



KLAIPĖDOS
VALSTYBINĖ
KOLEGIJA

VERSLO FAKULTETAS
VERSLO IR ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Gabrielė Jegorenkaitė

**LOGISTINĖS ĮMONĖS DARBUOTOJŲ
KOMUNIKACIJOS PROCESO ANALIZĖ**

Profesinio bakalauro baigiamasis darbas

Įmonių ir įstaigų administravimo
Studijų programos valstybinis kodas 6531LX008
Vadybos studijų krypties

Autorė Gabrielė Jegorenkaitė	_____	_____
	(parašas)	(data)
Vadovas lektorius Robertas Kavolius	_____	_____
	(parašas)	(data)

Klaipėda, 2020

Turinys

Lentelių sąrašas.....	3
Paveikslų sąrašas.....	3
Sąvokų žodynas.....	4
Santrauka.....	5
Summary.....	6
Įvadas.....	7
1. ĮMONĖS DARBUOTOJŲ KOMUNIKACIJOS PROCESO TEORINĖ ANALIZĖ.....	9
1.1. Komunikacijos įmonėje apibrėžtys ir paskirtis.....	9
1.2. Įmonės komunikacijos proceso tikslai, rūšys ir funkcijos.....	13
1.3. Komunikacijos trukdžiai ir barjerai įmonėje.....	20
1.4. Įmonės darbuotojų komunikacijos problemų įveikimo būdai.....	24
2. TYRIMO METODIKOS APŽVALGA.....	26
3. LOGISTINĖS ĮMONĖS DARBUOTOJŲ KOMUNIKACIJOS PROCESO TYRIMO ANALIZĖ.....	29
3.1. Darbuotojų komunikacijos, informacijos perdavimo samprata bei svarba.....	29
3.2. Svarbiausi komunikacijos veiksniai darbo metu.....	35
3.3. Darbuotojų tarpusavio komunikavimo procesas.....	39
Išvados ir pasiūlymai.....	44
Literatūros sąrašas.....	46
Priedai	
1 priedas. Baigiamojo darbo autoriaus įsipareigojimas dėl neplagijavimo.	
2 priedas. Pažyma dėl organizacijos duomenų naudojimo.	
3 priedas. Anketa įmonės darbuotojui.	

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Komunikacijos klasifikavimas.....	18
.....28	
29	
0	
0	
7 lentelė. Pageidaujamas susirinkimų dažnis.....	33
8 lentelė. Svarbūs aspektai darbe.....	34
9 lentelė. Vidinės komunikacijos veiksnių svarba.....	35
10 lentelė. Darbuotojų komunikavimo formos.....	37
11 lentelė. Dominuojanti komunikavimo forma.....	38
12 lentelė. Informacijos gavimo/perdavimo formų vertinimas.....	38
13 lentelė. Darbuotojų bendravimo dažnis organizacijoje.....	39
14 lentelė. Požiūris į darbuotojų siūlymus/pageidavimus.....	40

Paveikslų sąrašas

1 pav. Interakcinis komunikacijos proceso modelis.....	13
2 pav. Organizacijos kaip atviros sistemos ryšiai su aplinka.....	14
3 pav. Informacijos tėkmė komunikacijos procese.....	15
4 pav. Interakcinis komunikacijos proceso modelis.....	20
29	

Sąvokų žodynas

Išorinė komunikacija – komunikacija su pagrindine auditorija organizacijos išorėje. (Wagenheim, Rood, 2010).

Komunikacijos procesas – tai nenutrūkstamas, nebaigtinis ir integralus procesas. Reikšmingas pasikeitimas informacija, perduodant žinią. (Sudaryta autorės pagal Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2004. Večkienė, Eidukevičiūtė, 2016).

Komunikacinė kompetencija – tai gebėjimas susikalbėti veikloje, kurioje dalyvauja skirtingi individai, įvairių subkultūrų atstovai. (Večkienė, Eidukevičiūtė, 2016).

Komunikaciniai trukdžiai – tai barjerai kurie trukdo komunikacijos procesą, dėl kurių bendraujant gali kilti problemų. (Jurkevičiūtė, 2016).

Neverbalinė komunikacija – neverbalinė kalba tai gestai, kūno kalba, padėtis, judesiai. (Baršauskienė, Janulevičienė-Ivašauskienė, 2004).

PR-komunikacija – tai dialogas tarp socialinių grupių ir asmenų, grindžiamas pasikeitimu informacija apie juos, siekiant užmegzti draugiškus ir darnius tarpusavio santykius, pateikti teigiamą nuomonę. (Serba, Burykin, 2018).

Verbalinė komunikacija – pasireiškia bendravimu žodžiu ir raštu. Abi komunikacijų rūšys negali vykti viena be kitos, jos papildo viena kitą ir yra neatskiriama žmonių bendravimo dalis. (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2004).

Vidinė komunikacija – tai priemonių ir procesų, padedančių dalintis informacija organizacijos viduje, visuma. (Tamulytė, 2014).

Santrauka

Gabrielė Jegorenkaitė „Logistinės įmonės darbuotojų komunikacijos proceso analizė“, Įstaigų ir įmonių administravimo studijų programa, verslo fakultetas, Klaipėdos valstybinė kolegija.

Tyrimo problema. Darbuotojų nepasitenkinimo darbu, nesaugumo jausmas, pyktis, nuovargis ar išsekimas dažniausiai siejamas su neefektyvia komunikacija organizacijoje. Kadangi darbuotojų pasitenkinimas skatina paties darbuotojo, kaip individo, taip pat ir organizacijos, kaip visumos geriausių rezultatų pasiekimą ir tobulinimą, tad atsiranda komunikacijos proceso organizacijoje tobulinimo poreikis.

Tyrimo objektas – Organizacijų darbuotojų vidinės komunikacijos procesų vystymosi galimybės.

Tyrimo tikslas – Išnagrinėti logistinės srities įmonės darbuotojų komunikacijos procesą.

Tyrimo metodai: Lietuvių bei užsienio mokslinės literatūros analizė vertinimo metodu, internetinė anketinė apklausa.

Išvados.

1. Komunikacija organizacijoje priklauso nuo to, kokius vadovai kelia tikslus vidinei komunikacijai ir kokią vietą, komunikacija vadovo požiūriu, užima organizacijoje. Vidinės organizacijos komunikacijos paskirtis vadybiniu požiūriu yra organizacijos efektyvumo didinimas, organizacinės kultūros kūrimas, darbuotojų tarpusavio santykių gerinimas, jų bei įmonės reputacijos stiprinimas klientų atžvilgiu. Taip pat tai nuolatinio informacijos keitimosi tarp įmonėje dirbančių darbuotojų efektyvumo užtikrinimas.

2. Įmonės darbuotojų komunikacijos procesas tai vidinės organizacijos komunikacijos indelis siekiant organizacijos tikslų. Tai procesas kuris apima organizacijos narių socializaciją.

3. Komunikavimo procesui įtakos daro socialiniai veiksniai, tokie kaip stabilios pajamos, ilgalaikiai ir garantuoti darbo santykiai, darbo proceso saugumas, finansinis saugumas nelaimės ar ligos atveju, pagarba iš vadovybės pusės, santykiai su bendradarbiais. Siūlytina į komunikacijos tobulinimo procesą įtraukti visus organizacijos darbuotojus. Darbuotojų įsitraukimą į organizacijos komunikavimo procesą galima skatinti atsižvelgiant į jiems svarbius socialinius veiksnius.

Raktiniai žodžiai: komunikacija, analizė.

Summary

Gabrielė Jegorenkaitė “The Analysing of Employees’ Communication Process in Logistics Company“, Administration of Institutions and Companies study programme, Business Faculty, Klaipėda State University of Applied Sciences.

Research problem: Personnel dissatisfaction with the work, feeling of unsafely, annoyance, fatigue or exhaustion is frequently related with an ineffective communication in a company. As satisfaction of an employee promotes achievement and improvement of the best results for him/her, as a person, and for a company, as an integral structure, a need to improve the communication processes in a company occurs.

Research object: Possibilities to develop communication processes in companies; internal communication of the employees.

Research aim: To examine employees’ communication process in logistics company and its improvement possibilities.

Research methods: Analysis of Lithuanian and foreign academic literature using an assessment method; Internet Questionnaire.

Conclusions.

1. Communication in a company depends on the goals that the management sets for the internal communication and the role of communication in a company from the Manager's point of view. Management-related purpose of the internal communication in a company is to increase company's efficiency, to create company's culture, to improve personnel relations and to enhance reputation of the employees and the company in terms of the customers; also ensuring the permanent informational exchange among the employees.

2. Employees' communication process is the company's internal communication contribution in achieving the corporate goals. The process involves socialization of the company members.

3. The communication process is influenced by social factors such as stable income, long-term and guaranteed employment, safety of the work process, financial security in the event of an accident or illness, respect from management, relations with colleagues. It is recommended to involve all employees of the organization in the communication improvement process. The involvement of employees in the communication process of an organization can be encouraged by taking into account the social factors that are important to them.

Key words: communication, analysis.

Įvadas

Temos aktualumas. Klasikinis požiūris vidinę įmonės komunikaciją sieja su vienu iš valdymo įrankiu, kuris anot vyresnių kartų autorių, yra skirtas vadovų užduotims, instrukcijoms ir įsakymams perduoti žemesnes pareigas einantiems darbuotojams. Neabejotina, kad be efektyviai vykdomos komunikacijos organizacija nėra pajėgi išlikti rinkoje ar sėkmingai veikti ilgalaikėje perspektyvoje. Šiandieninis požiūris vidinei įmonės komunikacijai suteikia kitą statusą – pasikeitimas informacija. Šiuolaikiškesnį požiūrį išreiškiantys autoriai Zulhamri ir Claina (2012), Indriksonas (2012) komunikacijos procesą įvardija jau ne kaip valdymo priemonę, o kaip procesą, kuris vienija ir nukreipia organizacijos narių veiksmus į bendrą tikslo siekimą, padedanti informacinę ryšį nukreipti tinkama linkme, bei formuoti pasitikėjimu remiamus santykius tarp organizacijos darbuotojų. Šiandieninėje verslo aplinkoje efektyvi organizacijos komunikacija yra vienas iš svarbiausių sėkmingo organizacijos veikimo principų. Toks principas padeda užtikrinti efektyvią veiklą, kurios pagrindas yra darbuotojo ir vadovybės tarpusavio supratimas, priimant įmonei svarbius, bei jos veiklą įtakančius sprendimus. Mazzei (2010) teigimu, dabartiniame informacijos amžiuje pastebima, kad organizacijos labiau susitelkia ties išorine komunikacija. Nemažai tyrimų parodo, jog norint palaikyti stiprią išorinę komunikaciją pirmiausia vertėtų vykdyti efektyvią vidinę komunikaciją. Todėl, siekiant įgyvendinti veiksmingą komunikaciją, būtina atkreipti dėmesį į sąrašą veiksnių, kurie lemia sėkmingą komunikaciją organizacijos viduje. Svarbu atkreipti dėmesį į komunikacijos sampratą, procesą, svarbą, formas ir rūšis. Dabar bendravimas yra vienas iš svarbiausių žmogaus gebėjimų, kuris gali būti tiesioginis ir netiesioginis. Bendravimas šiais būdais ir sudaro komunikaciją. Mažeika ir kt. (2011) pažymi, jog komunikacija tai ryšys, kuriam reikalingas pranešimo siuntėjas bei gavėjas. Tad komunikacijos procesas neatsiejamas ir neišvengiamas kiekvienos organizacijos veikloje. Darbuotojams nuolat tenka bendrauti su įvairiomis tikslinėmis grupėmis. Siekiant užtikrinti efektyvų komunikacijos procesą, svarbu turėti bei puoselėti tam tikras žinias ir gebėjimus. Organizacijoje dirbantiems pravartu būti susipažinus su komunikacijos funkcijomis, informacijos perdavimo kanalais, priemonėmis, kurios gali būti naudingos komunikuojant. Taip pat, siekiant užtikrinti efektyvų komunikacijos procesą, naudinga gebėti įvertinti trukdžius bei barjerus, turėti žinių/būti pasikausčius apie tai, kaip juos atpažinti ir kaip juos įveikti. Tad svarbu skirti nemažai dėmesio bei pastangų komunikacijos proceso vystymo link ir nuolat jį puoselėti, tobulinti.

Problematika. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad jei įmonės vidinė komunikacija yra efektyvi, tai darbuotojų pasitenkinimas komunikacija didėja. Darbuotojų pasitenkinimas skatina paties darbuotojo, kaip individo, taip pat ir organizacijos, kaip visumos geriausių rezultatų pasiekimą ir tobulinimą. Jei organizacijoje komunikacija yra neefektyvi, tai dažniausiai darbuotojai jaučiasi nesaugiai, gali būti pasimetę, pikti, pavargę ar išsekę. Tačiau dažnai komunikacijos efektyvumą nulemia įvairiausi trikdžiai, kurie kyla įvairiuose lygmenyse. Todėl būtent tokių trikdžių nustatymas ir jų pašalinimas, problemų sprendimas yra itin svarbus įmonės komunikacijos efektyvumo didinimo procesui.

Objektas. Įmonės darbuotojų komunikacijos procesas.

Tikslas. Išnagrinėti logistinės srities įmonės darbuotojų komunikacijos procesą ir jo tobulinimo galimybes.

Uždaviniai.

1. Išanalizuoti darbuotojų komunikacijos logistinėje įmonėje apibrėžtis ir paskirtį.
2. Nustatyti logistinės įmonės darbuotojų komunikacijos proceso ypatumus.
3. Išnagrinėti logistikos srities įmonės darbuotojų komunikacijos proceso tobulinimo galimybes.

Metodai. Lietuvių bei užsienio mokslinės literatūros analizė vertinimo metodu, internetinė anketinė apklausa.

1. ĮMONĖS DARBUOTOJŲ KOMUNIKACIJOS PROCESO TEORINĖ ANALIZĖ

1.1 Komunikacijos įmonėje apibrėžtys ir paskirtis

Terminas komunikacija pradėtas vartoti labai seniai, dar senovės Graikijoje didieji filosofai, tokie kaip Aristotelis, Platonas teigė, kad viešasis kalbėjimas yra vienas būtiniausių įgūdžių žmogaus gyvenime (Wood, 2012). Vyresnės kartos autoriai, pavyzdžiui Shannon Weaver teigia, kad komunikacija buvo apibrėžiama kaip pasikeitimas informacija tarp siuntėjo ir gavėjo. Tačiau mūsų laikų autoriai papildo šį apibrėžimą ir teigia, kad komunikacija yra tiek formalus tiek neformalus bendravimas norint pasiekti bendrų santykių, bendradarbiavimo (Wagenheim, Rood, 2010).

Tačiau, anot Petrescu (2011), komunikacija nėra vien pasikeitimas informacija. Žmonės keičiasi taip pat ir jausmais, ketinimais ir mintimis, išgyvenimais bei patirtimi. Remiantis Samovar, Porter ir McDaniel (2010) komunikacijos apibūdinimu, tai yra kodų, simbolių bei ženklų, žodžių ir raidžių principu informacijos apie savo vidinę būseną pasidalinimas su kitais žmonėmis.

Kaip matyti, apibrėžimai nurodo esminį komunikacijos požymį – keitimąsi informacija. Kadangi komunikacija yra bet kokio bendradarbiavimo pradžia ir pagrindas, iš esmės bendravimas nesikeičiant informacija neįmanomas. Plačiai suprasti komunikacijos sąvoką skatina tai, kad informacija, kuria keičiamasi komunikuojant, tai ne vien faktai ir žinios. Bendraudami asmenys keičiasi ir nuomonėmis ir jausmais.

Komunikacija yra tiesioginis žinios siuntimas, o žinios siuntimas prasideda iš komunikaciją inicijavusio asmens, tai yra siuntėjo, vidiniame, psichikos, lygyje nuo vaizdinių minčių. Tai vadinama prasmės sukūrimu. Ketinant komunikuoti, vidiniame lygyje vyksta žinios, atitinkančios tikslus ar galimus trukdžius, žinių kūrimas. Tai vadinama įkodavimu. Įkodavimo procesui turi įtakos žmogaus gebėjimai, žinios, jausmai, požiūriai bei sociokultūrinė patirtis. Tuomet iniciatoriaus prasmė arba vidinis ketinimas, naudojant tam tikrus kodus ir simbolius, pakeičiami išorine žinia, tai yra pranešimu. Komunikacijos sėkmė priklauso nuo gebėjimo pasirinkti siuntėjo ir gavėjo panašiai suprantamus simbolius. Dažniausiai naudojami simboliai yra kalbos ženklai.

Komunikacijos būtinumą nulėmė bei išstobulino visuomeninis žmonių gyvenimas. Siekiant bendrų tikslų žmonėms reikėjo kooperuoti pastangas. Iš kilo būtinumas išmokyti kitų žmonių mintis ir veiksmus. Istoriskai susidariusios sudėtingos komunikacijos formos susiformavo iš bendros žmonių veiklos. Pagal tai, kaip pateikia informaciją komunikuojant, skiriamos dvi pagrindinės

komunikacijos formos, tai yra žodinė (verbalinė) ir nežodinė (neverbalinė) (Baršauskienė, Almonaitė, Lekavičienė, Antinienė, 2010).

