

**UTENOS KOLEGIJOS  
VERSLO IR TECHNOLOGIJŲ FAKULTETO  
VERSLO IR VADYBOS KATEDROS  
VERSLO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA**

TVIRTINU

Dekanė

Regina Bagdonavičienė

2015-06-03

**UAB „VISAGINO LINIJA” VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TOBULINIMAS**

**BAIGIAMASIS DARBAS**

Darbo autorė

VV-11I(V) gr. stud.

Viktoryia Fiodarava

2015-05-15

Recenzentas

Lektorė

Janina Nargilienė

2015-05-26

Darbo vadovas

Doc.dr.

Oleg Bykov

2015-05-15

## TURINYS

<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>5</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>6</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>7</b>
<b>1. ĮMONĖS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TEORINĖ ANALIZĖ.....</b>	<b>9</b>
1.1. Vidinės komunikacijos samprata, struktūra, funkcijos.....	9
1.2. Vidinės komunikacijos charakteristikos: komunikacijos kryptys, kanalai, priemonės.....	12
1.3. Vidinės komunikacijos trikdžiai bei efektyvumą sąlygojantys veiksniai.....	17
1.4. Vidinės komunikacijos teorinis modelis.....	23
<b>2. UAB „VISAGINO LINIJA“ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ANALIZĖ.....</b>	<b>26</b>
2.1. UAB „Visagino linija“ veiklos apibūdinimas bei valdymo struktūra.....	26
2.2. UAB „Visagino linija“ vidinė aplinka ir jos įtaka komunikacijos.....	31
2.3. UAB „Visagino linija“ vidinės komunikacijos priemonės.....	36
<b>3. UAB „VIAGINO LINIJA“ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TYRIMAS.....</b>	<b>40</b>
3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas .....	40
3.2. Respondentų anketavimo rezultatai.....	41
3.3. UAB „Visagino linija“ vidinės komunikacijos tobulinimo galimybės.....	52
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....</b>	<b>56</b>
<b>LITERATŪRA IR ŠALTINIAI.....</b>	<b>57</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>59</b>
1. Priedas. Įmonės „Visagino linija“ valdymo struktūra.....	60
2. Priedas. Imties dydžio apskaičiavimas.....	61
3. Priedas. Įmonės misijos įgyvendinimo renginių plano pavyzdys.....	62
4. Priedas. Darbuotojo adaptacijos planas.....	64
5. Priedas. Darbuotojo adaptavimo programos forma.....	66
6. Priedas. „Vadovavimas vaikščiojant aplinkui” strategijos taisyklės.....	67
7. Priedas. Darbuotojų apklausos procesas.....	68
8. Priedas. Tyrimo klausimynas.....	69
9. Priedas. Tyrimo rezultatų suvestinė.....	75
<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</b>	
1 pav. Komunikavimo procesas.....	11
2 pav. Komunikavimo organizacijose tikslai.....	12
3 pav. Vertikalios komunikacijos organizacijoje iš viršaus į apačią schema.....	13

4 pav. Vertikali komunikacija iš apačios į viršų organizacijoje viduje.....	14
5 pav. Dažniausiai paplitę formalūs mažų grupių tinklai.....	16
6 pav. Komunikacijos kanalo efektyvumo skalė.....	21
7 pav. Linijinis komunikacijos proceso modelis.....	23
8 pav. Spiralinis komunikacijos proceso modelis.....	24
9 pav. Ciklinis komunikacijos proceso modelis.....	24
10 pav. UAB „Visagino linija“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį.....	32
11 pav. UAB „Visagino linija“ darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	32
12 pav. UAB „Visagino linija“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje.....	32
13 pav. UAB „Visagino linija“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo vietą įmonėje.....	33
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	41
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	42
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	42
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą laikotarpį įmonėje.....	42
18 pav. Respondentų nuomonė apie vadovybės reakciją į išsakytas problemas.....	45
19 pav. Respondentų nuomonė apie informacijos teikimo grįžtamąjį ryšį su vadovybe.....	46
20 pav. Respondentų nuomonė apie informacijos trūkumą įdarbinimo metu.....	46
21 pav. Respondentų nuomonė apie neformalią komunikaciją įmonėje.....	48
22 pav. Respondentų nuomonė apie gandus darbe.....	48
23 pav. Respondentų nuomonė apie bendravimą darbe.....	49
24 pav. Respondentų nuomonė apie komunikacijos trikdžius bendraujant su vadovybe.....	49
25 pav. Respondentų nuomonė apie komunikacijos trikdžius bendraujant su kolegomis.....	50
26 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius įtakojančius vidinės komunikacijos efektyvumą.....	50
27 pav. Respondentų nuomonė apie komunikacijos tobulinimo svarbą.....	51
28 pav. Respondentų nuomonė apie komunikacijos tobulinimo priežastis.....	51
29 pav. Respondentų nuomonė apie dabuotojų bendravimą darbo metu.....	53
30 pav. Respondentų nuomonė apie tyrimo atlikimą.....	53

#### LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Svarbiausios UAB „Visagino linija“ vidinio laikraščio temos.....	37
2 lentelė. Vidinės komunikacijos organizacijoje tyrimo pagrindimas.....	40
3 lentelė. Respondentų nuomonė apie įmonės vadovybės bendravimo su darbuotojais.....	43
4 lentelė. Respondentų nuomonė apie tai, kokios informacijos darbuotojams trūksta.....	44
5 lentelė. Respondentų komunikacijos darbo reikalais reguliarumas.....	47

6 lentelė. Darbuotojų bendravimui su vadovybe naudojamos vidinės komunikacijos priemonės.....	47
7 lentelė. Respondentų nuomonė apie naudojamų vidinės komunikacijos priemonių priimtinumą.....	47

**Viktoryia Fiodarava. UAB „Visagino linija” vidinės komunikacijos tobulinimas. Verslo vadybos studijų programos studentės baigiamasis darbas. Vadovas: Doc. dr. Oleg Bykov, Utenos kolegija, Verslo ir technologijų fakultetas, Verslo ir vadybos katedra. – Utena 2015.**

## **SANTRAUKA**

**Temos aktualumas.** Tema yra aktuali, kadangi šiandienos globalioje verslo aplinkoje efektyvi organizacijos vidinė komunikacija yra vienas svarbiausių jos sėkmingo funkcionavimo elementų, užtikrinančių efektyvią organizacijos veiklą, kuriančių darnius darbuotojų ir vadovybės tarpusavio santykius bei įtakojančių sprendimų priėmimo procesus. Apimdama visus organizacijos padalinius bei visą struktūrą, vidinė komunikacija jungia svarbiausias valdymo proceso dalis: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę, todėl be komunikacijos organizacijos veikla būtų neįmanoma. Mokslininkų teigimu, darbo pobūdžio ir vietos pokyčiai, didėjančio darbo kompleksiško veiksniai, auganti žinių, mokymosi ir inovacijų svarba organizacijoms lemia, jog šiame kontekste vidinės komunikacijos procesus organizacijoms būtina efektyviai valdyti.

Baigiamojo *darbo objektas* – vidinė komunikacija UAB „Visagino linija“.

*Darbo tikslas* – išanalizuoti esamus vidinės komunikacijos procesus UAB „Visagino linija“ ir pasiūlyti tobulinimo priemones.

**Pirmojoje darbo dalyje** vidinė komunikacija nagrinėjamas teoriniame lygmenyje, kur įvardijama vidinės komunikacijos samprata, teoriniai komunikacijos proceso modeliai, vidinės komunikacijos rūšys, funkcijos, priemonės ir kliūtys. **Antrojoje dalyje** nagrinėjamas UAB „Visagino linija“ vidinės komunikacijos procesai bei priemonės. **Trečiojoje dalyje** atliktas organizacijos vidinės komunikacijos tyrimas bei pristatomi UAB „Visagino linija“ vidinės komunikacijos tyrimo rezultatai.

Darbas baigiamas rekomendacijomis ir išvadomis.

**Tyrimo charakteristika.** Tyrimui atlikti buvo naudotas apklausos metodas. Anketinėje apklausoje dalyvavo 193 respondentai. Taip pat plačiai naudojamas teorinės literatūros analizės metodas bei statistinis apklausos metu gautų duomenų apdorojimo būdas.

Tyrimo rezultatai leido padaryti tokias **pagrindines išvadas**, kad vertikali komunikacija įmonėje yra neefektyvi.

**Praktinį darbo rezultatų reikšmingumą ir pritaikymo galimybes.** Darbas padės išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į vidinę komunikaciją UAB „Visagino linija“, ar turi įmonė problemų dėl komunikacijos bei šių problemų priežastis. Darbas gali būti naudingas įmonės vadovams.

**Viktoryia Fiodarava. Company „Visagino linija” internal communication development. Business management study program student thesis. Head: Assoc. Dr. Oleg Bykov, Utena College of Business and Technology, Faculty of Business and Management Department. - Utena 2015.**

### **SUMMARY**

**Topicality theme.** The theme is topical because in today's global business environment, effective organization of internal communication is one of the key elements of a successful operation to ensure the effective activities of the organization, creating harmonious labor-management relations and influencing decision-making processes. Covering all organizational units and the whole structure, internal communication combines key management process: planning, organizing, directing and controlling, and without communication activities of the organization are impossible.

**Object** - internal communication and processes of the company „Visagino linija”.

**Objective** - analyze existing internal communications processes the company „Visagino linija” and to propose measures for improvement.

In the first part of internal communication dealt with the theoretical level, which identifies the internal communications concept of theoretical models of the communication process, internal communication types, functions, measures and obstacles. The second part examines the company “Visagino linija” internal communication processes and tools. In the third part the organization's internal communications survey and presents the company “Visagino linija” internal communication system results.

**The study characteristics.** Survey was used survey method. 193 participated in the questionnaire survey respondents. It is also widely used in the theoretical literature analysis method and statistical survey data collected during the treatment.

The results led to the following main conclusions: the company has a vertical ineffective communication.

## ĮVADAS

**Darbo temos naujumas ir aktualumas.** Organizacijos veiklos efektyvumą sąlygoja kokybiška komunikacija. Be efektyvaus komunikavimo organizacijoje negalimi jokie sprendimų priėmimo ar organizaciniai procesai, darbuotojų motyvavimas, nes nevyksta pasikeitimas informacija. Savalaikė, tiksli ir efektyvi vidinė komunikacija lemia progresyvių organizacijos vystymąsi, ypač plėtojant verslą, bei organizacijos struktūrą. Efektyvios komunikacijos dėka darbuotojai gali geriau suprasti, kas vyksta organizacijoje, pasijusti šios organizacijos dalimi ir jausti atsakomybę už savo veiklą. Palankus mikroklimatas organizacijose, kaip efektyvios komunikacijos rezultatas, yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių organizacijų veiklos sėkmę. Efektyvi komunikacija skatina organizacijos darbuotojų kūrybiškumą, gebėjimą dirbti grupėse įgyvendinant organizacijos misiją, viziją, tikslus ir uždavinius. Sėkmingos komunikacijos ir šiuolaikinių organizacijų veiklos efektyvinimo ryšį nagrinėjo įvairūs mokslininkai ir konstatavo, kad nuo komunikavimo sėkmės priklauso visos organizacijos sėkmė, efektyvumas, ilgaamžiškumas. Vidinė komunikacija padeda tinkamai ir laiku reaguoti į pokyčius organizacijos gyvenime, suteikia galimybę pažinti situaciją, prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, spręsti kylančias problemas. Ji garantuoja efektyvią veiklą, užtikrina sėkmingą valdymą, padeda pasiekti organizacijos tikslu.

***Darbo objektas*** - vidinė komunikacija UAB „Visagino linija“.

***Darbo problema*** - atskleisti priežastis, kurios daro blogą įtaką komunikacijai bendrovėje.

***Darbo tikslas*** – išanalizuoti esamus vidinės komunikacijos procesus UAB „Visagino linija“ ir tobulinimo galimybes.

***Darbo uždaviniai:***

1. Išanalizuoti vidinės komunikacijos sampratą teoriniu aspektu.
2. Išanalizuoti vidinės komunikacijos procesus ir premones UAB „Visagino linija“.
3. Įvertinti UAB „Visagino linija“ vidinę komunikaciją darbuotojų požiūriu.

***Darbo metodai:***

1. Literatūros šaltinių analizė.
2. Įmonės dokumentų analizė.
3. Stebėjimas.
4. Anketinė apklausa ir gautų duomenų analizė.

***Pasiekti studijų rezultatai:***

- Atlikti situacijos analizę.
- Sisteminti ir vertinti analizės rezultatus.

- Surinkti ir suklasifikuoti informaciją, reikalingą problemos sprendimui.
- Parengti tyrimo planą ir atlikti tyrimą.
- Išanalizuoti ir interpretuoti gautus duomenys.

***Praktiniai darbo rezultatai bei pritaikymo galimybės:*** Darbo rezultatai išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į vidinę komunikaciją UAB „Visagino linija“, įmonės problemas dėl komunikacijos bei šių problemų priežastis. Darbas naudingas įmonės vadovams. Įmonėje atlikto tyrimo rezultatai bus pritaikyti, tobulinant vidinės komunikacijos sistemą bendrovėje.

***Darbo struktūra.*** Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 3 dalys, 21 pozicijų literatūros šaltinių sąrašas, 9 priedai. Atlikus tyrimo metu gautų duomenų analizę, darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos. Darbo apimtis be priedų – 58 puslapiai.

## 1. ĮMONĖS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TEORINĖ ANALIZĖ

### 1.1. Vidinės komunikacijos samprata, struktūra, funkcijos

Jei anksčiau organizacijos daugiau dėmesio skirdavo išorės komunikacijai, tai paskutiniu metu pradėta suprasti, kad organizacijoje ne mažiau nei išorės yra svarbi vidaus komunikacija. Vidaus komunikaciją galima apibrėžti kaip organizacijos bendravimą su vidinėmis publikomis, kurio tikslas - gerinti organizacijos veiklos rezultatus. Organizacijos sėkmė didele dalimi priklauso nuo to, kaip joje vyksta komunikacija ir kokie santykiai susiklosto tarp atskirų asmenų bei jų grupių.

Vidaus komunikacija yra vienas iš ryšių su visuomene elementų. V. Pruskus knygoje „Multikultūrinė komunikacija ir vadyba“ (2004) teigia, kad komunikacija yra ryšių su visuomene elementas, kuris padeda abipusiškai sukurti ir palaikyti komunikacijos linijas, supratimą, prieinamumą bei kooperaciją tarp organizacijos ir jos žmonių, padeda vadovybei likti informuotai ir atsakyti į visuomenės nuomonę, apibrėžia jos atsakomybę tarnauti visuomenės interesams, padeda neatsilikti nuo gyvenimo ir efektyviai pasinaudoti pokyčiais, kurie iš anksto įspėja numatyti tendencijas.

Viešųjų ryšių specialistas L. Ulevičius (2006) vidaus komunikaciją apibrėžia kaip organizacijos bendravimą su vidinėmis publikomis, siekiant jų supratimo ir paramos įgyvendinant organizacijos veiklos strategijas. Pasak jo, pagrindinis vidaus komunikacijos proceso tikslas – pagerinti organizacijos verslo rezultatus. Anot socialinių mokslų daktarės A. Nugaraitės (2005), organizacijos vidaus komunikacija – tai sudėtinga informacijos kanalų sistema, perduodanti didelius informacijos kiekius. A. Nugaraitė (2005) akcentuoja, kad vidaus komunikacijai galioja kitokie dėsniai ir aplinka nei išorės komunikacijai, todėl svarbu atskirti šiuos terminus.

V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė savo knygoje „Komunikacija: teorija ir praktika“ (2005) teigia, kad vidinė komunikacija vyksta organizacijos viduje. Pirminė vidinių komunikacijos kanalų organizacinė funkcija yra suteikti galimybę vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis (pateikti darbuotojams darbo instrukcijas, nurodymus, informaciją apie darbo įvertinimą, darbo veiklos koordinavimą, skatinant grįžtamąjį ryšį tarp skirtingų organizacijos hierarchijos lygių). Vidinė komunikacija organizacijoje gali būti suprantama kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo.

*Apibendrinant visus šiuos požiūrius į vidaus komunikaciją galima teigti, kad vidinė organizacijos komunikacija yra susijusi su informacijos sklaida organizacijos viduje, mokymosi procesais, grupiniu darbu, inovacijomis ir bendrų sprendimų priėmimu. Vidaus komunikacija organizacijoje apima komunikavimą su organizacijos vidinėmis publikomis, siekiant jas informuoti apie organizacijos tikslus, pokyčius, ateities perspektyvas, tokiu būdu vidines publikas kuo daugiau*

*įtraukiant į organizacijos veiklą, kad jos jai padėtų siekti geresnių veiklos rezultatų. Komunikacija turėtų būti kiekvienos organizacijos veiklos centre: efektyvi organizacijos komunikacija lemia darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą ir mažina jų kaitą, todėl galiausiai padeda organizacijai išlaikyti ir stiprinti savo pozicijas rinkoje.*

Pasikeitimo informacija procese V. Pruskus (2004) išskiria 4 pagrindinius elementus:

- *siuntėjas* - tai asmuo, generuojantis idėjas arba surenkantis informaciją ir ją perduodantis;

- *pranešimas* - tai informacija, kuri yra perduodama;

- *kanalas* - informacijos perdavimo priemonė;

- *gavėjas* - tai asmuo, kuriam skirta informacija ir kuris ją interpretuoja.

Bendruoju atveju pasikeitimas informacija pagal V. Misevičius (2003) susideda iš penkių etapų, susijusių su minėtais komunikacijos proceso etapais:

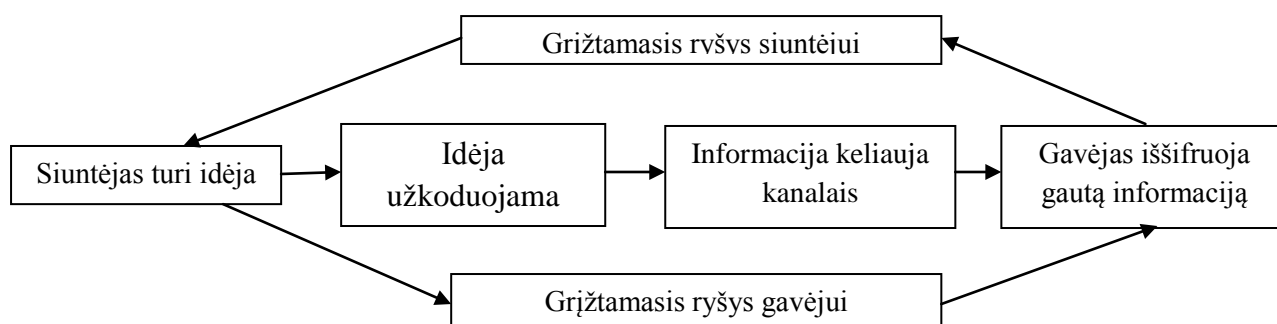
- ***Idėjos, informacijos atsiradimas.*** Pasikeitimas informacija jau prasideda formuojant idėją ar atrenkant informaciją. Siuntėjas turi nuspręsti, kokią ir kiek informacijos reikia perduoti.

- ***Kodavimas ir kanalo pasirinkimas.*** Prieš perduodamas informaciją, siuntėjas turi ją paversti žodžiais, intonacija, gestais. Toks kodavimas informaciją paverčia pranešimu. Informacijos perdavimo priemonės gali būti verbalinės (žodžiai, tonas, stiprumas, akcentai, artikuliacija, greitis) ir neverbalinės (gestai, mimika, akių kontaktas, kūno laikysena ir judesiai). Siuntėjas taip pat turi pasirinkti perdavimo kanalą, kuris turi atitikti informacijos užkodavimo priemonės (žodžiu, raštu, kompiuteriniai tinklai, elektroninis paštas, telefonas ir t.t.). Jeigu kanalas neatitiks informacijos užkodavimo, komunikacijos procesas nebus efektyvus.

- ***Perdavimas.*** Šiame etape siuntėjas panaudoja kanalą perduodamas informaciją gavėjui. Čia kalbama apie fizinį informacijos perdavimo veiksmą, kuris dažnai klaidingai sutapatinamas su pačiu komunikacijos procesu. Tuo tarpu tai tik vienas iš etapų.

- ***Dekodavimas.*** Po perdavimo gavėjas informaciją dekoduoja. Dekodavimas - tai siuntėjo simbolių transformavimas į gavėjo mintis. Jeigu simboliai, pasirinkti siuntėjo, gavėjui turi tokią pačią reikšmę, tuomet šis tiksliai žinos, ką norėjo pasakyti siuntėjas, ir komunikacijos procesas bus baigtas. Tačiau praktiškai labai dažnai gavėjas savaip interpretuoja gautą informaciją, todėl būtinas dar vienas etapas - užtikrinti grįžtamąjį ryšį.

- ***Grįžtamasis ryšys.*** Komunikaciją galima laikyti tobula tik tada, kai gavėjo išpūdis atitinka tai, ką norėjo perduoti siuntėjas. Užtikrinant grįžtamąjį ryšį siuntėjas ir gavėjas tarsi apsimaino vietomis. Gavėjas tampa siuntėju ir, perduodamas savo išpūdį apie informaciją, pereina visus minėtus etapus. Grįžtamasis ryšys labai padidina komunikacijos proceso efektyvumą.



1 pav. **Komunikavimo procesas** (Baršauskienė B., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B., 2005)

V. Baršauskienė, J. Almonaitienė, R. Lekavičienė, D. Antinienė savo knygoje „Žmonių santykiai organizacijoje“ (2010) išskiria keturis svarbiausius vidinio komunikavimo organizacijoje funkcijas: informavimo, emocijų perdavimo, motyvavimo ir kontrolės.

- *Informavimo funkcija* organizacijose yra pagrindinė. Informacijos sklaida yra visos jų „žmogiškosios“ pusės veikimo pagrindas. Organizacijų vadovams ypač svarbu turėti tikslią ir išsamią informaciją, kad galėtų priimti tinkamus sprendimus, o pavaldiniams – kad galėtų kokybiškai ir laiku juos įgyvendinti.

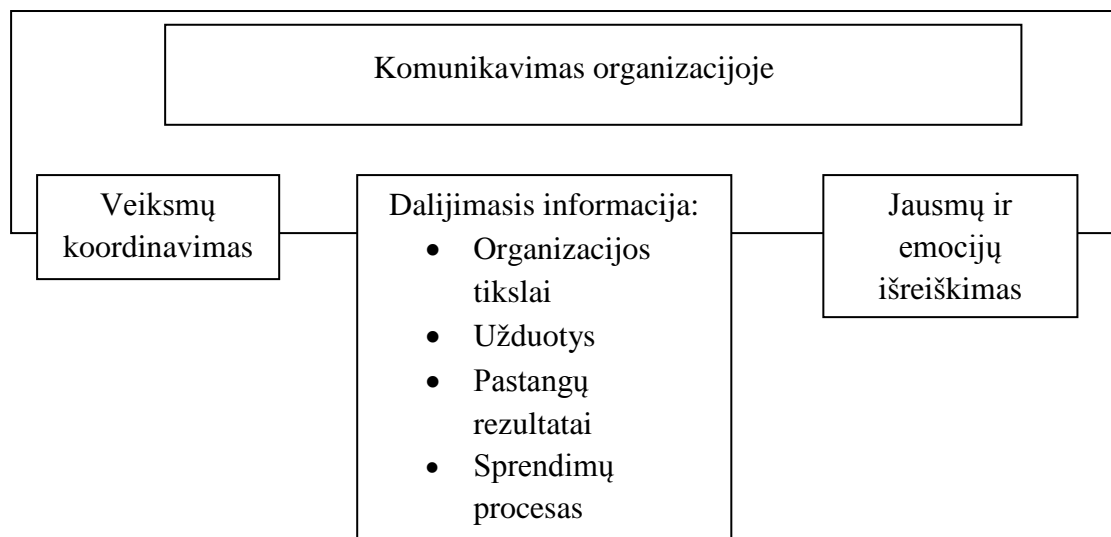
- *Emocijų perdavimo funkcija*. Bendraudami žmonės vieni kitiems atskleidžia daug įvairių emocijų: pasitenkinimą, nepasitenkinimą, džiaugsmą, pyktį ir kt. Tokiu būdu perduodama informacija apie tai, ar kitų elgesys buvo pageidautinas, priimtinas, ar atitiko lūkesčius. Tai patvirtina ir V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2005), kurios teigia, kad komunikacija – būdas emocijoms ir socialiniams poreikiams išreikšti.

- *Motyvavimo funkcija*. Motyvavimas – tai tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas. Motyvuoti darbuotojus yra viena iš pagrindinių vadovo pareigų; jis sprendžia, kaip tai padaryti tinkamiausiu būdu. Dažnai darbuotojai motyvuojami vadovui su jais bendraujant.

- *Kontrolės funkcija*. Bendraudami su pavaldiniais vadovai teikia jiems atgalinį ryšį, išreikšdami teigiamą ar neigiamą pripažinimą, juos pagirdami ar kritikuodami. Planai ir jų vykdymo ataskaitos, metiniai pranešimai ir kt. Taip pat kontroliuoja organizacijos narių elgesį: skatina jį analizuoti ir įvertinti.

