galimybės yra palankios, kadangi visi ekspertai vieningai sutiko jog pateiktas teorinis vidinės komunikacijos proceso modelis tinka ir gali būti taikomas teismui. Silpniausios įvardintos sritys komunikuojant teisme ekspertų nuomonę yra interpretacija ir analizė, kurios buvo sustiprintos atlikus empirinį patikrinimą. Ekspertai sutiko ir taip pat pabrėžė, kad pateiktoje modelio schemeje akcentuojama socialinių santykių ir

grįžtamojo ryšio sąveika yra vienas iš esminių veiksnių, kuris paliečia ir teismo komunikacijos procesą, kadangi padeda užduočių atlikimui, motyvuoja darbuotojus, kelia pasitikėjimą teismu kaip pačia institucija. Todėl praktiniame modelyje buvo sustiprinti tokie elementai kaip neformalaus bendravimo svarba iki pranešimo ar informacijos priėmimo, taip pat analizės ir informacijos suvokimo sritys. Taip pat pašalintas triukšmo elementas ir įtrauktas informacijos patikslinimo kilus triukšmui elementas, kuris įvyksta iki grįžtamojo ryšio. Įgyvendinus visus pakeitimus, šį pakoreguotą modelį jau galime vadinti praktiniu ir pritaikomu teismo darbe.

2. Išsiaiškinus ir įvertinus ekspertų požiūrį ir nuomonę apie vidinius darbinių santykių reikšmingumo, informacijos pateikimo kanalų įgyvendinimo, aplinkos savybių, organizacinio klimato ir darbinio rezultatyvumo veiksnius, galime daryti išvadą, kad neformalus bendravimas daro įtaką teismo veiklos efektyvumui ir darbo rezultatams, padeda sprendžiant tuos pačius su formaliu bendravimu susijusius klausimus. Ekspertai vieningai sutiko, kad toks bendravimas gerina vidinę komunikaciją, padeda spręsti problemas, greičiau susišnekėti, nes oficialiai ne visada pavyksta tai padaryti, o tai turi įtakos atliekamam darbui, todėl lemia gerus darbo rezultatus ir daro įtaką institucijos veiklos efektyvumui.
3. Išsiaiškinus ir įvertinus ekspertų požiūrį ir nuomonę į įvairius informacijos mainus institucijoje ir bendradarbiaujant su kitais teismais, galime išskirti tokių veiksnių kaip priemonių suderinamumo tarp teismų, teisingumo suderinamumo ir skatinamų efektyvesnių santykių įvairovės daroma įtaka teismų bendradarbiavimui. Visi ekspertai sutiko, kad teismams bendradarbiaujant tarpusavyje yra keičiamasi darbine kasdiene informacija, dominuoja efektyvumo, gerosios praktikos dalinimosi, bendrųjų administravimo ir valdymo sistemų principai. O kaip vienas iš greitesnių informacijos pasiekiamumo ir gavimo būdų buvo įvardintas neformalaus komunikavimo skatinimas tarp teismų.
4. Įvertinus darbinės informacijos pakankamumo ir darbuotojų santykių priklausomumo aspektus, galime matyti, kad visi ekspertai sutiko, jog gauna pakankamai darbinės informacijos, o įvertinę komunikaciją su kitais darbuotojais teigė, kad juos tenkina tokia komunikacija kokia yra. Ekspertai kalbėdami apie teismo vidinės komunikacijos praktines tobulinimo galimybes, akcentavo dokumentų valdymo sistemos įsidiegame poreikį kaip vieną iš įstaigos veiklos tobulinimo galimų aspektų. Rekomenduojama skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą tarp padalinių, kadangi kartais nėra to neformalaus komunikavimo, viskas tik oficialiai, per laiškus ir jokie santykio tarp darbuotojų. Taip pat siūloma paskirti atsakingą darbuotoją, kuris stebėtų aktualius teisės aktų pakeitimus ir informuotų apie juos darbuotojus, kuriems tai aktualu ir koordinuotų procesus dėl jų pakeitimo.