Mokslininkai, tyrėjai apibendrinami informacijos kodavimo ir išraiškos būdus pabrėžia, kad komunikacija apima ne tik sakytinę ir rašytinę kalbą, bet ir tiesiog žmogaus elgesio faktą. Verbalinė komunikacija paprastai apibrėžiama kaip informacinis elgesys, kai žodžiai vartojami kaip simboliai išreikšti mintims. Šitoks elgesys būdingas tik žmogui. Neverbalinė komunikacija apima visas kitas informacijos perdavimo formas, tiek socialinio, tiek biologinio lygmens. Tai gali būti kodavimas impulsais, ženklų ir veiksnių kalba, išvaizda, erdvės ir laiko sutvarkymas. Galiausiai tyla taip pat perduoda tam tikrą, kartais labai reikšmingą informaciją. Tokia didelė informacijos kodavimo, išraiškos būdų įvairovė leidžia teigti, kad nekomunikuoti yra neįmanoma (Grebliauskienė, Večkienė, 2004).

Taip pat sąvoka komunikacinė kompetencija yra neatsiejamas reiškinys, kuris nusako gebėjimą efektyviai bendrauti atsižvelgiant į komunikacijos proceso dėsningumą. Komunikacinę kompetenciją turintis žmogus geba pasirinkti labiausiai situaciją atitinkantį bendravimo būdą (akis į akį, raštu, elektroniniu paštu ar telefonu). Geba suprasti kitų, bei valdyti savo nežodinę išraišką, tai yra pozą, mimiką, gestus. Žmogus interpretuodamas pateiktą informaciją supranta kontekstą (Baršauskienė, Almonaitė, Lekavičienė, Antinienė, 2010).

Komunikacinė kompetencija nėra naujiena žmonijai, tačiau dabartinė era pasižymi išskirtiniais bruožais, tai yra naujomis rinkomis (užsienio mainų, kapitalo rinkos veikiančios globaliai 24 valandas per parą), naujomis priemonėmis (media tinklai, mobilieji telefonai, internetas), naujais veikėjais (pasaulinių vyriausybinių organizacijų, universitetų tinklai ir kitos grupės kurios peržengia valstybių sienas, multinacionalinės korporacijos), naujomis taisyklėmis (stipriai veikiančiais mechanizmais pagrįsti susitarimai paslaugų, prekybos ir intelektinės nuosavybės srityse) (Stanišauskienė, 2004).

Dažniausiai kompetencijos terminas vartojamas apibūdinant žmogaus pasirengimą konkrečiai veiklai ir savo karjerai ir labiau pabrėžiamas praktinis gebėjimų taikymas, o ne žinojimas kaip tai daryti. Šitoks požiūris lengvai pritaikomas bet kuriai veiklos sričiai. Apie žmogaus kompetenciją galima spręsti iš to ar jis gali pritaikyti turimas žinias ir įgūdžius savo veikloje efektyviai užduotims atlikti. Literatūros šaltiniuose pasitaiko įvairių kompetencijos ir komunikacijos apibrėžimų. Vieni autoriai pabrėžia vertybių, įgūdžių, žinių sistemos reikšmę, kiti pabrėžia žinių ir gebėjimų atlikti tam tikrą veiklą ryšį arba gebėjimą taikyti žinias, patyrimą, įgūdžius. Dar kiti kreipia dėmesį į asmenybės savybes, vertybes bei energiją. (Grebliauskienė, Večkienė, 2004).

Taip pat įmonėje didžioji komunikacijos dalis yra dalykinė, o dalykinės komunikacijos tikslus galima suskirstyti į tris kategorijas pagal Bowman ir Branchaw:

- Išsiaiškinti – tai, rinkti papildomą informaciją.
- Informuoti - tai, informatyvi žinia, skirta teigiamai, neigiamai ar neutraliai perduoti auditorijai informaciją. Informacija yra teigiama, kai gavėjas ją priima mielai. Neutrali informacija nesukelia suinteresuotumo.

- Įtikinti – tai, žinia skirta pakeisti auditorijos požiūriui, elgesiui.

Kaip papildomą ketvirtą bendravimo tikslą išskiria dėmesio išlaikymą. Perduota informacija padeda išlaikyti auditorijos susidomėjimą kai kiti tikslai yra pasiekti. Sugebėti tinkamai komunikuoti ar pasižymėti komunikacine kompetencija šiandien svarbu yra kiekvienam specialistui (Baraškevičienė ir Janulevičiūtė - Ivaškevičienė, 2005).

Didelę reikšmę komunikacijos procesui turi ir požiūris į save, labiausiai nulemiantis, kaip elgiamasi su aplinkiniais. Pasitikėjimas savimi ir kitais, pagarba, nulemia geresnius santykius su žmonėmis, nuoširdesnę bei efektyvesnę bendravimą. Nemažą reikšmę turi pastangos ir dėmesys komunikacijų tobulinimui, tam skiriamas laikas. Labai naudinga stebėti ir kritiškai vertinti komunikacijos procesus vykstančius aplink. Įvertinti šių procesų kokybę, pastebėti klaidas, dėl bendravimo stokos ir pašnekovo aplaidumo kylančias problemas.

Įmonės vidinė komunikacija yra viena pagrindinių problemų, su kuriomis susiduria įmonės savo veikloje, manydamos, kad tai yra vienas lengviausiai valdomų veiksmų. Tačiau vidinė komunikacija yra glaudžių santykių pagrindas tarp įmonės darbuotojų, kaip teigia Kissing (2009). Silpna vidinė komunikacija lemia prastesnius santykius tarp įmonės darbuotojų. Remiantis Wagenheim ir Rood (2010) darbu, galima teigti, kad prasta įmonės vidinė komunikacija gali sekinti darbuotojus, sudaryti stresines situacijas, kurti netikrumu dėl savęs, pačios įmonės kitų darbuotojų ir santykių su jais pagrįstą aplinką, kuri gali turėti įtakos neigiamam motyvavimui ir prastiems rezultatams.

Dortok (2009) tvirtina, jog nuo vidinės komunikacijos valdymo priklauso ir visa organizacijos kultūra, darbuotojų tarpusavio santykiai, darbuotojų reputacija įmonės bei klientų atžvilgiu. Todėl yra svarbu gilintis į vidinės komunikacijos proceso valdymą, informacijos perdavimą bei atsaką į ją, grįžtamumą bei daromą įtaką darbo rezultatams.

Išanalizavus komunikacijos apibrėžtis, galima teigti, kad vidinė komunikacija apibūdinama kaip informacijos, tai yra faktų, idėjų, emocijų, keitimasis tarp dviejų ar daugiau asmenų, kuris apima formalų ir neformalų informacijos keitimąsi, tiek tarp skirtinguose hierarchiniuose lygiuose dirbančių darbuotojų, tiek tarp tame pačiame hierarchiniame lygyje dirbančiųjų, kurie keičiasi informacija siekdami nustatyti įmonės tikslą, taip pat ir tarpusavio santykių. O analizuojant

organizacinės ir įmonės vidinės komunikacijos apibrėžtis galima pastebėti jas bendrinančius elementus. Įmonės vidinės komunikacijos sąvoka išplečia organizacinės komunikacijos sąvoką, ją sukonkretindama su tik tai įmonei būdingais bruožais. Vidinė komunikacija yra svarbi ir tuo, kad sujungia darbuotojus ir daro efektyvesnę pačią organizacijos veiklą (Tamulytė, 2014).

Dauguma šių vidinės komunikacijos apibrėžčių elementų atsispindi komunikacijos funkcijoje, kuri formuoja ir palaiko gerus darbuotojų tarpusavio santykius pasitikėjimo atžvilgiu, laiku perduodant naudingą bei patikimą informaciją, tokiu būdu prisidedant prie bendros motyvacijos, kuri yra ypač reikalinga pokyčių organizacijoje ar streso metu (Coric ir Vokic 2009).

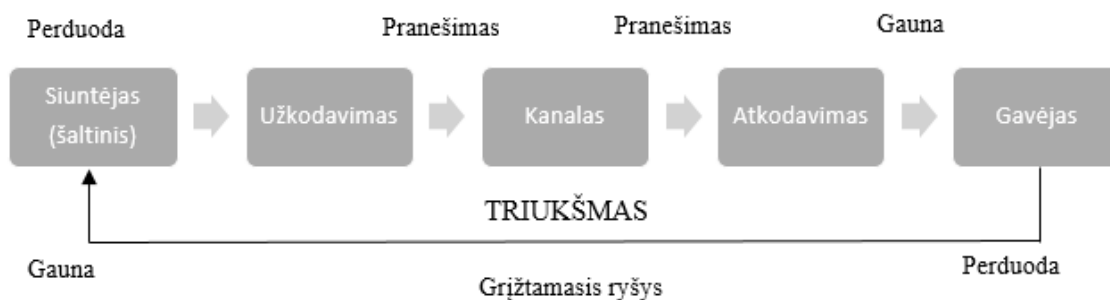
Vienas svarbiausių momentų, kuris išryškėja apibūdinant vidinę komunikaciją tai, kad keitimasis informacija vyksta tarp visų, be išimties, įmonės darbuotojų, tai yra tarp visų hierarchinių lygių. Vadovai pateikia informaciją pavaldiniams, pavaldiniai perduoda informaciją vadovams bei komunikuoja tame pačiame hierarchiniame lygyje (Tamulytė, 2014).

Taigi vidinės komunikacijos kokybė, jos valdymas taip pat informacijos perdavimas ir supratimas priklauso ne tik nuo vadovų, bet ir nuo pavaldinių, kokius jie kelia tikslus vidinei komunikacijai ir kokią vietą užima organizacijoje. Galima teigti, kad vidinės organizacijos paskirtis vadybiniu požiūriu yra organizacijos efektyvumo didinimas, organizacinės kultūros kūrimas, darbuotojų tarpusavio santykių gerinimas, jų bei įmonės reputacijos stiprinimas klientų atžvilgiu, bei nuolatinio informacijos keitimosi tarp įmonėje dirbančių darbuotojų efektyvumo užtikrinimas.

Taigi susiaurinant ir lyginant bendravimą ir komunikaciją įmonėje, galima teigti, kad jie yra praktiškai vienodi, vienas be kito neatsiejami. Abu procesai turi bendrų elementų, komunikuojant asmenys, ar grupės asmenų, keičiasi informacija susijusia su idėjomis, žiniomis, faktais, pasiūlymais, naujienomis, ne tik žodžiais, bet ir kūno kalba: emocijomis bei judesiais. Nuolatinė saviugda, tobulinant savo prigimtines savybes, yra būtina komunikacijos plėtotei. Būtent komunikacinė kompetencija leidžia rasti atsakymus į klausimus: kokią informaciją perduoti? Kodėl pateikiama informacija yra svarbi? Ar pateikiama informacija yra perteikiama suprantamai, aiškiai, prieinamai? Kitaip tariant išsiaiškinama atsakomybė tarpasmeninėje komunikacijoje, vertybės, įgūdžiai lemiantys elgseną komunikacijos procese. Teisingai pasirinkus komunikavimo būdą ar formą, formuojami ir palaikomi geri organizacijos darbuotojų tarpusavio santykiai pasitikėjimo atžvilgiu. Tikslingas komunikavimas leidžia įvertinti procesų vykstančių aplink kokybę, pastebėti klaidas, dėl bendravimo stokos ir pašnekovo aplaidumo kylančias problemas.

1.2 Įmonės komunikacijos proceso tikslai, rūšys ir funkcijos

Kokybiškas vidinės komunikacijos procesas ir jo valdymas, kurio ypatumai atsiskleidžia net kai darbuotojai aptarnauja klientus, gali pagerinti organizacijos reputaciją ir patikimumą, anot While, Vanc ir Staford (2010). Todėl vidinės komunikacijos tikslų žinojimas ir supratimas gali turėti įtakos ne tik įmonės darbuotojų darbo rezultatų kokybei, bet ir įmonės klientų požiūriui į pačią įmonę, jos produkciją ir teikiamas paslaugas.



1 pav. Interakcinis komunikacijos proceso modelis.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Jurkevičiūtė (2016). Organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimas, p. 18.

Kaip matoma 1 paveiksle pavaizduotame interakciniame komunikacijos proceso modelyje, siuntėjas yra asmuo, kuris pradeda komunikacijos procesą. Jis siunčia informaciją gavėjui. Svarbu pabrėžti, kad siunčiamas pranešimas gali būti suprantamas įvairiai, ne tik žodine forma. Komunikacija akcentuoja ne tik verbalines reikšmes. Informacijos siuntėjas turi būti suprantamas plačiau, ne tik kaip asmuo, bet kaip organizacija. Kitame komunikacijos proceso gale yra gavėjas, asmuo, kuris gauna, suvokia siuntėjo pranešimą (Jurkevičienė 2016).

Prisiminus organizacijos apibrėžimą, galima matyti, jog komunikacija yra tarsi pagrindas organizacijos narių tarpusavio supratimui ir bendriems tikslams siekti. Kaip teigia Luck ir Buchanan (2008), komunikacija yra labai svarbus elementas iškeliant organizacijos tikslus, tikslus paverčiant visos komandos tikslais ir visai komandai bendrais veiksmais siekiant tų tikslų. Komunikacija būtina organizacijoms, kadangi komunikacijos dėka komandos gali siekti organizacijai svarbių tikslų.

Elving (2005) pateikia kitokį apibūdinimą, kad organizacinę komunikaciją apima du tikslus. Pirmas išreiškia komunikaciją kaip darbuotojų informavimą apie jiems pavestų užduočių ir kitų klausimų, susijusių su įmone ar organizacija, vykdymą ir sprendimą. Antrasis tai organizacinės komunikacijos tikslas išreiškiamas per organizacijos vieningos bendruomenės sukūrimą ir socialinio identiteto raišką. Pasak Bovee ir Till (2005), dėka vidinės komunikacijos organizacijoje darbuotojai ne tik informuojami, bet komunikacija padeda darbuotojams pasijusti kompanijos dalimi. Van Riel ir Fombrun (2007) vadybos ekspertai pažymi, kad komunikacija turi būti

kiekvienos organizacijos veiklos centre, tai yra efektyvi įmonės komunikacija lemia darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą, mažina darbuotojų kaitą, todėl galiausiai padeda organizacijai išlaikyti ir sustiprinti pozicijas rinkoje.

Organizacijos komunikacija skirstoma į dvi rūšis, kaip jau minėta, tai yra į vidinę ir išorinę. Vidinė komunikacija vyksta įmonės viduje. Pirminė vidinių komunikacijos kanalų organizacinė funkcija yra suteikti galimybę vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis. Tai yra pateikti darbuotojams darbo instrukcijas, informaciją apie darbo vertinimą, nurodymus, darbo veiklos koordinavimą, skatinant grįžtamąjį ryšį tarp skirtingo rango darbuotojų. Vidinė komunikacija įmonėje gali būti suprantama kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant užsibrėžto tikslo. Vidiniais komunikacijos kanalais užtikrinamas įmonės funkcionavimo stabilumas.

Išorinės komunikacijos perduodama informacija tarp konkrečios organizacijos, įmonės ir išorinės aplinkos. Šitokia komunikacija vyksta pateikiant užsakymus, reklamuojant, pateikiant duomenis ar ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, formuojant visuomeninę nuomonę, atsakant į vartotojų laiškus. Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų įvaizdį. Tai tik vienas bruožas pagal kurį yra skirstomos komunikacijos rūšys. Taigi įmonės, kaip atviros sistemos, ryšius su aplinka iliustruoja 2 paveikslas (Baršauskienė ir Janulevičiūtė – Ivašauskienė 2005).

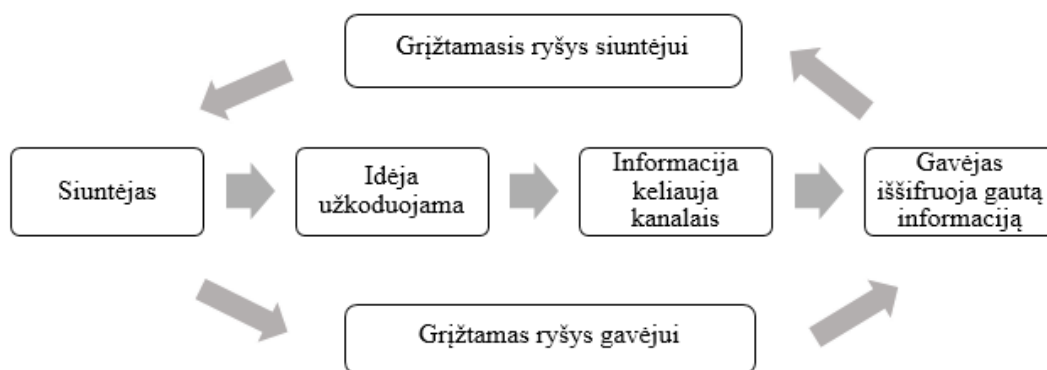


2 pav. Organizacijos kaip atviros sistemos ryšiai su aplinka.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Baršauskienė ir Janulevičiūtė – Ivašauskienė. (2005). Komunikacija: teorija ir praktika, p. 127.