S.P. Robbins (2006) teigia, kad nė vienos iš šių funkcijų nereikėtų laikyti svarbesne už kitas. Kad grupės galėtų efektyviai veikti, jos tam tikru būdu privalo kontroliuoti savo narius, skatinti juos siekti geresnių rezultatų, teikti galimybę išreikšti emocijas ir pasirinkti. Beveik visada, kai organizacijoje komunicuojama, atliekama viena ar daugiau iš šių keturių funkcijų.

Vidinė komunikacija organizacijoje turi keletą tikslų, kurios G. Moorhead ir R. W. Griffin (1990) pateikia tokia schema:



2 pav. **Komunikavimo organizacijose tikslai** (Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B., 2005)

Analizuojant 2 paveiksle pateiktą komunikavimo organizacijose tikslų schemą matyti, kad komunikavimas organizacijose apima ne tik informaciją, susijusią su organizacijos veikla, bet keičiantis informacija koordinuojami įvairūs organizaciniai veiksmai, siekiama konkrečių rezultatų, priimami sprendimai.

*Apibendrinant vidinės komunikacijos tikslus bei funkcijas, galima teigti, kad nuo jų realizavimo kokybės priklauso, kaip darbuotojai sieks organizacijos tikslų, kaip bus palaikoma pati įmonės politika ir strategija. Galima teigti ir tai, kad kuo geresnis yra įmonės vidinės komunikacijos valdymas, tuo yra suprantamesnė darbuotojams perduodama informacija, labiau garantuojamas grįžtamasis ryšys, o atsakas į gautą informaciją yra darbuotojų tiesioginės veiklos ir pasiektų rezultatų kokybė bei darbuotojų tarpusavio santykiai.*

*Galima daryti išvadą, kad įmonės vidinės komunikacijos tikslai ir funkcijos yra orientuoti į konkrečios įmonės formuojamą vidinės komunikacijos procesą, kuris susideda iš informacijos kodavimo, iššifravimo, interpretavimo.*

### **1.2. Vidinės komunikacijos charakteristikos: komunikacijos kryptys, kanalai, priemonės**

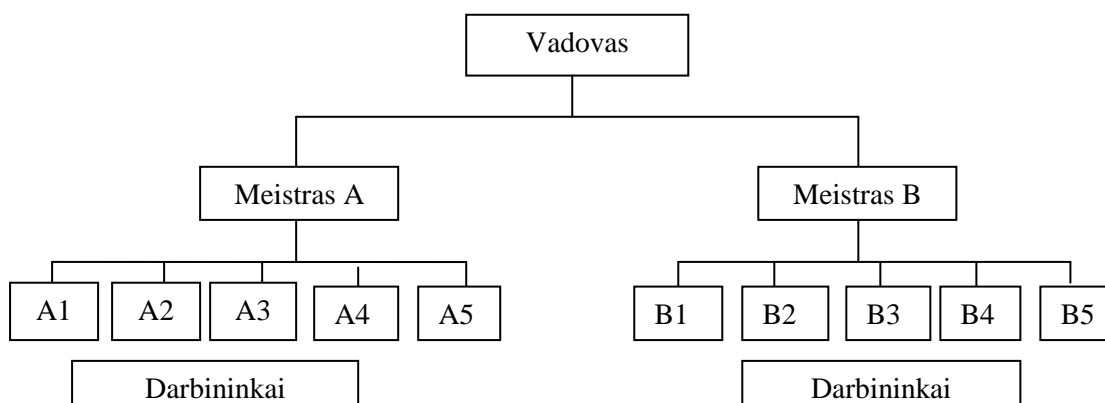
Vidinė įmonės komunikacija vyksta tarp skirtingas pareigas ir skirtinguose hierarchiniuose lygiuose esančių darbuotojų. Vadovai su pavaldiniais bendrauja visai kitaip, negu, kad tai daro su kitais vadovais. Lygiai taip pat ir pavaldiniai – jų bendravimas su vadovais yra daug formalesnis, negu su tas pačias pareigas užimančiais bendradarbiais. Tokios komunikacijos metu keičiamasi informacija skirtingais perdavimo kanalais.

S.P. Robbins (2006) išskiria *formalius* ir *neformalius* informacijos perdavimo kanalus organizacijoje. Vidinės komunikacijos formali kryptis dar gali būti vertikali arba horizontali.

Remiantis A. Sakalu ir V. Šilingiene (2000), kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą valdymo struktūrą, kurios rėmuose, yra realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai. Informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais griežtai atitinka organizacijos hierarchinę struktūrą.

S.P. Robbins (2006) vertikali komunikacijos kryptis dar skirsto į komunikaciją aukštyn ir komunikaciją žemyn.

Vertikali kryptis „žemin“ dar vadinama *vertikali komunikacija iš viršaus į apačią* – tai vadovybės nurodymai ir instrukcijos, perduodami darbuotojams žodžiu, raštu ar bet kitu kanalu. Iš didžiulės komunikacijos būdų įvairovės informacijai iš viršaus į apačią skleisti galima pasirinkti ir tokius, vadovo kalba darbuotojų susirinkime, pasisakymas surengtoje iškyloje, darbuotojams į namus siunčiami laiškai ir kt.



3 pav. **Vertikalios komunikacijos organizacijoje iš viršaus į apačią schema** (Baršauskienė, V. ir kt., 2010)

Vertikalią komunikaciją „žemyn“ A.Sakalas ir V.Šilingienė (2000) skirsto į:

- Vienpusę: vadovas pateikia informaciją ir nesiekia grįžtamojo ryšio;
- Dvipusę: laisvas pasikeitimas idėjomis;
- Vienpusę su grįžtamoju ryšiu: vadovas pateikia informaciją ir patitiksina kaip ji suprasta.

Pasak I. Bakanauskienės (2008) šioje komunikacijoje („žemyn“) tarp vadovo ir pavaldinio turi būti nurodomos penkios pagrindinės informacijos, kurias privalo vadovas perduoti darbuotojams:

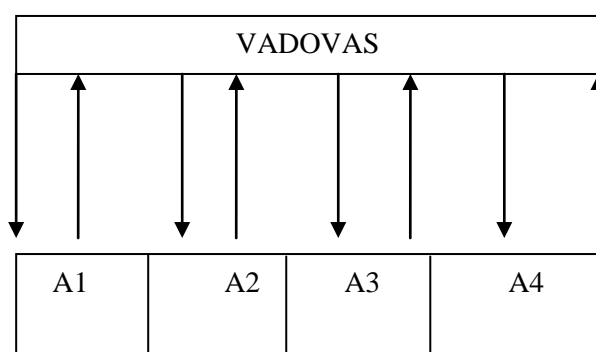
- Asmeninė informacija (darbo sąlygos, užmokestis);
- Darbinės instrukcijos (nurodymai ką ir kaip daryti);
- Darbiniai paaiškinimai (kaip vienas užduotys siejasi su kitomis, jų atlikimas);

- Procedūrinė informacija (organizacijos tikslų, politikos, strategijos planų įgyvendinimo procedūros, vidaus taisyklės);

- Apmokymo instrukcijos (kvalifikacijai kelti, motyvacijai palaikyti).

*Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinė komunikacijos “žemyn” funkcija yra visapusiškas organizacijos narių informavimas. Įmonės turi komunikuoti su savo darbuotojais tiek teigiamai, tiek neigiamai apie pagrindinius pokyčius, kurie gali turėti tiesioginės įtakos ne tik įmonei, bet ir jos darbuotojams.*

V. Baršauskienė ir kt. (2010) teigia, kad *vertikali komunikacija iš apačios į viršų* (aukštyn) vyksta, kai vadovybė gauna informaciją iš pavaldinių apie darbo eigą, kylančias problemas ir pan. (žr 4 pav.).



DARBUOTOJAI

4 pav. **Vertikali komunikacija iš apačios į viršų organizacijoje viduje** (Virbalienė, A., 2011)

Ši komunikacija įvairaus lygio vadovams gali būti labai naudinga: suteikia galimybę anksčiau sužinoti apie galinčias iškilti problemas, pasisemti idėjų darbo organizavimo patobulinimams. Norint paskatinti komunikaciją iš apačios į viršų, taikomi tokie formalūs būdai, kaip darbo ataskaitos, laiškų dėžutės pasiūlymams, problemoms aptarti skirti susirinkimai, anoniminės apklausos internete.

Anot S.P. Robbins (2006) komunikavimas aukštyn naudojamas grįžtamajam ryšiui su esančiais aukščiau valdžios piramidėje supažindinant juos su užduočių vykdymo eiga ir pranešant apie iškilusias problemas. Dėl komunikavimo aukštyn vadovai žino, ką jų darbuotojaimano apie savo darbą, bendradarbius ir organizaciją apskritai. Komunikavimas aukštyn taip pap padeda vadovams pasisemti minčių, kaip pagerinti organizacijos veiklą.

*Horizontalusis pasikeitimas* informacija vyksta tarp asmenų, esančių tame pačiame organizacijos hierarchiniame lygmenyje.

V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2005) išskiria tokias pagrindines horizontaliosios komunikacijos funkcijas:

- *palengvina užduočių koordinavimą.* Siekiant bendrų organizacijos tikslų atskiri padaliniai turi derinti ir koordinuoti savo veiklą, keistis informacija apie projektus. Todėl reguliarius susirinkimai ar paprastas horizontalusis komunikavimas tarp padalinių yra tiesiog būtinas;

- *palengvina bendradarbiams keistis darbine informacija;*

- *padeda spręsti problemas ir įveikti konfliktus tarp bendradarbių.* Jeigu išskyla problema bent viename iš organizacijos segmentų, horizontalusis komunikavimas padeda surasti išeitį. Iškilus nesutarimams tarp atskirų organizacijos padalinių tikslų, veiklos planų, tiesioginis komunikavimas yra pagrindinė priemonė, sudaranti sąlygas tokius konfliktus pašalinti.

Norint sukurti efektyvią organizacinę komunikacijos sistemą, informacija turi laisvai judėti visomis trimis judėjimo kryptimis. Tačiau to nepakanka. Svarbu yra žinoti, kas ir kada gali trukdyti pasikeisti informacija bei kaip tai galima neutralizuoti.

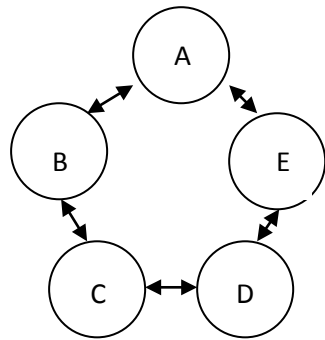
Komunikacijos mokslo teoretikai išskiria *tris tarpasmeninio komunikavimo metodus* – žodinį, rašytinį ir nežodinį komunikavimą. Pasak S.P.Robbins (2006) pagrindinis būdas perduoti pranešimus yra komunikavimas **žodžiu**, kurio vienas iš privalumų – greitis ir grįžtamasis ryšys. Autoriaus teigimu, per labai trumpą laiką galima pateikti pranešimą ir gauti atsakymą. Pagrindinis žodinio komunikavimo trūkumas išaiškėja organizacijoje, kai pranešimas turi pereiti per daug žmonių. Kuo daugiau žmonių perduoda pranešimą, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus iškraipytas.

Komunikacijoje **raštu** informacija yra lengvai patikrinama ir apčiuopiama. S.P.Robbins (2006,) akcentuoja, kad vykstat komunikacijai raštu, informacija yra apčiuopiama ir ją galima patikrinti. Paprastai ir siuntėjas, ir gavėjas registruoja informaciją. Pranešimą galima saugoti neribotą laiką, todėl jei dėl pranešimo turinio kyla klausimų, pranešimą galima susirasti ir patikrinti. Rašytinis pranešimas paprastai būna gerai apgalvotas, logiškas ir aiškus. Pagrindinis tokio komunikavimo trūkumas yra tai, kad parengti rašytinius pranešimus reikia laiko. Kitas didelis trūkumas – grįžtamasis ryšys arba tai, kad jo visiškai nėra. Todėl išsiuntę negalite būti tikri, kad jis buvo gautas, ir, jei buvo gautas, nėra garantijų, kad gavėjas jį interpretuos taip, kaip buvote sumanę.

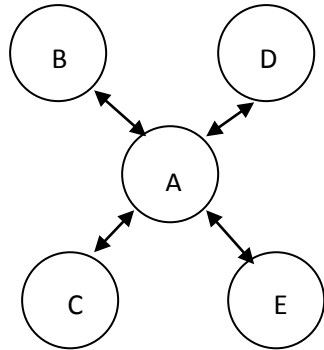
Anot S.P.Robbins (2006) neverbalinė kalba bendravime yra ne mažiau reikšmingesnė už verbalinę: ji padeda geriau išreikšti norimas mintis. Neverbalinė kalba padeda tada, kai žodžiai nedaro pakankamo efekto. Neverbalinę (nežodinę) komunikaciją sudaro kūno judesiai, intonacija, pabrėžiami žodžiai, veido išraiška, drabužiai, poza, bei fizinis artumas tarp siuntėjo ir gavėjo. Tokie nežodiniai veiksmai dažnai stipriai paveikia siunčiamas žinias.

Analizuodami komunikacijos organizacijos viduje teoriją, visi nagrinėtos literatūros šaltinių autoriai išskiria formalius ir neformalius informacijos perdavimo kanalus (žr. 5 pav.).

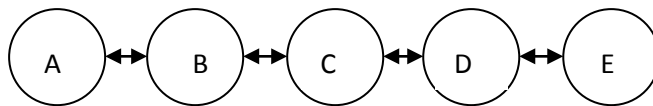
Pasak R.C Appleby (2003) formalūs organizacijos tinklai gali būti labai sudėtingi. Jie gali jungti šimtus žmonių pustuzinį ar daugiau hierarchijos lygių. Šiuos tinklus galima suskirstyti į: žiedinę, ratu, grandininę, spindulinę, tiesioginę.



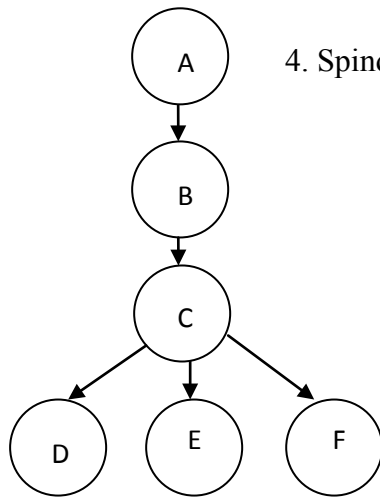
1. Žiedinė: keli kanalai, lengva naudotis, lėta, triukšminga



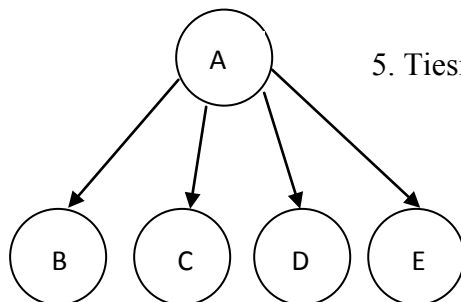
2. Ratu: greita, tiksli, slopina pakeitimus dominuoja A



3. Grandinė: lėta, neefektyvi, lyderis paprastai C



4. Spindulinė: galią turi A, valdžia apsaugota nuo kritikos



5. Tiesioginė: galią turi A, greita, tvarkinga

5 pav. Dažniausiai paplitę formalūs mažų grupių tinklai (Appleby C R., 2003)

Pasak R.C Appleby (2003) rato formos tinklas koncentruojasi į vieną žmogų, kuris keičiasi informacija su visais komandos nariais. Tiesioginės formos tinkle galią turi A, tačiau komunikacija greita, tvarkinga. Visuotinių jungčių formos tinkle visi grupės nariai reguliariai keičiasi informacija vienas su kitu. Kituose tinkluose komunikacija nėra efektyvi, nes spindulinės formos tinkle komunikacija vyksta vertikaliai, todėl pasikeitimas informacija ir problemų sprendimas lėčiausias, o uždaro rato formos tinklas panašus į grandinės formos tinklą. Informacija šiuose tinkluose sklinda negreitai, dažnai nekokybiška.

Anot S.P. Robbins (2006) organizacijoje formali sistema nėra vienintelis komunikavimo tinklas. Čia taip pat veikia ir neformalus – gandai. Nors gandai yra neformalūs, tai nereiškia, jog jie nėra svarbus informacijos šaltinis. Gandai turi tris pagrindinius bruožus. Pirma, jų nekontroliuoja vadovybė. Antra, dauguma darbuotojų jais pasitiki labiau nei oficialiais aukščiausios vadovybės pranešimais. Trečia, gandai daugiausia tarnauja organizacijoje esančių žmonių interesams.

Pasak V.Baršauskienės ir kt. (2010) neformaliai perduodami pranešimai turi tris privalumus:

- į juos labiau atkreipiamas dėmesys;
- jie sklinda greičiau;
- jie sklinda nemokamai.

*Galima teigti, jog vadovas gali tinkamai išnaudoti gandus organizacijos valdyme. Tačiau toks žingsnis turi būti labai atsargus, apgalvotas, strategiškai.*

*Apibendrinant formalius ir neformalius informacijos perdavimo kanalus, galima teigti, kad komunikacijos „žemyn“ valdymas priklauso nuo įmonėje dirbančių vadovų, kurie turėtų sugebėti suprantamai, aiškiai ir tinkamai parinkti kokią informaciją perduoti savo pavaldiniams, kad pastarieji ją suprastų.*

*Tuo tarpu komunikacija „aukštyn“ priklauso tiek nuo vadovų, tiek nuo jų pavaldinių. Čia jau prasideda komunikacijos valdymas, kada vadovai turėtų nurodyti savo darbuotojams kokia, kokių laiku ir kaip informacija turėtų būti perduodama „aukštyn“.*

*Kaip ir komunikacijos „aukštyn“, taip ir horizontalios komunikacijos valdymas gali būti paremtas tiksliais nurodymais darbuotojams, ką derinti, kokia informacija dalintis, kaip sujungti jėgas bendram tikslui pasiekti.*

*Apibendrinant neformalius komunikavimo kanalus, galima teigti, kad kiek ir kaip vyks neformalus bendravimas, priklauso nuo darbuotojų tarpusavio santykių.*

### **1.3. Vidinės komunikacijos trikdžiai bei efektyvumą sąlygojantys veiksniai**

Komunikacijos barjerai yra visa tai, kas iškreipia informacijos esmę.

Pasak V.Baršauskienės, B.Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (2005) egzistuoja didelė komunikacijos barjerų įvairovė. Tačiau visus juos galima suskirstyti į organizacinius ir individualias:

***Organizacinės kliūtys:***

- *Organizacijos struktūra.* Kuo organizacija didesnė ir turi daugiau vadovavimo lygmenų, tuo informacija sunkiau pasiekia žemiausių grandžių darbuotojus.
- *Informacijos perkrovimas.* Informacijos gausa tiek pat žalinga kaip ir jos stoka.
- *Pranešimų sudėtingumas.* Pagrindines mintis reikėtų suformuluoti taip, kad jos būtų suprantamos visiems darbuotojams.
- *Pranešimų konkurencija.* Į komunikatorius nuolat kreipiasi įvairaus pobūdžio interesantai telefonu, užeidami į kabinetą. Tad gavėjas retai įstengia sutelkti visą dėmesį vieno kurio siuntėjo pranešimui.
- *Statuso santykiai.* Žemesnio lygmens darbuotojai turi būti atidūs siųsdami pranešimus vadovams ir kalbėti tik itin svarbiais klausimais.
- *Pasitikėjimo stoka.* Pranešimo gavėjo pasitikėjimą pranešimo turiniu nulemia siuntėjo patikimumas. Jei organizacijos vadovas netesi pažadų, jo teikiama informacija žmonės nepasitiki.
- *Netinkamas komunikacijos kanalo pasirinkimas.* Pasirinkus netinkamą kanalą, pranešimas gali būti iškraipytas.
- *Fizinės kliūtys.* Labai dažnai komunikaciniai barjerai yra fiziniai: blogai ryšiai, prasta akustika, neįskaitoma kopija, triukšmas.

***Individualios kliūtys:***

- *Informacijos skirtingas interpretavimas.* Žmonės dažnai skiriasi savo požiūriais, vertybių sistema, įsitikinimais, nuostatomis, patirtimi, sugebėjimu suvokti informaciją. Dėl to gali kilti kliūčių interpretuojant perduodamą informaciją.
- *Kalbėjimo ir klausimosi įgūdžių stoka.* Kartais komunikavimą apsunkina netinkama pašnekovo kalbėjimo maniera. Gebėjimas klausytis mažėja, kai informacija yra pernelyg sudėtinga, žmonės pavargę, turi svarbių asmeninių rūpesčių arba kalbama klausytojui neaktualia tema.
- *Pašnekovų emocinė reakcija.* Netikėta pašnekovo emocinė reakcija gali būti rimta kliūtis tolimesnei pokalbio eigai.
- *Bendravimo įgūdžių stoka.* Individualaus bendravimo sėkme lemia pašnekovų vertybių sistema, išsilavinimas, kultūra, nuotaika, asmenybės bruožai.
- *Verbalinės ir neverbalinės informacijos neatitikimas.* Perduodama verbalinė ir neverbalinė informacija turi būti adekvati.

- *Tarpkultūriniai skirtumai.* Jie kyla dėl skirtingos socialinės aplinkos, religinių tradicijų ir kt.

- *Socialinė padėtis.* Nevienoda socialinė padėtis gali tapti vienu iš sunkiausiai įveikiamų barjerų.

Pasak S. Dewhurst ir L. FitzPatric (2006), viena didžiausių šiuolaikinių organizacijų vidinės komunikacijos problemų yra informacijos perteklius. Šių mokslininkų atlikti tyrimai parodė, jog darbuotojai įsimena tik nuo trijų iki penkių vienos konkrečios žinutės aspektų, taigi žinutės siuntėjai turėtų šiuos pagrindinius aspektus išryškinti. Aiškios glaustos ir tikslios žinutės padeda darbuotojams susitelkti ties esmine informacija ir užtikrina, jog darbuotojai į ją atkreips dėmesį. Pernelyg sudėtingas organizacijos tikslų ir užduočių komunikavimas, pasak autorių, gali lemti, jog darbuotojai nesupras, ko iš jų tikimasi ir neteisingai įgyvendins organizacijos komunikacijos strategiją.

Kaip nurodo KTU docentė V. Šilinginė ir profesorius A. Sakalas (2000), organizaciniai barjerai susiję su įvairiais trukdymais formaliuose informacijos perdavimo kanaluose, atsirandančiais dėl skirtingų tikslų, darbuotojų padėties, skirtumų, specializacijos. Yra skiriami vertikalios (hierarchinės) ir horizontalios komunikacijos trikdžiai. *Vertikalios (hierarchinės) komunikacijos trikdžiai:*

- Neišsami ir neaiški informacija;
- Informacijos perteklius (dėl to sunku sukcentruoti dėmesį į svarbiausias žinias);
- Netinkamas laikas;
- Informacijos iškreipimas (pvz., dėl nemokėjimo aiškiai reikšti savo mintis arba dėl sąmoningų tikslų);

- Netinkamos bendravimo priemonės (specialistai pataria dažniau naudoti žodinę komunikaciją, nes atsiranda geresnis psichologinis klimatas ir palankesnės sąlygos grįžtamajam ryšiui užtikrinti);

- Hierarchinės padėties skirtumai (neretai žemutinių grandžių darbuotojų geros idėjos nepasiekia vadovų, nes jie nekreipia dėmesio į pavaldinių nuomonę).

*Iš horizontalios komunikacijos trikdžių paminėtini:*

- Darbuotojų specializacija (atskirų valdymo funkcijų darbuotojų grupės kai kada pasižymi profesiniu uždaru bei saviizoliavimu);

- Konkurencija ir motyvacijos stygius (kai konkuruojantys darbuotojai nelinkę dalintis naujovėmis ar naudotis grupinio darbo privalumais);

- Didelis darbo krūvis (tarpusavio bendravimui nebelieka laiko).

*Apibendrinant galima teigti, kad, nors komunikacijos procesas iš pirmo žvilgsnio atrodo visai paprastas, tačiau jo kelyje slypi daug kliūčių, trukdančių efektyviai pasikeisti informacija. Šių kliūčių gali būti visuose proceso etapuose, pradedant informacijos atsiradimu ir kodavimu, baigiant grįžtamojo ryšio užtikrinimu. Todėl svarbią vietą užtikrinant komunikacijos proceso efektyvumą užima įvairių trikdžių ar barjerų radimas ir pašalinimas.*

Komunikacijos efektyvumas įgauna ypatingą reikšmę organizacijose, nes organizacijos tampa sudėtingesnės struktūriniu ir technologiniu požiūriais, auga organizacijos vidaus informacijos srautai. J.A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert savo knygoje „Vadyba“ (2006) pateikia V.Lesikaro išnagrinėtus veiksnius, kurie turi įtakos organizacinės komunikacijos efektyvumui:

- *Formalūs komunikacijos kanalai;*
- *Organizacijos valdžios struktūra;*
- *Darbo specializacija;*
- *Informacijos nuosavybė.*

**Formalus komunikacijos kanalas** – tai komunikacijos priemonė, kuri yra patvirtinta ir kontroliuojama vadovų, pavyzdžiui, informaciniai biuleteniai, reguliarios priminimo pastabos, ataskaitos bei darbuotojų susirinkimai

**Organizacijos valdžios struktūra** įtakoja komunikacijos efektyvumą tuo atveju, kai užimamos padėties ir galios skirtumai lemia komunikacijos turinį ir tikslumą.