IŠVADOS

1. Atlikta vidinės komunikacijos proceso ypatumų teorinė analizė atskleidė, kad vidinė komunikacija, tai ne tik skiriamas dėmesys valdymo tobulinimo kryptims, efektyviai komunikacijai, bendradarbiavimui bet ir administracinėms sistemos struktūroms, organizacinei ir administravimo kultūrai, kontrolės metodų modernizavimui, bei socializacijos procesui. Efektyvi komunikacija turi įtraukti abu, formalų ir neformalų bendravimą tarp vadovų ir darbuotojų, o kartais ir klientų. O norint pagerinti vidinės komunikacijos procesą ir bendradarbiavimą tarp institucijų reikėtų ne tik taikyti naujosios viešosios vadybos principus, akcentuoti žmogiškųjų išteklių svarbą, bet ir į jį įtraukti visų grandžių darbuotojus ir vadovybę kuri padėtų užtikrinti formalių santykių paremtą neformalia draugyste pusiausvyrą, tam, kad būtų pagerinti darbo rezultatai ir pasiekti numatyti institucijos tikslai.
2. Mokslinės literatūros analizė ir atlikto modelio empirinis patikrinimas atskleidė, kad silpniausios sritys komunikavimo efektyvumui yra neformalus bendravimas, informacijos iškraipymas, interpretacija ir analizė. O svarbiausios komunikacijos proceso dalys yra grįžtamasis ryšys ir socialiniai santykiai apimantys ir neformaliąją komunikaciją.
3. Įvertinus darbinės informacijos pakankamumo ir darbuotojų santykių priklausomumo aspektus, nuspręsta, kad komunikacija teisme yra pakankamai efektyvi. Išsiaiškinta, kad informacija yra skelbiama ir pasiekama, todėl gaunamos bendros informacijos teisme užtenka. Tačiau siūloma skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą tarp padalinių ir kitų teismų, stiprinant neformalų bendravimą ir greitesnį keitimasi informacija.
4. Išanalizavus neformalaus bendravimo įtaka darbo rezultatams ir institucijos veiklos efektyvumui, nustatyta, kad tai labai priklauso nuo tinkamai pasirinktų informacijos perdavimo kanalų ir jų būdų, taip pat konkrečioje institucijoje dirbančių darbuotojų. Išsiaiškinta, kad neformali komunikacija yra dažnai susijusi su formaliais kanalais ir padeda sprendžiant tuos pačius su formaliu bendravimu susijusius klausimus. O institucijose kuriose neformali komunikacija sąveikauja kartu su formalia, informacija yra pasikeičiama žymiai greičiau ir efektyviau. Tai gerina vidinę komunikaciją, padeda spręsti problemas, greičiau susišnekėti, o tai turi įtakos atliekamam darbui, todėl ir lemia geresnius darbo rezultatus ir daro įtaką institucijos veiklos efektyvumui.

PASIŪLYMAI

1. Tam, kad informacija nebūtų gaunama iškraipyta, patartina bendrą informaciją susijusią su atliekamu darbu ir uždaviniais, vykstančiomis reformomis ir pertvarkų diegimu talpinti teismo intranete, tai turėtų daryti teismo administracija. Taip pat teismo skyrių vadovai turėtų reguliariai rengti bendrus vidinius susirinkimus su atviro tipo diskusijomis susijusius su teismo darbu, kurių metu būtų aptariami esminiais darbuotojus dominantys klausimai ir dalinamasi skirting skyrių informacija aktualia kitiems skyriams kurių darbas yra susijęs.
2. Rekomenduotina teismo kanclerio tarnybai plėsti švenčių minėjimus, dažniau organizuoti neformalius renginius, taip pat netradicinius darbuotojų susibūrimus, kuriuose galėtų dalyvauti visų grandžių darbuotojai ir kurių metu būtų stiprinamas ir skatinamas neformalus bendravimas.
3. Rekomenduotina teismo vadovybei organizuoti ir rengti vidinius mokymus, kurių metu būtų teismo darbuotojai būtų mokomi klausimais susijusiais su informacijos tinkamu priėmimu ir analizę institucijoje.
4. Siūloma teismui ir jo pirmininkei įsdiegti dokumentų valdymo sistemą ir paskirti atsakingą darbuotoją, kuris stebėtų aktualius teisės aktų pakeitimus ir informuotų apie juos darbuotojus, bei koordinuotų procesus susijusius su aktualiais darbiniais klausimais, kas padėtų tobulinti vidinę komunikaciją, keistis informacija greičiau ir palengvintų teismo darbuotojų darbą.