Komunikacija įmonėje gali būti formali ir neformali. Organizacijoje keitimasis informacija vyksta ne tik tarp skirtingų, bet ir tarp tų pačių lygmenų. Egzistuoja vertikali ir horizontali komunikacija, todėl kuo didesnė organizacija, tuo labiau išvystyta horizontali komunikacija. Vertikali komunikacija, tai keitimasis informacija tarp skirtingų hierarchinių lygių. Informacija

perduodama vadovų pavaldiniams, tai yra „žemyn“ einanti komunikacija. Informacija perduodama pavaldinių vadovams eina „aukštyn“. Informacija ir jos cirkuliavimas yra vienas organizacijos veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių. Problemos ir sunkumai iškyla tada, kai įmonės personalui trūksta reikiamos informacijos. Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo jos galimybių apdoroti tą informaciją bei valdyti jos srautus (Jurkevičienė 2016). Tipinis informacijos kelias vaizduojamas 3 paveiksle.



3 pav. Informacijos tėkmė komunikacijos procese.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Baršauskienė ir Janulevičiūtė – Ivašauskienė (2005). Komunikacija: teorija ir praktika, p. 128.

Išdėstytos, komunikacijos organizacijoje, funkcijos ir rūšys be abejo turi savo vaidmenį įmonės funkcionavimo procese, todėl svarbu žinoti kokių tikslų jos veikia. Vidinės komunikacijos tikslus išskiria Tapinienė (2006):

- Gerinti darbuotojų tarpusavio santykius. Pagrindinis vidinės komunikacijos valdymo vaidmuo yra palaikyti bei tvirtinti darbuotojų santykius laiku perduodant informaciją, kurti pasitikėjimą tokiu būdu prisidedant prie bendros darbuotojų motyvacijos apimant kaitą ir stresą darbo aplinkoje. Taigi siekiant darbuotojų gerų tarpasmeninių santykių reikia orientuotis į tarpusavio supratimą. Teisingos, aiškos ir darbuotojams suprantamos informacijos perdavimą bei priėmimą.
- Nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų. Kadangi tik gerai informuotas darbuotojas gali gerai įvykdyti jam paskirtus uždavinius bei įvertinti savo darbo rezultata. Tinkamai valdomas komunikavimas tarp skirtingų hierarchinių lygių įmonės darbuotojus motyvuoja ir nukreipia teisinga linkme, užsibrėžto tikslo link.
- Informuoti darbuotojus apie įmonės planus, vizijas, pokyčius. Žmonės turėdami bendrą tikslą apjungia jėgas tam, kad galėtų tikslingai atlikti užduotį ir koordinuoti savo veiksmus.

Tradicinė organizacijos komunikacija yra būdinga kiekvienai įmonei, tačiau remiantis Finney (2008) tik efektyvi įmonės komunikacija padeda aplenkti konkurentus. Informuoti darbuotojai turi pasižymėti gerais tarpusavio santykiais, kurie nulemia ir kitų įmonės sėkmei

turinčių įtakos veiksmų efektyvumą. Todėl autoriai Coric ir Vokic (2009) teigia, kad įmonės pasižyminti efektyvia komunikacija turėtų siekti ir papildomų tikslų, tam kad:

- Informacija pasiekianti darbuotojus būtų suprantama, informacijos turinys, aktualumas, tikslai bei reikšmė būtų priimtini visiems darbuotojams.
- Informacijos tikslai motyvuotų ir nukreiptų teisinga linkme, tinkamai informuotų darbuotojus. Žmonės su aukšta motyvacija pasižymi gerais komunikavimo įgūdžiais, dažniausiai jiems puikiai sekasi pasiekti užsibrėžtų tikslų. Tuo tarpu blogai motyvuojami arba visiškai nemotyvuojami žmonės sunkiai komunikuoja.
- Galutinis teikiamos, perduodamos informacijos rezultatas gerintų įmonės darbuotojų vidinį bendravimą. Tuo pačiu gerinant kitus įmonės sėkmę lemiančius veiksmus, tokius kaip produktų kokybė, pelningumas, pardavimai, darbuotojų veikla ir darbuotojų pasitenkinimą savo darbo vieta.

Taigi, kaip rašė Zulhamri ir Claina (2012) pagrindinis įmonės komunikacijos tikslas yra sukurti stipriausią vieningą įmonės vidinę aplinką.

Siekiant išanalizuoti organizacijos vidines funkcijas efektyvumą, pirma yra svarbu atskleisti organizacijos funkcijas. Įvairių šakų mokslininkai organizacijos vidinę komunikaciją vertina skirtingai, priklausomai nuo objekto funkcijų, kurias atlieka vidinė komunikacija, rašo Jurkevičienė (2016).

Kiekviena organizacija funkcionuoja kaip atvira sistema, todėl ryšiai su aplinka yra labai gausūs. Tai reikalauja specialių darbuotojų komunikacinių įgūdžių. Ne kiekvienas organizacijos darbuotojas turi pakankamai kompetencijos, kad galėtų perduoti informaciją į išorę. Pasaulyje įmonės, atskiros kompanijos šią funkciją paveda atlikti profesionalams, tai yra viešųjų ryšių specialistams. Stiprėjant pasaulyje globalizacijos procesams, kuriant žinių visuomenę, gerinant santykius su kaimyninėmis valstybėmis, plėtojant verslą su daugeliu pasaulio šalių, institucijų tikslas turėtų būti kokybiškos informacijos perdavimas į išorinę aplinką (Baraškevičienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005).

Keičiantis informacija, siekiama konkrečių rezultatų, koordinuojami įvairūs veiksmai, priimami sprendimai, vykdomos užduotys, išreiškiamos emocijos ir jausmai. Nagrinėjamu aspektu, anot Serba ir Burykin (2018), komunikacija atlieka daugybę funkcijų:

- Informacinė. Perduodama informacija, pateikiama būtiniausia informacija priimant sprendimus.
- Valdymo. Vykdo žmonių elgesio kontrolę.
- Ekspresyvi. Prisideda prie emocijų, jausmų, požiūrio į tai kas vyksta, išraiškos.
- Motyvacinė. Skatina žmogų geriausiai atlikti užduotį, naudojant informacinį poveikį jo motyvaciniam mechanizmui (interesai, vertybės, lūkesčiai, reikalavimai.).

Komunikacija taip pat padeda sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų. Tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą bei išklausti. Taip yra patenkinami darbuotojų socialiniai poreikiai, darbuotojai jaučiasi motyvuoti, skatinamas pasitikėjimas darbdaviu, pasitenkinimas darbu ir lojalumas įmonei. Tai patvirtina ir Stoner ir kt. (1999) jau tada išnagrinėję efektingos komunikacijos reikšmę, šie autoriai komunikacijos sąvoką apibrėžia kaip dvipusį informacijos perdavimą organizacijos viduje, kurio turinys susideda iš intelektualios ar emocinės informacijos bei turi grįžtamąjį ryšį. Informacijos perdavimo metu sustiprinamas ryšys tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų. Be to šie užsienio autoriai komunikaciją susiedami su pagrindinėmis vadybos funkcijomis teigia, kad komunikacija yra bendra valdymo proceso planavimo, vadovavimo, organizavimo ir kontrolės gija.

Priklausomai nuo to, kokie subjektai įtraukti į komunikacijos procesą, taip pat priklausomai nuo to, kokių tikslų siekiama bendravimo procese. Pagal tai, kokie naudojami instrumentai bei technologijos komunikacija gali būti skirstoma pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė. Komunikacijos klasifikavimas.

Komunikacija	Komunikacijos subjektai	Komunikacijos tikslai	Komunikacijos instrumentai ir technologijos
PR-komunikacija	Technologiniai ir baziniai PR subjektai, tikslinės visuotinės grupės	Valstybinis kapitalas (įvaizdis, reputacija, pasitikėjimas, lojalūs santykiai, abipusis supratimas)	PR-tekstai, socialinės medijos, internetas
Reklaminė komunikacija	Reklamos tiekėjai, reklamos kūrėjai, tikslinė auditorija	Pritraukti dėmesį produktui, paslaugai, sukelti susidomėjimą, paraginti pirkti	Reklaminiai tekstai, išorinė reklama, internetinė reklama
Marketinginė komunikacija	Marketologai, tikslinė auditorija	Skatinimas įsigyti produktų, paslaugų	Marketinginių metodų tyrimai, paaukštinimas, direkt-marketingas
Informacinis valdymas	Sociologai, IT specialistai, analitikai, bibliotekų, archyvų darbuotojai	Veiklos subjektu informacijos palaikymas	Dokumentinė informacija (bibliotekos, archyvai, fondai), technologinių ir programinių priemonių informacinio proceso palaikymas
Valdymo komunikacija	Vadovas, pavaldiniai	Efektyvaus valdymo pasiekimas	Planai, įsakymai, įgaliojimai
Pedagoginė komunikacija	Mokytojai, dėstytojai, mokiniai, studentai	Apmokymas, auklėjimas	Mokymosi užsiėmimų įvairios formos, įvairiausios formos auklėjimo proceso

Šaltinis: sudaryta autorės pagal СЕРБА В. Я., БУРЫКИН А. Д. (2018). Коммуникации как основа менеджмента на современных мероприятиях. Rusija, p. 40.

Remiantis išdėstyta informacija aišku, kad pagrindinė sfera valdomosios informacijos keitimasis tarp žmonių yra organizacija, kitaip tariant įmonių komunikacija.

Viena iš mokslininkų akcentuojamų funkcijų yra vidinės organizacijos komunikacijos indelis siekiant organizacijos tikslų. Mokslininkai apibrėždami komunikacijos organizacijoje esmę teigia, kad cirkuliuojanti informacija yra svarbiausias procesas, kurio pagrindu vyksta sprendimų formulavimas bei veiklos planavimas ir įgyvendinimas. Kokybiškas bendravimas, apsikeitimas informacija yra svarbus veiksnys, norint užtikrinti efektyvų ir darnų organizacijos darbą. Kiekvienoje organizacijoje kiekvieną dieną keičiamasi informacija, ji yra perduodama tiesioginiais ir netiesioginiais kanalais. Vyksta nenutrūkstamas komunikacinis procesas, o šiame procese dalyvauja kiekvienas organizacijos narys. Todėl komunikacija yra žmonių tarpusavio sąveikos bei organizacijos funkcionavimo pagrindas, taip savo darbuose rašo Guščinskienė (2009).

Dar viena funkcija, kuri apima organizacijos narių socializaciją, anot Misevičiaus ir Urbonienės (2006), vos tik atsiranda ryšys tarp dviejų ar daugiau žmonių, prasideda bendravimo procesas, kurį specialistai tapatina su žodžiu komunikacija. O Clegg (2005) teigia, kad komunikacija nėra tik informacijos sklaida tarp asmenų, o tai yra kūrybinis procesas, palaikantis ir puoselėjantis santykius, kuris įdiegia bendras vertybes, bendrą kultūrą ir priemones norimiems tikslams pasiekti.

Kita organizacijos komunikacijos funkcija yra organizacijos ryšių tarp vadovybės ir pavaldinių gerinimas. Mečelienės (2008) teigimu vidinės komunikacijos tikslas yra nutiesti informacijos tiltą tarp vadovų ir darbuotojų bei gerinti visų darbuotojų tarpusavio santykius. Tai nuoseklus bei nuolatinis procesas, kurio metu informacija skleidžiama ir ja tarpusavyje keičiamasi.

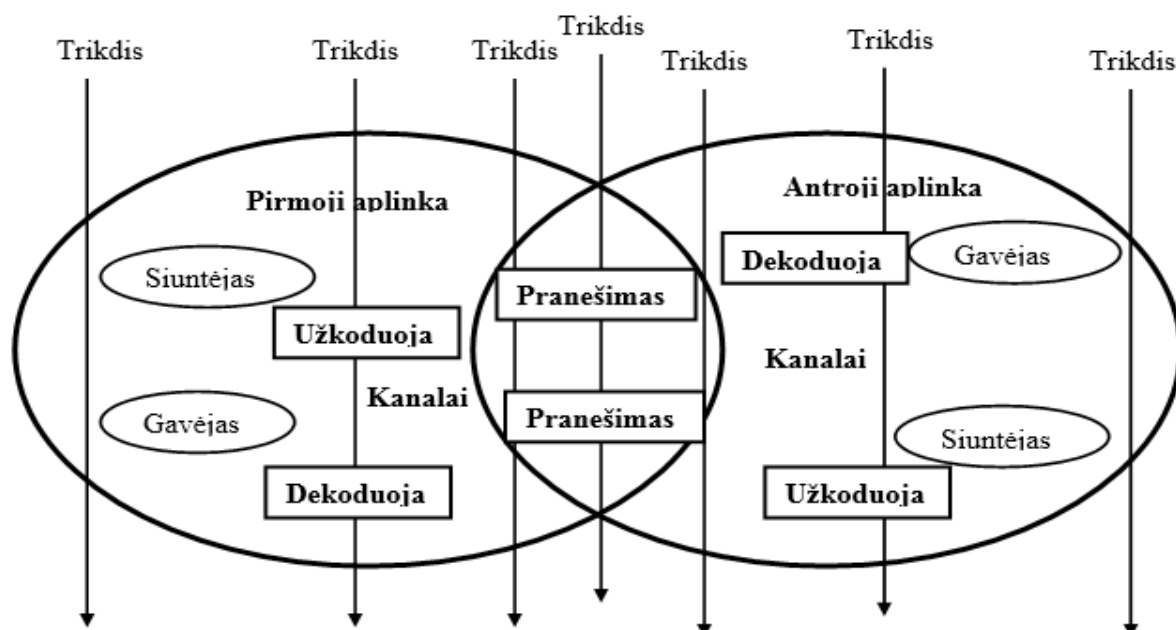
Apibendrinant šias išvardintas organizacijos komunikacijos funkcijas, galima teigti, kad komunikacija yra tarsi „lipalas“ padedantis įmonės nariams išlikti viena organizacija, funkcionuoti ir siekti bendrų tikslų. Komunikacijos reikšmė gali būti suprantama kaip irkluojamos galeros alegorija, juk nesvarbu kaip efektyviai kiekvienas irkluotojas irklus, jei nebus irkluojama vieningai. Toks darbas bus neefektyvus. O tam, kad darbas būtų efektyvus, tai yra vieningas, reikalinga komunikacija kas ir koku būdu, metu turi irkluoti. Grįžtant prie organizacijos apibrėžimų svarbu padaryti akcentą ties tuo, kad organizacija veikia tam tikroje aplinkoje. Kadangi komunikacija vyksta tiek pačioje organizacijoje, tiek ir už jos ribų, tad atitinkamai vadinamos vidine ir išorine komunikacijomis (Jurkevičienė 2016). Siekiant organizacijos narių tarpusavio supratimo ir bendrų tikslų siekimo, efektyvi komunikacija yra to pagrindas. Komunikacija yra labai svarbus elementas iškeliant organizacijos tikslus. Tikslus paverčiant visos komandos tikslais ir visai komandai bendrais veiksmais siekiant tų tikslų. Tad komunikacija būtina organizacijoms, kadangi komunikacijos dėka komandos gali siekti organizacijai svarbių tikslų.

1.3 Komunikacijos trukdžiai ir barjerai įmonėje

Komunikacija yra dvipusis procesas, kada visų pirma siuntėjas prieš siųsdamas informaciją gavėjui, paverčia ją simboliais – užkoduoja. Užkoduojant siuntėjui svarbu pasirinkti simbolius, kurie būtų suprantami informacijos gavėjui. Užkodavimo procesas nėra paprastas, jo metu kyla įvairios kliūtys. Informacijos siuntėjo asmeninė patirtis ir pasaulėžiūra, dabartinė gyvenimo situacija ir komunikacijos pobūdis daro įtaką užkodavimo procesui (Almonaitienė ir kt. 2003).

Tie patys faktoriai turi įtakos informacijos atkodavimui, tai yra kai informacijos gavėjas gautą informaciją interpretuoja savaip. Todėl, galima teigti, kad, kliūtys kyla visuose komunikacijos proceso etapuose.

Interakcinis komunikacijos modelis ne vienintelis, tačiau dažniausiai aptinkamas teorinėje literatūroje. Kiti modeliai kildinami iš būtent šio modelio. Be abejonės jis sulaukia ir kritikos. Pateiktas linijinis komunikacijos modelis yra abstraktus, taip pat jis negali paaiškinti komunikacijos nebuvimo. Todėl ilgainiui mokslininkai tobulino komunikacijos proceso modelį. Taigi vienas iš patobulintų variantų yra interakcinis komunikacijos modelis kuris akcentuoja aplinkos poveikį, pateikiamas 4 paveiksle.