**Darbo specializacija** paprastai palengvina komunikaciją skirtingų grupių viduje. Vienos darbo grupės nariai kalba tuo pačiu žargonu, jų darbo tikslai ir terminai bei asmeniniai stiliai yra panašūs. Tačiau gali įvykti atvirkščiai – per didelė darbo specializacija trukdo komunikacijai tarp skirtingų grupių.

**Informacijos nuosavybė** reiškia, kad tam tikri asmenys disponuoja tam tikra informacija ir žiniomis apie savo darbą. Tokia informacija suteikia tam tikros galios ją turintiems individams: jie galės geriau dirbti už savo kolegas. Dauguma nenori dalytis šia informacija su kitais darbuotojais. Todėl visiškai atviri komunikacijos procesai praktiškai yra nerealūs.

Komunikacijos efektyvumo organizacijoje bruožus aprašė V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, (2005), remdamosi užsienio autoriais C.L.Bovee ir J.V.Thill, (1997). Anot autorių, *komunikacija yra efektyvi, jeigu yra:*

- *Palankios ir atviros komunikacijos sąlygos.* Jos susiklosto esant palankiam organizacijos klimatui. Vadovas paskiria darbuotojams atlikti atsakingas užduotis, suteikdami palankias sąlygas joms įgyvendinti.

- *Etikos paisymas komunikacijoje.* Etikos normų laikytis būtina, nes vieno individo veiksmai gali turėti įtakos kito individo veiklai.

- *Tarpkultūrinės komunikacijos* – tai keitimosi informacija procesas tarp skirtingų kultūrų individų.

- *Efektivas naujausių technologijų pritaikymas.* Tai informacijos keitimasis panaudojant kompiuterinius tinklus, tekstų redaktorius ir elektroninį paštą;

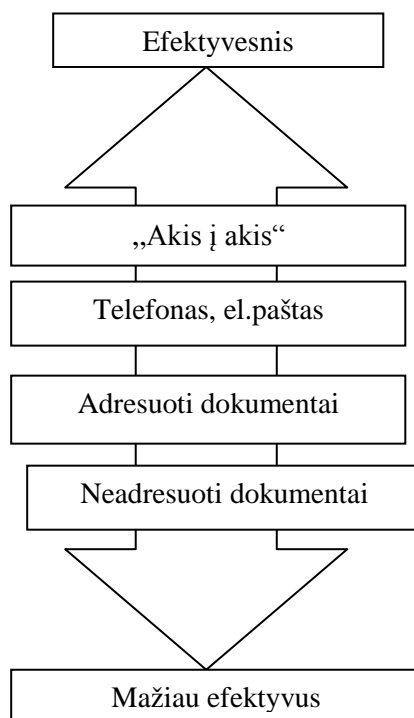
- *Darnios komandos suformavimas.* Tai vienas pagrindinių vadovo tikslų – suburti profesionalią ir darnią komanda organizacijos tikslams realizuoti.

- *Rašytinės komunikacijos kokybė.* Tai standartizuotų laiškų, raštų ar įsakymų naudojimas, kuris padeda greičiau ir efektyviau suprasti perduodamą informaciją bei sutaupyti laiko.

Pasak N. Šukelienės, (2003), organizacijoje efektyvią komunikaciją nulemia trys pagrindiniai faktoriai:

- *komunikaciniai sugebėjimai,*
- *situacijos faktoriai ir komunikacijos procese,*
- *dalyvaujantys subjektai (pavaldiniai, vadovai).*

Taigi universalus ir visiems priimtino komunikacijos efektyvumo kriterijaus nėra. Tačiau jis gali būti kaip asmens žinojimas, kada ir kaip atitinkame socialiniame kontekste naudoti komunikacijos priemones. (žr. 6 pav.



6 pav. **Komunikacijos kanalo efektyvumo skalė** (Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B., 2005)

Remiantis 6 paveikslu galima daryti išvadą, kad efektyviausias komunikacijos metodas yra žodinis - „akis į akį“. Pagrindinis tokio komunikacijos metodo privalumas yra tas, kad komunikacijos proceso metu keičiamasi ir verbaline, ir neverbaline informacija. Mažiau efektyvūs komunikacijos būdai yra telefonu, laiškais, rašytiniais pranešimais. Vadinasi, kuo grįžtamojo ryšio tikimybė mažesnė, tuo mažesnis komunikacijos efektyvumas.

V.Baršauskinė, B.Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2005) teigia, kad didelę įtaką komunikacijos efektyvumui turi klasymo gebėjimai, ir labiau vertinamas žmogus ne daug kalbantis, o mokantis klausytis. Pasak autorių geri vadovai daugiau nei 50 proc. Laiko praleidžia klausydamiesi kitų. Tačiau pastebėta, kad dauguma žmonių, kuriems nesiseka bendrauti, yra prasti klausytojai. Jie mėgsta kalbėti, bet klausyti – ne. Vadinasi, kai nesiklausoma, nesugebama suteikti būtino ir adekvataus siuntėjui grįžtamojo ryšio. Taigi klausymasis tampa vienas iš efektyviausių vidinės komunikacijos prielaidų.

Anot V.Baršauskienės, B.Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (2005) bendravimas organizacijos viduje turėtų remtis šiais principais:

- vadovybė turi dalytis su darbuotojais informacija;
- informaciją galima pateikti rašytiniais pranešimais;
- pranešimai turi būti parašyti suprantamais, darbuotojų išsilavinimą atitinkančiais žodžiais;
- pranešimus turi rengti kompetentingi asmenys;
- informacijos nevalia sąmoningai iškraipyti ar pateikti ją klaidinančią;
- pranešimai turi būti informatyvūs, tikslūs, pateikti tinkamu laiku.
- informacija turi būti perduodama mažais kiekiais;
- atsakomybė už formalų bendravimą su darbuotojais turi būti deleguojama ryšių su visuomene tarnybai.

Kiekvienoje organizacijoje turi būti naudojami įvairi komunikacijos su darbuotojais būdai. Pasak L. Ulevičius (2006) darbuotojams informacija dažniausiai skleidžiama naudojant šias priemonių grupes:

- vadybos priemonės – darbo pasitarimuose, specialiuose susirinkimuose darbuotojams pateikiama informacija apie organizacijos naujienas, apie naujas idėjas. Konferencijos paprastai rengiamos, kai norima išgirsti darbuotojų nuomonę bei pasiūlymus;
- skelbimus, informacijos lentos – organizacijose dažnai įrengiamas informacijos stendas, lenta, kur pateikiama atitinkamai darbuotojų grupei aktualiausia informacija;
- vidaus televizija – pvz., į vaizdajuostę įrašoma vadovo kalba apie korporacijos politiką. Šis vaizdo įrašas kur kas informatyvesnis negu spausdintas pačios kalbos tekstas;

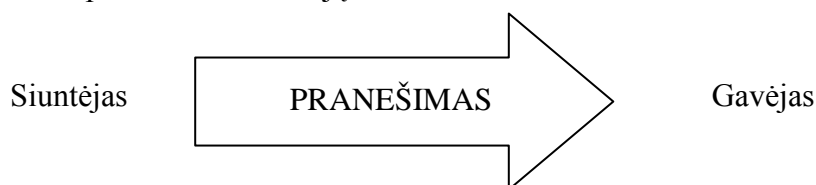
- elektroninę erdvę – organizacijos vidaus informacinė sistema dažnai ir kuriama norint palengvinti ir supaprastinti keitimąsi įvairiausia informacija;
- renginius – tai vis dažniau įvairaus pobūdžio (dažniausiai - neformalūs) renginiai rengiami komandiniam darbui, asmeniniams įgūdžiams ugdyti.

*Apibendrinant skirtingų autorių išdėstytus komunikacijos efektyvumo veiksnius, galima daryti išvadą, kad vidaus komunikacija organizacijoje būtų efektyvi ir padėtų pasiekti aukščiau išskirtus aspektus, reikalinga įvairių veiksnių dermė: turi būti tinkamas komunikacijos turinys, tinkamai parinkti informacijos sklaidimo kanalai, vertikali informacija organizacijoje efektyviai turi sklisti ne tik iš viršaus į apačią, bet ir iš apačios į viršų, privalo būti grįžtamasis ryšys.*

#### 1.4. Vidinės komunikacijos teorinis modelis

V.Chreptavičienė, R.Urbanskinė (2000) pateikia įvairius vidinės komunikacijos proceso modulius: linijinį, ciklinį ir spiralinį.

*Linijiniame modelyje* komunikacija apibrėžiama kaip vienpusis procesas, kurio metu siuntėjas tik perduoda informaciją gavėjui, o grįžtamojo ryšio nėra. Linijiniame modelyje itin svarbi yra informacijos siuntėjo komunikacinė kompetencija, t. y. jo gebėjimas tinkamai atrinkti, suformuoti, interpretuoti ir perduoti informaciją.



7 pav. **Linijinis komunikacijos proceso modelis.** (Baršauskienė, V. ir kt., 2010).

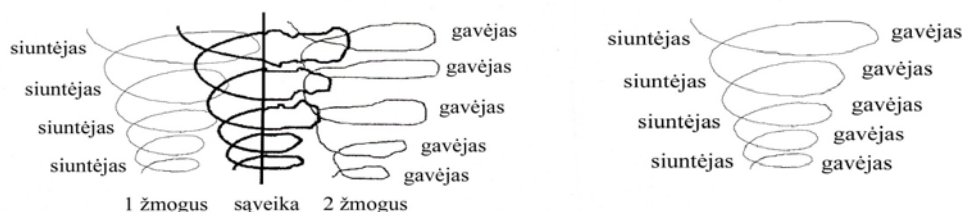
Pasak V.Baršauskinės ir kt. (2010) pačiam paprasčiausiame komunikacijos proceso modelyje yra trys elementai:

- *Siuntėjas* – asmuo, kuris perduoda informaciją.
- *Gavėjas priėmėjas* – asmuo, kuris gauna, priima informaciją.
- *Žinia (pranešimas, informacija)* – tai, ką norima perduoti, persiūti, perteikti.

Anot V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (2005) pateikta linijinė komunikacijos proceso schema iliustruoja komunikacijos procesą, tačiau ji neatspindi komunikacijos tęstinumo, tolesnio jo vystymosi. Pasak pasak autorių, kadangi komunikacija yra nenutrūkstamas procesas, negalima fiksuoti nei komunikacijos proceso pradžios, nei pabaigos. Asižvelgdamas į tai, F. Dance (1967) pasiūlė spiralinį komunikacijos proceso modelį.

*Spiraliniame komunikacijos modelyje* (žr. 8 pav.) keitimasis informacija ir jos suvokimas vyksta daugelyje lygmenų, o keisdamiesi informacija komunikuodami tiek siuntėjas,

tiek gavėjas, jie tobulėja, įgauna naujų žinių, įgūdžių, gebėjimų. (Chreptavičienė, V., Urbanskinė, R., 2000).



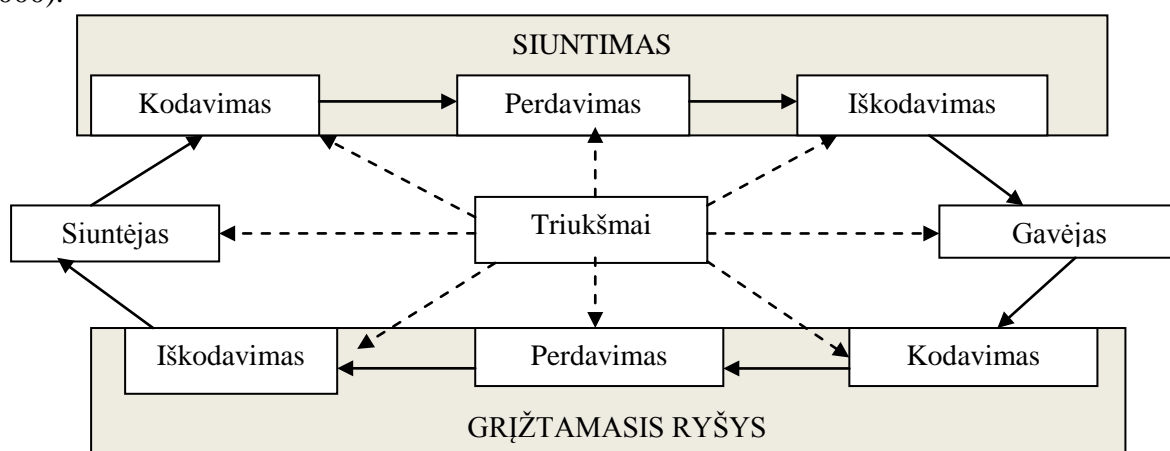
a) tarpasmeninis

b) intraasmeninis

8 pav. **Spiralinis komunikacijos proceso modelis** ( Baršauskienė, V. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B., 2005)

Kaip teigia V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2005) pagal pateiktą paveikslą informacijos perdavimą inicijuoja siuntėjas. Jis pirmiausia informaciją siunčia, o tik po to gauna grįžtamąjį ryšį. Žinia kyla spirale tol, kol pasiekia adresatą, kuris atsakydamas pradeda naują spiralės viją. 8b paveiksle pateikta spiralė yra labai simetriška, taėiuia realiai spiralinis komunikacijos procesas dažnai prarada simetriškumą, nes siuntėjas ir gavėjas ne visada pradeda ir vysto komunikaciją tuo pačių lygių. Skiriasi jų žinios, iškraipia perduodamą žinią ir pakeičia spiralinio proceso simetriškumą, o kartu ir spiralę.

*Cikliniame modelyje* (žr. 9 pav.) komunikacija apibrėžiama kaip procesas, kurio metu proceso dalyviai yra lygiaverčiai ir nuolat keičiasi vaidmenimis, t. y. siuntėjas suformuoja informaciją, užkoduoja ir ją perduoda, o gavėjas priima informaciją, ją dekoduoja, supranta ir siunčia grįžtamąją informaciją. Ciklinis modelis nuo linijinio skiriasi tuo, jog jame atsiranda grįžtamasis ryšys, kuris yra itin svarbus komunikacijos procese. (Chreptavičienė, V., Urbanskinė, R., 2000).



9 pav. **Ciklinis komunikacijos proceso modelis** ( Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B., 2005)

Literatūroje yra nemažai pateiktų vidinės komunikacijos modelių literatūroje, pavyzdžiui, J. Fiske „Įvade į komunikacijos studijas“ (1998) apibrėžia įvairiai:

- Piramidė;
- Strėlė;
- Apskritimas;
- Šokis.

*Piramidė.* Komunikacija konstruojama hierarchiniu principu, žiniai paskleisti kuriamos informacinės „kaskados“, kurios turi ją nunešti į žemesnius organizacijos lygmenis.

*Strėlė.* Komunikacija konstruojama atidumo principu, o žinios taikomos į konkrečią auditoriją. Daroma prielaida, kad kuo aiškesnė žinia, tuo aiškiau ji bus suvokiama.

*Apskritimas.* Komunikacija grindžiama pozityviais darbuotojų tarpusavio santykiais, išklausanč jį ir diskutuojant, daroma abipusio supratimo prielaida.

*Šokis.* Komunikacija grindžiama sudėtingu dariniu, susidedančiu iš praktinės patirties, supratimo ir intuicijos. Tikima, kad komunikacija įtraukia prasmės koordinavimą, bendrą taisyklių supratimą ir pripažinimą dviejų ar daugiau asmenų.

*Apibendrinant, galima sakyti, jog komunikacijos procesas - tai siuntėjo informacijos perdavimas gavėjui. Tačiau ar tinkamai informacija bus priimta, suprasta priklauso nuo siuntėjo ir gavėjo. Jei siuntėjas ir gavėjas yra, pavyzdžiui, iš skirtingų hierarchijos lygmenų, būtina parinkti tinkamą užkodavimą - kalbą, raštą, žargoną ir t.t.. Taigi, siuntėjas yra pirminis asmuo, nuo kurio priklauso ar informacija bus tinkamai suprasta. O tam, kad tai būtų galima įvertinti reikia atitinkamai bendrauti su savo organizacijos personalu, padalinių vadovais. Siekiant išvengti nesusipratimų būtina parinkti tinkamą komunikavimo, su savo darbuotojais, modelį, stilių.*

## 2. UAB „VISAGINO LINIJA“ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ANALIZĖ

### 2.1. UAB „Visagino linija“ veiklos apibūdinimas bei valdymo struktūra

Viena didžiausių ir moderniausių baldų gamyklų Rytų Europoje UAB „Visagino linija“ buvo atidaryta 2006 m. lapkričio 16 d., siekiant padidinti SBA baldų grupės gamybinius pajėgumus, sukurti naujas technologines galimybes ir praplėsti produktų asortimentą. Pasitelkusi naujausias technologijas, savo darbuotojų žinias ir pirmaujančių įmonių patirtį, ją sukūrė stambiausia Lietuvoje įmonių grupė „SBA“.

SBA – tai lotyniškos frazės „Scitus Bonus Animus“ santrumpa, reiškianti „protinga geroji dvasia“. Pavadinimas atspindi tai, ko koncernas siekia ir kuo remiasi visuose savo darbuose bei sumanymuose. Koncernas SBA įmones valdo per verslo vienetus, kurių yra keturi:

- baldų grupė;
- aprangos grupė;
- baldų ir drabužių mažmeninės prekybos grupė;
- nekilnojamojo turto grupė ir kiti verslai.

Grupėje dirba virš 4200 darbuotojų. „SBA“ baldų ir tekstilės įmonių grupės yra didžiausios Lietuvoje, kurių daugiau nei 90 proc. Pagaminta produkcija eksportuojama į 40 pasaulio šalių.

Bendros investicijos į UAB „Visagino linija“ siekė 73,5 mln. litų iš kurių dalis – 26,7 mln. Litų – finansuota Europos Sąjungos struktūrinių bei kitų Valstybės piniginių fondų lėšomis. Tai – pitmoji tokio dydžio privataus kapitalo investicija Visagino regione.

UAB „Visagino Linija“ vieną iš 26 koncerno SBA įmonių. Įmonė gamina šiuolaikinius, modernaus stiliaus korpusinius baldus iš „korinės“ ir medžio drožlių plokštės, skirtus svetainei ir miegamajam, spintas bei lentynas. Gamykloje įdiegtos naujausias pasaulines technologijas atitinkančios „korinių“ ir medienos drožlių baldų gamybos linijos.

Techninės galimybės leidžia dirbti su „korinėms“ detalėmis, kurių storis siekia iki 60 mm. Taip pat yra plačios apdailos galimybės: nuo dengimo natūraliu lukštu iki dengimo pigmentiniais lakais. Visus gamybinius įrengimus pagamino garsios danų, vokiečių, šveicarų, italų ir japonų įmonės.

Didžioji įmonės pagamintos produkcijos dalis eksportuojama į Europos Sąjungos ir kitas šalis, o dalis – parduodama mažmeninės prekybos salonuose „SBA idėjos namams“ Lietuvoje.

Gamykla yra puikus „plyno lauko“, t.y. naujo ūkinio vieneto sukūrimas, pastatymas ir paleidimas veikti tokioje teritorijoje, kurioje iki tol nebuvo vykdoma jokia veikla ir nebuvo sukurta jos infrastruktūra investicijos pavyzdys.

Patvirtinus projektą „Visagino linija“ pastatyta ir įrengta tik per vienerius metus. Administracinės ir gamybinės patalpos su sandėliais sudaro 33 000 m<sup>2</sup> ploto. Tai beveik 6,5 futbolo aikštelės po vienu stogu!

**2006** metais gamyba pradėta nuo šiuolaikinių, modernaus stiliaus korpusinių baldų iš „korinės“ ir medžio drožlių plokštės, skirtų svetainei ir miegamajam, taip pat spintos ir lentynos. Gamyba pradėta nuo vienos pamainos 50 darbuotojų. Šiuo metu įmonėje dirba apie 650 darbuotojų.

**2008** metais įmonės strateginiu partneriu tapo Koncernas IKEA, kuriam pradėti gaminti svetainės stalai. Gaminiai iš medienos drožlių plokščių gaminami faneruojant natūraliu medžio lukštu ir priklausomai nuo pirkėjų pageidavimų apdailinami įvairiomis spalvomis.

**2011** metais vykdoma plėtra su strateginiu partneriu Koncernu IKEA, plečiamas gaminamų produktų asortimentas, įvedamos naujos apdailos bei didinamos gamybinės apimtys.

Šiandien pagrindinis UAB „Visagino linija“ klientas ir partneris yra Koncernas IKEA, kuriam gaminami keletu tipų skirtingų apdailų svetainės stalai, komodos bei įvairių tipų lentynos. Pagaminta produkcija yra eksportuojama ir parduodama Vakarų ir Rytų Europoje, Šiaurės Amerikoje, Tolimuosiuose Rytuose, Japonijoje.

UAB „Visagino linija“ yra funkcinė valdymo struktūra (žr. 1 priedą), t.y. kai įmonė suskirstoma į padalinius, atliekančius konkrečius užduotius ir pareigas, o už atskirų funkcijų vykdymą atsakingi jų vadovai. Funkcinė valdymo struktūra turi labai svarbų privalumą – funkciniai vadovai savo sferoje yra kompetentingi ir jų sprendimai, atskirai paėmus, yra geri.

Informacija funkcinėje valdymo sistemoje gali judėti įvairiais kanalais: vertikaliais, horizontaliais (žr. 2 priedą).

Pagrindinis vadovas UAB „Visagino linija“ yra direktorius. Jam yra pavaldūs visi įmonės skyriai. Skyriaus darbui vadovauja skyriaus vadovas. Visi skyriai techniškai susieti tarpusavyje. Jie keičiasi informacija ir taip koordinuoja vienas kito veiksmus. Tai padeda greičiau reaguoti į kintančią situaciją įmonėje.

GES. UAB „Visagino linija“ egzistuoja GES – gamybos efektyvumo sistema. SBA pritaikė Tojotos Gamybos Sistemą įmonės reformoms ir pavadino ją Gamybos Efektyvumo Sistema (GES). GES – tai nuolatinis darbo procesų ir kokybės tobulinimas kartu su organizacijos ir kokybės sistemos pakeitimais, siekiant patenkinti pagrindinius kliento reikalavimus: aukštą kokybę, kaštų ir pristatymo laiko mažinimą. Įtraukti į šį procesą visus įmonės darbuotojus. Gamybos įmonės direktorius atsakingas už GES veiklos organizavimą ir rėmimą gamybinėje įmonėje.

Ekonomistas. Ekonomisto darbas įmonėje yra gana plataus turinio. Bendrai šiam darbui būdingi tyrimai, analizė ir finansinių, pramonės ir prekybos tendencijų prognozavimas. Daug dėmesio skiriama finansams ir pelningumui. Šis darbuotojas daug dirba su dokumentais.

Darbu saugos darbuotojas. Įmonėje dirbantis darbų saugos vadovas yra apmokytas ir atestuotas darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais ir turi tai patvirtintą pažymėjimą. Darbų saugos vadovas privalo tvarkyti ir prižiūrėti priešgaisrinę saugą, darbuotojų saugą ir sveikatą.

IT darbuotojas administruoja ir prižiūri įmonės padalinių kompiuterinį tinklą, kompiuterius, duomenų bazes, informacines sistemas, serverius; įdiegia ir atnaujina sistemine, bendro naudojimo ir taikomąją programinę įrangą; nustato programinės įrangos trūkumus, juos šalina, atlieka kompiuterių virusų paiešką ir jų naikinimą; konsultuoja darbuotojus bendrais informacinių technologijų taikymo klausimais, teikia metodinę pagalbą dirbantiems su taikomąja programine įranga; administruoja įmonės interneto svetainę [www.visagiolinija.lt](http://www.visagiolinija.lt); teikia pasiūlymus informacinių technologijų, programinės įrangos įsigijimo, atnaujinimo, tobulinimo klausimais; įrengia naujas kompiuterines darbo vietas.

Gamybos skyrius užsiima gamybiniais klausimais. Čia svarbiausias gamybos vadovas. Jam pavaldūs visi cechai, pardavimo skyrius, technologai, techninis skyrius. Antrame ir pirmame ceche už kokybę ir gamybą atsakingi cecho vadovas, du technologai, dvi apskaitininkės ir du meistrai. Meistrams priklauso darbininkai jų cechu.

Vyriausias technologas turi pagalbinkę, kuri jai padeda. Jie seka technologinius režimus cechuose.

Gamybos procesas prasideda, kai iš gamybinių medžiagų sandėlio atsivežamos medžiagos į pirmąjį paruošimo barą. Ten vyksta ruošinių kalibravimas, faneravimas, supjovimas, kraštų faneravimas, grėžimas, kooperavimas, frezavimas, mazgų surinkimas, šlifavimas, glaistymas ir gaminio komplektavimas, o po to gaminiai siunčiami į antro cecho. Čia detalės apdailinamos, šlifuojamos, dažomos, lakuojamos. Praėjus šiuos procesus gaminiai siunčiami į pakavimo barą, po to į sandėlį. Įmonėje yra medžiagų sandėlis ir gatavos produkcijos sandėlis. Kiekviename sandėlyje dirba po dvi apskaitininkės. Iš gatavos produkcijos sandėlio produkcija pakraunama į mašinas ir vežama į SBA sandėlius.