ŠALTINIŲ SARAŠAS

Moksliniai šaltiniai:

1. Adamonienė, Rūta. *Statutinių tarnybų vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015.
2. Atkočiūnienė, Zenona Ona, ir Erika Janiūnienė. “Informacijos valdymas viešajame sektoriuje: Lietuvos ministerijų atvejis”. *Informacijos mokslai* (2014): 40; 26. <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/1601/973>
3. Berlo, David. *Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. Harcourt College Publishers, 1960.
4. Bitinas, Bronislovas. *Rinktiniai edukologijos raštai* II tomas. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla, 2013.
5. Borcaa, Cristina, ir Viorica Baesua, „A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization“. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124 (2014): 498. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814020606>
6. Dance, Frank E. X. *Human Communication Theory: Comparative Essays*. New York: Harper & Row, Publishers, 1982.
7. Fiske, John. *Ivadas į komunikacijos studijas*. ALK Baltos lankos, 1998, 49; 39.
8. Fairholm, Gilbert. *Leadership and the culture of trust*. Westport, Conn.: „Praeger“, 1994. <http://books.google.com/books?id=1ymEqjqRY0QC&pg=PA87&dq=organization+heros&lr=&sig=dlqwvHky8Q-74qYdfLNW297Y2cU#PPA87,M1>
9. Gintalas, Andrius. *Metodologijos ir metodo samprata*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011.
10. Gražulis, Vladimiras, Andrius Valickas, Rūta Dačiulytė, ir Tadas Sudnickas. *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
11. Jung, Chan Su. “Navigating a Rough Terrain of Public Management: Examining the Relationship between Organizational Size and Effectiveness“. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 23, Issue 3 (2013): 664. <https://academic.oup.com/jpart/article/23/3/663/947851>
12. Kumar, Raj, *Basic Business Communication: Concepts, Applications and Skills*. New Delhi: Excel Books, 2010.

13. Lakačauskaitė, Simona. "Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu". *Filosofija, Komunikacija* Nr. 20(2) (2012): 171. <http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/viewFile/cpc.2012.17/pdf>
14. Leonavičius, Juozas. *Sociologijos žodynas*. Vilnius : Academia, 1993.
15. Mahadeen, Buthayna, Rand Hani Al-Dmour² , Bader Yousef Obeidat¹, ir Ali Tarhini. „Examining the Effect of the Organization’s Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study“. *International Journal of Business Administration* Vol. 7, No. 6 (2016): 22. <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/ijba/article/view/10517/6408>
16. Manzoor, Quratul-Ain. "Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness“. *Business Management and Strategy* Vol. 3 No. 1 (2012): 4. <http://www.macrothink.org/journal/index.php/bms/article/view/904/688>
17. Misevičius, Vilius, ir Roma Urbonienė, *Dalykinio bendravimo pagrindai* (Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla, 2006).
18. Phillips, Jean M, ir Stanley M. Gully. *Organizational behavior : tools for success 2nd ed*. Mason (Ohio) : South-Western : Cengage Learning, 2014.
19. Prakapas, Romas, ir Tomas Butvilas. *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms*. Mykolo romerio universitetas, 2011.
20. Pruskus, Valdas. *Neformalios komunikacijos ritualai : gando sandara, socialinė organizacija ir sklaida*. Vilnius : Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2007.
21. Raišienė, Agota Giedrė, Ramūnas Vanagas, Brigita Žuromskaitė, Andrius Stasiukynas, Aistė Dromantaitė, Aurimas Paulius Girčys, Rūta Tamošiūnaitė, ir Mantas Bileišis. *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės išvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
22. Shannon, Claude E., ir Warren Weaver. *The mathematical theory of communication*. The university of Illinois press URBANA, 1964. <http://www.magmamater.cl/MatheComm.pdf>
23. Schermerhorn Jr., John R. *Management* 9th ed. Hoboken (N.J.) : John Wiley, 2007.
24. Španje, Evelina. „Simbolika organizacijos vidinėje komunikacijoje“. Magistro baigiamis darbas, Vilniaus universitetas, 2009. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20101125_190718-35234/DS.005.1.01.ETD
25. Taylor, Colette M. „Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness“. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 35 Issue: 6 (2014): 568. www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm

26. Tyagi, Kavita ir Padma Misra, *Professional communication*. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2011.
27. Valackienė, Asta. „Krizinė komunikacija organizacijoje: efektyvus valdymas”. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (2014): 100.
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=09edc27e-d5ba-475b-ad46-e994c0bea94f%40sessionmgr4010>
28. Van der Molen, Henk T., ir Yvonne H. Gramsbergen-Hoogland, *Communication in Organizations: Basic Skills and Conversation Models* (Hove: Psychology Press, 2005).
29. Virbalienė, Akvilė. *Vidinė organizacijos komunikacija* (Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, 2011).
http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Vidine_organizacijos_komunikacija.pdf
30. Vveinhardt, Jolita. „Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diskursas“. *Jaunųjų mokslininkų darbai* Nr. 1 (26) (2010): 146.
31. Vveinhardt, Jolita. „Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos“. *Management theory and studies for rural 16 business and infrastructure development* Nr. 5 (29) (2011): 224.
32. Vveinhardt, Jolita, ir Pranas Žukauskas. *Mobingas darbuotojų santykiuose: individas, organizacija, sociumas*. (Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2012).
33. Zaumane, Ieva. “The internal communication crisis and its impact on an organization's performance”. *Journal of Business Management* No.12 (2016): 25.
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7a593506-eb68-47b9-8c36-9b15176b74fe%40sessionmgr4007>
34. Willems, Jurgen, Marc Jegers, ir Lewis Faulk. “Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector“. *Public Performance and Management Review* 39(2) (2016): 479.
https://www.researchgate.net/publication/286924054_Organizational_Effectiveness_Reputation_in_the_Nonprofit_Sector

Kiti šaltiniai:

1. Baršauskienė, Viktorija, Junona Almonaitienė, Rosita Lekavičienė ir Dalia Antinienė, *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas : Technologija, 2010.

2. Bitinas, Bronislovas, Vilma Žydžiūnaitė, ir Liudmila Rupšienė. *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Socialinių mokslų kolegija, 2008.
3. Dromantaitė, Aistė, Agota Giedrė Raišienė, Daiva Račelytė, Agnė Jurčiukonytė, ir Lina Vyšniauskienė. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
4. Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016.
5. Ginevičius, Romualdas, ir Vytautas Sūdžius. *Organizacijų teorija*. Vilnius: „Technika“, 2007.
6. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla, 2002.
7. Puodžiūnas, Valdemaras. *Viešosios komunikacijos technologijos ir inovacijos*. Socialinių mokslų kolegija, 2013.
8. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas, 2003.
9. Vanagas, Ramūnas, ir Lina Vyšniauskienė, *Vadybos pagrindai*. Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 2012.
10. Zaumane, Ieva. “The internal communication crisis and its impact on an organization's performance”. *Journal of Business Management* No.12 (2016): 25. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7a593506-eb68-47b9-8c36-9b15176b74fe%40sessionmgr4007>
11. Žemaitytė, Kristina. „Įmonės reputacija rinkoje: komunikacijos svarba ir organizacijos sėkmė“. *Reklamos ir marketingo idėjos* (2005). <http://www.personaloprojektai.lt/straipsnis/mon-s-reputacija-rinkoje-komunikacijos-svarba-ir-organizacijos-s-km>

SANTRAUKA

Beltikovaitė V. „Vidinės komunikacijos proceso ypatumai viešose institucijose“.