4 pav. Interakcinis komunikacijos proceso modelis.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Jurkevičiūtė (2016). Organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimas, p. 19.

Pagal šį modelį siuntėjas ir gavėjas pasikeičia pranešimais, tuo pačiu keičiasi rolėmis komunikacijos procese. Abu komunikacijos dalyviai didesniu ar mažesniu mastu atlieka vienodas funkcijas: užkodavimą, iššifravimą bei interpretavimą. Tačiau šiuo modelio esmė yra parodyti trikdžius kurie kyla dėl supančios aplinkos. Tai yra akcentuojama tai, kad gavėjas gali būti skirtingoje aplinkoje nei siuntėjas, todėl pranešimas gali būti suprantamas ne vienodai, be grįžtamojo ryšio žinutė koduojama skirtingose aplinkoje gali būti sunkiai suprantama siuntėjui.

Autoriai pabrėžiantys efektyvios komunikacijos „anatomiją“ akcentuoja, kad komunikacijos procesui vykti yra itin svarbus klausymas. Komunikacijos „anatomiją“ 42-53 procentai sudaro klausymasis, 16-32 procentai sudaro kalbėjimas, 15-17 procentų skaitymas, 9-14 procentai sudaro rašymas.

Kadangi kiekvienoje organizacijoje komunikacija gali būti vidinė ir išorinė, o vidinę komunikaciją sieja informacijos sklaida įmonės viduje, mokymosi procesais, bendru sprendimų priėmimu ir grupiniu darbu. Todėl analizuojant komunikaciją organizacijoje, Stoškus ir Beržinskienė (2005) pabrėžia, kad komunikacija yra platesnė sąvoka, nei vien pasikeitimo informacija, tai žmonių pasikeitimo nuomonėmis, ketinimai, žiniomis ir idėjomis procesas. Šis procesas vienija atskirų organizacijos grupių veiksmus, siekiant bendro tikslo. Taigi komunikacijos procesas yra tai, kuomet pranešimas siunčiamas ir gaunamas, tačiau kai apima ne tik informacijos perdavimą, bet ir sutelkia organizacijos narius.

Formuojant, perduodant, priimant pranešimą veikia įvairiausi trukdžiai. Vienas iš jų triukšmas, šis trukdis gali iškreipti visą žinią. Tuo tarpu bet kuris komunikacijos proceso dalyvis siekia kuo didesnio jam siunčiamo pranešimo supratimo. Pirma reiktų atkreipti dėmesį, kad triukšmas gali būti vidinis ir išorinis. Vidinis triukšmas tai, kai žinios gavėjo mintys trukdančios susikaupti ties bendravimu. Išorinis triukšmas tai akustiniai, vizualiniai dirgikliai.

Bet koks triukšmas gali sudaryti komunikacijai trukdančias kliūtis. Komunikacijos barjero sąvoka apima įvairiausius šio proceso trukdžius, dėl kurių gavėjo interpretuota žinia labai skiriasi nuo tos, kurią buvo ketinta perduoti. Baršauskienė ir kiti (2010) skiria tris pagrindines barjerų rūšis:

- Fizinės kliūtys. Kai pranešimo adresatas fiziškai nepasiekiamas, tai yra kai nėra galimybės į adresatą kreiptis tiesiogiai, bendraujama tik per tarpininkus.
- Technologinės kliūtys. Tai blogai veikiantis paštas, prastas telefono ryšys, kompiuterio virusas. Tobulėjant technologijoms tokių kliūčių mažėja, tačiau visiškai jų išvengti neįmanoma.
- „Žmogiškosios“ kliūtys. Tai subtiliausios ir sunkiausios įveikiamos, jos atsiranda dėl žmogaus organizmo ir psichikos ypatybių. Šios kliūtys skirstomos dar smulkiau, į fiziologines, psichologines, socialines ir kultūrines kliūtis.

Analizuojant komunikacijos trukdžius įmonėje būtina paminėti filtro sąvoka, kuri pabrėžia, kad dėl įvairių trukdžių dalis informacijos gavėjo išviso nepasiekia. Informacija kuri net nepasiekia gavėjo yra vadinama nufiltruojamąja informacija. Tokie filtrai veikia kaip žmogaus vidinės nuostatos, kai žmogus negirdi to, ko nenori girdėti. Taipogi veikia kaip nuovargis ar fiziologinės priežastys, kai žmogus neprigirdi. Nesugebėjimas suprasti kai kurių žodžių, kai informacijos siuntėjas kalba svetima kalba ar vartoja specifinius terminus, tarmę. Visa tai veikia lyg filtrai kurie yra komunikacijos proceso trukdžiai.

Autorės Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2005) komunikacijos trikdžius skirsto į organizacinius ir asmeninius, kadangi šiame darbe akcentuojama organizacijos komunikacija, tad išskirti organizaciniai komunikacijos barjerai:

- Organizacijos struktūra. Vadinasi kuo organizacija didesnė ir kuo daugiau turi hierarchinių lygių, tuo informacija sunkiau pasiekia žemesnių rangų darbuotojus.
- Informacinis perkrovimas (perteklius). Informacijos gausa yra žalinga tiek pat kaip ir informacijos stoka.
- Statuso santykiai. Žemesnio lygmens darbuotojai dažnai vengia siųsti pranešimus vadovams, kadangi turi būti atidūs siųsdami pranešimus vadovams, kalbėti tik svarbiais klausimais.
- Pranešimų sudėtingumas. Pagrindines mintis reikia suformuluoti suprantamai visiems darbuotojams.

- Netinkamas komunikacijos kanalo pasirinkimas. Pasirinkus netinkamą kanalą pranešimas gali būti iškraipytas.
- Netinkamas laikas. Problemų atsiranda ir tada, kai geros ir reikalingos žinios perduodamos netinkamu laiku.

Toliau organizaciniai barjerai yra klasifikuojami dar smulkiau, pagal perdavimo kanalus:

- Vertikaliosios „žemyn“ komunikacijos barjerai.
- Vertikaliosios „aukštyn“ komunikacijos barjerai.
- Horizontaliosios komunikacijos barjerai.

Vertikalioji „žemyn“ komunikacija, tai kuomet žemesniems lygiams yra perduodama informacija kuri neaiški, perduodama netinkamu laiku, nepakankama. Kai pasirinktas ne tas informacijos perdavimo kanalas, iškraipyta, perduodama per daug informacijos ar netinkamai pasirinkta perdavimo priemonė.

Vertikalioji „aukštyn“ komunikacija yra sudėtingesnė, nes darbuotojai paprastai jautriai jaučia priklausomybę nuo vadovų. Tai sukelia baimes, kad atvirumas gali sukelti neigiamas pasekmes. Tad pavaldiniai perduodami informaciją ją iškraipo ar nutyli. Be to komunikavimo barjerams priskiriama užimamos padėties skirtumas, kadangi yra vadovų, kurie nuvertina savo darbuotojus.

Horizontalios komunikacijos barjerams priskiriama konkurencija tarp pačių darbuotojų, jų motyvacijos stoka, specializacija bei darbo informacijos perteklius.

Apibendrinant išdėstytą informaciją galima matyti, jog keičiantis informacija – komunikuojant, svarbu apmastyti kokio turinio informaciją siunčiame gavėjui. Svarbu nepamiršti, kad komunikacija yra abipusis procesas, tad jei viena iš komunikuojamų šalių funkcionuos netinkamai, tai komunikacijos procesas sutriks. Tai yra akcentuojama tai, kad gavėjas gali būti skirtingoje aplinkoje nei siuntėjas, todėl pranešimas gali būti suprantamas ne vienodai, be grįžtamojo ryšio žinutė koduojama skirtingose aplinkoje gali būti sunkiai suprantama siuntėjui. Efektyvios komunikacijos barjerai gali tapti vidiniai ir išoriniai veiksniai. Vidinio triukšmo sąvoka apima pranešimo gavėjo mintys trukdančios susikaupti ties bendravimu, o išorinį triukšmą apima akustiniai, vizualiniai dirgikliai. Barjerus detaliau išskiria Baršauskienė ir kiti (2010), pateikdami tris komunikavimo pagrindines barjerų rūšis, tai fizinės kliūtys, technologinės kliūtys ir „žmogiškosios“ kliūtys. Tikslinga kai organizacijos vadovai stengiasi, kad vidinė komunikacija organizacijoje vyktų sklandžiai, nes tai užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą. Kadangi labai svarbu, kad informacijos gavėjas gautų informaciją tokią, kokią perdavė siuntėjas. Svarbu, kad būtų užtikrintas ir teigiamai palaikomas ryšys.

1.4 Įmonės darbuotojų komunikacijos problemų įveikimo būdai

Baršauskienė ir kiti (2010) teigia, kad nepaisant egzistuojančių daugelio problemų, padidinti komunikacijos efektyvumą organizacijoje leidžia šie svarbiausi principai:

Pažinti ir suprasti asmenį į kurį kreipiamasi. Versle dažniausiai tenka bendrauti su nepažįstamais žmonėmis. Jei net komunikuojantys asmenys yra pažįstami, tarp jų gali būti amžiaus, padėties, išipareigojimų skirtumų, kurie gali sunkinti komunikacijos procesą. Požiūris, kuriuo vadovaudamasis komunikatorius bendrauja su vienu žmogumi, gali visiškai netikti bendraujant su kitu. Dažniausiai siūlomas šios problemos sprendimo būdas, tai yra mėginti suprasti kito žmogaus asmenybę, situaciją ir iš anksto numatyti galimas jo reakcijas bei joms pasiruošti. Taigi ruošiantis sudėtingesniems komunikacijos atvejams gali tekti paplušėti, galimai atlikti tyrimą, siekiant sužinoti kuo daugiau apie būsimąjį komunikacijos partnerį.

Svarbiausia, anot Krizan (1999), ką reikia sužinoti apie pašnekovą, tai:

- Išsilavinimas, žinios ir patirtis – toje srityje, kuri bus dėmesio centre. Išsiaiškinus tai, bus aišku kiek reikia detalizuoti informaciją, kokiais terminais ir žodžiais informaciją geriausia pateikti.
- Interesai, pomėgiai, tikslai. Tai žinant yra lengviau sudominti nei sumotyvuoti pašnekovą. Tai padės apsispręsti kokią informaciją įtraukti į pranešimą, bei kaip pranešime sudėlioti akcentus.
- Pažiūros, vertybės. Panašios pašnekovo pažiūros ar vertybės padės bendrą kalbą rasti greičiau. Tačiau reikia apgalvoti koku būdu geriausia atskleisti savo pažiūras. Pernelyg atviras jų demonstravimas gali sukelti įtarimų, kad pašnekovas nėra nuoširdus, tačiau nepakankamas gali neduoti jokio rezultato. Pažiūras ir vertybes padeda atskleisti bei suprasti asmens religija, tautybė, priklausimas politinėms, kultūrinėms, visuomeninėms organizacijoms, bei einamos pareigos.
- Emocijos, kurias gali sukelti žinia. Emocijos siejasi su tikslais bei pažiūromis. Jei pranešta žinia gali sukelti pašnekovo neigiamas emocijas, tikslinga prieš tai pateikti paaiškinimus, priežastis ar kitą svarbią informaciją prieš pasakant pagrindinę galimai nemalonią žinią.
- Asmenybė, charakteris, bendravimo stilius. Žinios gavėjai gali būti visiškai skirtingi. Vieni entuziastingai susidomi nauja informacija, bet greitai ją pamiršta. Kiti iš pat pradžių elgiasi rezervuotai, bet gerai viską apsvarsto ir įsigilina. Vieniems žmonėms yra labiau priimtinas formalus bendravimo stilius, kitiems neformalus. Kai kurie mėgsta gauti trumpai ir konkrečiai išdėstytą informaciją, kiti atvirkščiai nori išgirsti išsamų, vaizdingą pasakojimą. Žinant visą tai, lengviau yra įveikti problemas ir pasiekti norimų tikslų.

- Atsižvelgti į bendravimo partnerius. Surinkus informaciją įmanoma suformuluoti savo pranešimus taip, kad jie būtų kuo efektyvesni. Jei komunikacija vyksta su grupe, o ne su vienu asmeniu, tai reikėtų pirma galvoti apie įtakingiausius žmones. Jei jų „svoris“ vienodas, didžiausią dėmesį reikia skirti tiems, kurie informacija bus mažiausiai suinteresuoti, tai yra mažiausiai susidomėję, kurie mažiausiai išmano apie siūlomus dalykus ar net priešišškai nusiteikę.
- Aiškių žinių siuntimas. Žinia visuomet turi būti išdėstyta paprastai, aiškiai, tiesiai bei tvarkingai. Norint aiškiai šnekėti būtina aiškiai mąstyti. Tad nereikia pamiršti taisyklės: pirmiau pagalvoti, po to sakyti. Aiškumo į mąstymą bei kalbėjimą įneša diagramų, schemų naudojimas. Atsižvelgiant į informacijos gavėjo gebėjimą suprasti teikiamą informaciją, reikia pasirinkti tinkamą informacijos pateikimo lygį. Įvertinus interesus reikia atrinkti tą informaciją, kuri gavėjui yra aktuali. Neturintys tikslo nukrypimai gali pakenkti pranešimo siuntėjo įvaizdžiui.
- Siekti gauti atgalinį ryšį. Siunčiant žinią visada reikia siekti sužinoti jos gavėjo reakciją. Nesulaukus reakcijos pravartu paprašyti komentaro ar atsakymo. Bendraujant „gyvai“ daugumą dalykų įmanoma sužinoti stebint nežodinį partnerio elgesį. Gavus neigiamą atgalinį ryšį vertėtų susilaikyti nuo asmeniškios reakcijos, neįsižeisti dėl kritikos. Vertėtų sužinoti kas tiksliai ir kodėl sukėlė nepasitenkinimą. Toks būdas leistų pagerinti savitarpio supratimą, užuot įsivėlus į konfliktą.

Taip pat galima pastebėti, kad komunikacija bus tuo sėkmingesnė, kuo dažniau vietoje įvardžio „aš“ bus vartojama „jūs“. Toks būdas vadinamas atskaitos tašku „jūs“ (you viewpoint): žinios formulavimas atsižvelgiant ne į savo, bet į pranešimo gavėjo tikslus ir interesus.

Nemažai svarbus yra tinkamai pasirinktas komunikacijos laikas. Juk pavyzdžiui vargu ar susirinkimas skirtas ilgalaikiai organizacijos strategijai, bus sėkmingas, jei vyks tada, kai darbuotojai bus susirūpinę „degančiais“ kitų konkrečių užduočių terminais (Baršauskienė ir kt. 2010).

Taigi, apibendrinus, galima teigti, kad norint įveikti darbuotojų komunikacijos problemas organizacijoje reikia atkreipti dėmesį į nemažą sąrašą komunikacijos aspektų. Svarbiausia, komunikuojant, gerai pažinti asmenį su kuriuo bendraujama. Nesvarbu, ar komunikacija vyksta „akis į akį“ ar pranešimai siunčiami rašytiniu būdu. Bendraujant yra svarbu siųsti aiškias, tikslias ir tiesias žinias. Svarbu gauti atgalinį ryšį tam, kad bendravimas tęstųsi, bei tam, kad suprasti gavėjo reakciją priimant informaciją. Svarbu atsižvelgti į bendravimo partnerius, jų asmenybę, charakterį, išsilavinimą, patirtį, emocijas, požiūrius bei vertybes.

2. TYRIMO METODIKOS APŽVALGA

Organizacijos, kurioje buvo atliktas tyrimas, pristatymas. Tyrimas atliktas vienoje pirmaujančių logistikos srities įmonių. Kuri plečia paslaugų apimtį ir skirdama daug dėmesio jų kokybei tobulėja. Vykdamas savo veiklą vadovaujasi principu – sukurti klientui pridėtinę vertę. Sėkmingai sprenddami uždavinius, kuriuos diktuoja logistikos rinka, bei diegdami naujoves, įmonės vadovai, užtikrina kokybišką ir patikimą klientų aptarnavimą. Įmonė siūlo puikias susisiekimo ir prekių transportavimo sąlygas į didžiuosius Lietuvos miestus, Skandinavijos šalis, Kaliningrado sritį, Latviją, Estiją bei kitas Europos šalis. Taip pat siūlo gausų krovinių logistikos paslaugų spektrą. Profesionalumas ir patirtis garantuoja aukštą teikiamų paslaugų kokybę. Klientai gali rinktis pavienes arba kompleksines paslaugas, teikiamas Klaipėdoje. Įmonės teikiamos sandėlių paslaugos: ilgalaikis ir trumpalaikis prekių saugojimas moderniuose, naujausius Europos Sąjungos ir tarptautinius reikalavimus atitinkančiuose 17 817 m² sandėliuose: krovos darbai, detali prekių apskaita, galiojimo terminų, partijos numerių sekimas, FIFO, FEFO prekių judėjimo principų užtikrinimas, ženklavimas akciziniais ir kontroliniais ženklais, banderolių klijavimas, prekių svėrimas, matavimas, pakavimas, siuntų paruošimas transportavimui, prekių rūšiavimas ir atrinkimas. Profesionalūs darbuotojai teikia kokybiškas muitinės tarpininkavimo paslaugas Lietuvos, Europos, Rusijos bei kitų NVS šalių įmonėms: dokumentų paruošimas eksporto, importo, tranzito procedūroms ir kliento atstovavimas deklaruojant prekes muitinėje, krovinio ir jį lydinčių dokumentų įforminimas muitinėje, lydraščių, leidimų, pažymų, sertifikatų paruošimas ir įforminimas, apeliacijų paruošimas ir įforminimas. Taigi įmonė yra Lietuvos rinkos lyderė, teikianti profesionalias kompleksines (3PL) logistikos paslaugas: logistikos sprendimai ir konsultacijos, konteinerių pasiėmimas iš uosto ir gabenimas iki iškrovimo vietos, prekių saugojimas laisvojoje ekonominėje zonoje, krovos darbai, užsakymų valdymas ir detali prekių apskaita (WMS), prekių likučių sekimas online, prekių rūšiavimas, ženklavimas akciziniais ir kontroliniais ženklais, banderolių klijavimas, svėrimas, matavimas, įpakavimas, kokybės kontrolė, vienetinis prekių atrinkimas, naudojant šiuolaikinę sandėlio valdymo sistemą, siuntų formavimas iš sandėlyje konsoliduotų krovinių, komercinių sandorių įforminimas Klaipėdoje, tranzitinių krovinių judėjimo ir muitinės formalumų schema.