Kokybės skyriuje dirba du specialistai, kurie užsiima gaminių kokybės klausimais. Jie koordinuoja gamybą ir seka gaminamų produktų kokybę. UAB „Visagino linija“ išskirtinį dėmesį skiria savo produkcijos kokybės užtikrinimui ir visų procesų efektyvumo didinimui. Viena svarbiausių sėkmingos veiklos priežasčių – tai kruopštus vartotojų ir teisinių reikalavimų vykdymas, nuolatinis pačios geriausios kokybės siekimas. Įmonėje, remiantis tarptautiniu standartu ISO 9001, parengta kokybės politika parodo įmonės poreikius ir yra visų darbuotojų veiklos pagrindas. Bendrovių gaminiai vertinami atsižvelgiant į saugumo, ilgaamžiškumo, patogumo reikalavimus ir higienines normas. Gamyboje naudojamos tik kokybės sertifikatus turinčios žaliavos ir medžiagos. Diegiant gamybos proceso modernizavimo projektus, naudojama tik naujausia, pažangiausia, „švaresnės gamybos“ standartus atitinkanti technologija, modernūs ir

ekologiškai įrengimai. Įmonės kokybės politika periodiškai vertinama, planuojami ir skiriami išteklių kokybės valdymo sistemos tobulinimui ir gerinimui.

Įmonė stengiasi sumažinti savo veiklos poveikį gamtinei aplinkai bei prisidėti prie jos išsaugojimo. Įmonėje yra sukurta ir nuolat tobulinama aplinkos apsaugos vadybos sistema, įmonė sertifikuota pagal kokybės sistemą ISO 9001 ir aplinkosaugos sistemą ISO 14001. Įmonė įgyvendina aplinkos apsaugos politiką, kurios esminis principas – nuolat rūpintis aplinkos apsauga bei taršos prevencija, optimaliai naudoti gamtinius išteklius, kad būtų išsaugota sveika aplinka, biologinė ir kraštovaizdžio įvairovė. UAB „Visagino linija“ viena iš gamyklų, kurių veikla atitinka IWAI standartams.

Technikos skyrius prižiūri įrengimus, patalpas. Skyriaus darbuotojų funkcijos:

- aprūpinti įmonės pastatus gaisro gesinimo priemonėmis ir garantuoti jų efektyvų naudojimą;
- organizuoti ir vykdyti įmonės patalpų, teritorijos apsaugą;
- aprūpinti savivaldybės institucijas inventoriu, ūkio, biuro priemonėmis;
- organizuoti nereikalingo ar likviduojamo turto pardavimo, perdavimo ir išardymo darbus;
- kontroliuoti, kad darbuotojai deramai saugotų įmonės turtą, kad nebūtų sudaromos sąlygos materialinių vertybių neteisėtam panaudojimui, grobstymui ar sugadinimui.

Personalo skyriuje tvarkomi darbuotojų dokumentai: prašymai, darbo sutartys, asmens bylos, rengiami įsakymai. Personalo vadovas nagrinėja efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindamas tiek įmonės, tiek individo interesus. UAB „Visagino linija“ personalo skyriaus vadovas tiesiogiai pavaldus įmonės direktoriui. Nesant personalo skyriaus vadovo (atostogos, liga ir t. t.), jo teises ir pareigas perima jo pavaduotojas, šio nesant, įmonės direktoriaus įsakymu paskirtas asmuo. Darbuotojas galintis pavaduoti personalo skyriaus vadovą turi gerai žinoti jo atliekamus darbus, bei turi mokėti vadovauti pavaldiniams kritiniais atvejais. Jei laikinai vadovo pavaduotojas nesugeba atlikti šių darbų jis gali nesąmoningai sudaryti nepageidautiną ar kritinę padėtį savo skyriuje.

Skyriaus funkcijos: įdarbinimo tvarka ir paskirstymas į skyrius. *Personalo skyriaus vadovas:*

- vadovauja reikiamų profesijų, specialybių ir kvalifikacijos darbininkų ir specialistų atrankos darbui, atitinkančiam įmonės tikslus, strategiją;
- organizuoja darbą, kurio metu nustatomas esamas personalo poreikis; informuoja savus darbuotojus apie laisvas darbo vietas, skelbia skelbimus apie darbuotojų samdymą;
- dalyvauja rengiant personalo politiką ir įmonės strategiją;

- atrenka ir paskirsto personalą remdamasis jo kvalifikacijos vertinimu, asmeninėmis ir dalykinėmis savybėmis;

- organizuoja įmonės darbuotojų atestaciją, renka atestacijai metodinę medžiagą ir informaciją, dalyvauja analizuojant atestacijos rezultatus;

- organizuoja darbą, kurio metu laiku forminamas darbuotojų priėmimas, perkėlimas ir atleidimas pagal darbo įstatymus, nuostatus, instrukcijas ir įmonės vadovo įsakymus;

- užtikrina socialines darbuotojų užimtumo garantijas, kad būtų laikomasi įdarbinimo ir išeinančių iš darbo darbuotojų mokymo tvarkos ir suteikiamos jiems nustatytos lengvatos ir kompensacijos;

- sistemingai analizuoja įmonės personalo darbą, rengia pasiūlymus jam gerinti.

Personalo skyriaus vadovui padeda personalo vadybininkas. Jis:

- organizuoja personalo apskaitą (įrašai asmens kortelėse ir nuolatinis jų papildymas).

UAB „Visagino linija“ kiekvienam darbuotojui yra užvesta asmens kortelė. Ji segama į darbuotojo asmens bylą ir ten saugoma. Asmens kortelė suteikia tokią informaciją apie darbuotoją: pavardė, vardas; gimimo data, vieta, tautybė; išsilavinimas; specialybė, pareigos; darbo stažas; šeimyninė padėtis; paso serija, numeris, asmens kodas, paso išdavimo data ir vieta; namų adresas, telefonas; asmens parašas; karinės įskaitos žinios (tik vyrams).

- organizuoja dirbančiųjų darbo laiko apskaitą;

- formina, tvarko įmonės personalo duomenų bazę ir saugo dokumentus, susijusius su personalu ir jo judėjimu. Personalo uždaviniams spręsti turi būti sukurtas didelė duomenų bazė. Į ją turi būti įtraukti pagrindiniai duomenys, kurių reikia sprendžiant konkrečius uždavinius.

Duomenų bazę taip pat sudaro ir duomenys apie įmonės personalą. Suformuota duomenų bazė nuolat atnaujinama, papildoma duomenimis apie dabartinės veiklos ir asmeninius pokyčius. Personalo duomenų bazėje fiksuojami ir tokie duomenys, kaip: informacija apie darbuotojo sveikatos būklę; atestacijų, pravesių pokalbių, mokymų rezultatai; darbo užmokesčio dydis, forma, mokesčių dydis, socialinis draudimas, nustatytos lengvatos;

- organizuoja pažymų apie personalo darbo veiklą išdavimą;

- organizuoja darbo pažymėjimų saugojimą ir pildymą;

- organizuoja nustatytos personalo dokumentacijos tvarkymą;

- organizuoja medžiagų personalui skatinti ir apdovanoti ruošimą;

- atsakingas už įmonės organizacinę veiklą, koordinuoja išorinius ir vidinius įmonės ryšius, organizuoja įvairius renginius, darbuotojų susirinkimus.

Buhalterio pagrindiniai uždaviniai yra: tvarkyti buhalterinę apskaitą taip, kad iš apskaitos gaunama informacija būtų: tinkama, objektyvi, palyginama, pateikiama laiku. Užtikrina

buhalterinių dokumentų teisingą įforminimą bei perdavimą į archyvą. Apskaičiuoja, išskaičiuoja, perveda mokesčius į biudžetą bei laiku pateikia finansines ataskaitas. Organizuoja atsiskaitymus su tiekėjais. Apskaičiuoja ir nustatytu laiku išmoka darbuotojams darbo užmokestį. Sudaro ir nustatytu laiku pristato tarpinę ir metinę atskaitomybes.

Didžiausias funkcinės valdymo struktūros trūkumas yra tai, kad susidaro barjerai tarp vadovo ir pavaldinio, yra ilgesni informacijos perdavimo kanalai ir tai mažina valdymo efektyvumą. Taip pat pagrindiniam vadovui yra sunku kontroliuoti savo padalinių darbą, nes darbuotojai yra pavaldūs keliems funkciniais vadovams.

## **2.2.UAB „Visagino linija“ vidinė aplinka ir jos įtaka vidinės komunikacijai**

Vidinės aplinkos veiksniai, tai tie veiksniai konkrečiai nulemia įmonės vidinės komunikacijos sėkmę, skirstomi į:

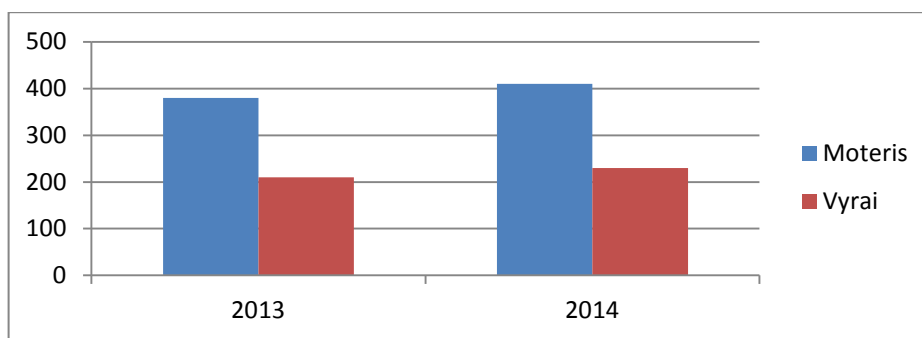
- Personalą;
- Etikos normas;
- Organizacijos filosofiją.

Įmonės personalas – tai kiekvienos įmonės pagrindinis resursas. Nuo žmogiškųjų išteklių efektyvaus ir kokybiško panaudojimo priklauso įmonės veiklos rezultatai ir konkurencingumas.

UAB „Visagino linija“ dirba 650 darbuotojų, tarp jų yra daugiau moterų, nei vyrų (žr.10 pav.). Tai pagrindžiama tuo, kad dauguma įrengimų yra automatizuotos. Todėl fizinė jėga čia nėra pirmoje vietoje.

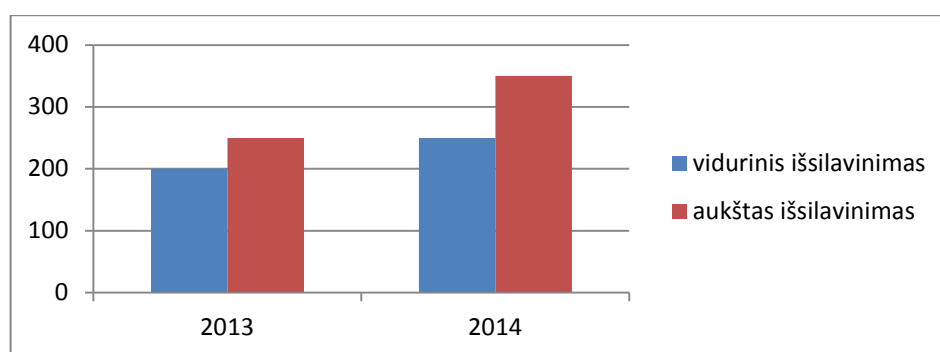
Įmonėje vyrai turi kitokį komunikavimo stilių negu moterys. Moterims geriau sekasi bendradarbiaujančioje aplinkoje (kur vertinami klausymosi įgūdžiai, kūno kalba, empatija), o vyrams geriau sekasi ten, kur reikalingas ryžtingumas, įtikinamumas. Tačiau abiem atvejais stiprybės gali virsti silpnybėmis: moters bendradarbiaujantis stilius gali būti palaikytas neryžtingumu, o vyro perdėtas tiesmukiškumas – kitų nuomonės negerbimu. Šie skirtumai vadovybei sukelia nemažų keblumų.

Organizacijoje vykstančių procesų sėkmė priklauso ir nuo lyčių proporcijų tiek pačioje organizacijoje, tiek mažesnėse grupėse, nes lyčių pasiskirstymas lemia jų darbo rezultatus ir sprendimų priėmimo sėkmę.



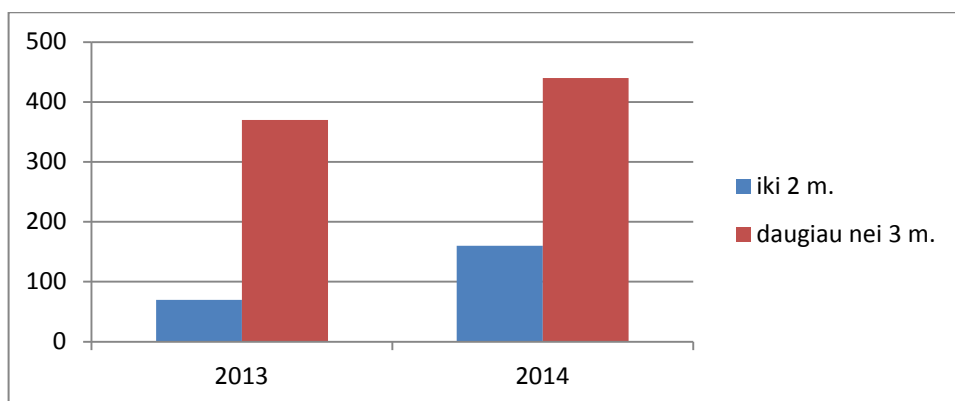
10 pav. UAB „Visagino linija“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

Įmonėje dirba daugiau darbuotojų su aukštu išsilavinimu, nei su viduriniu (žr. 11 pav.). Darbuotojams turintiems aukštąjį išsilavinimą suteikiama pirmenybė.



11 pav. UAB „Visagino linija“ darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

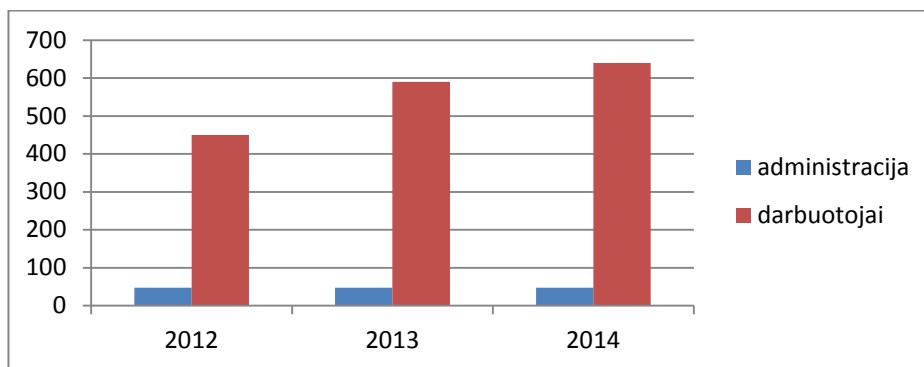
Didžioji darbuotojų dalis dirba įmonėje nuo jos atidarymo (žr. 12 pav.). Tai yra labai svarbus rodiklis įmonei, įrodantis, kad įmonėje yra mažas tekamumo lygis.



12 pav. UAB „Visagino linija“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje

Didžioji darbuotojų dalis yra žmonės nuo 30 iki 50 m. amžiaus. Tai žmonės, kurie jau turi nemažai gyvenimo bei darbo patirties, suvokia savo vietą įmonėje ir karjeros augimo galimybes. Tokių žmonių asmeninės ir praktinės savybės padeda įmonei veikti efektyviau, siekti savo tikslų.

Visus dirbančius UAB „Visagino linija“ galima suskirstyti į dvi dalis: administracija (įmonės vadovai, skyrių vadovai, jų padėjėjai ir specialistai) ir darbininkai, kurie dirba cechuose, sandėliuose ir t.t. (žr. 13 pav.). Iš žemiau pateikto grafiko yra akivaizdu, kad administracijos darbuotojų skaičius nesikeičia, tačiau darbuotojų skaičius auga kiekvienais metais. Nepaisant 2009 m. ekonomikos krizės, įmonės vadovybė sugebėjo išsaugoti visas darbo vietas, netgi sukurti daugiau naujų darbo vietų.



13 pav. UAB „Visagino linija“ darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo vietą įmonėje

Taip pat yra matoma, kad pernai išaugo darbuotojų skaičius įmonėje. Darbuotojų skaičiaus didinimas yra susijęs su gamybos apimtys augimu. Tai labai sėkmingai veikia socialinį Visagino gyvenimą, nes mažėja bedarbių skaičius.

Darbuotojams, dirbantiems gamyboje, sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją bei įgyti aukštesnes kategorijas darbo vietoje. Specialistai bei administracija kvalifikaciją kelia konsultacinių firmų organizuojamuose seminaruose. Įmonėje skiriamas didelis dėmesys socialinėms darbuotojų reikmėms. Kiekvienas gamybos cechą turi poilsio ir buitines patalpas. Veikia medicinos punktas, yra valgykla.

Tiriamos įmonės valdymo stilius yra demokratinis, nes jis būdingas stambioms bendrovėms su išsklaidytais smulkiais akcijų paketais. Be to, demokratiškas personalo valdymas gali būti tiesiog pirmųjų asmenų demokratiško požiūrio rezultatas, remiantis iliuzijomis, kad žmonės, turintys valdžią, pasinaudos ja visuomenės labui ir apkritai pajėgs išmintingai ją pasirūpinti.

Bendravimo proceso efektyvumui įtakos turi organizacijos kultūra. Ji apima toje bendruomenėje dominuojančias etikos normas ir kitas vertybės, kurios lemia darbuotojų elgesį bei tarpasmeninius santykius. Organizacijos kultūra glaudžiai siejasi su etika ir darbo aplinka.

#### **UAB „Visagino linija“ etikos normos:**

##### *Bendrovės darbuotojai privalo:*

- Ateiti į darbą ir išeiti iš jo numatytu laiku. Jeigu į darbą neateina dėl svarbių priežasčių (liga, avarija, nelaimingas atsitikimas ar pan.) pranešti apie tai kaip galima greičiau tiesioginiam vadovui ar personalo tarnybai.

- Bendraujant su interesantais parodyti jiems dėmesį, būti mandagiam ir atidžiai išsiaiškinti intereso tikslus bei pageidavimus, jiems padėti.

- Saugoti savo ir nekenkti kitų darbuotojų sveikatai, mokėti saugiai dirbti, žinoti ir vykdyti saugos darbe norminių aktų, bendrovės saugos instrukcijų reikalavimus.

- Tinkamai atlikti pavestą darbą.

- Darbo metu būti tvarkingai apsirengę, susišukavę, vilkėti tvarkingus, švarius drabužius arba darbo rūbus visą darbo laiką.

- Saugoti komercines bendrovės paslaptis.

*Bendrovės darbuotojams draudžiama:*

- Darbo metu vartoti alkoholinius gėrimus, kitas toksines ar narkotines medžiagas, ateiti į darbą neblaiviam, apsvaigusiam nuo narkotinių, toksinių medžiagų ar medicininių preparatų.

- Kam nors perduoti prekes, produkciją, gaminius, medžiagas, kol už jas nesumokėta. Draudžiama bendrovės teritorijoje turėti su savimi bendrovės produkciją ar kt. vertybes be pateisinamų dokumentų, išskyrus kai tai tiesiogiai susiję su gamybine užduotimi.

- Išvežti ar išnešti bendrovei priklausomą turtą už teritorijos ribų be pateisinamų dokumentų.

- Už vidaus darbo tvarkos taisyklių nevykdymą, darbuotojai baudžiami drausminėmis nuobaudomis ir traukiami materialinė atsakomybėn direktoriaus įsakymu, mažinant premijinius priedus prie atlyginimo.

- Pasirodymas darbe neblaiviam arba alkoholinių gėrimų vartojimas darbo metu, bendrovės turto grobstymas – ypatingi darbo drausmės pažeidimai. Darbuotojas, kuriam alkotesteriu nustatytas daugiau kaip 0.08 promilės alkoholio, nušalinamas nuo darbo, atleidžiamas iš darbo pagal LR Darbo sutarties įstatymo 29 straipsnio 9 punktą, jeigu jis per 2 val nepateikia darbdaviui medicinos įstaigos išduoto akto, paneigiančio darbuotojui surašytą aktą.

Įmonės misija, vizija ir vertybės lemia darbuotojų požiūrį į darbą, darbo aplinką bei santykius. Kurdami ateitį UAB „Visagino linija“ vadovaujasi misija: „Galvoti kitaip, norėti daugiau, veikti greičiau“.

**UAB „Visagino linija“ vertybės:**

*Šeiminkiškumas* – „Kai jaučiamės atsakingi už savo kompanijos išteklius, kai stengiamės optimizuoti sąnaudas, kai nesitenkiname įprastais sprendimais, bet ieškome efektyviausių, kiekvienas iš mūsų prisidedame prie grupės konkurencinio pranašumo ir pelno augimo. Įmonės ateitis priklauso nuo kiekvieno iš mūsų asmeninio indėlio, šeiminkiško požiūrio į savo darbą bei kompaniją.“

*Vieningumas* – „Mūsų varomoji jėga – susitelkusi profesionalų komanda. Siekdami bendro tikslo mes pasitikime ir palaikome vienas kitą. Veikdami išvien, dalydamiesi patirtimi ir idėjomis, mes pasieksime gerokai daugiau.“

*Lyderiavimas* – „Kiekvienas galime būti lyderiu. Turime aiškią ateities viziją, keliame aplinkinių pasitikėjimą, savo pavyzdžiu bei darbų įkvepiame kitus.“

*Santykių kūrimas* – „Mes suvokiame kliento poreikius ir lūkesčius. Esame tikri profesionalai, kurie kasdienį darbą skiria žmogui, tapančiam mūsų sukurto daikto.

Įmonė savo veiklą vykdo jau 9 metus. Per šį laikotarpį susiformavo visiems priimtinos tradicijos, kurios puoselėjamos ieškant naujų, įdomesnių formų, įvertinant naujus iššūkius ir galimybes, panaudojant naujas idėjas, kurias pasiūlo į kolektyvą įsilieję nauji darbuotojai.

Stiprindama darbuotojų kultūrą įmonė organizuoja keletą švenčių per metus. Įmonėje puoselėjamos susiformavusios tradicijos:

- švenčiamos (organizuojamos) bendros kolektyvo šventės – įmonės veiklos jubiliejai „Pinokio“, Kalėdiniai renginiai, Žiemos šventės, talka „Darom“, kurioje dalyvauja įmonės darbuotojai kartu su savo šeimos nariais. Tai sudaro galimybes darbuotojams pabendrauti neformalioje aplinkoje, geriau pažinti vieniems kitus, formuoti komandą;

- kasmet organizuojamas tradicinis nominacijų konkursas, kuriuo tikslu yra išrinkti iš visų darbuotojų 3 nominantus: 1 nominacija – Šeiminiškumas, 2 nominacija – Veržlumas, 3 nominacija – Vieningumas. Laimėtojus sveikina pats koncerno generalinis direktorius;

- įmonės administracija organizuoja kartą per metus konkursą „Miklios rankos“. Įmonės darbuotojai noriai dalyvauja jame ir atneša į konkursą savo rankomis sukurtos darbelius – paveikslai, karolių ir medžio dirbiniai ir kt. Laimėtojas apdovanojamas dovanos čekiu arba pinigine premija;

- taip pat organizuojami gimtadieniai, bei įvairios pramogos – boulingo turnyrai (2 kart per metus), krepšinio žaidynės su Visagino komandomis, apsilankymai koncertuose, parodose ir pan.;

- kartais įmonės darbuotojams organizuojami apsilankymai kituose SBA koncerno Lietuvos įmonėse. Čia galima pasidalinti patirtimi;

- pažymimi ir darbuotojų darbo įmonėje bei amžiaus jubiliejai, įvertinamas darbuotojo indėlis į įmonės veiklos sėkmę, darbuotojai skatinami moraliai ir materialiai;

- prireikus darbuotojai gali kreiptis į administraciją dėl įvairiapusės paramos suteikimo;

- įmonė nuomoja Visagine vieną iš sporto salių, tam, kad jos darbuotojai galėtų sportuoti savo laisvalaikio metu. Užsiėmimai nemokami.

Rašoma įmonės istorija, kurioje fiksuojami svarbiausi veiklos pasiekimai, faktai ir momentai, įamžinami nusipelnę darbuotojai.

Svarbi organizacijos kultūros dalis – dėmesys aplinkai, jos saugojimas ir puoselėjimas. Ugdomas darbuotojų supratimas, kaip svarbu saugoti mus supančią aplinką, ir kad kiekvienas savo veiksmais gali įtakoti bendrą savo įmonės, miesto, šalies, pasaulio aplinkosauginę būklę (įmonė sertifikuota pagal kokybės sistemą ISO 9000 ir aplinkosaugos sistemą ISO 14000).

### **2.3. UAB „Visagino linija“ vidinės komunikacijos priemonės**

Įmonėje UAB „Visagino linija“ vidaus komunikacijai yra skiriama dėmesio. Tiesiogiai už komunikaciją įmonėje yra atsakingas personalo skyrius. Tačiau šis skyrius tik kuria pagrindines komunikavimo strategijas, o į vidaus komunikacijos procesą stengiamasi įtraukti visus įmonės darbuotojus.