Komunikacijos, darbuotojų tarpusavio santykių tema turi būti aktuali kiekvienam vadovui, darbuotojui ir pačiai institucijai norint pasiekti gerų rezultatų, nes viena iš svarbiausių komunikacijos funkcijų yra informacijos perdavimas, tikslingas keitimasis ja. Gaunama papildoma neformali informacija dažnai padeda geriau suprasti ir išspręsti įvairias su darbuotojais susijusias problemas, priimti greitus ir gerus sprendimus, todėl bendraujama efektyviau. Problema yra įvertinti kaip neformalus bendravimas ir nusistovėję formalūs santykiai lemia organizacijos efektyvumą ir darbo rezultatus. Todėl pagrindinis šio darbo tikslas yra įvertinti kaip neformalus bendravimas lemia vidinės komunikacijos ir viešųjų institucijų efektyvumą bendradarbiaujant. Darbo uždaviniais siekiama išanalizuoti vidinės komunikacijos proceso ypatumus; susisteminti efektyvią darbuotojų komunikaciją lemiančius pagrindinius veiksnius ir sukurti teorinį vidinės komunikacijos proceso modelį teismui; ištirti, kaip darbuotojai vertina įvairius informacijos mainus darbo vietoje, santykius su kolegomis, bei vadovybe tiriamose institucijose; išsiaiškinti kaip formalus ir neformalus bendravimas lemia vidinės komunikacijos proceso efektyvumą ir darbo rezultatus. Darbe naudoti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė; lyginamasis metodas; interviu metodas; logografijos metodas; modeliavimas. Atlikus kokybinį tyrimą ir susistemintus gautus duomenis, paaiškėjo, kad visi informantai su kolegomis komunikuoja tiek formaliai, tiek neformaliai ir tai taiko bendradarbiaujant su kitais teismais. Atskleidus ekspertų vertinimą apie teorinį vidinės komunikacijos proceso modelio taikymą teismui, prieita prie išvados, kad sukurto modelio pritaikymo galimybės yra palankios ir modelis gali būti taikomas teismui. Išanalizavus neformalaus bendravimo įtaka darbo rezultatams, išsiaiškinta, kad neformali komunikacija yra dažnai susijusi su formaliais kanalais ir padeda sprendžiant tuos pačius su formaliu bendravimu susijusius klausimus. Gautos išvados parodo, kad institucijose kuriose neformali komunikacija sąveikauja kartu su formalia, informacija yra pasikeičiama žymiai greičiau ir efektyviau. Tai gerina vidinę komunikaciją, padeda spręsti problemas, greičiau susišnekėti, o tai turi įtakos atliekamam darbui, todėl ir lemia geresnius darbo rezultatus ir daro įtaką institucijos veiklos efektyvumui. Taip pat prieita prie išvados, kad komunikacija teisme yra pakankamai efektyvi. Tačiau siūloma skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą tarp padalinių ir kitų teismų, stiprinant neformalų bendravimą. Darbo struktūrą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje yra apžvelgiami teoriniai efektyvios organizacijos ir vidinės komunikacijos proceso ypatumai, jų efektyvumas, kiti elementai susiję su komunikacijos proceso valdymu, formalios ir neformalios komunikacijos informacijos perdavimo kanalų įvairovė, padaromos išvados ir taip sudėliojami esminiai akcentai. Antroje dalyje yra analizuojami pagrindiniai vidinės komunikacijos modeliai, jų proceso schemos, kurios padės suprasti informacijos, pranešimų perdavimo procesą organizacijoje. Remiantis šiais komunikacijos proceso modeliais buvo sudaryta darbo autorės siūloma modelio schema teismo komunikacijos procesui įvertinti. Trečioje dalyje yra pristatomas tyrimo metodologinis pagrindimas ir nurodoma kokiais etapais vyko visas tyrimo procesas, kokie buvo naudojami informacijos rinkimo būdai tiriant teismo institucijos vidinės komunikacijos proceso ypatumus. Tuomet pristatomi atlikto tyrimo metu gauti, išanalizuoti ir susisteminti duomenis ir pateikiamos išvados.

Raktažodžiai: vidinė komunikacija, neformali komunikacija, darbuotojų santykiai.

SUMMARY

Beltikovaitė V. „Peculiarities of Internal Communication Process in Public Institutions“.

Communication and employee relationships in organization subject is relevant to each manager, employee and the institution itself in order to achieve good results as one of the key functions of communication is the transfer and exchange of information. Receivable additional informal information often helps to better understand and solve various employee-related issues, make quick and good decisions, therefore communicate more effectively. The problem is to evaluate how informal communication and settled formal relationships determine the organization's effectiveness and results of the work. Therefore, the main purpose of this work is to evaluate how informal communication determines internal communication and public institutions collaboration effectiveness. Work tasks of the job is to analyze the peculiarities of the internal communication process; to systematize the key factors determining the effective communication of employees and to create a theoretical model of the internal communication process for the court; to investigate how employees evaluate various information exchanges at the workplace, relationships with their colleagues and managers in researched institutions; to find out how formal and informal communication determines the effectiveness of the internal communication process and the results of the work. The following research methods are used in the work: literature of study and secondary data analysis; academic literature analysis; the comparative method; interview method; logographic and designing methods. When the qualitative investigation was completed and received data was systematized it turned out that all informants communicate with colleagues both formally and informally, and this is done in collaboration with other courts. After revealing the experts evaluations of the theoretical application of the