Kadangi ši įmonė priskiriama vienai iš pirmaujančių logistikos srityje, neabejotina, kad komunikacija įmonės viduje yra ypač svarbus reiškinys. Komunikacija gali kelti iššūkių, keblumų ir klausimų įmonėje, kadangi tokioje įmonėje komunikacija yra vienas iš pagrindinių darbo procesų. Tad tikslinga išsiaiškinti įmonės esamų darbuotojų požiūrį į įmonėje vykstančią komunikaciją ir jos

veiksnius. Atskleisti aspektai suteiks galimybę pateikti siūlymus kaip tobulinti tyrime dalyvavusios įmonės darbuotojų tarpusavio komunikacijos procesą.

Atliekant organizacijos komunikacijos proceso teorinę analizę remtasi mokslinė literatūra. Siekiant ištirti komunikacijos procesą logistinėje įmonėje buvo atliktas empirinis tyrimas, kiekybiniu metodu. Siekiant gautus rezultatus priskirti visai generalinei aibei, tai yra 80-čiai darbuotojų. Numatytas tikimybinis imties sudarymo būdas, paprastuoju atsitiktiniu tipu. Pagal 15 procentų paklaidą numatyta tyrimo imtis 66 respondentai. Siekiant gauti kuo tikslesnius atsakymus, instrumentas buvo pasirinktas tariantis su organizacijos personalo skyriaus vadovu. Tyrimo instrumentas – anketinė apklausa internetu, anketa sukurta autorės (3 priedas). Anketoje pateikiami 20 klausimų, tarp kurių yra tiek uždaro tiek atviro tipo klausimai. Pirmasis klausimas pateikiamas, siekiant nustatyti kaip darbuotojai suvokia komunikacijos sampratą. Antrasis ir trečiasis klausimai pateikiami, siekiant nustatyti komunikacijos svarbą įmonėje, darbuotojų atžvilgiu. Sekantys 4 klausimai pateikiami išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir komunikacijos procesu įmonėje. Vienas klausimas yra apie tai, kaip dažnai turi būti organizuojami darbuotojų susirinkimai įmonėje. Kiti 2 klausimai pasitelkti išsiaiškinti kokie būtent komunikacijos aspektai darbuotojams yra svarbūs darbe. Kiti 3 klausimai skirti nustatyti kokia komunikacijos forma dominuoja įmonėje. Taip pat užduotas vienas klausimas apie tai, kaip dažnai darbuotojai komunikuoja tarpusavyje. Sekantys 2 klausimai užduoti norint nustatyti kaip atsižvelgiama į darbuotojų pageidavimus formuoti komunikacijos procesą įmonėje, bei sužinoti konkrečius jų siūlymus. Paskutiniai 4 klausimai - demografiniai.

Tyrimas pradėtas 2020 m. kovo 13 d.. Kadangi tyrimo instrumentas buvo numatytas iš anksto, anketa buvo patalpinta virtualiojoje apklausų platformoje apklausa.lt. Apklausos internetinė nuoroda buvo išsiųsta kiekvienam darbuotojui į jo asmeninį elektroninį paštą. Pateikiant apklausos anketą, kiekvienas tyrimo dalyvis buvo supažindintas su tyrimo tema, tikslu, pobūdžiu ir duomenų naudojimo informacija. Atliekant tyrimą atsižvelgta į etikos aspektus. Buvo laikomasi konfidencialumo, anonimiškumo bei privatumo politikos principų. Visi organizacijoje dirbantys turėjo teisę apsispręsti ar dalyvauti apklausoje. Į anketoje pateiktus klausimus, duomenų rinkimo laikotarpiu, respondentai aktyviausiai atsakinėjo pirmąją savaitę nuo tada kai buvo pasidalinta klausimynu su darbuotojais. Kadangi vėliau respondentų aktyvumas mažėjo, prašymas užpildyti anketą buvo siųstas pakartotinai. Tyrimo duomenų rinkimas truko iki balandžio 13 d.. Iš 80 darbuotojų pateikė atsakymus 67. Tyrime dalyvavo 4 moterys, likusieji – vyrai. Didžioji dalis (42 proc.) apklaustųjų priklauso 30-39 amžiaus grupei. Pagal išdirbtus metus įmonėje darbuotojai pasiskirstė taip, kad didžioji dalis (35 proc.) dirba 5-10 metų.

Gauti tyrimo duomenys yra reprezentatyvūs visai generalinei aibei 95,8 proc. tikslumu. Tad galima 4,2 procentų paklaida atliekant pakartotinį tyrimą.

Tyrimo analizė atlikta pasitelkiant anketinės apklausos duomenų analizę, sudarant lenteles bei diagramas, naudojantis SPSS, Ms Excel bei Ms Word programomis.

3. LOGISTINĖS ĮMONĖS DARBUOTOJŲ KOMUNIKACIJOS PROCESO TYRIMO ANALIZĖ

3.1. Darbuotojų komunikacijos, informacijos perdavimo samprata bei svarba

Tikriausiai daugelis įmonių įgyvendina teoriškai išanalizuotus komunikacijos veiksmus ar jų kombinacijas. Tačiau pasiekti efektyvios komunikacijos įgyvendinimą vis dar sudėtinga, tad svarbu išsiaiškinti vidinės komunikacijos veiksnių įtaką, įsigilinant į konkrečios organizacijos darbuotojų požiūrį. Tam sutelkiamas dėmesys į komunikacijos suvokimą ir svarbą įmonės kontekste. Gilinamasi į komunikacijos procesą, rūšis bei informacijos perdavimo formas. Šioje tyrimo dalyje pristatyti duomenys leidžia atskleisti pasirinktos logistinės įmonės darbuotojų požiūrį į komunikaciją kaip veiksni. Šioje dalyje nagrinėjama priimtinausia komunikacijos sąvoka įmonės darbuotojams, kaip jie supranta informacijos perdavimą, bei kiek svarbus darbuotojams komunikacijos procesas darbo metu.

Atliekant tyrimą pirmaisiais trimis klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai suvokia komunikacijos procesą ir jo svarbą įmonės kontekste. Duomenys apie tai, kokia respondentams yra priimtinausia komunikacijos sąvoka pateikti 2 lentelėje. Duomenys pateikti procentais, kur didžiausias galimas yra 100.

2 lentelė. Darbuotojams priimtinausia komunikacijos sąvoka.

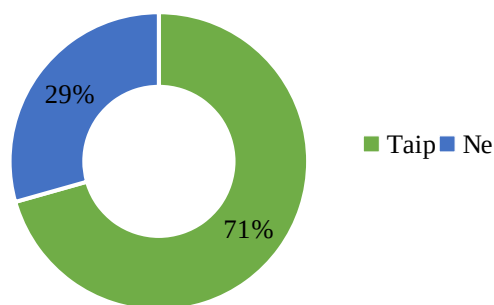
Komunikacija - tai, formalus bendravimas norint pasiekti bendrų santykių, bendradarbiavimo.	11.8%
Komunikacija - tai, neformalus bendravimas norint pasiekti bendrų santykių, bendradarbiavimo.	0%
Komunikacija yra tiek formalus tiek neformalus bendravimas norint pasiekti bendrų santykių, bendradarbiavimo.	64.7%
Komunikacija nėra vien pasikeitimas informacija. Žmonės keičiasi taip pat ir jausmais, ketinimais ir mintimis, išgyvenimais bei patirtimi.	23.5%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Analizuojant gautus ir lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad daugiau nei pusė įmonės darbuotojų (beveik 65 proc.), kaip priimtinausią komunikacijos sąvoką darbovietėje, pažymi tiek formalų tiek neformalų bendravimą norint pasiekti bendradarbiavimo. Ketvirtadaliui (24 proc.) darbuotojų komunikacija nėra vien pasikeitimas informacija. Jų nuomone bendraujant svarbūs yra jausmai, mintys ir išgyvenimai. Likusi dalis darbuotojų (12 proc.) žymi, kad komunikacija yra tik formalus bendravimas norint pasiekti bendradarbiavimo. Tad atsižvelgiant į respondentų

atsakymus, siūlytina organizacijoje puoselėti ne vien formalų bendravimą tarp kolegų, bet ir neformalų bendravimą. Remiantis tyrimo rezultatais, tikėtina, jog toks būdas padės pasiekti aktyvaus bendradarbiavimo komandoje.

Kito klausimo pagalba siekiama išsiaiškinti ar pranešimų siuntimas ir gavimas apima ne tik informacijos perdavimą, bet ir sutelkia organizacijos narius. Duomenys pateikti 5 paveiksle. Duomenys pateikti procentais, kur didžiausias galimas yra 100.



5 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar komunikacija sutelkia darbuotojus.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Didžioji dalis respondentų (71 proc.) sutinka su tuo kad, įmonėje, kurioje jie dirba, komunikacija apima ne tik informacijos perdavimą, bet ir sutelkia organizacijos narius. Ir 29 proc. apklaustųjų neigia, kad komunikacija sutelkia organizacijos narius. Remiantis šia informacija, bei atsižvelgiant į 2 lentelėje pateiktus duomenis, norint didinti teigiamų atsakymų procentą rekomenduojama dirbti ties formalios ir neformalios komunikacijos tobulinimu. Kadangi didžioji dalis tyrime dalyvavusiųjų respondentų pateikia nuomonę, jog komunikacija sutelkia darbuotojus, vadinasi įmonėje vyksta intensyvi komunikacija. Remiantis respondentų atsakymų analizės duomenimis, stengtis sutelkti visus darbuotojus padės aktyvus komunikavimo proceso puoselėjimas, tam svarbu, kad kiekvienas darbuotojas įsitrauktų į jį.

Tolimesniu klausimu siekiama išsiaiškinti kiek svarbus pats komunikacijos procesas įmonės darbuotojams. Duomenys apie komunikacijos svarbą įmonėje pateikti 3 lentelėje. Duomenys pateikti procentais, kur didžiausias galimas yra 100.

3 lentelė. Respondentų nuomonė apie komunikacijos svarbą įmonėje.

Visiškai nesvarbi.	0%
Nesvarbi.	5.9%
Nei svarbi, nei nesvarbi.	11.8%
Svarbi.	29.4%
Labai svarbi.	52.9%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Didžioji dalis respondentų (53 proc.) respondentų komunikaciją išskiria kaip labai svarbų aspektą. 29 proc. respondentų pažymi, kad komunikacija įmonėje yra svarbi. 12 proc. atsakiusių neturi nuomonės. Ir tik 6 proc. organizacijos darbuotojų teigimu, įmonėje, kurioje jie dirba, komunikacija nėra svarbi. Remiantis šioje lentelėje bei ankstesnėse lentelėse pateiktais duomenimis aiškiai matyti, jos įmonėje vyrauja vienareikšmiška nuomonė apie komunikavimo procesą. Organizacijos darbuotojams komunikavimas labai svarbus veiksnys, kuris padeda sutelkti komandą ir sėkmingai bendradarbiauti.

Darbuotojams pateikiant sekantį klausimą, siekiama nustatyti ar organizacijos darbuotojai patenkinti darbu. Pateikti penkti vertinamojo pobūdžio atsakymų variantai, iš kurių respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną. 4 lentelėje pateikti duomenys procentais, kur didžiausias galimas yra 100.

4 lentelė. Respondentų pasitenkinimas darbu.

Labai nepatenkinta(s).	0%
Nepatenkinta(s).	5.9%
Nei patenkinta(s), nei nepatenkinta(s).	23.5%
Patenkinta(s).	64.7%
Labai patenkina(s).	5.9%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Iš 4 lentelėje pateiktų duomenų matoma, daugiau nei pusė atsakiusių (65 proc.) yra patenkinti savo darbu. Penktadalis (24 proc.) - nuomonės neturi. 6 proc. apklaustųjų yra labai patenkinti savo darbu, tiek pat (6 proc.) yra nepatenkinti šiuo metu dirbamu darbu. Vis dėlto didžioji dalis respondentų patenkinti darbu organizacijoje, tačiau efektyvios komunikacijos tobulinimas gali didinti šį skaičių. Siekti darbuotojų aukščiausio pasitenkinimo darbu patartina kuriant aktyvią informacijos cirkuliaciją organizacijoje. Kitaip tariant rekomenduojama skatinti darbuotojų komunikavimą tarpusavyje.

Siekiant atskleisti dirbančiųjų asmenų pasitenkinimą komunikacijos procesu įmonėje buvo užduodamas dar vienas klausimas. Iš penkių vertinamojo pobūdžio atsakymų variantų respondentai galėjo pasirinkti vieną. 5 lentelėje pateikiama penktojo klausimo duomenų analizė, duomenys pateikti procentais, kur didžiausias galimas yra 100.

5 lentelė. Respondentų pasitenkinimas komunikacijos procesu organizacijoje.

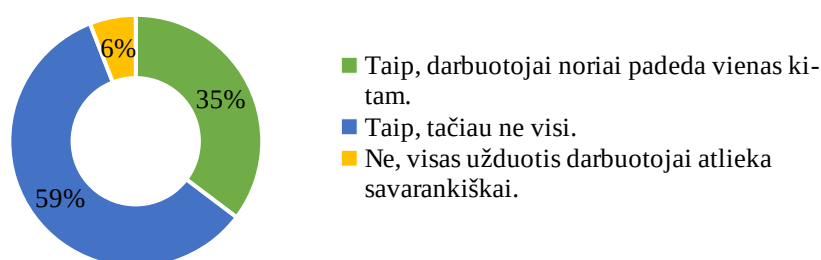
Labai nepatenkinta(s).	0%
Nepatenkinta(s).	17.6%
Nei patenkinta(s), nei nepatenkinta(s).	23.5%
Patenkinta(s).	58.8%
Labai patenkina(s).	0%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Pagal gautus duomenis galima spręsti, kad iš esmės darbuotojai yra patenkinti komunikacijos procesu įmonėje. Beveik 60 proc. respondentų pažymėjo, kad yra patenkinti

komunikacijos procesu. 24 proc. nei patenkinti, nei nepatenkinti, o 18 proc. yra nepatenkinti komunikacijos procesu įmonėje. Labai patenkintų, taip pat kaip ir visiškai nepatenkintų – nėra. Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, jog darbuotojai komunikuoja darbo metu ir yra patenkinti vyraujančiu komunikacijos procesu organizacijoje. Tačiau rekomenduojama siekti maksimalaus darbuotojų pasitenkinimo, kadangi visiškai patenkintų, komunikavimo procesu, šiuo metu nėra.

Sekantis tyrimo klausimas atskleidė darbuotojų konsultavimosi tarpusavyje ypatumus, atliekant vadovo pavestus darbus įmonėje. Duomenys pateikti 6 paveiksle procentais, kur didžiausias galimas yra 100.



6 pav. Darbuotojų tarpusavio konsultavimasis darbo metu.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Analizuojant gautus duomenis akivaizdu, kad darbuotojai visgi dažniausiai konsultuojasi atlikdami pavestus darbus, tačiau konsultuojasi ne visi. Tokią nuomonę pateikia 59 proc. respondentų. 35 proc. respondentų teigimu darbuotojai darbo metu noriai padeda vienas kitam. Mažiausia dalis respondentų (5,9 proc.) atsakė, jog visas užduotis darbuotojai atlieka be jokios pagalbos. Remiantis tyrimo duomenimis aiškiai matyti, jog savarankiškai darbus atlieka labai maža dalis dirbančiųjų įmonėje, todėl didžioji dalis darbuotojų dirbdami visgi konsultuojasi tarpusavyje ir padeda vienas kitam. Šis veiksnys sutelkia darbuotojus ir puoselėja komunikacijos procesą įmonėje, todėl siūlytina skatinti darbuotojus dirbti komandoje padedant vieni kitiems bei konsultuojantis tarpusavyje.