Įmonės vidaus dokumentuose yra patvirtinta komunikacijos politika, kuri numato pagrindines UAB „Visagino linija“ vidaus ir išorės komunikacijos taisykles. Čia aprašoma, ką UAB „Visagino linija“ veikia, kaip veikia ir kas atsakingas už efektyvią ir teisingą komunikaciją.

Šios politikos tikslas – užtikrinti visų darbuotojų ir vadovų vienodą požiūrį į komunikaciją. Toks dokumentas palengvina kasdienį darbą, nes atsižvelgiama ne tik į planuojamą veiklą, bet ir į netikėtus įvykius. UAB „Visagino linija“ komunikacijos politika skirta vidiniam naudojimui ir yra taikoma visiems įmonės darbuotojams, apimant ir tuos, kurie savo kasdieniniame darbe tiesiogiai nesusiduria su komunikacijos aspektais. Gamykloje veikia Kolektyvinė sutartis, kurią parengė profsąjungos atstovai (darbuotojai) ir UAB „Visagino linija“ administracija.

Vidaus komunikacijos priemonės yra bendros tiek administracijoje, tiek gamybos padalinyje dirbantiems žmonėms, tačiau kai kurios iš jų yra labiau orientuotos į gamybos padalinyje, o kai kurios į administracijoje dirbančius darbuotojus.

Įmonėje „Visagino linija“ naudojamos tokios pagrindinės *vidaus komunikacijos priemonės*:

- vidinis įmonės laikraštis „VLIP“;
- el. paštas;
- bendravimas su tiesioginiais vadovais;
- susirinkimai;
- verslo apžvalgų pristatymas darbuotojams;
- skelbimai skelbimų lentose;
- bendri renginiai.

Išsamiau aptariant kiekvieną iš šių priemonių buvo akcentuoti tokie pagrindiniai aspektai: priemonės naudojimo dažnumas, taikymo pobūdis, paskirtis (daugiau taikoma

administracijos ar gamybos padalinio darbuotojams), taip pat bandyta paanalizuoti, koks vidaus komunikacijos turinys perduodamas šiomis priemonėmis.

**Vidinis įmonės laikraštis „VLIP“.** Nuo 2011 m. vasario 14 d. kas ketvirtį yra leidžiamas leidinys „VLIP“ – Visagino Linijos Informacinis Pranešimas, kuriame skelbiama naudinga informacija įmonės darbuotojams ir kuris darbuotojams platinamas nemokamai.

Paanalizavus UAB „Visagino linija“ vidinio laikraščio numerį išskirtos tokios pagrindinės temos: veiklos rezultatai, prognozės ateičiai, informacija apie įmonėje gaminamą produkciją, technologijos ypatumus, ekologiją, socialinę atsakomybę, paramą, personalo politiką (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Svarbiausios UAB „Visagino linija“ vidinio laikraščio temos

<b>Esminės vidinio laikraščio temos</b>	<b>Laikraštyje pateikiama informacija:</b>
Veiklos rezultatai	Informacija apie gamybos, pardavimų apimtis, įmonės pasiekimus, darbuotojus, klientus, tiekėjus.
Prognozės ateičiai	Apžvelgiamos ateities prognozės, keliami tikslai ateinančiam ketvirčiui.
Informacija apie įmonėje gaminamą produkciją, technologijos ypatumus	Pateikiama informacija apie įmonėje gaminamą produkciją
Ekologija, socialinė atsakomybė, parama	Akcentuojama, kad įmonė daug dėmesio skiria aplinkosaugai, vietos bendruomenių paramai.
Personalo politika	Informuojama apie personalo ypatumus: kiek žmonių dirba, kiek iš jų yra vyrų ir moterų, koks vidutinis darbuotojų amžius, kokia buvo darbuotojų kaita paskutiniu metu ir pan., skelbiama informacija apie atsilaisvintusias darbo vietas.
Juokai	Linksmos istorijos apie kolektyvo vidaus gyvenimą, anekdotai.

*Apibendrinant, galima teigti, kad vidinis įmonės laikraštis yra ne tik išsamus informacijos šaltinis, kuriame pateikiama daug duomenų apie įmonės veiklą, bet taip pat ir tam tikras įrankis, kuriuo įmonėje kuriama teigiama, draugiška aplinka, skatinanti darbuotojus aktyviau dalyvauti įmonės vidaus gyvenime.*

**El. paštas.** El. paštu apie įmonės naujienas dažniausiai yra informuojami administracijoje dirbantys darbuotojai, taip pat gamybos padalinio vadovai, t.y. tie darbuotojai, kurie turi galimybę naudotis kompiuteriu ir internetu. Kadangi gamybos padalinyje dirbantys darbuotojai galimybės savo darbo vietoje nuolat naudotis kompiuteriu ir internetu neturi, jiems yra taikomos kitos vidaus komunikacijos priemonės. El. laiškus administracijos darbuotojams galima vertinti ir kaip tam tikrą tiesioginio bendravimo su vadovu formą, nes laiškus darbuotojams siunčia direktorius. Administracijos darbuotojai, turintys bet kokių klausimų, yra raginami tiesiogiai juos išsakyti generaliniam direktoriui.

**Bendravimas su tiesioginiais vadovais.** Administracijos darbuotojai svarbiausią informaciją gauna el. paštu arba susirinkimo metu. Tuo tarpu gamybos padalinio darbuotojams pagrindinę informaciją žodžiu perduoda jų tiesioginiai vadovai. Direktorius informaciją perduoda gamybos padalinio vadovui, o jis ją toliau perduoda kitiems gamybos padalinio vidurinės grandies vadovams, o pastarieji – savo pavaldiniams. Gamybos padalinio vidurinės grandies vadovai su savo pavaldiniais bendrauja kasdien, todėl toks informacijos perdavimo būdas yra gana operatyvus.

**Susirinkimai.** Susirinkimai įmonėje paprastai yra organizuojami, kai norima aptarti kažkokias iškilusias problemas, naujas idėjas, planuojamus pokyčius. Kas rytą gamykloje rengiami visų biuro darbuotojų susirinkimai, kuriuose pristatomi praėjusios paros gamybos rezultatai. Gamybos darbuotojai susirenka į pamainos pradžios susirinkimus, kurių metu pamainų vadovai pristato informaciją, susijusią su gamyba, ir kitus aktualius klausimus.

**Verslo apžvalgų pristatymas darbuotojams.** Kiekvieną pusmetį yra rengiamos UAB „Visagino linija“ verslo apžvalgos. Parengtos apžvalgos yra išsiunčiamos į darbuotojų el. paštus. O vėliau tiek administracijos, tiek gamybos padalinio darbuotojams yra organizuojami susirinkimai, kurių metu direktorius susirinkusiesiems pristato pusmečio veiklos rezultatus. Po direktoriaus apžvalgos, darbuotojai uždavinėja klausimus, vyksta diskusija. Paprastai šiuose susirinkimuose yra aptariamoms ir kitos tuo metu įmonei svarbios realijos.

**Skelbimai skelbimų lentose.** Ši komunikacijos priemonė daugiau yra orientuota į gamybos padalinio nei į administracijos darbuotojus. Gamybos padalinio patalpose įrengtose lentose yra iškabinami skelbimai su darbuotojams aktualia informacija. Pavyzdžiui, pranešama apie prieš šventes sutrumpintą pamainų darbo laiką, pasikeitusį darbo grafiką ir pan. Paprastai skelbimų lentose skelbiama tik aktuali ir trumpa informacija, didesnės apimties pranešimams skelbti taikomos kitos vidaus komunikacijos priemonės.

**Bendri renginiai.** Įmonėje per metus organizuojami bendri renginiai darbuotojams: įmonės veiklos jubiliejai „Pinokio“, Kalėdiniai renginiai, Žiemos šventės, talka „Darom“, kurioje dalyvauja įmonės darbuotojai kartu su savo šeimos nariais. Tokiose šventėse svarbi informacija paprastai nėra komunikuojama, tačiau tokie renginiai yra svarbūs siekiant palaikyti kolektyvo vienybę, bendrumą, paskatinti atvirą, nuoširdų bendravimą tarp kolektyvo narių.

*Apibendrinant įmonėje taikomų vidaus komunikacijos priemonių apžvalgą galima pasakyti, kad pasirinktos priemonės yra gana įvairios, tačiau jų nėra daug. Susirinkimai, verslo apžvalgų pristatymai įmonėje nėra dažni (verslo apžvalgos vyksta kartą į ketvirtį, susirinkimų dažnumas priklauso nuo to, ar yra iškilusių svarbių problemų, kurias būtina aptarti). Vidinio laikraščio numeris leidžiamas kartą į ketvirtį ir nėra itin operatyvus informacijos šaltinis. Galima sakyti, kad kasdien informaciją darbuotojai daugiausiai gauna tokiais pagrindiniais būdais:*

*administracijos darbuotojai – iš gaunamų el. laiškų, susirinkimo metu, gamybos padalinio darbuotojai – iš savo tiesioginių vadovų ir skelbimų lentose iškabintų skelbimų.*

Įvertinant naudojamas komunikacijos priemonės ir per jas skleidžiamos informacijos turinį, galima išskirti tokius svarbiausius įmonės UAB „Visagino linija“ vidaus komunikacijos tikslus:

- siekti, kad darbuotojai turėtų pakankamai žinių apie įmonės veiklą, finansinius rezultatus, tolesnei veiklai keliamus tikslus ir uždavinius;
- stengtis, kad darbuotojai būtų informuoti apie įmonėje vykstančius pokyčius, suprastų jų svarbą ir naudą;
- stengtis, kad darbuotojai būtų išsamiai informuoti apie materialaus ir nematerialaus skatinimo priemones, socialinių garantijų paketą, kad jaustųsi užtikrinti ir saugūs dėl savo ateities;
- kurti organizacijoje palankią motyvacinę aplinką;
- formuoti teigiamą darbuotojų požiūrį į organizaciją;
- skatinti darbuotojų lojalumą organizacijai, siekti, kad jie jaustųsi svarbūs ir įvertinti;
- įtraukti darbuotojus į įmonės vidaus gyvenimą;

Aptartomis vidaus komunikacijomis priemonėmis perduodamos informacijos turinys yra įvairus. Remiantis įmonės vidaus komunikacijos proceso galima teigti, kad UAB „Visagino linija“ darbuotojams skleidžiama tokia pagrindinė informacija:

- apie įmonės veiklą ir veiklos rezultatus (informacija apie darbuotojus, tiekėjus, klientus, technologiją, jos gedimus, gamybos, pardavimų apimtis ir pan.);
- apie įmonėje vykstančius pokyčius;
- prognozės ateičiai (informacija apie keliamus tikslus, uždavinius, įmonės konkurencingumą);

### 3. UAB“VIAGINO LINIJA“ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Yra nemažai metodų tyrimams atlikti, vienas labiausiai paplitusių – apklausa. I. Luobikienė (2003) teigia, kad apklausa - tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžių (interviuotojo) pateiktus klausimus. UAB „Visagino linija“ vidinės komunikacijos tyrimui atlikti, buvo pasirinktas bene populiariausias ir labiausiai paplitęs tyrimo metodas anketinė apklausa. Anketoje pateikiami 4 demografiniai klausimai siekiant išsiaiškinti darbuotojų, lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą įmonėje ir 23 klausimai apie įmonėje vykstančią komunikaciją (dėmesys vidinei komunikacijai, informacijos srautai, grįžtamasis ryšys, komunikacija tarp padalinių ir t. t.)

Tyrimas buvo organizuojamas 2015 metų kovo – balandžio mėnesiais. Imtis nustatyta remiantis internetinio portalo [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) paslauga „Imties dydžio skaičiuoklė“ (žr. 2 priedą). Iš viso šiuo metu įmonėje dirba 650 darbuotojų, tad esant 95 proc. patikimumui ir pasirinkus 5 procentų paklaidą gautas reikalingas imties dydis sudaro 242 respondentus. Iš išdalintų 242 anketų, iš viso gautos 193 užpildytos.

Sudarant klausimyną stengiasi išsiaiškinti darbuotojų nuomonę su vidine komunikacija įmonėje susijusius aspektus (žr. 2 lentelę). Pagrindinėje anketos dalyje pateikiami teiginiai, kurie yra svarbūs identifikuojant UAB „Visagino linija“ vidinės komunikacijos problemas žvelgiant iš apklaustųjų t. y. darbuotojų pozicijos. Tiriama santykiai su vadovybe, bendravimo sklandumas, grįžtamojo ryšio buvimas/nebuvimas. Taip pat mėginta išsiaiškinti vertikalios ir horizontalios komunikacijos ypatybes tokias kaip: formalus ir neformalus bendravimo situacija, verbalinio ir neverbalinio bendravimo dažnumas, požiūris į gandus, informacijos sklaida įmonėje vykstančių procesų atžvilgiu taip pat komunikacijos savalaikiškumo požiūriu.

2 lentelė

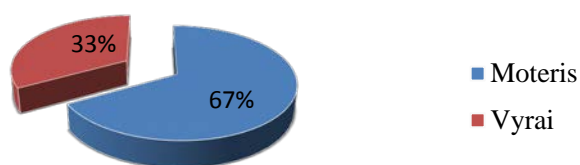
**Vidinės komunikacijos organizacijoje tyrimo pagrindimas**

Anketos klausimai	Vidinę komunikaciją įtakojantys veiksniai	Anketos turinys	Turinio pasirinkimo pagrindimas
1 - 4 klausimai	Vadovybės bendravimas su darbuotojais	Vadovybės bendravimo vertinimas, darbuotojo požiūriu.	Grįžtamojo ryšio naudojimas, bendravimo pakankumas, užduočių ir informacijos teikimas.
5 – 11 klausimai	Vertikalios ir horizontalios komunikacijos ypatybės	Formalus – neformalus bendravimas, gandai, verbalinė – neverbalinė komunikacija, priemonės, su įmonėje	Informacijos trūkumas, naudojami komunikacijos rūšys, , respondentų nuomonė apie gandus ir renginius

		vykstančiais procesais susijusi informacija.	organizacijoje, darbuotojams priimtinių komunikacijos formų atskleidimas.
12 – 15 klausimai	Vidinės komunikacijos efektyvumas	Vertikalios ir horizontalios komunikacijos tikdžiai bei komunikacijos efektyvumą sąlygojantys veiksniai	Komunikacijos trikdžiai bendraujant su vadovybe ir kolegomis, respondentų nuomonė apie komunikacijos efektyvumą
16 - 18 klausimai	Vidinės komunikacijos svarba	Vidinės komunikacijos reikalingumas darbuotojams, jų pasitenkinimas organizacija.	Respondentų skiriamo dėmesio vidinei komunikacijai įvertinimas, vidinės komunikacijos svarba įmonės gyvavimui .
19 - 22 klausimai	Respondento savybės	Demografiniai socialiniai požymiai	Lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas įmonėje.

### 3.2. Respondentų anketavimo rezultatai

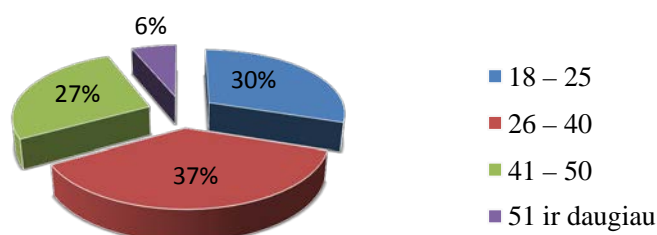
Didžiąją dalį apklaustųjų sudaro moteris (67 proc.), todėl kad UAB „Visagino linija“ dirba daugiau moterų, nei vyrų (žr. 14 pav.). Lyčių proporcijos organizacijoje sąlygoja komunikacijos tinklų, pasitenkinimo darbu, savigarbos, depresijos ir pagalbos skirtumus. Moterų geros klausymosi savybės apima akių kontaktą, vizualinį reagavimą į pašnekovą. Kai moterys priima sprendimus, jos linkusios garsiai išreikšti mąstymo procesą. Moterims geriau sekasi stebėti ir klausytis kūno kalbos. Iš pašnekovo kūno reakcijos moteris suvokia, ar ji buvo tinkamai išgirsta, suprasta. Moterys darbe dažnai inicijuoja pokalbius siekdamos intymumo, artumo su kolegomis. Jos mėgaujasi sėdėdamos ratu, kalbėdamos apie šeimos reikalus ar pirkinius. Jos tiek apie darbo, tiek apie kažkieno asmeninius reikalus nori žinoti ne tik faktus, bet ir detales, aplinkybes.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

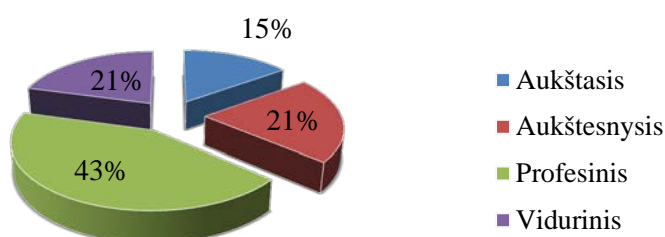
Daugumos apklaustų respondentų (37 proc.) amžius yra nuo 26 iki 40 metų (žr. pav. 15). Tai žmonės, kurie jau turi nemažai gyvenimo bei darbo patirties, suvokia savo vietą įmonėje ir karjeros augimo galimybes. Tokių žmonių asmeninės ir praktinės savybės padeda įmonei veikti efektyviau, siekti savo tikslų.

42



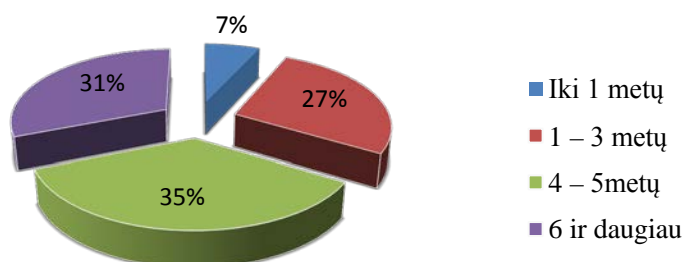
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Iš 193 apklaustųjų profesinį išsilavinimą turi 43 proc. žmonių, o aukštąjį ir vidurinį po 21 proc. (žr. 16 pav.). Tai rodo kad, darbuotojams turintiems išsilavinimą suteikiama pirmenybė.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Vykdamt apklausą svarbu buvo sužinoti, kiek laiko darbuotojai dirba šioje bendrovėje (žr. 17 pav.). Dauguma apklaustų darbuotojų dirba įmonėje nuo 4 iki 5 metų (35 proc.). Didžioji darbuotojų dalis dirba įmonėje nuo jos atidarymo (31 proc.). Šis kriterijus svarbus, norint padaryti tam tikras išvadas apie vidinę komunikaciją bendrovėje. Nes efektyvi komunikacija priklauso nuo gero tarpusavio supratimo, o pasiekti to galima ilgą laiką bendraujant ir keičiantis informacija.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą laikotarpį bendrovėje

Įmonės vadovybės skiriamas dėmesys savo darbuotojams yra tiesiogiai susijęs su gera vidine komunikacija įmonėje. Dauguma apklaustųjų (49 proc.) mano, kad vadovybė skiria nepakankamą dėmesį savo darbuotojams. 32 proc. darbuotojų mano, kad vadovybė visai neskiria dėmesį savo darbuotojams, menkai rūpinasi savo darbuotojais (žr. 3 lentelę). Tai labai blogas

rodiklis. Įvertinus tai, galima teigti, kad ne visi darbuotojai jaučiasi sulaukiantys pakankamai dėmesio, todėl vadovybei verta labiau atkreipti dėmesį į komunikaciją su savo darbuotojais, gerinti tarpusavio ryšius. Jeigu ilgą laiką nekreipti dėmesį į darbuotojų ir jo problemas, tai didina riziką darbuotojų sujungima, kuris jaučiasi save apleistas, tai gali sukelti nepageidaujamų pasekmių. Idealiu atveju darbdavys privalo suteikti laiko darbuotojų poreikiams, bet dažniausiai darbdavys yra užimtas savo problemomis.

Dauguma apklaustųjų (50 proc.) mano, kad vadovybė vertina jų idėjas ir pasiūlymus. Dažnai darbuotojų idėjos įmonėse virsta inovacijomis. UAB „Visagino linija“ darbuotojai yra vienas iš pagrindinių idėjos šaltinių. Darbuotojams sudarytos palankios sąlygos teikti pasiūlymus visose veiklos srityse.

80 proc. apklaustųjų mano, kad jų vadovybė niekada nevertina už gerą atliktą darbą. Darbo įvertinimas vaidina svarbų vaidmenį, turintį įtakos darbuotojo komunikacijai su vadovybe. Žmonės privalo žinoti, ko iš jų tikimasi. Jie privalo žinoti, kaip bus įvertinti jų veiklos rezultatai. Be to, jie privalo būti tikri, kad jei stengsis pagal savo galimybes, jų veikla bus patenkinama, vertinant pagal nustatytus kriterijus. Ir galiausiai jie turi būti tikri, kad jei dirbs taip, kaip reikalaujama, gaus atpildą, kurį vertina. Gali nutikti ir taip, kad darbuotojas, matydamas, jog jis yra nepakankamai vertinamas gali pradėti galvoti apie karjerą kitoje įstaigoje ar organizacijoje.

UAB „Visagino linija“ darbuotojų veiklos vertinimo sistema kol kas tik modeliujama. Darbo autorės nuomone, vertinimo sistema bus efektyvi tik tuomet, kai bus pritaikyta sistemingai kaupti, analizuoti, vertinti ir sieti priežastiniais ryšiais veiklos rezultatus.

Įvertinus teiginį „Jūsų nuomonė yra svarbi vadovybei“ buvo pastebėta, kad nei pusė (53 proc.) darbuotojų atsakė „niekada“ iš jų didesnė dalis moterų. Darbo aplinkoje visiems darbuotojams turėtų būti suteikiama galimybė laisvai sakyti pastabas ar idėjas, susijusias su profesiniais aspektais.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonėje nemažiau svarbus yra santykis su viršininku. Tiesioginio viršininko pagyrimas už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausymas, asmeninis susidomėjimas darbuotojais lemia tai, kad darbuotojai geriau jaučiasi darbe.

3 lentelė

### Respondentų nuomonė apie įmonės vadovybės bendravimą su darbuotojais, proc.

<i>Teiginys</i>	Dažnai	Kartais	Nežinau	Niekada
Įmonės vadovybė skiria didelį dėmesį komunikacijai su savo darbuotojais;	8%	49%	11%	32%
Tiesioginis vadovas skirdamas užduotį įsitikina, kad Jūs ją suprantate tinkamai;	40%	51%	0%	9%
Jūsų nuomonė yra svarbi vadovybei;	16%	18%	13%	53%
Jūsų idėjos ir pasiūlymai yra vertinami;	50%	20%	0%	30%

Jūs esate vertinamas už gerai atliktą darbą;	6%	14%	0%	<u>80%</u>
Vadovas nepripažįsta savo klaidų ir mano, kad jis visada teišus.	<u>58%</u>	27%	0%	15%

Analizuojant atsakymus į klausimą apie tai, kokios informacijos darbuotojams stinga, gauti tokie rezultatai: daugiausia apklaustųjų pažymėjo, kad informacijos trūksta apie įmonėje vykstančius pokyčius (64 proc.). Informuoti darbuotojus apie įmonės vykstančius pokyčius yra vienas iš tradicinių vidinės komunikacijos tikslų, tad galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra mažai įtraukiami į vykstančių pokyčių eigą, todėl yra mažai išnaudojami padėti pokyčiams įgyvendinti. Taipogi nemažai daliai darbuotojų stinga informacijos apie darbo užmokestį, priedus, priemijas (51 proc.) (žr. 4 lentelę). Galima teigti, kad darbuotojai nevisada supranta iš ko susideda jų darbo užmokesis. Negaudami išsamios informacijos iš oficialių šaltinių, jie dalijasi gandai.

Remiantis respondentų atsakymais į klausimus apie labiausiai trūkstamas informacijos rūšis, galima išskirti sritis, apie kurias įmonės „Visagino linija“ darbuotojai norėtų žinoti daugiau, tai:

- įmonėje vykstantys pokyčiai;
- darbo užmokestis, priedai, priemijos;
- socialinių garantijų paketas;
- įmonės veiklos rezultatai.

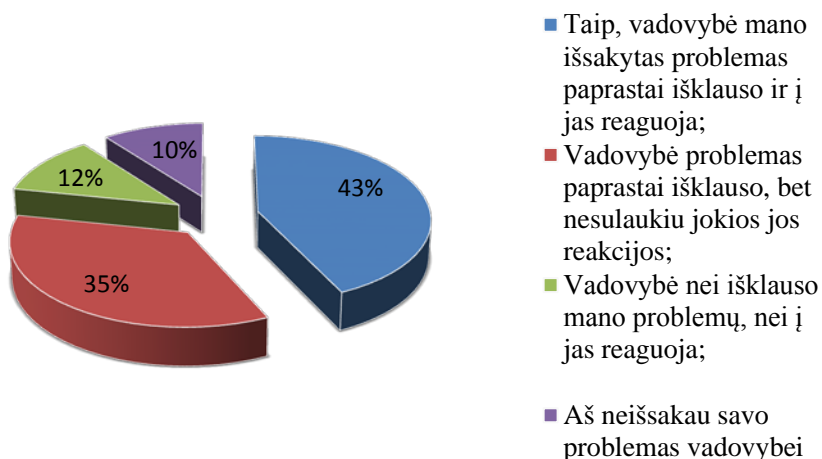
Galima teigti, kad aukščiau išskirtų rūšių informacija darbuotojams yra itin svarbi, nes tik turėdami jos pakankamai darbuotojai dirba efektyviai, yra patenkinti savo darbu. Todėl įmonės vadovybė turėtų atkreipti dėmesį, kad minėtos informacijos spragos įmonėje būtų užpildytos, nes, kitu atveju, informacijos trūkumas gali prisidėti prie darbuotojų blogos savijautos, lojalumo įmonei mažėjimo ir demotyvacijos.