model of the internal communication process to the court, it was concluded that the possibilities of application of the developed model are favorable and the model can be applied to the court. Having analyzed the influence of informal communication on the results of work, it became clear that informal communication is often associated with formal channels and helps to address the same issues with formal communication. The findings show that in institutions where informal communication interacts with formal, information is exchanged much faster and more effectively. It improves internal communication, helps to solve problems, to communicate more quickly, which affects the work done and determine better results of work and influences the effectiveness of the institution's operations. It also concludes that communication in court is effective enough. However, it is proposed to promote communication and collaboration between detachments and other courts, strengthening informal communication. The structure of the work consists of three parts. The first part reviews the theoretical peculiarities of effective organization and internal communication process, their effectiveness, other elements related to the management of the communication process, the variety of channels for the transmission of formal and informal communication, conclusions are drawn, and the key points are drawn up. the second part analyzes the main models of internal communication, their process scheme which will help to understand the process of information and communication in the organization. Based on these models of communication process, a model scheme was proposed by the author of the work for assessing the court communication process was prepared. The third part presents the methodological grounding of the research and indicates the stages at which the entire research process took place, as were the ways of collecting information in the investigation of the peculiarities of the internal communication process in institution. The results of the study are then presented, analyzed and summarized and conclusions are presented.

Key words: internal communication, informal communication, employee relationships.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

INTERVIU APKLAUSOS LAPAS

Esu Viktorija Beltikovaitė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, viešojo administravimo instituto, magistrantūros VI kurso studentė. Rašau darbą tema „Vidinės komunikacijos proceso ypatumai viešose institucijose“. Tyrimo tikslas: Ištirti teismo vidinės komunikacijos proceso ypatumus ir jų taikymo efektyvumą bendradarbiaujant su kitais teismais. Taip pat parengti teismo teorinį vidinės komunikacijos proceso modelį. Interviu eiga: atsakymai į klausimus bus įrašomi diktofonu, o visa gauta informacija bus naudojama magistrinio darbo rašymui. Jūsų vardas, pavardė ir pareigos darbe nebus minimi. Interviu preliminarai trukmė apie 30 – 40 min. Ar sutinkate?

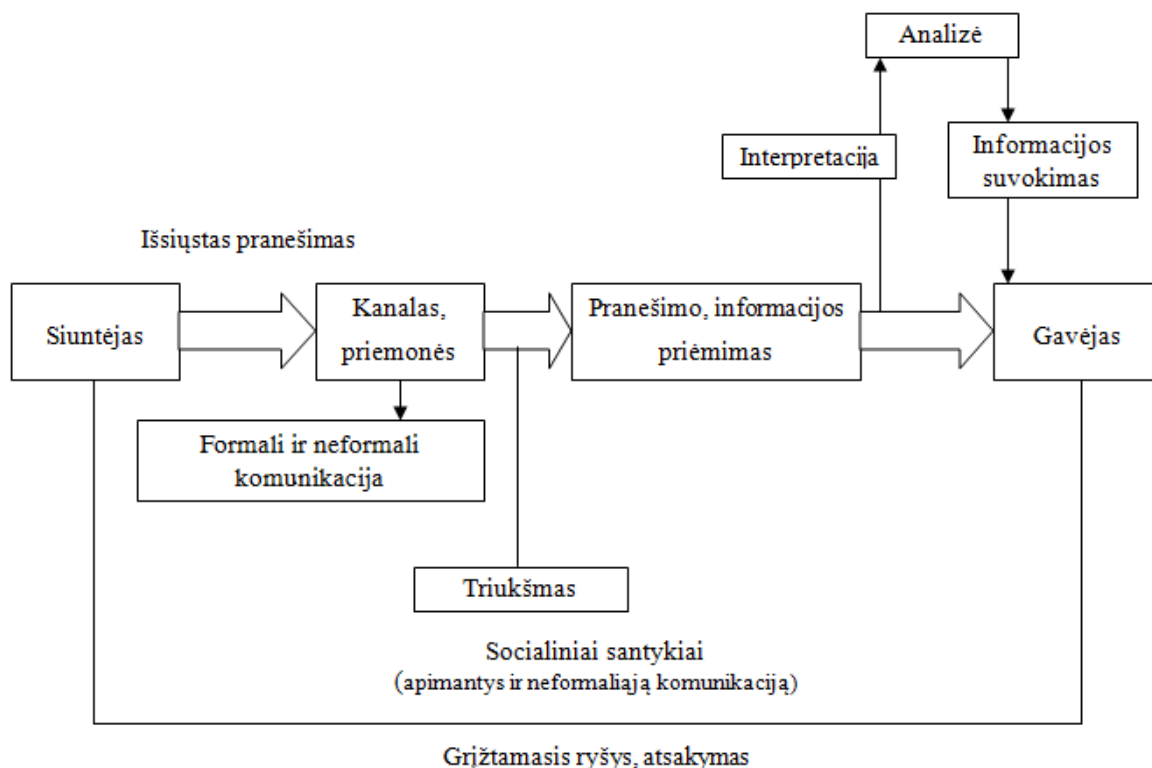
BENDRO POBŪDŽIO INFORMACIJA (DUOMENYS APIE EKSPERTUS)