Vienu iš klausimų buvo siekiama sužinoti veiksnius keliančius darbuotojų nepasitenkinimą darbo metu. Surinktų duomenų analizė pateikta 6 lentelėje. Duomenys pateikti procentais. Čia procentų suma gali viršyti 100, kadangi respondentams buvo suteikta galimybė pasirinkti keletą atsakymo variantų.

6 lentelė. Veiksniai keliantys nepasitenkinimą darbo metu.

Darbo užmokestis.	29.4%
Motyvacijos priemonės.	23.5%
Santykiai su vadovais.	29.4%
Santykiai su kolegomis.	0%
Darbo nuvertinimas.	52.9%
Tolesnio mokymosi ir karjeros galimybės.	5.9%
Nevienodos darbo sąlygos ir skatinimo priemonės skirtingiems darbuotojams.	35.3%
Darbu esu patenkinta(s).	23.5%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Visiškai savo darbu patenkintų darbuotojų skaičius sudaro 24 procentus. Didžiausias procentas (53 proc.) darbuotojų yra nepatenkinti jog jų darbas yra nuvertinamas. 35 proc. atsakiusių pažymi nelygybę tarp darbuotojų, darbuotojai nepatenkinti dėl nevienodų darbo sąlygų bei skiriamų skatinimo priemonių. 30 proc. darbuotojų nepatenkinti savo darbo užmokesčiu ir 30 proc. darbuotojų nepatenkinti santykiais su vadovu. Baraškevičienės ir Jamulevičiūtės-Ivaškevičienės (2005) teigimu, sugebėti tinkamai komunikuoti ar pasižymėti komunikacine kompetencija šiandien svarbu yra kiekvienam specialistui. Todėl sprendžiant komunikavimo problemas, įmonės vadovybei rekomenduojama atkreipti dėmesį į autorių pastebėjimą. Dar 24 proc. įmonės darbuotojų pažymėjo, jog įmonėje yra nepatenkinamos motyvavimo priemonės. 6 proc. nepatenkinti karjeros perspektyvomis. Ir akivaizdu, jog nei vienas darbuotojas nesiskundžia dėl santykių su kolegomis.

Apibendrinant pateiktus tyrimo dalyvių atsakymus galima teigti, kad iš esmės komunikaciją įmonėje suprantama kaip tiek formalus tiek neformalus bendravimas, kurio pagalba įmanoma pasiekti bendrų santykių bei bendradarbiauti tarpusavyje. Rečiau žymima, kad komunikuoti nereikia vien keistos informacija, o žmonės keičiasi taip pat ir jausmais, ketinimais ir mintimis, išgyvenimais bei patirtimi. Taip pat organizacijoje vyrauja nuomonė, jog pranešimų siuntimas ir gavimas apima ne tik informacijos perdavimą, bet ir sutelkia visus organizacijos narius. Taigi, pagal gautus rezultatus, logistikos srityje veikiančioje įmonėje, darbuotojams komunikacijos procesas yra labai svarbus veiksnys. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidžia iš esmės darbuotojų pasitenkinimą dirbamu darbu ir tai, kad iš esmės darbuotojai patenkinti komunikacijos procesu įmonėje. Tačiau respondentai pažymi veiksnius, dėl kurių pasitenkinimo nejaučia. Dažniausiai įmonės darbuotojams nepasitenkinimą kelia darbo nuvertinimas, su šiuo veiksnium susiduria pusė atsakiusių. Trečdalis darbuotojų susiduria su nevienodų darbo sąlygų paskirstymu, tai pat susiduria su nevienodu skatinimo priemonių skirstymu skirtingiems asmenims. Organizacijoje vyrauja nepasitenkinimas darbo užmokesčiu bei santykiais su vadovybe. Penktadalis respondentų nepatenkinti organizacijos siūlomomis motyvavimo priemonėmis. Ir yra mažiausias procentas darbuotojų kurie nepatenkinti tolesnio tobulėjimo mokslo srityse bei karjeros perspektyvų, vadinasi

darbuotojams įmonė nesuteikia pakankamai galimybių kilti karjeros laiptais. Tad atsižvelgiant į respondentų atsakymus, siūlytina organizacijoje puoselėti tiek formalų, tiek neformalų bendravimą. Tikėtina, jog toks būdas padės pasiekti aktyvaus bendradarbiavimo komandoje. Norint puoselėti komunikavimo procesą svarbu sutelkti visus darbuotojus, tad rekomenduojama įtraukti kiekvieną iš jų. Siekti darbuotojų aukščiausio pasitenkinimo darbu patartina kuriant aktyvią informacijos cirkuliaciją organizacijoje. Kitaip tariant rekomenduojama skatinti darbuotojų komunikavimą tarpusavyje. Kadangi visiškai patenkintų komunikavimo procesu, šiuo metu, nėra - rekomenduojama siekti maksimalaus darbuotojų pasitenkinimo, skatinant komunikavimą tarpusavyje. Siūloma darbuotojus skatinti dirbti komandoje padedant vieni kitiems bei konsultuojantis tarpusavyje. Taip pat, įmonės vadovybei, rekomenduojama nukreipti dėmesį į motyvavimo priemonių bei karjeros perspektyvų tobulinimo klausimus. Išsprendus šias, įmonėje vyraujančias, problemas, puoselėjant darbuotojų nuomonę, komunikavimo lygis kils teigiama kryptimi.

3.2. Svarbiausi komunikacijos veiksniai darbo metu

Komunikacija tai žmonių tarpusavio sąveikos bei organizacijos funkcionavimo pagrindas, kurį sudaro svarbiausi komunikacijos veiksniai įmonės darbuotojų atžvilgiu. Mokslininkai apibrėždami komunikacijos organizacijoje esmę teigia, kad cirkuliuojanti informacija yra svarbiausias procesas, kurio pagrindu vyksta sprendimų formulavimas bei veiklos planavimas ir įgyvendinimas. Šie veiksniai yra vieni iš svarbiausių kiekvienoje įmonėje, kurioje vyksta komunikavimas. Tad šioje tyrimo dalyje nagrinėjami darbuotojų pateikti atsakymų duomenys apie svarbiausius komunikavimo veiksnius susijusius su darbu. Taip pat pateikiami tyrimo duomenys, apie šių veiksnių svarbą.

Trys klausimai pateikiami, norint išsiaiškinti vyraujančią požiūrį į svarbiausius komunikacijos veiksnius respondentų atžvilgiu. Vienas iš svarbiausių, labiausiai rūpimiausių bei aktualiausių įmonės darbuotojams veiksnių – darbo susirinkimai. Tad vienu iš klausimu siekiama nustatyti darbuotojų pageidaujamą susirinkimų dažnį įmonėje. Iš galimų 5 variantų respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną. Duomenys pateikti 7 lentelėje procentais, kur didžiausias galimas yra 100.

7 lentelė. Pageidaujamas susirinkimų dažnis.

Susirinkimų nereikia.	0%
Kartą per metus.	0%
Kartą per pusmetį.	11.8%
Kartą per ketvirtį.	52.9%
Kartą per mėnesį.	35.3%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Tyrimo rezultatai atskleidžia jog daugiau nei pusės, tai yra 53 proc. respondentų teigimu, susirinkimai turėtų vykti kartą per ketvirtį metų. Daugiau nei trečdalis, tai yra 35 proc. respondentų norėtų, kad susirinkimai vyktų kiekvieną mėnesį. 12 proc. respondentų susirinkimų, darbams aptarti, užtektų kartą per pusę metų. Darbuotojų kuriems susirinkimų visiškai nereikia – nėra. Tyrimo rezultatai vienareikšmiškai nurodo, jog bendrų darbuotojų susirinkimų reikia. Remiantis duomenimis siūlytina organizuoti darbuotojų susirinkimus kas tris mėnesius. Susirinkimų metu aptarti darbus, pasiekimus, keblumus, trikdžius, siūlymus, rūpimus klausimus. Tokiu būdu sutelkiant visos organizacijos darbuotojų komandą. Susirinkimų organizavimas – puikus būdas pradėti gerinti komunikacijos procesą įmonėje.

8 lentelėje pateikti duomenys apie respondentams svarbius aspektus darbovietėje.

8 lentelė. Svarbūs aspektai darbe.

Poreikiai	Vidurkis	Moda	Standartinis nuokrypis
Ilgalaikiai ir garantuoti darbo santykiai	4,65	5	0,493
Stabilios pajamos	4,88	5	0,332
Darbo proceso saugumas	4,59	5	0,618
Finansinis saugumas nelaimės atveju / ligos atveju	4,65	5	0,493
Ne kintantys, vienodi reikalavimai darbui	4,24	4	0,664
Geri santykiai su vadovybe	4,35	5	0,702
Geri santykiai su bendradarbiais	4,47	5	0,624
Galimybė bendrauti su bendradarbiais ne vien darbiniais klausimais	3,53	4	1,007
Jūsų darbo rezultatų bei pastangų žodinis įvertinimas	3,76	4	1,251
Raštiškos padėkos, garbės raštai	3,06	3	1,144
Galimybė išmokyti naujų žinių, įgūdžių	4,24	4	0,664
Galimybė kelti kvalifikaciją	4,35	4	0,493
Galimybė dirbti su naujomis technologijomis	4,24	4	0,664
Autoritetas ir pagarba tarp bendradarbių	4,12	4	0,993
Pagarba iš vadovybės	4,47	5	0,624
Organizacijos įvaizdis visuomenėje	4,06	4	0,659
Galimybė padėti blogiau gyvenantiems, problemų turintiems žmonėms	3,65	4	0,606
Kita (įrašykite)	0	0	0

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Analizuojant 8 lentelės duomenis išryškėja, jog visi pateikti aspektai darbuotojams yra svarbūs. Dažniausiai pasirinkti veiksniai tokie kaip ilgalaikiai ir garantuoti darbo santykiai, stabilios pajamos, darbo proceso saugumas, finansinis saugumas nelaimės atveju / ligos atveju, geri santykiai su vadovybe, geri santykiai su bendradarbiais, pagarba iš vadovybės. Vadinasi šiuo metu, darbuotojų atžvilgiu, išvardinti septyni veiksniai yra rūpimiausi, į ką vadovybė turėtų atkreipti dėmesį. Ryškiai matyti, jog pagal pasirinkimų vidurkį svarbiausiais lieka tie patys aspektai, tai yra: ilgalaikiai ir garantuoti darbo santykiai, stabilios pajamos, darbo proceso saugumas, finansinis saugumas nelaimės ar ligos atveju. Analizuojant duomenis pagal standartinį nuokrypį, matyti, kad mažiausiai darbuotojų nuomonė skiriasi dėl galimybių bendrauti su bendradarbiais ne vien

darbiniais klausimais ir dėl autoriteto ir pagarbos tarp bendradarbių. Beje šiuos veiksnius darbuotojai priskiria prie svarbesnių. Mažiausiai darbuotojams svarbios raštiškos padėkos, garbės raštai. Tai vienintelis aspektas kuris ryškiausiai išsiskiria, kaip rečiausiai pasirinktas. Tad organizacijos vadovybei siūlytina garantuoti darbuotojams ilgalaikius darbo santykius, užtikrinti saugumą darbo proceso metu bei finansinį saugumą. Tyrimo rezultatų duomenimis darbuotojams svarbūs geri santykiai su bendradarbiais ir pagarba iš vadovybės pusės, tad vadovybei rekomenduojama puoselėti ir tobulinti santykius su pavaldiniais skatinant komunikavimą ne vien darbo temomis. Tokiu būdu puoselėjant neformalųjį komunikacijos procesą įmonėje.

Sekantis tyrimo klausimas pateiktas siekiant nustatyti darbuotojų atžvilgiu svarbiausius vidinės komunikacijos veiksnius. Duomenys pateikti procentais kurių suma gali viršyti 100, kadangi respondentai galėjo pasirinkti ne vieną atsakymo variantą (9 lentelė).

9 lentelė. Vidinės komunikacijos veiksnių svarba.

Teiginiai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies	Svarbu	Labai svarbu
Tiksliai žinoti darbus	0%	0%	0%	23.5%	76.5%
Turėti galimybę pasitikslinti informaciją	0%	0%	5.9%	41.2%	52.9%
Turėti galimybę laisviau išsakyti savo nuomonę	0%	5.9%	5.9%	41.2%	47.1%
Turėti galimybę pateikti pasiūlymus ir idėjas	0%	5.9%	5.9%	52.9%	35.3%
Turėti galimybę anonimiškai išreikšti nepasitenkinimą	5.9%	0%	29.4%	41.2%	23.5%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Pagal gautus respondentų atsakymus, tyrimo duomenys atskleidžia, kad tiksliai žinoti darbus, daugumai darbuotojų (77 proc.) yra labai svarbu, ir 24 proc. darbuotojų svarbu. Turėti galimybę pasitikslinti informaciją labai svarbu yra daugiau nei pusei respondentų (53 proc.). Kaip svarbų, šį veiksnių, pasirinko 41 proc. respondentų. Taip pat beveik pusei apklaustųjų (47 proc.) labai svarbu turėti galimybę laisviau išsakyti savo nuomonę. 41 proc. pažymi, kad tai yra svarbu. 6 proc. mano, jog tai yra svarbu tik iš dalies, ir 6 proc. darbuotojų mano, jog tai nėra svarbus veiksnys. Turėti galimybę pateikti pasiūlymus ir idėjas daugiau nei pusei apklaustųjų (53 proc.) yra svarbu. 35 proc. darbuotojų nuomone šis veiksnys yra labai svarbus. 6 proc. darbuotojų manymu tai tik iš dalies svarbus arba nesvarbus veiksnys. Turėti galimybę anonimiškai išreikšti nepasitenkinimą 41 proc. darbuotojų yra svarbu, o 24 proc. labai svarbu. 29 proc. apklaustųjų mano, jog tai yra iš dalies svarbus veiksnys. 6 proc. respondentų manymu tai visiškai nesvarbus veiksnys organizacijos komunikacijoje. Išnagrinėjus tyrimo rezultatų duomenis, aukštesnes pareigas einantiems, rekomenduojama tiksliai išaiškinti darbus savo pavaldiniams, o nesupratus suteikti galimybę pasitikslinti reikiamą informaciją. Siūlytina darbuotojų nespaušti į rėmus, o leisti laisviau išsakyti savo nuomonę, skatinant ne kritikuoti vieni kitų. Suteikti galimybę laisvai pateikti naujų idėjų ir

siūlyimų skirtingomis, darbuotojams patogiausiomis formomis. Taip pat suteikti ir anoniminę savo nuomonės išreiškimo galimybę. Tokiu būdu suteikiant galimybę darbuotojams komunikuoti taip, kaip jiems patogiu ir priimtina.

Kadangi įmonėje iki šiol susirinkimai organizuojami nebuvo, tad visų pirma norėtųsi dar kartą pabrėžti, kad darbuotojų manymu jų visgi reikia. Tad apibendrinant gautus rezultatus tyrimo metu matyti, jog pusė darbuotojų norėtų aptarti darbus kas tris mėnesius. Trečdalis darbuotojų norėtų susirinkimų kas mėnesį, o likusiems darbuotojams pakaktų susirinkimų kartą per pusmetį. Gauti rezultatai atskleidžia, jog ypatingą reikšmę respondentai teikia ilgalaikiams ir garantuotiems darbo santykiams, stabilioms pajamos, darbo proceso saugumui, finansiniam saugumui nelaimės/ligos atveju. Tokią statistiką galima patvirtinti tuo, kad kiekvienas dirbantis žmogus nori būti socialiai garantuotas darbdavio, kad užtikrinti gyvenimo kokybę. Kas ryškiausiai matoma 8 lentelėje, kad darbuotojams mažiausiai svarbūs yra raštiški pagyrimai, padėkos. Tad tobulinant komunikaciją įmonėje vadovybė galėtų atkreipti į tai dėmesį. Analizuojant svarbiausius komunikacijos veiksmus darbo metu, matyti, jog darbuotojams yra labai svarbu tiksliai žinoti savo darbą, turėti galimybę pasitikslinti informaciją bei turėti galimybę laisviau išsakyti savo nuomonę. Turėti galimybę pateikti pasiūlymus ir idėjas, daugiau nei pusė darbuotojų pažymi kaip svarbų aspektą. Taip pat ir galimybė anonimiškai išreikšti nepasitenkinimą darbuotojų atžvilgiu yra svarbu. Prie visiškai nesvarbių veiksmų, mažoji dalis darbuotojų, pažymėjo tik galimybę išreikšti nuomonę anoniminiu būdu. Visi kiti aspektai darbuotojams yra rūpimi. Remiantis duomenimis siūlytina organizuoti darbuotojų susirinkimus kas tris mėnesius. Susirinkimų metu aptarti darbus, pasiekimus, keblumus, trikdžius, siūlymus, rūpimus klausimus. Tokiu būdu sutelkiant visas organizacijos darbuotojų komandą. Susirinkimų organizavimas – puikus būdas pradėti gerinti komunikacijos procesą įmonėje. Tad organizacijos vadovybei siūlytina garantuoti darbuotojams ilgalaikius darbo santykius, užtikrinti darbo proceso bei finansinį saugumą. Vadovybei rekomenduojama puoselėti ir tobulinti santykius su pavaldiniais skatinant komunikavimą ne vien darbo temomis, puoselėjant neformalųjį komunikacijos procesą įmonėje. Aukštesnes pareigas einantiems, rekomenduojama tiksliai išaiškinti darbus savo pavaldiniams ir suteikti galimybę pasitikslinti reikiamą informaciją. Siūlytina darbuotojų nespausti į rėmus, leisti visiems laisviau išsakyti savo nuomonę, skatinant ne kritikuoti. Suteikti galimybę laisvai pateikti naujų idėjų ir siūlyimų skirtingomis formomis. Taip pat suteikti anoniminę nuomonės išreiškimo galimybę, tuo pačiu suteikiant galimybę darbuotojams komunikuoti taip, kaip jiems patogiu.