4 lentelė

#### Respondentų nuomonė kokios informacijos darbuotojams trūksta, proc.

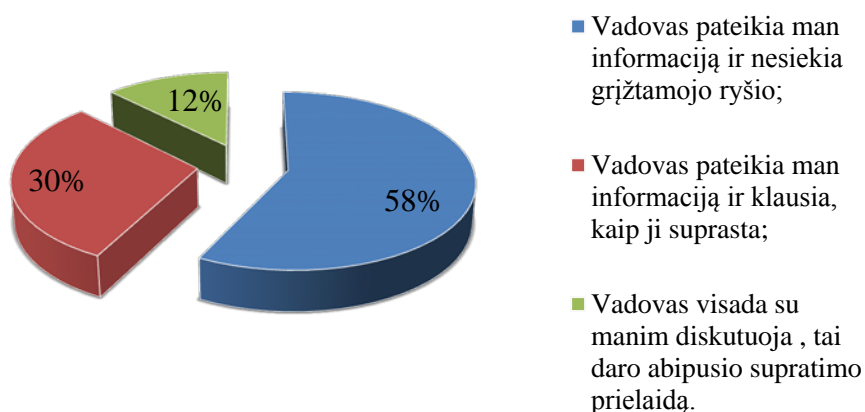
<i>Informacijos trūkumas</i>	Tokios informacijos pakanka	Tokios informacijos galėtų būti ir daugiau	Tokios informacijos labai trūksta
Jūsų atliekamą darbą;	<u>65%</u>	35%	0%
Įmonės veiklos rezultatus;	28%	<u>46%</u>	26%
Darbo užmokestį, priedus, priemijas;	11%	38%	<u>51%</u>
Įmonėje vykstančius pokyčius, įmonės viziją ir tikslus;	7%	29%	<u>64%</u>
Socialines garantijas (sveikatos draudimą ir pan.);	21%	<u>50%</u>	29%
Įmonės šventes, organizuojamus renginius;	<u>58%</u>	42%	0%

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad įmonės vadovybė turėtų atkreipti dėmesį, kad 35 procentų respondentų atsakė, kad vadovybė problemas paprastai išklauso, tačiau į jas nereaguoja (žr. 18 pav). 12 proc. teigia, kad vadovybė nei išklauso mano problemų į jas nereaguoja ir yra tokie darbuotojai, kurie visai neišsako savo problemas vadovybei (10 proc.). Darbuotojų problemų ignoravimas gali lemti jo kreipimąsi ten, kur jo problemos gali būti išspręstos, pav. į Darbo inspekciją. Mokėti išklausti kitą žmogų yra vienas svarbiausių gero bendravimo bruožų.



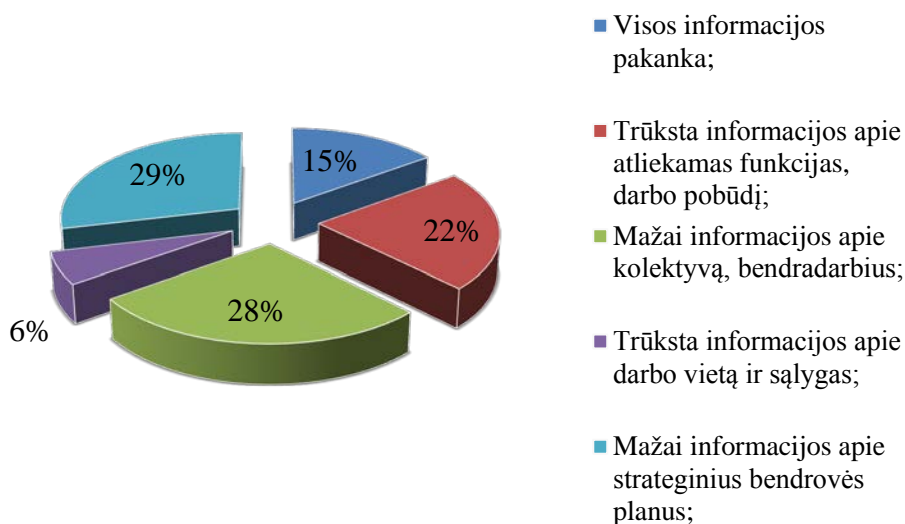
#### 18 pav. Respondentų nuomonė apie vadovybės reakciją į išsakytas problemas

Analizuojant atsakymus į klausimą „Ar komunikacija su bendrovės vadovybe reikalauja iš Jūsų grįžtamojo ryšio“ daugiau respondentų (58 proc.) atsakė, kad vadovas pateikia jiems informaciją ir nesiekia grįžtamojo ryšio (žr.19 pav.). Tai reiškia, kad komunikacijos procese su vadovybė trūksta grįžtamojo ryšio, kuris yra pakankamai svarbus ir parodo ar pasisekė pranešimą perduoti taip, kad jis būtų supastas ir jo reikšmė išliko ta pati, kokia buvo užkoduota. Remiantis apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymais, galima teigti, jog darbuotojų komunikacijos su bendrovės vadovybe grįžtamasis ryšys nėra pilnai realizuojamas. Taigi, įmonės komunikacijos procesuose rekomenduojama įvertinti grįžtamojo informacijos ryšio stygių ir imtis priemonių šiai situacijai taisyti.



19 pav. Respondentų nuomonė apie informacijos teikimo grįžtamąjį ryšį su vadovybe

Analizuojant atsakymus į klausimą, kokios informacijos darbuotojams trūksta įdarbinimo metu, gauti tokie rezultatai: daugiausia apklaustųjų pažymėjo, kad informacijos trūksta apie strateginius bendrovės planus (29 proc.) bei apie kolektyvą ir bendradarbius (28 proc.). Tik 15 proc. apklaustųjų atsakė, kad informacijos pakanka (žr. 20 pav.). Tai reiškia, kad įmonėje mažai dėmesio skiriama naujų darbuotojų socializacijai.



20 pav. Respondentų nuomonė apie informacijos trūkumą įdarbinimo metu

Darbiniais santykiais darbuotojai dažniausiai bendrauja su meistras (94 proc.), gamybos vadovais (48 proc.), cecho vadovais (64 proc.) (žr. 5 lentelę). Labai svarbūs darbe yra santykiai su tiesioginiu vadovu, nes vis tiek tenka tartis, ieškoti sprendimų, prašyti pagalbos, palaikyti konstruktyvius santykius.

**Respondentų komunikacijos darbo reikalais reguliarumas, proc.**

	Kasdien	Keletą kartų per savaitę	Keletą kartų per mėnesį	Keletą kartų per metus
Kolegomis;	46%	<u>51%</u>	3%	0%
Direktoriumi;	0%	38%	<u>50%</u>	12%
Gamybos vadovais;	<u>48%</u>	46%	6%	0%
Cecho vadovais;	<u>64%</u>	36%	0%	0%
Meistrais;	<u>94%</u>	6%	0%	0%

Respondentai informaciją apie savo darbą labai dažnai (100 proc.) gauna žodžiu, mažiausiai internetu (81 proc.) (žr. 6 lentelę). Informacijos gavimas žodžiu yra efektyvus, nes taip sudaromos palankesnės sąlygos grįžtamajam ryšiui užtikrinti, atsiranda galimybė paklausti ar patikslinti, formuojamas geresnis bendravimo lygis tarp skirtingų hierarchijų lygių.

6 lentelė

**Darbuotojų bendravimui su vadovybe naudojamos vidinės komunikacijos priemonės, proc.**

<i>Informacijos perdavimo būdai</i>	labai dažnai	dažnai	retai	niekada
Raštu	0%	17%	26%	<u>57%</u>
Žodžiu	<u>100%</u>	0%	0%	0%
Internetu	0%	0%	19%	<u>81%</u>
Telefoninių pokalbių metu	0%	<u>50%</u>	0%	<u>50%</u>
Susirinkimo metu	<u>92%</u>	8%	0%	0%
Kitas būdas	0%	0%	0%	0%

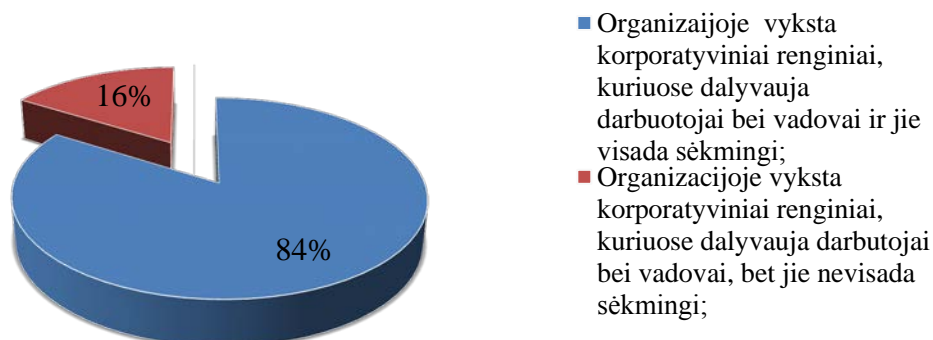
7 lentelėje vaizduojamos darbuotojams priimtinos vidinės komunikacijos formos. Informacijos gavimas žodžiu yra priimtinas 81 proc. darbuotojų, o pats nepriimtinausias būdas yra - internetu (51 proc.). Tai rodo, kad įmonės komunikacinė strategija daugiausiai informacijos darbuotojams teikti bendraujant žodžiu arba susirinkimo metu yra pasirinkta teisingai.

7 lentelė

**Respondentų nuomonė apie naudojamų vidinės komunikacijos priemonių priimtinumą**

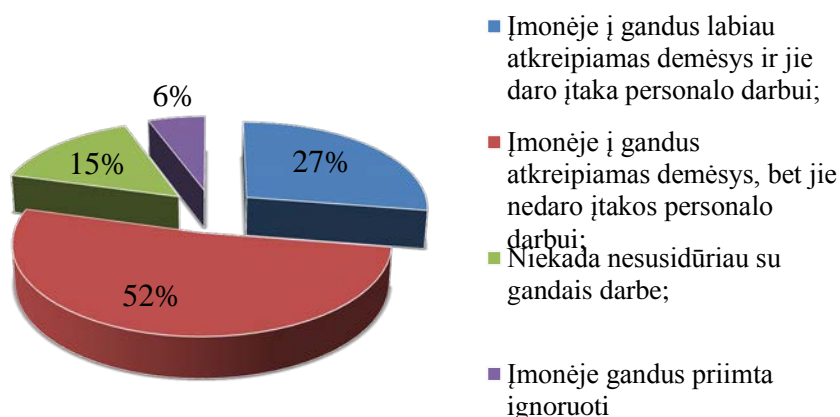
<i>Informacijos perdavimo būdai</i>	labai nepriimtinas	nepriimtinas	pusiau priimtinas	priimtinas	labai priimtinas
Raštu;	0%	29%	<u>34%</u>	22%	15%
Žodžiu	0%	0%	0%	19%	<u>81%</u>
Internetu	0%	<u>51%</u>	30%	18%	1%
Telefoninių pokalbių metu	0%	16%	28%	<u>31%</u>	25%
Susirinkimo metu	0%	0%	0%	41%	<u>59%</u>
Kitas būdas	0%	0%	0%	0%	0%

Dauguma apklaustųjų (84 proc.) atsakė, kad organizacijoje vykstantys korporatyviniai renginiai visada sėkmingi (žr.21 pav.). Gera įmonės dvasia įkvėpia darbuotojus naujiems darbams, idėjoms ir stiprina tarpusavio pasitikėjimą.



### 21 pav. Respondentų nuomonė apie neformalią komunikaciją įmonėje

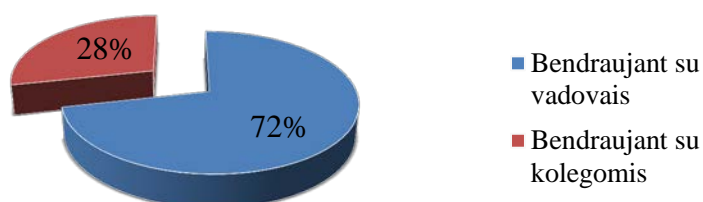
Analizuojant atsakymus į klausimą „Ar gandai įmonėje daro įtaką personalo darbui“ daugiau respondentų (52 proc.) atsakė, kad įmonėje į gandas atkreipiamas dėmesys, bet jie nedaro įtakos personalo darbui (žr. 22 pav.). Vis dėl to įmonės vadovybei reikia stebėti ir kontroliuoti gandų plitimą bendrovėje. Galima teigti, kad gandai įmonėje kyla dėl informacijos trūkumo ir individų „nerimastingumo“. Vadovybei svarbu laiku pateikti tikslią informaciją apie tai, kas vyksta organizacijoje. Kai nėra aiškumo, nėra priežasties kilti gandams, nes visa informacija yra aiški ir žinoma.



### 22 pav. Respondentų nuomonė apie gandas darbe

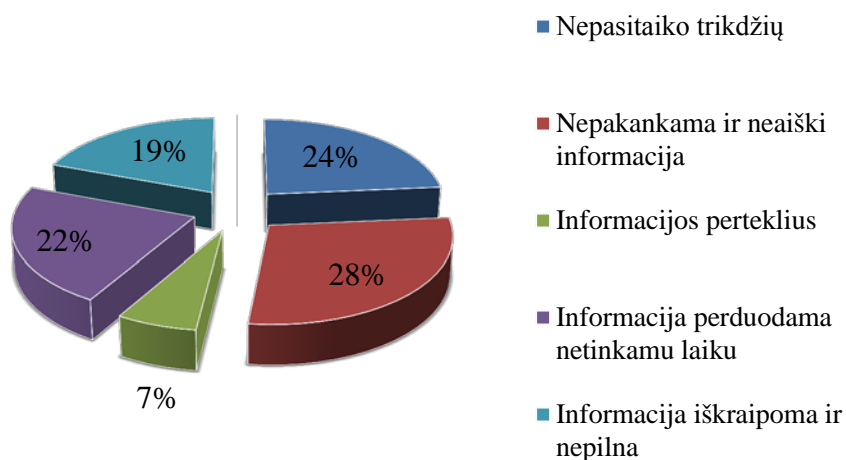
Iš 23 paveikslo galima pamatyti, kad daugiausia komunikacijos problemų kyla dėl bendravimo su vadovais. Darbuotojai mano, kad vadovo tikslas yra tik kritikuoti ir kontroliuoti pavaldinį. Iš tiesų kiekvieno vadovo pareiga turi būti padėti darbuotojui susidoroti su iškilusiais sunkumais. Jo pareiga imtis visų reikalingų priemonių, kad jo pavaldinio darbas būtų efektyvus.

Tačiau kartais įmonės vadovybė nevisada efektyviai komunikuoja su savo darbuotojais, todėl iškyla barjerai perduodant ir gaunant informaciją.



23 pav. Respondentų nuomonė apie bendravimą darbe

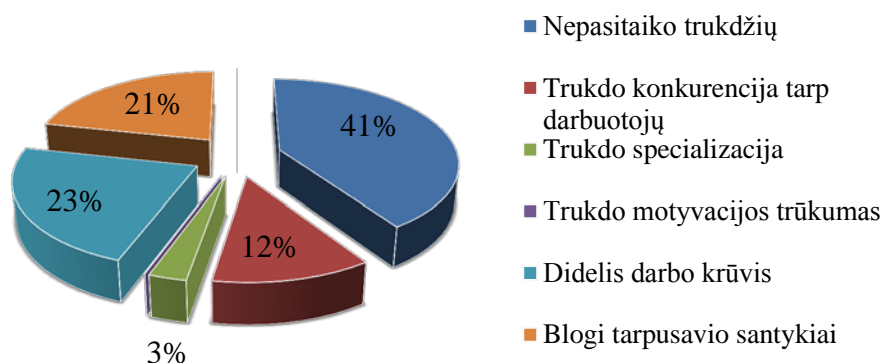
Įvertinus klausimus „Kokie bendravimo trikdžiai dažniausiai pasitaiko bendraujant su vadovybe“ galima teigti, kad darbuotojams skirta informacija nevisada yra aiški (28 proc.), perduodama tinkamu laiku (22 proc.) bei pilna (19 proc.) (žr. 24 pav.). Tai rodo, kad vadovas, pateikdamas užduotį darbuotojui, nevisada ją paaiškina, be to, informacijos gali būti pateikiama per mažai arba ji neaiški, todėl darbuotojui tokia informacija mažai naudinga. Gali būti, kad informaciją perduodantys žmonės patys buvo nepakankamai informuoti. Tokiu atveju jie nesupranta, kad žemesniam lygiui gali būti reikalinga papildoma informacija, be tos, kuri jau pateikta.



24 pav. Respondentų nuomonė apie komunikacijos trikdžius bendraujant su vadovybe

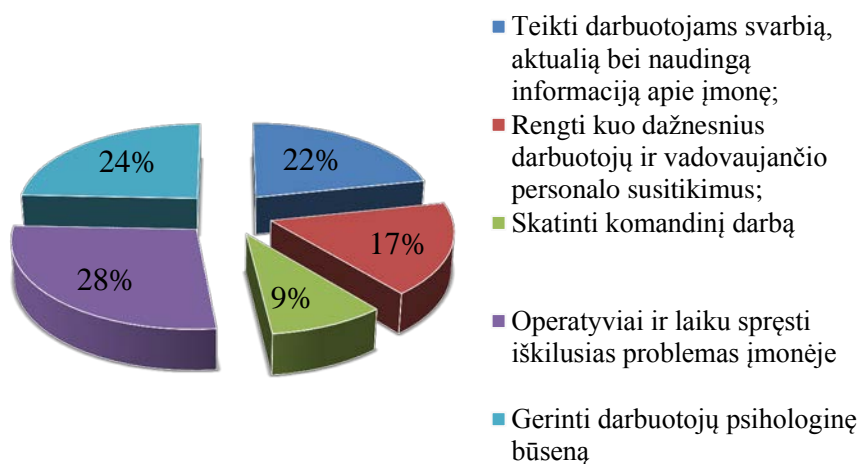
Analizuojant atsakymus į klausimą „Kokie bendravimo trikdžiai dažniausiai pasitaiko bendraujant su kolegomis“ galima išskirti tokius horizontalios komunikacijos trikdžius: didelis darbo krūvis (23 proc.) ir blogi tarpusavio santykiai (21 proc.) (žr. 25 pav.). Tai yra todėl, kad įmonėje sunkios darbo sąlygos ir darbuotojai nevisada turi laiko ir noro bendrauti. Blogi tarpusavio santykiai gali būti dėl to, kad įmonės viduje yra psichologinių problemų, kurios gali neigiamai paveikti vidinės komunikacijos efektyvumą. Galima daryti prielaidą, kad tyrimo rezultatus

suformavo moterų nuomonę, o literatūroje moterys apibūdinamos, kaip emocionalesnės ir jautriau reaguojančios į problemas.



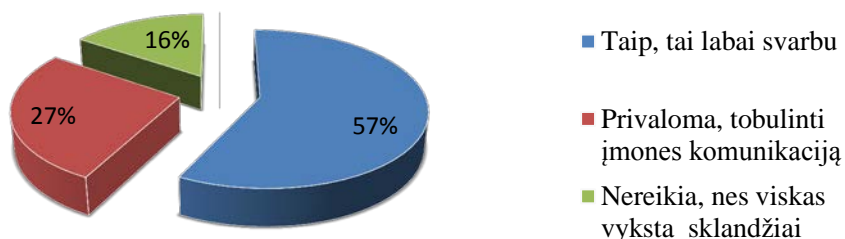
25 pav. Respondentų nuomonė apie komunikacijos trikdžius bendraujant su kolegomis

Įvertinus klausimus „Kaip manote, kokie veiksniai įmonėje gali turėti įtakos vidinės komunikacijos efektyvumui“ dauguma darbuotojų turi nuomonę, kad patobulinti vidinę komunikaciją įmonėje reikia operatyviai ir laiku spręsti iškilusias problemas įmonėje (28 proc.), gerinti darbuotojų psichologinę būseną (24 proc.) bei teikti darbuotojams svarbią, aktualią informaciją apie įmonę (22 proc.) (žr. 26 pav.). Galima daryti prielaidą, kad įmonės vadovybė ne visada operatyviai reaguoja į iškilusias problemas, teikia svarbią informaciją apie įmonę. Įmonėje reikia gerinti darbuotojų psichologinį klimatą, tai labai svarbu tam, kad darbuotojas norėtų gerai atlikti savo darbą.



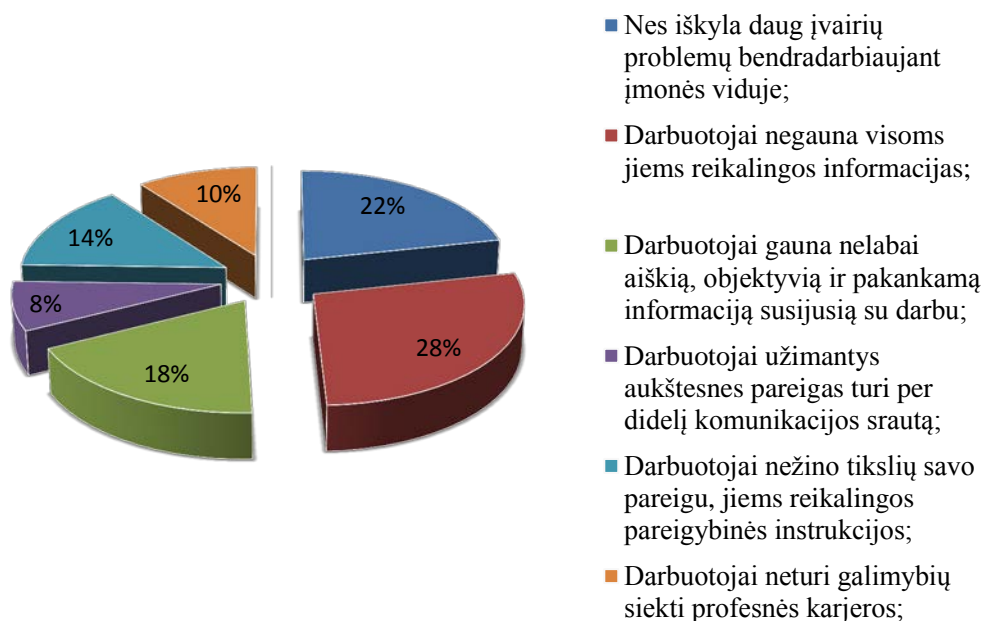
26 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius įtakojančius vidinės komunikacijos efektyvumą

Analizuojant atsakymus į klausimą „Kaip manote, ar reikia tobulinti komunikaciją šioje įmonėje?“ respondentų manymu, tobulinti komunikaciją įmonėje yra labai svarbu (žr. 27 pav.). Tai rodo, kad darbuotojai norėtų būti apsupti draugiška ir malonia atmosfera, žinoti apie visus įmonėje vykstančius pokyčius, vadovautis tikslią informaciją apie įmonę.



27 pav. Respondentų nuomonė apie komunikacijos tobulinimo svarbą

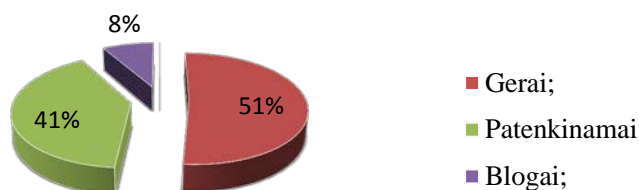
Įvertinus klausimo „Jei reikalingas komunikacijos tobulinimas, tai kodėl?“ atsakymo rezultatus, nustatyta, kad dauguma darbuotojų atsakė, kad negauna visos jiems reikalingos informacijos (28 proc.) nes iškyla daug įvairių problemų bendradarbiaujant įmonės viduje (22 proc.) (žr. 28 pav.). Tai reiškia, kad tobulinti komunikaciją įmonėje reikia, norint išvengti nesusipratimų ir problemų įmonės viduje. Atsakymai į šį klausimą rodo, kad darbuotojai nori būti pakankamai informuoti, nuo to priklauso darbo produktyvumas ir pasitenkinimas darbu.



28 pav. Respondentų nuomonė apie komunikacijos tobulinimo priežastis

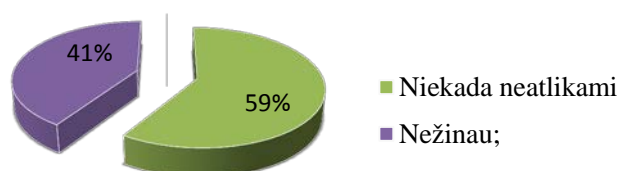
Analizuojant atsakymus į klausimą „Kaip vertintumėte įmonės darbuotojų bendravimą darbo metu?“ pusė apklaustųjų (51 proc.) atsakė, kad „gerai“, bet yra tokie žmonės, kurie vertina bendravimą darbo metu „patenkinamai“ (41 proc.) (žr. 29 pav.). Tai rodo, kad ne visi turi gerus santykius darbe. Atviras bendravimas, gebėjimas laisvai reikšti savo mintis, išklaudyti kitą ir leisti į kompromisus yra darbo kolektyvo formavimo pagrindas, kuris nustato ir darbo santykių moralės bei

etikos normas. Puoselėjant santykius su bendradarbiais ne tik kuriama teigiama darbo atmosfera, bet ir suteikiama tam tikra pagalba bei palaikymas.