Darbo stažas institucijoje:

Jeigu per visą darbo laiką institucijoje įvyko Jūsų pareigų kitimas, kiek laiko dirbote ir prieš tai užimamose pareigose:

Jeigu prieš tai dirbote kituose teismuose, įvardinkite savo darbo stažą toje institucijoje:

I. KLAUSIMAI APIE TEORINĮ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESO MODELĮ:



1 pav. “Vidinės komunikacijos proceso modelis”

1. Modelyje yra numatyti formalūs ir neformalūs komunikavimo kanalai, o ar tai tinka jūsų institucijai?
2. Modelyje yra numatyti formalūs: informacinės sistemos, susirinkimai, ataskaitos, pavedimai ir pan. ir neformalūs: pokalbis „akis į akį“, elektroninis paštas, telefonas ir pan.) komunikavimo būdai ir priemonės, o ar tokiais būdais ir priemonėmis komunikuojama ir Jūsų institucijoje ?
3. Modelyje akcentuojama socialinių santykių ir grįžtamojo ryšio svarba, o ar tai tinka jūsų institucijai?
4. Modelyje yra numatytas (1 pav.) toks vykstantis vidinės komunikacijos procesas, o ar toks pavaizduotas komunikacijos proceso modelis tinka jūsų institucijai?

II. KLAUSIMAI APIE FORMALAUS IR NEFORMALAUS BENDRAVIMO ĮTAKA INSTITUCIJOS VEIKLOS EFEKTYVUMUI IR DARBO REZULTATAMS

5. Kaip įvertintumėte vidinę atmosferą ir darbuotojų tarpusavio santykius teisme?
6. Kaip vertintumėte formalius ir neformalius informacijos pateikimo kanalus?
7. Ar jūsų darbovietėje egzistuoja aplinka, kurioje su kolegomis turite galimybę bendrauti neformaliai (poilsio kambarys, valgykla ir pan.)?
8. Jūsų nuomonė ar neformalus bendravimas lemia organizacinį klimatą (pvz: norą ilgiau dirbti vienoje vietoje, atsisakyti darbo vietos, pereiti kitur)?
9. Kaip manote ar neformalus bendravimas su kolegomis daro įtaką institucijos veiklos efektyvumui ir lemia Jūsų darbo rezultatus?

III. KLAUSIMAI APIE TEISMŲ BENDRADARBIAVIMĄ

10. Ar taikote tas pačias vidinės komunikacijos priemones kaip ir kitos teismo institucijos (pvz: informacinės sistemos tokios kaip LITEKO ir kt.)?
11. Kokia informacija yra keičiamasi tarp teismų?
12. Ar skatinate neformalų institucijų bendravimą tarpusavyje bendradarbiaujant?

IV. KLAUSIMAI APIE VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TOBULINIMO GALIMYBES

13. Ar gaunate pakankamai Jus dominančios darbinės informacijos iš vadovybės?
14. Ar Jus tenkina komunikacija su kitais darbuotojais?
15. Kaip vertintumėte institucijos vidinės komunikacijos procesus, ar matote tam tikrų sričių, į kurias teismo institucijos turėtų atsižvelgti?

Klausimai į kuriuos prašoma atsakyti.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ EKSPERTINIAME TYRIME IR LINKIME SĖKMĖS !

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto, viešojo administravimo instituto, magistrantūros studentė Viktorija Beltikovaitė, el. paštas: vi.beltikovaite@gmail.com.