3.3. Darbuotojų tarpusavio komunikavimo procesas

Komunikacijos sąvoka yra platesnė, nei vien pasikeitimo informacija. Komunikavimas tai žmonių pasikeitimo idėjomis, nuomonėmis, žiniomis ir ketinimais procesas. Toks procesas vienija atskirų organizacijos grupių ar skirtingų hierarchinių lygių darbuotojų veiksmus, siekiant bendro tikslo. Tad pats komunikacijos procesas yra tai, kuomet informacija siunčiama ir gaunama, papildomai apimant ne tik informacijos perdavimą, bet ir sutelkiant organizacijos narius. Taip pat svarbu akcentuoti, kad komunikacija yra abipusis procesas, todėl jei viena iš komunikuojančių šalių funkcionuos netinkamai, tai komunikacijos procesas sutriks. Šioje tyrimo dalyje nagrinėjami respondentų pateikti duomenys apie vyraujančias įmonėje komunikavimo formas, informacijos gavimo/perdavimo formų vertinimą, komunikavimo dažnį tarp įmonės darbuotojų ir aukštesnes pareigas einančiųjų požiūrį į pavaldinių pageidavimus komunikavimo proceso formavimo klausimais.

Penki klausimai nukreipti į darbuotojų bendravimą darbo metu. Remiantis šių klausimų atsakymų duomenimis siekiama nustatyti įmonėje dominuojančias komunikavimo formas. Nustatyti ar jos yra priimtinos ir patogios darbuotojams. Taip pat išsiaiškinti ar vadovybė domisi bei atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus komunikavimo klausimais. Tad 10 lentelėje pateikti duomenys apie darbuotojų komunikavimo formas organizacijoje. Duomenys pateikti procentais kurių suma gali viršyti 100, kadangi darbuotojai galėjo pasirinkti ne vieną atsakymo variantą.

10 lentelė. Darbuotojų komunikavimo formas.

Tiesioginė (žodinė) komunikacija.	94.7%
Netiesioginė (rašytinė) komunikacija.	88.2%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Respondentų klausiama kokia forma jie komunikuoja darbo metu. Po šiuo klausimu buvo pateikti du atsakymų variantai, respondentams buvo suteikta galimybė pasirinkti abu atsakymo variantus, kadangi įmonėje gali vyrauti tiek žodinė, tiek rašytinė komunikavimo formos. Todėl pagal gautus tyrimo duomenis nustatyta, kad organizacijoje vyrauja tiek tiesioginė, tiek netiesioginė komunikavimo formos. 95 proc. darbuotojų pažymi, kad organizacijoje komunikuoja žodine forma, ir 88 proc. darbuotojų pažymi, jog bendrauja rašytine forma.

Vienu iš klausimų buvo siekiama sužinoti kuri iš komunikacijos formų dominuoja įmonėje. 11 lentelėje pateikti dominuojančios komunikavimo formos duomenys. Duomenys pateikti procentais, kur didžiausias galimas yra 100.

11 lentelė. Dominuojanti komunikavimo forma.

Tiesioginė komunikacija.	82.4%
Netiesioginė komunikacija.	17.6%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Iš pateiktų lentelėje respondentų atsakymų duomenų matyti, jog organizacijoje dominuoja tiesioginė komunikavimo forma. 82 proc. apklaustųjų pažymi tiesioginę komunikaciją kaip dominuojančią, o netiesioginę – nepilni 18 proc. apklaustųjų. Tad akivaizdu, jog darbuotojai įmonėje dažniau bendrauja žodine komunikavimo forma, todėl yra didelė tikimybė, kad didžioji dalis darbuotojų asmeniškai pažįstami vieni su kitais. Žodinė komunikavimo forma labiau sutelkia kolektyvą nei rašytinė, kadangi gyvai bendraujant atsiranda socialinis ryšys tarp komunikuojančiųjų. Toks procesas dažniausiai sustiprina komunikavimą tarp įmonės darbuotojų.

Tolimesnis klausimas respondentams užduotas siekiant nustatyti patogiausius informacijos gavimo ir perdavimo būdus. Pateikti šeši informacijos gavimo-perdavimo būdai ir penkti vertinamojo pobūdžio atsakymų variantai. Darbuotojai turėjo galimybę įvertinti kiekvieną informacijos judėjimo tarp darbuotojų formą nuo „visai nepatogu“ iki „labai patogu“. 12 lentelėje pateikti informacijos gavimo bei perdavimo formų duomenys pagal patogumą. Procentų suma gali viršyti 100, nes respondentams buvo suteikta galimybė pasirinkti keletą atsakymo variantų.

12 lentelė. Informacijos gavimo/perdavimo formų vertinimas.

Teiginiai	Visai nepatogu	Nepatogu	Iš dalies patogu	Patogu	Labai patogu
Dokumento forma	0%	6.3%	18.8%	56.3%	18.8%
Skelbimų lenta	6.3%	12.5%	31.3%	43.8%	6.3%
Elektroninė forma	0%	0%	11.8%	41.2%	47.1%
Bendraujant tiesiogiai	0%	0%	5.9%	52.9%	41.2%
Darbo komandos darbuotojų susirinkimai	5.9%	0%	5.9%	52.9%	35.3%
Visos organizacijos darbuotojų susirinkimai	6.3%	37.5%	18.8%	25%	12.5%
Kita (įrašykite)	0%	0%	0%	0%	0%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Daugiau nei pusei darbuotojų (56 proc.) patogu gauti informaciją rašytine, dokumento forma. Skelbti informaciją lentoje, didžiąjai daliai darbuotojų (44 proc.), taip pat patogu. Patogiausia, apklaustųjų manymu, yra dalintis informacija elektronine forma, tokią nuomonę pateikia 47 proc. respondentų. Tiesiogiai bendrauti patogu pusei darbuotojų – 53 proc., tokiai pat daliai darbuotojų patogu bendrauti darbo komandos susirinkimų metu. Analizuojant respondentų pateiktus atsakymus matyti, jog keistis svarbia informacija visos organizacijos susirinkimų metu yra

nepatogu. Papildomų variantų darbuotojai nepažymėjo. Rekomenduojama, atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę, darbui reikiamą informaciją pateikti dokumento forma perduodant ją elektroniniu būdu. Taip pat informaciją skelbti tam skirtose lentose rašytine forma. Išbandžius praktiškai, komunikuoti tiesiogiai ir išsiaiškinti kuris būdas priimtinesnis ir patogesnis.

Siekiant išsiaiškinti su kuriais įmonės darbuotojais ir kaip dažnai bendraujama darbo metu, pateikiamas dar vienas klausimas. Respondentams pateikti trys variantai, kuriuos reikėjo įvertinti pagal dažnumą nuo „niekada“ iki „kasdien“. Tokiu būdu nustatyta kaip dažnai bendraujama su direktoriumi, administracija bei sandėlio darbuotojais. Atsakymų analizė pateikta 13 lentelėje, kur procentų suma gali viršyti 100, kadangi respondentams buvo suteikta galimybė pasirinkti keletą atsakymo variantų.

13 lentelė. Darbuotojų bendravimo dažnis organizacijoje.

	Niekada	Retai	Dažnai	Kasdien
Direktorius	0%	70.6%	11.8%	17.6%
Administracija	0%	52.9%	17.6%	29.4%
Sandėlio darbuotojai	0%	0%	23.5%	76.5%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Remiantis gautais duomenimis galima teigti, jog su direktoriumi didžioji dalis įmonės darbuotojų komunikuoja retai. Taip pažymi 71 proc. atsakiusiųjų. Tokių, kas bendrauja su direktoriumi kasdien – 18 proc., dažnai 12 proc., o visiškai nebendruojančių – nėra. Su administracija pusė įmonės darbuotojų (53 proc.) komunikuoja retais atvejais. Beveik 30 proc. darbuotojų komunikuoja kiekvieną dieną, ir 18 proc. tenka bendrauti dažnai. Su sandėlio darbuotojais didžioji dalis apklaustųjų bendrauja kasdien, 24 proc. dažnai, o kitų atsakymo variantų nepasirinkta. Norint gerinti komunikavimo procesą įmonėje, rekomenduojama pradėti nuo vadovybės bendravimo puoselėjimo su pavaldiniais. Kaip išsiaiškinta ankščiau, darbuotojams trūksta neformaliojo bendravimo. Tad siūlytina tobulėti šia linkme.

Tyrimo eigoje siekta atskleisti vadovybės požiūrį į darbuotojų siūlymus ir pageidavimus formuojant komunikavimo procesą įmonėje. Respondentams pateikti keturi teiginiai, kurie apibūdintų vadovybės požiūrį. 14 lentelėje pateikti duomenys apie, tai kaip atsižvelgiama į darbuotojų siūlymus/ pageidavimus formuojant tinkamą komunikacijos procesą įmonėje. Duomenys pateikti procentais, kur didžiausias galimas yra 100.

14 lentelė. Požiūris į darbuotojų siūlymus/pageidavimus.

Komunikacijos procesą formuoja patys darbuotojai.	0%
Vadovas komunikacijos procesą formuoja neatsižvelgdamas į darbuotojų nuomonę.	6.3%
Vadovas paklausia darbuotojų, tačiau sprendimus priima vienas.	56.3%
Taip, vadovas visada klausia ir atsižvelgia į darbuotojų nuomonę.	37.5%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, 2020 m.

Analizuojant lentelėje pateiktus duomenis, matyti, jog daugiau nei pusė respondentų (56 proc.) pažymi, jog vadovas domisi darbuotojų pageidavimais bei siūlymais, tačiau sprendimus priima savo nuožiūra. 38 proc. respondentų teigimu vadovas visada domisi bei atsižvelgia į darbuotojų nuomonę. 6 proc. apklaustųjų teigia, kad vadovas visiškai neatsižvelgia į darbuotojų nuomonę ir komunikacijos procesą formuoja pats. Nei vienas iš apklaustųjų nepažymi, kad komunikacijos procesą įmonėje formuoja patys darbuotojai, pagal tai matoma, kad vadovybė rūpinasi šiuo klausimu, nepalieka spręsti svarbių aspektų darbuotojams. Rekomenduojama įtraukti darbuotojus į komunikacijos proceso formavimo veiklą, skatinant teikti savo nuomonę. Čia svarbu, kad būtų atsižvelgta į darbuotojų pateikiamas idėjas, pasiūlymus bei pageidavimus.

Apibendrinant darbuotojų tarpusavio komunikavimo proceso ypatumus, matyti, jog įmonėje vyrauja ir žodinė ir rašytinė komunikavimo formos. Šis aspektas leidžia suprasti, kad komunikacijos procesas įmonėje labai svarbus, o Srebliausienės ir Veličkienės (2004) teigimu, nekomunikuoti yra neįmanoma. Išanalizavus tyrimo duomenis matyti, jog organizacijoje dominuoja tiesioginė komunikavimo forma, vadinasi darbuotojai praktikuoja komunikavimą tiesiogiai vienas su kitu, bendravimą žodžiu. Tačiau pateikus klausimą apie patogias informacijos gavimo formas, respondentai kaip patogiausią informacijos gavimo-perdavimo formą išskyrė elektroninę erdvę. Analizuojant komunikacijos procesą organizacijoje svarbu suprasti tarp kurių darbuotojų įmonėje vysta bendravimas. Šioje organizacijoje daugelio darbuotojų komunikacija kasdien vyksta su sandėlio darbuotojais. Su administracijos darbuotojais retai, o su direktoriumi rečiausiai. Retas bendravimas su vadovu atspindi darbuotojų pageidavimų paisymo klausimą. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog vadovas dažniausiai teiraujasi darbuotojų norais bei siūlymais, tačiau sprendimus priima vienas. Kas gali neigiamai atsiliiepti kolektyve, galimai sukelti darbuotojų nepasitenkinimą. Remiantis tyrimo rezultatų duomenimis ir atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę rekomenduojama darbui reikiamą informaciją pateikti dokumento forma perduodant ją elektroniniu būdu. Sudaryti galimybę informaciją skelbti tam skirtose lentose rašytiniu būdu. Rekomenduojama tobulinti vadovybės komunikaciją su pavaldiniais. Analizuojant anksčiau pateiktus duomenis aišku, kad darbuotojams trūksta neformaliojo bendravimo, tad rekomenduojama įtraukti darbuotojus į komunikacijos proceso formavimą, skatinant teikti savo nuomonę. Čia svarbu, kad būtų atsižvelgta į darbuotojų pateikiamas idėjas, pasiūlymus bei pageidavimus. Kitu atveju šis būdas neefektyvus.

Išvados ir pasiūlymai

1. Vidinės komunikacijos kokybė ir jos valdymas, informacijos perdavimas ir supratimas priklauso ne tik nuo vadovų, bet ir nuo pavaldinių. Vidinės organizacijos komunikacijos paskirtis vadybiniu požiūriu yra organizacijos efektyvumo didinimas, organizacinės kultūros kūrimas, darbuotojų tarpusavio santykių gerinimas. Taip pat tai nuolatinio informacijos keitimosi tarp įmonėje dirbančių darbuotojų efektyvumo užtikrinimas. Įmonės komunikacija formuoja ir palaiko gerus darbuotojų tarpusavio santykius pasitikėjimo atžvilgiu, laiku perduodant naudingą ir patikimą informaciją. Taip yra prisidedama prie bendros motyvacijos skatinimo, palaikymo, darbuotojų būrimąsi siekiant įmonės tikslų įgyvendinimo. Taigi organizacijoje, kurioje buvo atliktas tyrimas kaip priimtinausia komunikacijos sąvoką darbuotojai pasirinko tiek formalų tiek neformalų bendravimą norint pasiekti bendradarbiavimo. Vadinasi norint didinti komunikavimo efektyvumą įmonėje, darbuotojai tarpusavyje turėtų bendrauti laisviau. Kadangi didžioji dalis respondentų pažymi, jog komunikacija sutelkia darbuotojus, vadinasi darbuotojai linkę komunikuoti darbo metu. Pagal svarbą komunikavimą kaip veiksnį daugiau nei pusė darbuotojų priskyrė skilčiai „labai svarbu“. Remiantis gautais duomenimis matyti, jog darbuotojai supranta komunikavimo svarbą organizacijoje, bei yra linkę į bendradarbiavimą darbovietėje.
2. Įmonės darbuotojų komunikacijos procesas tai vidinės organizacijos komunikacijos indelis siekiant organizacijos tikslų. Tai procesas kuris apima organizacijos narių socializaciją. Atsiradus ryšiui tarp dviejų ar daugiau žmonių, prasideda bendravimo procesas, kurį specialistai tapatina su žodžiu komunikacija. Komunikacijos tikslas yra skatinti atvirą bendravimą tarp vadovų ir darbuotojų, tuo pačiu gerinti visų darbuotojų tarpusavio santykius. Taip yra patenkinami darbuotojų socialiniai poreikiai, darbuotojai jaučiasi motyvuoti, skatinamas pasitikėjimas darbdaviu, pasitenkinimas darbu ir lojalumas įmonei. Taigi atlikus tyrimą matyti, kad iš esmės darbuotojai yra patenkinti savo darbu, kaip ir komunikacijos procesu organizacijoje. Todėl dauguma organizacijoje besidarbuojančių konsultuojasi darbo metu. Tačiau yra veiksnių, dėl kurių darbuotojai yra susirūpinę. Darbuotojams labiausiai nepasitenkinimą kelia darbo nuvertinimas. Mažesnė dalis darbuotojų nepatenkinti nevienodomis sąlygos, santykiais su vadovais bei darbo užmokesčiu. Iš čia galima spręsti, jog laisvas komunikavimo procesas priimtinas tik to paties hierarchinio lygio darbuotojams. Kadangi komunikacijos procesas turi gerinti organizacijos ryšius tarp vadovybės ir pavaldinių, todėl siūlytina dirbti komunikacijos tarp vadovų ir pavaldinių gerinimo link. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad didžioji dalis

darbuotojų retai bendrauja su direktoriumi, tad galima hipotezė, jog komunikavimo proceso gerinimą galima pradėti nuo dažnesnio direktoriaus komunikavimo su pavaldiniais. Rezultatai taip pat parodė, jog vadovai ne visada atsižvelgia į pavaldinių pageidavimus komunikacijos proceso gerinimo link, tad siūlytina bendraujant su darbuotojais – domėtis jų pasiūlymais.