29 pav. Respondentų nuomonė apie dabuotojų bendravimą darbo metu

Įvertinus klausimus „Ar įmonėje atliekami organizacijos klimato tyrimai?“ galima teigti, kad įmonėje nenaudojamos vidinės komunikacijos analitinės priemonės, tokios kaip darbuotojų anketavimai, darbuotojų stebėseną (žr. 30 pav.). Bendrovės vadovybė praleidžia galimybę išvengti konfliktų įmonėje, žinoti darbuotojų nuotaiką ir apskritai sekti vidinę aplinką įmonėje.



30 pav. Respondentų nuomonė apie tyrimo atlikimą

### 3.3. UAB „Visagino linija“ vidinės komunikacijos tobulinimo galimybės

Remiantis gautais tyrimo rezultatais UAB „Visagino linija“ vadovybei rekomenduojama:

1. Didinti vadovybės skiriamą *dėmesį darbuotojams, gerinti tarpusavio ryšį*, dažniau įvertinti (dažniau bendrauti darbo proceso metu, pagirti arba atskleisti atlikto darbo trūkumus) tai, ką darbuotojas atlieka kasdieninėje darbo veikloje arba atlikdamas netipines užduotis, todėl, kad beveik pusė apklaustųjų t. y. 49 proc. mano, kad įmonės vadovybė skiria nepakankamai dėmesio komunikacijai su savo darbuotojais. Visuomet vertinti ir reaguoti į tai, ką darbuotojai siūlo, daugiau atsižvelgti į jų nuomonę įvairiais klausimais. Tai svarbu todėl, kad 53 procentai darbuotojų nežino ar jų nuomonė yra svarbi vadovybei ir ar į jų nuomonę yra reaguojama. Įmonei galima būtų pasiūlyti „Idėjų fabriko“ projektą, kur būtų renkamas geriausias pasiūlymas, kaip pagerinti gamyklos augimą. Patys darbuotojai gali teikti tobulinimo pasiūlymus, nes būtent jie susiduria su tam tikrais klausimais ir neaiškumais darbo vietoje. Geriausių idėjų autoriai bus apdovanoti vertingais prizais.

2. Siekti, kad visi darbuotojai žinotų *bendrą įmonės viziją ir tikslus*, o taip pat ir *vykstančius pokyčius*. Įmonės vizija ir strateginiai tikslai yra bendrojo pobūdžio informacija. Prie tokios informacijos priskiriama: informacija apie įmonę, veiklos rezultatus, darbo organizavimo ir struktūros pasikeitimus, darbuotojų ugdymą, atlyginimų sistemą, karjeros galimybes bei veiklos vertinimo metodiką.

Atlikto tyrimo metu išaiškėjo, kad iš tyrime dalyvavusių darbuotojų 64 procentai nežino apie bendrą įmonės viziją, tikslus ir vykstančius pokyčius. 51 procentas apklaustųjų nežino apie darbo užmokestį, priedus, priemijas.

Pasiūlymas įmonės vadovybei būtų siekti, kad bendrojo pobūdžio informacijai, t.y. įmonės vizijai ir tikslams būtų skiriama kuo daugiau dėmesio, kad darbuotojas galėtų remtis įmonės vizija ir tikslais remtis kiekvieną dieną. Darbuotojas turėtų žinoti ir suprasti dėl ko dirba, ką turi pasiekti, kodėl vieni ar kiti pokyčiai turėtų būti naudingi ne tik įmonei, bet ir jam pačiam, kodėl jis turėtų skirti papildomai laiko tam tikriems darbams atlikti. Darbuotojui būtina suprasti, kaip jo konkretus darbas gali padėti pasiekti įmonės viziją ir tikslus. Be to, vadovybė turi siekti, kad darbuotojai geriau žinotų ir geriau suprastų įmonės siekius, tarsi sustiprindama darbuotojo įsipareigojimus įmonei (darbuotojas palaiko organizacijos tikslus), suteikti galimybę tiesiogiai savo veiksmais prisidėti prie įmonės gerovės (darbuotojas imasi tokių veiksmų, kurie leidžia organizacijai įgyvendinti tikslus ir pasiekti viziją). Siūlymas būtų pakeisti esamo kasmetinio darbuotojų susirinkimo turinį. Pagrindinė tema galėtų būti supažindinimas su įmonės tikslais ir siekiama vizija. Vadovai turėtų pristatyti viziją, papasakoti, kaip ta vizija „gimė“. Galima papasakoti visa tai tarsi mažą istoriją. Kitas pasiūlymas būtų įmonėje paskirti vieną dieną diskusijai vizijos tema. Galėtų būti surengtas mini konkursas, kurio metu būtų išrinktas darbuotojas arba darbuotojai, kurie geriausiai galėtų paaiškinti, kaip jie supranta viziją per savo tiesiogines pareigas, ir kaip gali maksimaliai prisidėti prie vizijos įgyvendinimo. Laiku supažindinti darbuotojus su darbo užmokesčio sistema, premijų skyrimu bei pokyčiais susijusiais su darbo užmokesčiu.

3. Stengtis, kad visos problemos, iškilusios darbo vietoje, būtų išklaustytos ir priimti sprendimai, kaip jas išspręsti.

Atlikto tyrimo metu išaiškėjo, dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų mano, kad vadovybė išklauso jų problemas, tačiau niekaip į jas nereaguoja arba visai neišklauso. Siūlymas būtų: įdiegti gamyboje projektą „Problemų sprendimo lenta“, kaip priemonę siekiant skleisti informaciją iš apačios į viršų, t.y. iš darbuotojų vadovybei. Darbuotojas dalinasi savo problema ant lentos, o atsakingas asmuo pateikia jos sprendimą. Toliau turi būti sukurta ir įdiegta problemų duomenų bazė, ji turi būti prieinama visiems įmonės darbuotojams. Visa

gauta informacija yra talpinama ir saugoma ten pat. Darbuotojas bet kada gali peržiūrėti seniau aprašytų problemų sprendimus ir jais pasinaudoti.

4. Siekti, kad visi darbuotojai nepriklausomai nuo pareigų *turėtų galimybę pasisakyti (grįžtamasis ryšys)*.

Tyrimo metu išsiaiškinta, kad dauguma darbuotojų mano, kad vadovas pateikdamas jiems informaciją nesiekia grįžtamojo ryšio. Vadovybė galėtų skatinti, kad darbuotojai nebijotų ir galėtų reikšti savo nuomonę, tuo gerindama ir stiprindama grįžtamąjį ryšį. Darbuotojų pasisakymai leistų suprasti, kaip jie supranta, interpretuoja gaunamą informaciją.

Kad sustiprinti įmonėje grįžtamąjį ryšį, siūlymas būtų pasinaudoti organizacijų konsultantų Tom Peters ir Nancy Austin strategija „Vadovavimas vaikščiojant aplinkui“ (VVA). Šios strategijos idėja labai paprasta. Vadovams rekomenduojama išeiti iš savo kabinetų ir aplankyti savo darbuotojus jų darbo vietose. Tačiau, kad šis metodas būtų sėkmingas reikia laikytis tam tikrų taisyklių (žr. 6 priedą).

5. Skirti kuo daugiau dėmesio *naujų darbuotojų adaptavimo procesui*. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad darbuotojams įdarbinimo metu trūksta informacijos apie strateginius bendrovės planus (29 proc.) bei apie kolektyvą ir bendradarbius (28 proc.) ir tik 15 proc. apklaustųjų atsakė, kad informacijos pakanka priimant į darbą. Įmonei galima būtų pasiūlyti „Profesinės mentoristės“ programą, kurios metu atsakingas asmuo (mentorius) padeda naujam darbuotojui lengviau pereiti iš pašaliečio į tikro organizacijos nario vaidmenį, greičiau perprasti savo darbą, lengviau sukurti tarpasmeninius santykius, greičiau ir aiškiau suprasti savo funkcijas organizacijoje, rasti savo ir organizacijos daromų veiklos įvertinimų atitikties, greičiau išspręsti konfliktus. Mentorius padeda naujam darbuotojui geriau suderinti prioritetus ir suprasti keliamus reikalavimus, todėl darbuotojas patiria mažiau streso.
6. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad įmonėje niekada neatliekami organizacijos psichologinio klimato tyrimai. Vadovybei reikia įvertinti esamos komunikacijos būklę ir darbuotojų nuomonę apie ją, atliekant darbuotojų požiūrio apie organizacijos klimata, komunikacijos problemas ir galimybes, darbuotojų saugumo ir kt. tyrimus, arba atliekant komunikacijos auditą. Tai padėtų įvertinti, kokios informacijos jiems yra per daug arba per mažai, pageidautinus informacijos sklaidos kanalus, informacijos patikimumą ir kt. Taip pat vidinę komunikaciją galima įvertinti pasitelkus fokusuotas grupių diskusijas, apklausas, interviu ir kitus tyrimų metodus. Vadovybei galima būtų pasiūlyti surengti „Psichologinio organizacijos klimato“ tyrimą. Organizacijos vadovui būtina žinoti esamą psichologinio klimato lygį ir nepasitenkinimo šaltinius, nes daugelį klimata įtakančių faktorių galima keisti, taip gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu. Personalo tyrimus gali atlikti tiek įmonėje dirbantys personalo specialistai, tiek tyrimais užsiimančių konsultacinių bendrovių

tyrėjai. Norint kokybiškai atlikti tyrimą ir gauti teisingą atsakymą į iškeltą klausimą, būtinos aukšto lygio tyrėjo kompetencijos, patirtis. Tyrimus atliekantys specialistai „iš šalies“ dažnai gali pažvelgti į problemą tokiu kampu, kuris neprieinamas įmonės darbuotojams.

7. Organizuoti įmonės vadovams ir personalo specialistams mokymo seminarą tema „Efektyvi vidinė komunikacija“. Seminaro metu supažindinti dalyvius:
  - kaip suprasti kitus ir kaip padėti kitiems suprasti mus;
  - kaip išvengti bendravimo „sienų“ ir sėkmingai užmegzti bendradarbiavimu grįstus santykius su kitais;
  - kaip vystyti bendradarbiavimo santykius, kaip bendravimą paversti ilgalaikiu bendradarbiavimu.
8. Priimti į darbą komunikacijos specialistą. Ryšių su visuomene specialistas puikiai geba surinkti informaciją iš darbuotojų apie tai, kaip jie jaučiasi, ką mano apie įmonę, jos veiklą, vidinį mikroklimatą. Šio profesionalo darbas gali atnešti naudos, nes kompanija, žinodama, ko nori, ir ką mąsto darbuotojas, gali darbo procesus nukreipti teisinga linkme.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Teorinės medžiagos analizė rodo, kad vidinė komunikacija svarbi kiekvienai organizacijai, nes jos pagalba vyksta informacijos mainai įmonės viduje. Efektyvios vidinės komunikacijos proceso pagrindą sudaro laisvai, visomis trimis judėjimo kryptimis („aukštyn“, „žemyn“ ir horizontaliai) sklindanti informacija su užtikrintu grįžtamoju ryšiu. Siekiama, kad visi darbuotojai būtų įtraukti į įmonės veiklą, turėtų galimybę pasisakyti ir prisidėtų prie įmonės tikslų įgyvendinimo.
2. Apžvelgus UAB „Visagino linija“ vidinę komunikaciją išsiaiškinta, kad įmonės turi savo vidinės komunikacijos politiką. Šios politikos tikslas – užtikrinti visų darbuotojų ir vadovų vienodą požiūrį į komunikaciją. Įmonės vadovybė stengiasi perteikti reikalingą informaciją savo darbuotojams ir, kad pasiekti šį tikslą dažniausiai naudojami tokie komunikaciniai kanalai: administracijos darbuotojai – iš gaunamų el. laiškų, susirinkimo metu, gamybos padalinio darbuotojai – iš savo tiesioginių vadovų ir skelbimų lentose iškabintų skelbimų.
3. Atliktas UAB „Visagino linija“ vidinės komunikacijos tyrimas parodė, kad vertikali komunikacija įmonėje yra neefektyvi. Tai rodo darbuotojų atsakymai, kad vadovybė ne visada efektyviai komunikuoja su savo darbuotojais, ne visada reaguoja į darbuotojų problemas, kad komunikacijos procese su vadovybe trūksta grįžtamojo ryšio. Dauguma darbuotojų nežino ar jų nuomonė yra svarbi vadovybei, kaip ir nežino ar į jų nuomonę yra reaguojama.

*Remiantis teorinių ir empirinių tyrimų rezultatų analize pateikiamos šios rekomendacijos:*

1. Įdiegti planą, kuris priartintų darbuotojus prie organizacijos vizijos ir misijos. (žr. 3 priedą).
2. Sukurti kokybės būrelius įmonėje, siekiant įgyvendinti darbuotojų pasiūlymus gamybos klausimais.
3. Įdiegti personalo adaptacijos sistemos taikymo nuostatus, su kuriais turėtų būti supažindinti skyrių ir padalinių vadovai bei kiti reikalingi asmenys. (žr. 4 ir 5 priedus)
4. Naudoti „Vadovavimas vaikščiojant aplinkui“ vadovavimo strategiją (žr. 6 priedą).
5. Įmonės vidinėje komunikacijoje naudoti analitinius tyrimo metodus. (žr. 7 priedą)

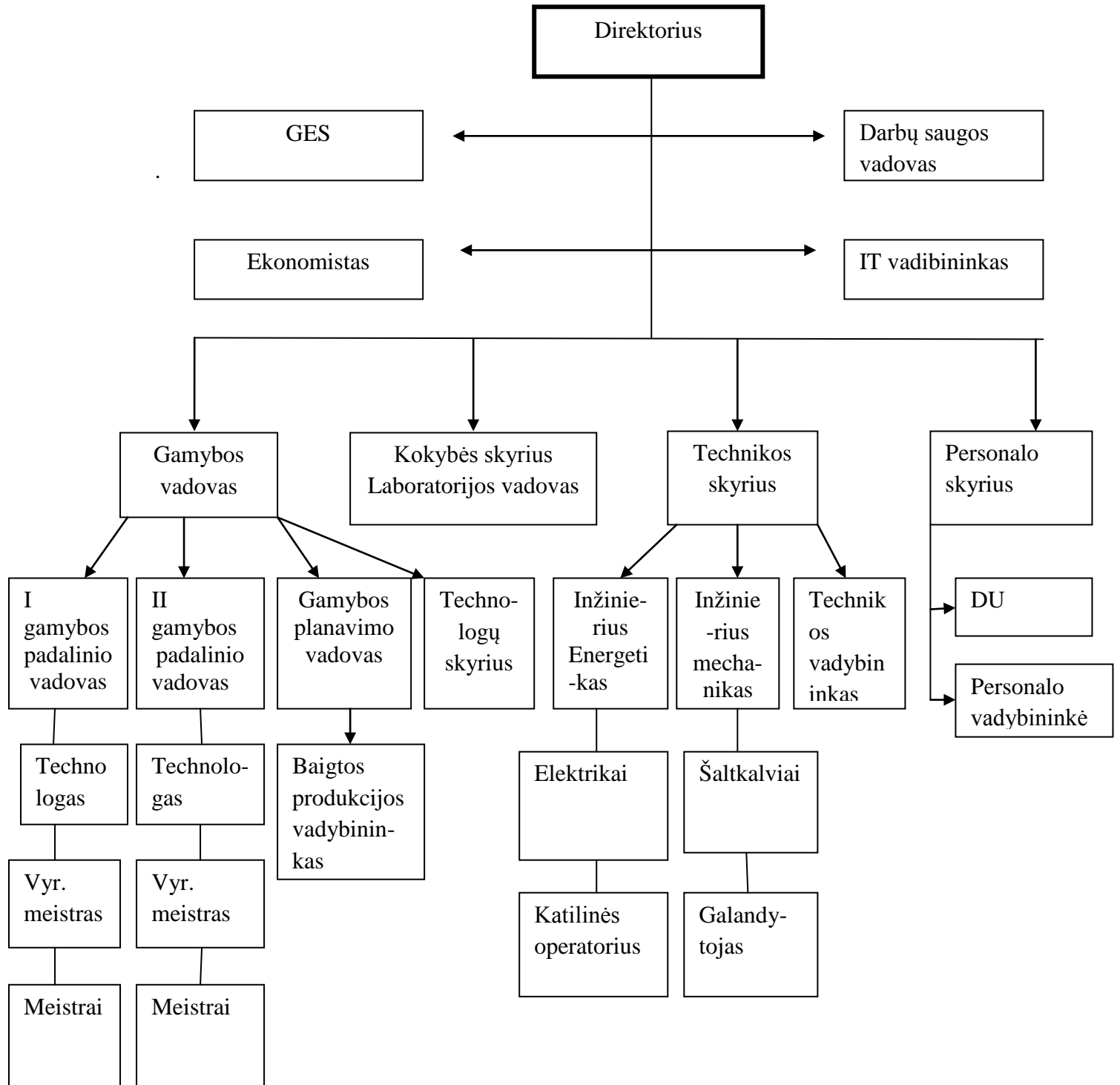
## LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Appleby, R. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdės leidykla.
2. Bakanauskienė, J. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
3. Bartuševičienė, V., Steponėnienė, V., Kuprėnaitė, Ž. (2009). Savarankiškų rašto ir baigiamųjų darbų rengimo metodiniai reikalavimai. Utena: Utenos kolegija.
4. Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė, R., Antinienė, D. (2010). Žmonių santykiai organizacijoje. Kaunas: Technologija.
5. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
6. Chreptavičienė, V., Urbanskinė, R. (2000). Dalykinė komunikacinė kompetencija – marketingo informacinių srautų efektyvaus funkcionavimo prielaida. Socialiniai mokslai. Nr. 4 (25).
7. Dewhurst, S., & FitzPatrick, L. (2006). Making key messages memorable. *Strategic Communication Management*, 10.
8. Ficke, J. (1998). Įvadas į komunikacijos studijas. Vilnius: Baltos lankos.
9. Imties dydžio skaičiuoklės paslauga. Prieiga internetu: <http://www.apklausa.lt/imties-dydis>, žiūrėta 2015-02-03.
10. Luobikienė, I. (2003). Sociologinių tyrimų metodika. Kaunas: Technologija
11. Misevičius, V. (2003). Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas: Technologija.
12. Nugaraitė, A. (2005). Komunikacija viešajame administravime – žalia šviesa. Valstybės tarnybos aktualios.
13. Pruskus, V. (2004). Multikultūrinė komunikacija ir vadyba. Vilnius: VĮ Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
14. Rekašiūtė, R. Naujoji vadybos mada – „Vadovavimas vaikčiojant aplinkui“. Prieiga internetu: [http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/vadovavimas\\_naujoji\\_vadybos\\_mada\\_\\_vadovavimas\\_vaiksciojant\\_aplinkui/225](http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/vadovavimas_naujoji_vadybos_mada__vadovavimas_vaiksciojant_aplinkui/225), žiūrėta 2015-03-28.
15. Robbins, S. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika.
16. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija
17. Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert, R.D. (2006). Vadyba. Poligrafija ir informatika.
18. Šukelienė, N. (2003). Komunikacijų reikšmė vadyboje. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius: Technika.

19. Tapinienė, J. (2006). Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus. Verslo banga. Marketingas. Prieiga internetu: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/4584613e5ba94>, žiūrėta 2015-01-15.
20. Ulevičius, L. (2006). Kaip tapti žinomam: etiški ryšiai su visuomene. Kaunas: Smaltija.
21. Virbalienė, A. (2011). Vidinė organizacijos komunikacija. Klaipėda.

# **PRIEDAI**

## UAB „Visagino linija“ valdymo struktūra



**Imties dydžio apskaičiavimas***Imties dydžio skaičiuoklė*Tikimybė:  95%  99%Paklaida:  (Nuo 0.1 iki 99)Populiacija:  (Sveikas skaičius)Reikalingas imties dydis:

Šaltinis: Imties dydžio skaičiuoklės paslauga

3 priedas

**Įmonės misijos įgyvendinimo renginių plano pavyzdys**

Nr.	Renginiai	Terminas	Atsakingas
<b>I.</b>	<b>Misijos patvirtinimas</b>		
1.	Misijos patvirtinimas direktorių taryboje		
2.	Dokumento išleidimas “Organizacijos misija”		
<b>II.</b>	<b>Misijos skatinimas</b>		
1.	Technologijų pokyčiai, priimant strateginius sprendimus, remiantis patvirtinta misija		

1.1.	Strateginio valdymo metodinės medžiagos parengimas, remiantis misija		
1.2	Valdymo sprendimų priėmimo technologijos atvaizdavimas normatyvinėje dokumentacijoje, remiantis misijos		
1.3	Struktūrinių padalinių ir personalo pareigybinių instrukcijų atnaujinimas, remiantis patvirtinta misija		
1.4	Normatyvinės dokumentacijos su pakeitimais išleidimas, atsižvelgiant į patvirtintą misiją		
<b>2.</b>	<b>Propagandinės kampanijos pravedimas, skatinant misijos trumpą formuliruotę</b>		
2.1	Generalinio direktoriaus straipsnio korporacijos laikraštyje skelbimas, siekiant paaiškinti organizacijos misijos turinį ir misijos praktinę paskirtį		
2.2	Generalinio direktoriaus kalbos transliavimas korporacijos radio laidoje, siekiant išaiškinti misiją ir pagrindinius organizacijos tikslus artimiausiam laikotarpiui		
2.3	Meninių plakatų, su misijos tekstu, pagaminimas, iškabinant skyriuose, aktu salėje, ir kituose darbuotojų lankytinose masinio susibūrimo vietose		
2.4	Darbo kolektyvų susirinkimų pravedimas skyriuose, siekiant išaiškinti organizacijos misija ir personalo vaidmenį šios misijos įgyvendinime		
2.5	Informacinių lapelių su misijos paaiškinimais pagaminimas, ir išplatintas tarp darbuotojų		
2.6	Brošiūrų su misijos paaiškinimais išleidimas (klausimų-atsakymų formos)		
2.7	Reklaminės produkcijos su misijos formuluote pagaminimas ir išplatintas (sieniniai ir stalo kalendoriai, tušinukai, užrašų knygutės, segtuvai, piktogramos, kilimėliai)		
2.8	Parengimas darbuotojų reprezentatyvių grupių apklausai dėl kompanijos misijos supratimo		
2.9	Darbuotojų reprezentatyvių grupių apklausos dėl kompanijos misijos supratimo atlikimas		
2.10	Apklausos rezultatų analizė, misijos šgyvendinimo renginių plano koregavimas		
2.11	Apklausos rezultatų paskelbimas		
<b>3.</b>	<b>Misijos įgyvendinimo renginiai</b>		
3.1	Įtraukti į privalomų reikalavimų sąrašą, misijos žinojimą, priimant į darbą		
3.2	Įtraukti į privalomų reikalavimų sąrašą, misijos žinojimą, atestuojant personalą		
3.3	Įtraukti į planus, klausimus apie misiją, rengiant periodinius personalo mokymus		
3.4	Korporacinio laikraščio dizaine panaudoti misijos elementą		
3.5	Įgyvendinant organizacijos misiją, panaudoti lokalinį kompiuterinį tinklą, kompiuterio ekrano užsklaidos sukūrimas ir platinimas tarp naudotojų		

3.6	Igyvendinant misija, naudoti Interneto tinklą		
3.7	Igyvendinant misija, panaudoti kompanijos transportą		
3.8	Igyvendinant misija, kompanijos blankuose pritaikyti misijos elementą		
3.9	Igyvendinant misija, kompanijos normatyvinių ir darbo dokumentų pirmuose lapuose, pritaikyti misijos elementą		
3.10	Igyvendinant misija, kompanijos darbuotojų indentifikavimo dokumentuose, pritaikyti misijos elementą		
3.11	Kasmetinės reklamos, su misijos formuluote ir pagrindiniai kompanijos veiklos rezultatis išleidimas.		

4 priedas

### **Darbuotojų adaptacijos planas**

#### 1. Bendrosios informacijos suteikimas:

- Supažindinti su organizacijos istorija, veikla, politika, drausmės reikalavimais, pagrindinių vadovų titulais, pareigomis, skatinimo ir nuobaudų sistema, patalpų išdėstymu, atlyginimo mokėjimo. Atsakingas asmuo – personalo tarnybos specialistas.

#### 2. Privalomas darbo dokumentų tvarkymas:

- Vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu, su priimamu darbuotoju sudaroma darbo sutartis. Atsakingas asmuo – personalo vadovas.

- Pirmos darbuotojo darbo dienos pradžioje darbuotojui įteikiamas darbo pažymėjimas ir antras darbo sutarties egzempliorius. Darbuotojas pasirašo darbo sutarčių registracijos žurnale ir darbuotojų darbo pažymėjimų registravimo žurnale. Atsakingas asmuo – personalo vadovas.

- Naujas darbuotojas supažindinamas su įvadine darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcija ir pasirašo įvadinio saugos darbe instruktavimo žurnale. Atsakingas asmuo - darbų saugos vadovas.

- Naujas darbuotojas instruktuojamas apie darbų saugą darbo vietoje. Darbuotojas pasirašo instruktavimo darbo vietoje žurnale. Atsakingas asmuo - darbų saugos vadovas.

### 3. Pristatymas tiesioginiam vadovui:

- Naujasis darbuotojas supažindinamas su tiesioginiu vadovu. Atsakingas asmuo – personalo vadovas.

- Pokalbis tarp naujo darbuotojo ir jo tiesioginio viršininko. Pokalbio metu jie turėtų artimiau susipažinti, išsiaiškinti vienas kito lūkesčius, vadovas galėtų papasakoti apie kolektyve vyraujančias nuostatas, tradicijas, bendravimo formas. Atsakingas asmuo – tiesioginis vadovas

### 4. Techninė pažintis su nauju darbu:

- Darbuotojas apžiūri darbo vietą, susipažįsta su užduotimi, funkcijomis, saugumo reikalavimais, medžiagų ir reikiamos įrangos gavimo tvarka. Atsakingas asmuo – tiesioginis vadovas.

- Naujas darbuotojas supažindinamas su bendrovės vidaus darbo tvarka, skyriaus ar padalinio, į kurį jis priimamas, nuostatais bei pareigybės nuostatais. Darbuotojas pasirašo darbuotojų, supažindintų su bendrovės vidaus tvarka ir pareigybės nuostatais, registracijos žurnale. Darbuotojui įteikiamos šių dokumentų kopijos. Atsakingas asmuo – tiesioginis vadovas.

- Darbuotojui pateikiama informacija apie darbuotojus, su kuriais reikės tiesiogiai bendrauti darbo metu. Atsakingas asmuo – tiesioginis vadovas.

### 5. Pristatymas bendradarbiams ir kolektyvui:

- Naujasis darbuotojas supažindinamas su padaliniu, kuriame dirbs, kolegomis. Atsakingas asmuo – tiesioginis vadovas.

- Naujokui turi būti paskiriamas naujojo darbuotojo globėjas (mentorius), paaiškinama, kokios paramos iš pastarojo galima tikėtis, kokiais klausimais kreiptis. Atsakingas asmuo – tiesioginis vadovas.

### 6. Grįžtamasis ryšys:

- Tai periodinis darbuotojo techninės pažinties ir socializacijos rezultatų įvertinimas. Šis etapas svarbus, nes leidžia naujam darbuotojui suprasti, kad juo ir jo dirbamu darbu domimasi. Kai darbuotojui nesiseka, grįžtamasis ryšys turi parodyti, kad nesėkme yra aiškinama kaip normalus, bet šalintins reiškinys. Atsakingas asmuo – tiesioginis vadovas arba globėjas.

7. Baigiamasis adaptavimo pokalbis:

- Turi būti pateikiami darbuotojo techninio adaptavimo ir socializacijoje rezultatai. Pokalbis būtinas, kai darbuotojui skiriamas bandomasis laikotarpis, kurio pabaigoje turi būti pateikiamas galutinis samdos sprendimas. Atsakingas asmuo – tiesioginis vadovas arba globėjas.

5 priedas

### **Darbuotojų adaptavimo programos forma**

Tvirtinu

\_\_\_\_\_  
(Organizacijos vadovo parašas)

Darbuotojo adaptavimo programa

Darbuotojo vardas, pavardė \_\_\_\_\_

Pareigos \_\_\_\_\_

Padalinys \_\_\_\_\_

Eil. Nr.	Adaptavimo veiksmo pavadinimas	Vieta	Laikas	Atsakingas asmuo	Dalyvaujantys asmenys	Laukiamų rezultatų aptarimas	Grįžtamųjų ryšių aptarimas

Susipažinau: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

(Darbuotojo vardas, pavardė, parašas)

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

(Tiesioginio vadovo vardas, pavardė, parašas)

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

(PV specialisto vardas, pavardė, parašas)

6 priedas

### “Vadovavimas vaikščiojant aplinkui” strategijos taisyklės

- Reikia aplankyti visus darbuotojus. Šio metodo esmė yra laikas, kurį jūs praleidžiate su žemesnės grandies darbuotojais.
- Aplankyti darbuotojus reiktų kiek galima dažniau. VVA metodas darbuotojus nuteikia pozityviai.

- Juo parodomas vadovo susidomėjimas darbuotojais ir jų darbu. VVA leidžia pajauti, kas vyksta organizacijoje. Vadovas turėtų skirti bent trisdešimt minučių savo laiko per savaitę, kurias praleistų kartu su pavaldiniais.
- Vaikščiodamas pas darbuotojus vadovas turi būti būtinai vienas. Kai vadovas vaikšto vienas tai paskatina nuoširdesnius pokalbius ir parodo didesnę asmeninį vadovo atsidavimą.
- Įmonės vadovas galėtų išklausti darbuotojus. Darbuotojai gali pasisakyti apie savo vadovus ar jų sprendimus. Tuomet vadovas turėtų patarti darbuotojams nebijoti aptarti tas problemas su savo tiesioginiais vadovais. Jeigu pačiam vadovui kyla klausimų dėl to sprendimo, reikėtų neparodyti to darbuotojams, geriau tai privačiai aptarti su jo vadovu.
- Vadovas turi stebėti ir klausyti. Stebėti reikia viską: kokiais žodžiais ir koku tonu darbuotojai kalba su vadovu ir tarpusavyje. Daug galima sužinoti apie darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu.
- Vadovas turėtų nebijoti papasakoti savo svajones. VVA metodas - puiki galimybė užtikrinti, kad kai vadovai žengs link savo svajonės, jo darbuotojai neturės "peržengti per save", norėdami juo sekti.
- Vadovas galėtų atėjęs pas pavaldinius perduoti kokią nors gerą žinią. Vaikščiojimą aplinkui reiktų susieti su informacija apie paskutinius organizacijos pasiekimus.
- Vadovas neturėtų kritikuoti. Kai vadovas yra blogo darbo atlikimo liudininkas, jis neturėtų kritikuoti darbuotoją. Geriau vadovas nedelsiant koreguotų ką reiktų, bet palauktų, kol galės pasikalbėti su blogai darbą atlikusio darbuotojo tiesioginiu vadovu. Tuomet ir galės apsispręsti dėl tolimesnių veiksmų.

7 priedas

### **Darbuotojų apklausos procesas**

#### **Apklausos etapai:**

*Pirmasis etapas* – poreikių išsiaiškinimas, tikslų nustatymas, pirminės anketos parengimas.

*Antrasis etapas* – anketos koregavimas, apklausos vykdymas.

*Trečiasis etapas* – anketos duomenų analizė, apdorojimas ir ataskaitos paruošimas.

***Ketvirtasis etapas*** – apklausos ataskaitos pristatymas direktoriui (ar / ir kitiems asmenims).

### **Numatomos klausimų grupės**

- Kaip darbuotojas apskritai vertina savo darbą;
- Atskirų darbo aspektų vertinimas:
  - darbo krūvis;
  - darbo valandos;
  - atsakomybė už komandos darbą;
- Santykių su komandos nariais vertinimas:▫ darbo pobūdis;
  - santykiai su vadovais;
  - santykiai su kolegomis;
  - santykiai su pavaldiniais.
- Vadovavimo jiems vertinimas;
- Streso lygio jų darbe vertinimas;
- Perspektyvų darbe vertinimas.

Tai preliminarūs klausimai. Juos galime koreguoti pagal poreikius.

8 priedas

### **TYRIMO KLAUSIMYNAS**

#### **Gerbiamas Respondente,**

Aš esu Utenos kolegijos Verslo vadybos studijų programos IV kurso studentė. Šios anketinės apklausos tikslas yra išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į vidinę komunikaciją UAB „Visagino

linija“, ar turi įmonė problemų dėl komunikacijos bei jų priežastys. Jūsų atsakymai – konfidencialūs. Surinkti duomenys bus naudojami tik tyrimų analizei. Pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą ir pažymėkite jį.

1. Pabandykite įvertinti lentelėje pateiktus teiginius.

<i>Teiginys</i>	Dažnai	Kartais	Nežinau	Niekada
Įmonės vadovybė skiria didelį dėmesį komunikacijai su savo darbuotojais;				
Tiesioginis vadovas skirdamas užduotį įsitikina, kad Jūs ją suprantate tinkamai;				
Jūsų nuomonė yra svarbi vadovybei;				
Jūsų idėjos ir pasiūlymai yra vertinami;				
Jūs esate vertinamas už gerai atliktą darbą;				
Vadovas nepripažįsta savo klaidų ir mano, kad jis visada teisus.				

2. Ar jaučiate informacijos trūkumą iš savo vadovo apie tam tikrus įmonės veiklos ypatumus?

<i>Informacijos trūkumas apie</i>	Tokios informacijos pakanka	Tokios informacijos galėtų būti ir daugiau	Tokios informacijos labai trūksta
Jūsų atliekamą darbą;			
Įmonės veiklos rezultatus;			
Darbo užmokestį, priedus, priemijas;			
Įmonėje vykstančius pokyčius, įmonės viziją ir tikslus;			
Socialines garantijas (sveikatos draudimą ir pan.);			
Įmonės šventes, organizuojamus renginius;			
Kita (įrašykite).			

3. Ar vadovybė visada reaguoja į Jūsų išsakytas problemas, pastabas?

- Taip, vadovybė mano išsakytas problemas paprastai išklauso ir į jas reaguoja;
- Vadovybė problemas paprastai išklauso, bet nesulaukiu jokios jos reakcijos;
- Vadovybė nei išklauso mano problemų, nei į jas reaguoja
- Aš neišsakau savo problemų vadovybei
- Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_

4. Ar komunikacija su bendrovės vadovybe reikalauja iš Jūsų grįžtamojo ryšio?

- Vadovas pateikia man informaciją ir nesiekia grįžtamojo ryšio;
- Vadovas pateikia man informaciją ir klausia, kaip ji supраста;
- Vadovas visada su manim diskutuoja, tai daro abipusio supratimo prielaidą.
- Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_

5. Ar įdarbinimo metu Jūs buvote supažindintas(-a) su naujojo darbo funkcijomis, darbo vieta ir sąlygomis, kolektyvu? (Galimi keli atsakymų variantai).

- Trūksta informacijos apie atliekamas funkcijas, darbo pobūdį;
- Mažai informacijos apie kolektyvą, bendradarbius;
- Trūksta informacijos apie darbo vietą ir sąlygas;
- Mažai informacijos apie strateginius bendrovės planus;
- Visos informacijos pakanka.
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

6. Su kuo ir kaip dažnai komunikujete darbo metu, darbo reikalais?

	Kasdien	Keletą kartų per savaitę	Keletą kartų per mėnesį	Keletą kartų per metus
Kolegomis;				
Direktoriumi;				
Gamybos vadovais;				
Cecho vadovais;				
Meistras;				

7. Kokiais būdais Jūs gaunate su darbu susijusią informaciją? (1 – labai dažnai; 2 – dažnai; 3 – retai; 4 – niekada).

<i>Informacijos perdavimo būdai</i>	1	2	3	4
Raštu				
Žodžiu				
Internetu				
Telefoninių pokalbių metu				
Susirinkimo metu				
Kitas būdas (įrašykite)				

8. Pabandykite įvertinti, koks informacijos perdavimo būdas Jums yra pats priimtinausias? (1 – labai nepriimtinas; 2 – nepriimtinas; 3 – pusiau priimtinas; 4 – priimtinas; 5 – labai priimtinas).

<i>Informacijos perdavimo būdai</i>	1	2	3	4	5
Raštu					
Žodžiu					
Internetu					
Telefoninių pokalbių metu					
Susirinkimo metu					
Kitas būdas (įrašykite)					

9. Ar Jūs žinote, ką kolegos veikia, kitame skyriuje, kitame padalinyje, kitame ceche?
- Taip;
  - Nesu įsitikinęs(-usi);
  - Iš dalies;
  - Ne.
10. Ar Jūsų įmonėje vykstantys korporatyviniai renginiai visada sėkmingi?
- Organizacijoje vyksta korporatyviniai renginiai, kuriuose dalyvauja darbuotojai bei vadovai ir jie visada sėkmingi;
  - Organizacijoje vyksta korporatyviniai renginiai, kuriuose dalyvauja darbuotojai bei vadovai, bet jie ne visada sėkmingi;
  - Organizacijoje nevyksta korporatyviniai renginiai.
  - Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_
11. Ar gandai įmonėje daro įtaką personalo darbui?
- Įmonėje į gandus labiau atkreipiamas dėmesys ir jie daro įtaką personalo darbui;
  - Įmonėje į gandus atkreipiamas dėmesys, bet jie nedaro įtakos personalo darbui;
  - Niekada nesusidūriau su gandais darbe;
  - Įmonėje gaudus priimta ignoruoti.
  - Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_
12. Su kokiomis vidinės komunikacijos problemomis dažniausiai susiduriate įmonėje?
- Bendraujant su vadovais;
  - Bendraujant su kolegomis.
13. Kokie bendravimo trikdžiai dažniausiai pasitaiko bendraujant su vadovybe?  
(Galimi keli atsakymų variantai).
- Nepasitaiko trikdžių;
  - Nepakankama ir neaiški informacija;
  - Informacijos perteklius;
  - Informacija perduodama netinkamu laiku;
  - Informacija iškraipoma ir nepilna;
  - Pasirenkamas netinkamas informacijos perdavimo būdas;

Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_

14. Kokie bendravimo trikdžiai dažniausiai pasitaiko bendraujant su kolegomis? (Galimi keli atsakymų variantai).

- Nepasitaiko trukdžių;
- Trukdo konkurencija tarp darbuotojų
- Trukdo specializacija
- Trukdo motyvacijos trūkumas;
- Didelis darbo krūvis;
- Blogi tarpusavio santykiai.
- Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_

15. Kaip manote, kokie veiksniai įmonėje gali turėti įtakos vidinės komunikacijos efektyvumui? (Galimi keli atsakymų variantai).

- Teikti darbuotojams svarbią, aktualią bei naudingą informaciją apie įmonę;
- Rengti kuo dažnesnius darbuotojų ir vadovaujančio personalo susitikimus;
- Skatinti komandinį darbą;
- Operatyviai ir laiku spręsti iškilusias problemas įmonėje;
- Gerinti darbuotojų psichologinę būseną;
- Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_

16. Kaip manote, ar reikia tobulinti komunikaciją šioje įmonėje?

- Taip, tai labai svarbu;
- Privaloma, tobulinti įmonės komunikaciją;
- Nereikia, nes viskas vyksta sklandžiai;
- Tai visai neaktualu mūsų įmonei.
- Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_

17. Jei reikalingas komunikacijos tobulinimas, tai kodėl? (Galimi keli atsakymų variantai).

- Nes iškyla daug įvairių problemų bendradarbiaujant įmonės viduje;
- Darbuotojai negauna visoms jiems reikalingos informacijos;
- Darbuotojai gauna nelabai aiškia, objektyvią ir pakankamą informaciją susijusią su darbu;

- Darbuotojai užimantys aukštesnes pareigas turi per didelį komunikacijos srautą;
- Darbuotojai nežino tikslių savo pareigų, jiems reikalingos pareigybinės instrukcijos;
- Darbuotojai neturi galimybių siekti profesinės karjeros.
- Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_

18. Kaip vertintumėte įmonės darbuotojų bendravimą darbo metu?

- Puikiai;
- Gerai;
- Patenkinamai;
- Blogai;
- Labai blogai.

19. Ar įmonėje atlikami organizacijos klimato tyrimai?

- Reguliariai atlikami;
- Atlikami labai retai;
- Niekada neatlikami;
- Nežinau;

20. Jūsų lytis?

- Moteris;
- Vyras.

21. Jūsų amžius?

- 18 – 25;
- 26 – 40;
- 41 – 50;
- 51 ir daugiau.

22. Jūsų išsilavinimas?

- Aukštasis;
- Aukštesnysis;
- Profesinis;
- Vidurinis.

23. Kiek laiko dirbate UAB „Visagino linija“ įmonėje?

- Iki 1 metų;
- 1 – 3 metų;
- 4 – 5 metų;
- 6 ir daugiau.

**Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!**

9 priedas

#### TIRYMO REZULTATŲ SUVESTINĖ

1. Jūsų lytis?

Moteris	129
Vyras	64

2. Jūsų amžius?

18 – 25	58
26 – 40	71
41 – 50	52
51 ir daugiau	12

## 3. Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis	29
Aukštesnysis	41
Profesinis	83
Vidurinis	40

## 4. Kiek laiko dirbate UAB „Visagino linija“ įmonėje?

Iki 1 metų	13
1 – 3 metų	52
4 – 5 metų	68
6 ir daugiau	60

## 5. Pabandykite įvertinti lentelėje pateiktus teiginius.

<i>Teiginys</i>	Dažnai	Kartais	Nežinau	Niekada
Įmonės vadovybė skiria didelį dėmesį komunikacijai su savo darbuotojais;	15	94	21	63
Tiesioginis vadovas skirdamas užduotį įsitikina, kad Jūs ją suprantate tinkamai;	78	98	0	17
Jūsų nuomonė yra svarbi vadovybei;	31	35	25	102
Jūsų idėjos ir pasiūlymai yra vertinami;	96	39	0	58
Jūs esate vertinamas už gerai atliktą darbą;	11	28	0	154
Vadovas nepripažįsta savo klaidų ir mano, kad jis visada teisus.	112	53	0	28

## 6. Ar jaučiate informacijos trūkumą iš savo vadovo apie tam tikrus įmonės veiklos ypatumus?

<i>Informacijos apie</i>	Tokios informacijos pakanka	Tokios informacijos galėtų būti ir daugiau	Tokios informacijos labai trūksta
Jūsų atliekamą darbą;	126	67	0
Įmonės veiklos rezultatus;	54	88	51
Darbo užmokestį, priedus, priemijas;	21	74	98
Įmonėje vykstančius pokyčius, įmonės viziją ir tikslus;	13	57	123
Socialines garantijas (sveikatos draudimą ir pan.);	40	96	56
Įmonės šventes, organizuojamus renginius;	112	81	0
Kita (įrašykite).			

## 7. Ar vadovybė visada reaguoja į Jūsų išsakytas problemas, pastabas?

Taip, vadovybė mano išsakytas problemas paprastai išklauso ir į jas reaguoja;	83
Vadovybė problemas paprastai išklauso, bet nesulaukiu	68

jokios jos reakcijos;	
Vadovybė nei išklauso mano problemų, nei į jas reaguoja;	22
Aš neišsakau savo problemas vadovybei	20
Kita (įrašykite)	0

## 8. Ar komunikacija su bendrovės vadovybe reikalauja iš Jūsų grįžtamojo ryšio?

Vadovas pateikia man informaciją ir nesiekia grįžtamojo ryšio;	111
Vadovas pateikia man informaciją ir klausia, kaip ji suprasta;	58
Vadovas visada su manim diskutuoja, tai daro abipusio supratimo prielaidą.	24
Kita (įrašykite)	0

## 9. Ar įdarbinimo metu Jūs buvote supažindintas(-a) su naujojo darbo funkcijomis, darbo vieta ir sąlygomis, kolektyvu? (Galimi keli atsakymų variantai).

Visos informacijos pakanka;	62
Trūksta informacijos apie atliekamas funkcijas, darbo pobūdį;	93
Mažai informacijos apie kolektyvą, bendradarbius;	115
Trūksta informacijos apie darbo vietą ir sąlygas;	25
Mažai informacijos apie strateginius bendrovės planus;	119
Kita (įrašykite).	

## 10. Su kuo ir kaip dažnai komunikuojate darbo metu, darbo reikalais?

	Kasdien	Keletą kartų per savaitę	Keletą kartų per mėnesį	Keletą kartų per metus
Kolegomis;	88	99	6	0
Direktoriumi;	0	73	96	24
Gamybos vadovais;	93	88	12	0
Cecho vadovais;	124	69	0	0
Meistras;	193	0	0	0

## 11. Kokiais būdais Jūs gaunate su darbu susijusią informaciją? (1 – labai dažnai; 2 – dažnai; 3 – retai; 4 – niekada).

<i>Informacijos perdavimo būdai</i>	1	2	3	4
Raštu	0	33	50	112
Žodžiu	193	0	0	0
Internetu	0	0	37	156
Telefoninių pokalbių metu	0	97	0	96
Susirinkimo metu	177	16	0	0
Kitas būdas (įrašykite)	0	0	0	0

## 12. Pabandykite įvertinti, koks informacijos perdavimo būdas Jums yra pats priimtinausias? (1 – labai nepriimtinas; 2 – nepriimtinas; 3 – pusiau priimtinas; 4 – priimtinas; 5 – labai priimtinas).

<i>Informacijos perdavimo būdai</i>	1	2	3	4	5
-------------------------------------	---	---	---	---	---

Raštu	0	57	65	42	29
Žodžiu	0	0	0	37	156
Internetu	0	98	58	34	3
Telefoninių pokalbių metu	0	37	65	72	56
Susirinkimo metu	0	0	0	80	113
Kitas būdas (įrašykite)	0	0	0	0	0

13. Ar Jūs žinote, ką kolegos veikia, kitame skyriuje, kitame padalinyje, kitame ceche?

Taip;	126
Nesu įsitikinęs(-usi);	21
Iš dalies;	46
Ne	0

14. Ar Jūsų įmonėje vykstantys korporatyviniai renginiai visada sėkmingi?

Organizacijoje vyksta korporatyviniai renginiai, kuriuose dalyvauja darbuotojai bei vadovai ir jie visada sėkmingi;	162
Organizacijoje vyksta korporatyviniai renginiai, kuriuose dalyvauja darbuotojai bei vadovai, bet jie ne visada sėkmingi;	31
Organizacijoje nevyksta korporatyviniai renginiai.	0
Kita (įrašykite)	0

15. Ar gandai įmonėje daro įtaką personalo darbui?

Įmonėje į gandas labiau atkreipiamas dėmesys ir jie daro įtaką personalo darbui;	53
Įmonėje į gandas atkreipiamas dėmesys, bet jie nedaro įtakos personalo darbui;	100
Niekada nesusidūriau su gandais darbe;	29
Įmonėje gandas priimta ignoruoti	11
Kita (įrašykite)	

16. Su kokiomis vidinės komunikacijos problemomis dažniausiai susiduriate įmonėje?

Bendraujant su vadovais	138
Bendraujant su kolegomis	55

17. Kokie bendravimo trikdžiai dažniausiai pasitaiko bendraujant su vadovybe? (Galimi keli atsakymų variantai).

Nepasitaiko trikdžių	55
Nepakankama ir neaiški informacija	66
Informacijos perteklius	15
Informacija perduodama netinkamu laiku	52
Informacija iškraipoma ir nepilna	45
Pasirenkamas netinkamas informacijos perdavimo būdas	0
Kita (įrašykite)	0

18. Kokie bendravimo trikdžiai dažniausiai pasitaiko bendraujant su kolegomis? (Galimi keli atsakymų variantai).

Nepasitaiko trikdžių	128
Trukdo konkurencija tarp darbuotojų	38

Trukdo specializacija	9
Trukdo motyvacijos trūkumas	0
Didelis darbo krūvis	72
Blogi tarpusavio santykiai	68
Kita (įrašykite)	0

19. Kaip manote, kokie veiksniai įmonėje gali turėti įtakos vidinės komunikacijos efektyvumui? (Galimi keli atsakymų variantai).

Teikti darbuotojams svarbią, aktualią bei naudingą informaciją apie įmonę;	123
Rengti kuo dažnesnius darbuotojų ir vadovaujančio personalo susitikimus;	98
Skatinti komandinį darbą	52
Operatyviai ir laiku spręsti iškilusias problemas įmonėje	156
Gerinti darbuotojų psichologinę būseną	138
Kita (įrašykite)	0

20. Kaip manote, ar reikia tobulinti komunikaciją šioje įmonėje?

Taip, tai labai svarbu	111
Privaloma, tobulinti įmonės komunikaciją	52
Nereikia, nes viskas vyksta sklandžiai	30
Tai visai neaktualu mūsų įmonei	0
Kita (įrašykite)	0

21. Jei reikalingas komunikacijos tobulinimas, tai kodėl? (Galimi keli atsakymų variantai).

Nes iškyla daug įvairių problemų bendradarbiaujant įmonės viduje;	96
Darbuotojai negauna visoms jiems reikalingos informacijos;	123
Darbuotojai gauna nelabai aiškia, objektyvia ir pakankamą informaciją susijusią su darbu;	81
Darbuotojai užimantys aukštesnes pareigas turi per didelį komunikacijos srautą;	35
Darbuotojai nežino tikslų savo pareigų, jiems reikalingos pareigybinės instrukcijos;	63
Darbuotojai neturi galimybių siekti profesinės karjeros;	46
Kita (įrašykite).	0

22. Kaip vertintumėte įmonės darbuotojų bendravimą darbo metu?

Puikiai;	0
Gerai;	99
Patenkinamai	78
Blogai;	16
Labai blogai.	0

23. Ar įmonėje atlikami organizacijos klimato tyrimai?

Reguliariai atlikami	0
Atlikami labai retai	0
Niekada neatlikami	114
Nežinau;	79