3. Norint įveikti komunikacijos problemas organizacijoje svarbu atkreipti dėmesį į pagrindinius komunikacijos aspektus. Svarbiausia komunikuojant gerai pažinti asmenį, su kuriuo bendraujama. Labai svarbu atsižvelgti į bendravimo partnerio asmenybę, charakterį, išsilavinimą, patirtį, emocijas, požiūrius bei vertybes. Bendraujant svarbu siųsti aiškius pranešimus. Nemažai svarbu tam, kad bendravimas tęstųsi gauti atgalinį ryšį. Tad žinant šiuos aspektus bei praktiškai juos pritaikant įmanoma įveikti įmonės darbuotojų komunikacijos problemas. Remiantis organizacijoje atlikto tyrimo duomenimis komunikacijos proceso tobulinimą įmonėje galima pradėti nuo susirinkimų įvedimo. Iki šiol organizacijoje susirinkimai nevyko, tačiau darbuotojai pažymi, jog jų reikia. Didžiosios dalies darbuotojų nuomone susirinkimų darbovietėje reiktų kartą į tris mėnesius, toks dažnis tinka pusei įmonės darbuotojų. Taip pat norint gerinti komunikacijos procesą svarbu atkreipti dėmesį į aspektus, kurie respondentų nuomone yra svarbūs darbovietėje. Komunikavimo procesui įtakos daro ir socialiniai veiksniai, tokie kaip stabilios pajamos, ištirta, jog tai svarbiausias veiksnys. Ilgalaikiai ir garantuoti darbo santykiai, darbo proceso saugumas, finansinis saugumas nelaimės ar ligos atveju, pagarba iš vadovybės pusės bei santykiai su bendradarbiais - svarbūs pusei respondentų. Taip pat išskirti vidinės komunikacijos svarbiausi aspektai, tokie kaip: tiksliai žinoti darbus, turėti galimybę pasitiksinti informaciją, turėti galimybę laisvai išsakyti nuomonę, pateikti pasiūlymus ir idėjas, anonimiškai reikšti nepasitenkinimą. Ištirta, jog šie veiksniai respondentams ypač svarbūs. Taip pat teigiamo komunikacijos proceso kūrimui svarbu - pasirinkus komunikavimo formą tinkamai ją pritaikyti. Į procesą įtraukti visus organizacijos darbuotojus. Darbuotojų įsitraukimą į organizacijos komunikavimo procesą galima skatinti atsižvelgiant į jiems svarbius socialinius veiksnys. Remiantis tyrimo duomenimis tai galėtų būti materialinė paskata, ilgalaikio bendradarbiavimo garantija, darbo saugumo užtikrinimas, pagalba nelaimės ar ligos atveju, vadovybės pagarba ir teigiami santykiai su bendradarbiais.

Literatūros sąrašas

1. Almonaitienė, J., Antinienė, D., Ausmanienė, N., Lekavičienė, R., Matulienė, G., Ruibytė L., Vasiliauskaitė, V. 2003. *Bendravimo psichologija*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
2. Baršauskienė, V., Almonaitė, J., Lekavičienė, R., Antinienė, D. 2010. *Žmonių santykiai organizacijose*. ISBN 978-9955-25-888-9
3. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. 2004. *Kommunikacija: teorija ir praktika*. ISBN 9955-09-903-8
4. Bojorovienė, J., Kaveckė, I., Kavolius, R., Meškelienė, A., Pikturnaitė, I., Tamašauskienė, R., Vaitiekus, A. . 2018. *Verslo fakulteto kursinių, pedagoginių studijų baigiamųjų darbų ir baigiamųjų darbų rengimo metodika*.
5. Bovee, C., L. Ir Rhill, J., V. 2005. *Buisness communication today*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
6. Clegg, J. 2005. *Managing and organizations*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
7. Ćorić, S. D., Ir Vokić, P. N. 2009. *The roles of internal communications, Human resource management and marketing concepts in determing holistic internal marketing philosophy*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
8. Dortok, A. 2009. *In practice a managerial look at the interaction between internal kommunikation and corporate reputation*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
9. Elving, J., L. 2005. *The role of communication in organisational change*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
10. Finney, J. 2008. *Six secrets of top performers*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
11. Grėbliauskienė, B., Ir Večkienė, N. 2004. *Komunikacinė kompetencija*.
12. Guščinskienė J. 2009. *Organizacijų sociologija: vadovėlis*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
13. Indriksons, A. 2012. *Specificity of communication process in militarized educational institution*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
ISBN 9986-34-128-0
14. Jurkevičiūtė ,V. 2016. *Organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimas*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
15. Kissing, J. 2009. *Breaking the Chain of Command. Making sense of employee circummvetion*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
16. Krizan, A. C., Merrier, P., Jones, C. L. 1999. *Buisness communication*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.

17. Luck, E., M. Ir Buchanan, E., J. 2008. *Supporting organisations: do they need to communicate with members?* Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
18. Mazzei, A., 2010. Promoting active communication behaviors through internal communication. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
19. Mažeika, A., Miliūtienė, K., Skaržauskienė, A., 2011. *Komunikacijos ir komunikavimo veiksnio svarba informacinių technologijų incidentų valdymo paslaugų teikimo procese.* Prieiga per EBSCO duomenų bazę : <https://www3.mruni.eu/ojs/societal-studies/article/view/797/754>
20. Mečelienė, R. 2008. *Vidinė komunikacija organizacijoje.* Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
21. Misevičius, V., Ir Urbonienė, J. 2006. *Dalykinio bendravimo pagrindai: mokomoji knyga.* Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
22. Petrescu, R. 2011. *The importance o communication in organizational change process.* Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
23. Samovar, L., Porter, R. E., Mcdaniel, E. R. 2010. *Communication between cultures.* Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
24. Stanišauskienė, V. 2004. *Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai.* Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
25. Stoner, J., Freeman, R., E., Gilbert, D. 1999. *Vadyba.* Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
26. Tamulytė J. 2014. *Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.* Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
27. Van Riel, C., I R Fombrun, A. 2007. *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management.* Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
28. Večkienė, N. P. Ir Eidukevičiūtė, J. 2016. *Komunikacinės kompetencijos raiška proesinio indetiteto paieškoje.* ISSN 1392-3137
29. Wagenheim, M., Ir Rood, A. S. 2010. *The relationship between employee atisfaction with organizational communication and custom orientation.* Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
30. While, C., Vanc, A., Stafford, G. 2010. *Internal communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence.* Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
31. Wood, J., T., 2012. *Interpersonal Communication Everyday Encounters.* Prieiga per EBSCO duomenų bazę.

32. Zulhamri, A.. Ir Claina, A. A., 2012. *Perception of Employees on Internal Communication of Leading Five Star Hotel in Malaysia*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
33. Серба, В. Я., Ir Бурыкин, А.Д. 2018. *Коммуникации как основа менеджмента на современных предприятиях*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.



KLAIPĖDOS
VALSTYBINĖ
KOLEGIJA

**KLAIPĖDOS VALSTYBINĖS KOLEGIJOS
VERSLO FAKULTETO
ĮMONIŲ IR ĮSTAIGŲ STUDIJŲ PROGRAMOS
A16-3 GRUPĖS STUDENTĖS GABRIELĖS JEGORENKAITĖS
ĮSIPAREIGOJIMAS**

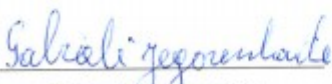
2020-05-21

Klaipėda

Aš, Gabrielė Jegorenkaitė, įsipareigoju garantuoti savo Baigiamojo darbo autorystę, dar pateikiamų duomenų patikimumą.

Patvirtinu, kad esu susipažinusi su Klaipėdos valstybinės kolegijos studijų nuostatais Klaipėdos valstybinės kolegijos akademinės bendruomenės etikos kodeksu. Žinau, kad Studijų nuost X Straipsnio 87,7 punkte teigiama: „Studentas šalinamas iš kolegijos už nesąžiningą studijavimą. Suprantu, kad šis punktas taikomas ir Baigiamųjų darbų rengimui, todėl už nusirašinėjimą, plagijavimą, kitokį nesąžiningumą bei apgaudinėjimą man bus neleista ginti Baigiamojo darbo ir būsiu pašalinta iš Kolegijos.


(Parašas)


(Studento v. pavardė)

Gerbiamas darbuotojau,

Klaipėdos valstybinės kolegijos Verslo fakulteto įmonių ir įstaigų administravimo studijų programos trečio kurso studentė Gabrielė Jegorenkaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas įvertinti darbuotojų požiūrį į vidinės komunikacijos poreikį bei motyvavimo priemones. Apibendrinti tyrimo rezultatai bus panaudoti baigiamajame darbe „Logistinės įmonės darbuotojų komunikacijos proceso analizė“. Ši anketa yra anonimiška, todėl vardo, pavardės nurodyti nereikia. Anketoje nėra teisingų ar klaidingų atsakymo variantų. Tyrėjai svarbiausia Jūsų asmeninė nuomonė, kuriai išreikšti užtruksite iki 15 minučių.

Atsakydami į pateiktus klausimus pasirinkite ir apibraukite vieną jums tinkančią atsakymo raidę, o (ir) reikiamose vietose atsakymus įrašykite. Lentelėse Jūsų nuomonę atitinkančią atsakymą pažymėkite kryžiu.

1. Ar esate patenkinti savo darbu?

- A.) Labai patenkina(s).
- B.) Patenkinta(s).
- C.) Nei patenkinta(s), nei nepatenkinta(s).
- D.) Nepatenkinta(s).
- E.) Labai nepatenkinta(s).

2. Kuris iš teiginių labiausiai atitinka Jūsų požiūrį į įmonę kurioje dirbate?

- A.) Didžiuojuosi dirbdama(s) įmonėje.
- B.) Iš dalies esu patenkinta(s) įmone.
- C.) Nepatenkinta(s) įmone.
- D.) Kita (įrašykite)

3. Kas Jums darbe kelia nepasitenkinimą? (Galite pažymėti kelis atsakymo varinatus).

- A.) Darbo užmokestis.
- B.) Motyvavimo priemonės.
- C.) Santykiai su vadovais.
- D.) Santykiai su kolegomis.
- E.) Darbo nuvertinimas.
- F.) Tolesnio mokymosi ir karjeros galimybės.
- G.) Nevienodos darbo sąlygos ir skatinimo priemonės skirtingiems darbuotojams.
- H.) Kita (įrašykite).....

I.) Darbu esu patenkinta(s).

4. Kaip dažnai turėtų būti organizuojami susirinkimai aptarti darbus, problemas, pasiūlymus?

- A.) Kartą per mėnesį.
 B.) Kartą per ketvirtį.
 C.) Kartą per pusmetį.
 D.) Kartą per metus.
 E.) Susirinkimų nereikia.

5. Kokį poveikį daro Jums dabar įmonėje taikomos motyvavimo priemonės (motyvavimas – skatinimas pozityvaus elgesio ir nustatytų rezultatų siekimo; demotyvavimas – iššaukimas priešingo, nei vadovybė pageidauja, elgesio ir mažesnių pastangų)?

Šiuo metu įmonėje taikomos materialinės motyvavimo priemonės	Jums netaikoma	Labai motyvuoja	Dalinai motyvuoja	Nei motyvuoja, nei nemotyvuoja	Nemotyvuoja	Demotyvuoja
Atlyginimas						
Priedas už atliktą darbo kiekį						
Priedas už darbų saugos reikalavimų laikymąsi						
Priedas už darbo stažą įmonėje						
Kalėdinė parama						
Parama artimųjų mirties atveju / priedas jubiliejaus proga						
Galimybė naudotis valgykla						
Galimybė naudotis virtuvėle ir jos įranga						
Galimybė nemokamai naudotis įmonės transportu						
Galimybė naudotis sporto sale						
Kuro sąnaudų kompensavimas						
Suteikiamas automobilis						
Nemokama kava						
Nemokamas vanduo						
Poilsio kambarys ir televizorius						
Darbinė apranga ir jos priežiūra						
Supažindinimas su pareigine instrukcija						
Mokytojas arba kuratorius darbo pradžioje						
Darbo grafikas						
Dienos darbo planų aiškumas						
Dienos darbo planų tolygumas						
Užduočių sudėtingumas						
Darbo krūvis						

Drausminių nuobaudų taikymas						
Darbo ir poilsio laiko derinimas						
Privalomi mokymai						
Papildomi mokymai						
Santykiai su bendradarbiais						
Santykiai su tiesioginiu vadovu						
Santykiai su įmonės administracija /direktoriumi						

6. Kas Jums yra svarbu darbe?

Poreikiai	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei	Nesvarbu	Visiškai
Ilgalaikiai ir garantuoti darbo santykiai					
Stabilios pajamos					
Darbo proceso saugumas					
Finansinis saugumas nelaimės atveju / ligos atveju					
Nekintantys, vienodi reikalavimai darbui					
Gerai santykiai su vadovybe					
Gerai santykiai su bendradarbiais					
Galimybė bendrauti su bendradarbiais ne vien darbiniais klausimais					
Jūsų darbo rezultatų bei pastangų žodinis įvertinimas					
Raštiškos padėkos, garbės raštai					
Galimybė išmokyti naujų žinių, įgūdžių					
Galimybė kelti kvalifikaciją					
Galimybė dirbti su naujomis technologijomis					
Autoritetas ir pagarba tarp bendradarbių					
Pagarba iš vadovybės					
Organizacijos įvaizdis visuomenėje					
Galimybė padėti blogiau gyvenantiems, problemų turintiems žmonėms					
Kita (įrašykite)					

7. Kokios papildomos motyvavimo priemonės paskatintų Jus siekti geresnių darbo rezultatų?

Papildomos motyvavimo priemonės	Labai motyvuotų	Motyvuotų	Ne motyvuotų	Nemotyvuotų	Visiškai
Aiški priedų sistema					
Premijos už darbo rezultatus					
Dalinai kompensuojamas maitinimas					
Galimybė naudotis įmonės transportu					
Dalinai kompensuojama narystė porto klubuose					

Papildomos atostogų dienos					
Tikslus ir aiškus funkcijų pasidalijimas					
Tinkamas darbų koordinavimas					
Galimybė darbuotojams sudarinėti darbo komandas					
Galimybė teikti pasiūlymus darbo organizavimo / sąlygų gerinimui					
Premijos už įgyvendintus darbo organizavimo / sąlygų patobulinimus					
Papildomi mokymai					
Galimybė anonimiškai reikšti savo nuomonę					
Periodiniai darbuotojų ir vadovų susirinkimai					
Įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą					
Informacijos apie įmonės veiklą / ateitį pateikimas					
Aiškios karjeros perspektyvos					
Geri santykiai su vadovais					
Geri santykiai su kolegomis					
Tradicinių švenčių paminėjimas organizacijoje					
Dalyvavimas įmonės tradiciniuose renginiuose					
Žodiniai pagyrimai, padėkos					
Raštiški pagyrimai, padėkos					
Geriausio darbuotojo viešas įvertinimas					

8. Įvertinkite informacijos perdavimą įmonėje:

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies	Nesutinku	Visiškai
Informacija perduodama aiškiai ir suprantamai					
Perduodama informacija būna tiksli ir konkreti					
Informacija perduodama laiku					
Informacijos su atliekamu darbu pakanka					
Informacija gaunama tiesiogiai ir reikiamų asmenų					
Dažnai gaunama per daug informacijos					
Informacija dažnai nugirstama tik iš kolegų					
Dažniausiai informacijos trūksta iš vadovų					
Dažniausiai informacijos trūksta iš administracijos					

9. Pateikiami teiginiai susiję su vidine komunikacija, pažymėkite kiek Jums tai yra svarbu/nesvarbu:

Teiginiai	Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Tiksliai žinoti darbus					
Turėti galimybę patikslinti informaciją					
Turėti galimybę laisvai išsakyti savo nuomonę					
Turėti galimybę pateikti pasiūlymus ir idėjas					

Turėti galimybę anonimiškai išreikšti nepasitenkinimą

10. Kokiomis formomis Jums patogiau gauti informaciją?

Teiginiai	Labai patogu	Patogu	Šiek tiek patogu	Nepatogu	Labai nepatogu
Dokumento forma					
Skelbimų lenta					
Elektronine forma					
Bendraujant tiesiogiai					
Darbo komandos darbuotojų susirinkimai					
Visos organizacijos darbuotojų susirinkimai					
Kita (įrašykite)					

11. Pateikite pasiūlymų informacijos perdavimo tobulinimui:

12. Jūsų pareigos įmonėje (įrašykite).....

13. Jūsų darbo stažas įmonėje (įrašykite).....

14. Jūsų amžius (įrašykite).....

Ačiū už atsakymus!

Gabrielė Jegorenkaitė

El. p. vip.gabriele@mail.ru