

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Vaida Jurkevičienė

ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS
EFEKTYVUMO DIDINIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof., dr. Ramunė Čiarnienė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimas

Įmonių valdymas 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Vaida Jurkevičienė

2016 m.

Vadovė

Prof. dr. Ramunė Čiarnienė

2016 m.

Recenzentas

Doc. M.Vilkas

2016 m.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vaida Jurkevičienė

Įmonių valdymas 621N22001

Baigiamojo magistro darbo

„Organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimas“

AKADEMINIO SAŽNINGUMO DEKLARACIJA

2015 m. gruodžio 29 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Vaidos Jurkevičienės** baigiamasis magistro darbas tema „Organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Jurkevičienės, V. (2016). Organization's Internal Communication Efficiency Improvement. Master's Final Thesis in Enterprise Management. Study Programme 621N22001. Supervisor prof. dr. R. Čiarnienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Having an efficient organization's internal communication is crucial for organisation success, because it has big impact for employees satisfaction, organisations operations and overall prosperity. Especially communication importance arises in organisational change period. In scholar literature it is emphasised that efficient internal communication efficiency is relation with higher employees satisfaction, and helps individuals and organisations to develop, reach better organisational goals. And on the contrary, uneficient communication leads to employees dissatisfaction with work, worse performance, tiredness, negative emotional climate in the organisation. Unfortunately there are many barriers for organisation's internal communication to be efficient. Therefore the problem of finding the barriers and solving main problem areas is a very significant problem.

AB Lietuvos paštas is the oldest and biggest post service company in Lithuania, that has the largest network of access points in the country. At the moment this company is going through modernisation process: organisational structure optimisation and various social innovations. In this context the importance of internal communication efficiency becomes extremely significant. This paper is aimed to detect opportunities for internal communication efficiency improvement. The object - internal communication efficiency improvement. The aim is achieved in four goals: to reveal main internal communication problem areas, to overview organization internal communication efficiency theories; to plan AB Lietuvos paštas internal communication efficiency improvement empirical research and to discover AB Lietuvos paštas opportunities for internal communication efficiency improvement. Methods of literature analysis, document analysis and survey were applied.

In the first part main problems of organisation internal communication inefficiency revealed, based on scholar literature. In the second part main concepts of organisations internal communication channels, kinds and improvement opportunities revealed, emphasising vertical and horizontal communication, the importance of information sharing organisational culture and management direct communication with employees. In the third part a methodology of empirical research was constructed, based on outcomes of theoretical analysis and case study principles. A questionnaire for survey created. In the fourth part an empirical research results analysis provided based on a survey of 81 employees and document analysis. Main problem areas revealed: although

generally employees are contact with internal communication, still AB Lietuvos paštas suffers from strong bureaucratic and hierarchical communication structure, big communication gap between management and other employees. Main suggestions: to liberalise, personalise and have more flexible internal communication procedures, pay more attention for current communication channels efficiency by adding more functionality to intranet.

This final thesis is comprised from four parts, contains 68 pages, 27 illustrations, 4 tables, three apndixes and list of references contains 46 positions.

Keywords: communication efficiency, organisation's internal communication, internal communication system, communication functions, communication channels, communication.

TURINYS

ĮVADAS	10
1. ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO PROBLEMATIKA	12
2. ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO TEORINIAI ASPEKTAI	16
2.1. Organizacijos vidinės komunikacijos esmė ir procesai	16
2.2. Organizacijos vidinės komunikacijos funkcijos ir rūšys	21
2.3. Vidinės komunikacijos barjerai ir jos kanalų efektyvinimas	28
3. ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO TYRIMO METODOLOGIJA	38
3.1. Tyrimo metodologinės nuostatos ir logika	38
3.2. Tyrimo metodai ir instrumentai	40
3.3. Tyrimo organizavimas	42
4. AB „LIETUVOS PAŠTAS“ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO DIDINIMO TYRIMAS	43
4.1. AB „Lietuvos paštas“ charakteristika	43
4.2. Tyrimo duomenų analizė ir interpretacija	48
4.3. Empirinio tyrimo išvados	56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA	65
PRIEDAI	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vidinės komunikacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajų schema	13
2 pav. Neefektyvios komunikacijos pasekmės darbuotojui.....	15
3 pav. Interakcinis komunikacijos proceso modelis.....	18
4 pav. Interakcinis komunikacijos proceso modelis	19
5 pav. Komunikacijos anatomija	19
6 pav. Organizacijos vidinės komunikacijos funkcijos	23
7 pav. Komunikacijos rūšys	27
8 pav. Matricinė valdymo struktūra	31
9 pav. Funkcinė valdymo struktūra	32
10 pav. Divizinė valdymo struktūra	32
11 pav. Organizacijos vidinės komunikacijos trikdžiai	36
12 pav. Tyrimo logika	39
13 pav. AB „Lietuvos paštas“ struktūriniai padaliniai	45
14 pav. AB „Lietuvos paštas“ organizacinė struktūra	45
15 pav. AB „Lietuvos paštas“ darbuotojų pasiskirstymas pareigose	46
16 pav. AB „Lietuvos paštas“ intranetas	47
17 pav. Respondentų skaičiaus reprezentatyvumas.....	48
18 pav. „AB Lietuvos paštas“ darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių	49
19 pav. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos.....	49
20 pav. Darbuotojų bendras pasitenkinimas AB „Lietuvos paštas“ vidine komunikacija	50
21 pav. Darbuotojų pasitenkinimas vadovų komunikacija.....	51
22 pav. Darbuotojų pageidaujami vadovų komunikacijos su darbuotojais kanalai	52
23 pav. Darbuotojų siūlymai gerinti vadovų komunikaciją su pavaldiniais.....	53
24 pav. Darbuotojų pasitenkinimas komunikacija su vadovais.....	53
25 pav. Darbuotojų pageidaujami komunikacijos su vadovais kanalai.....	54
26 pav. Darbuotojų nuomonė apie komunikaciją tarp padalinių.....	55
27 pav. Darbuotojų pageidaujami komunikacijos su kitais padaliniais kanalai	56

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė. Komunikacijos sampratos.....	17
2 Lentelė. Organizacijos vidinės komunikacijos sampratos.....	20
3 Lentelė. Tyrimo rodikliai ir indikatoriai.....	41
4 Lentelė. AB „Lietuvos paštas“ vidinės komunikacijos pagrindinių probleminių sričių ir sprendimų santrauka.....	60

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Anketinė apklausos klausimynas	70
2 priedas. Imties dydžio nustatymo lentelė	72
3 priedas. AB „Lietuvos paštas“ informacijos pateikimo darbuotojams tvarka	73

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandieninėje globalioje verslo aplinkoje, efektyvi organizacijos vidinė komunikacija yra vienas iš svarbiausių sėkmingo organizacijos veikimo elementų, kuris užtikrina optimalią ir efektyvią veiklą, kurios pagrindas yra darbuotojo ir vadovybės tarpusavio supratimas priimant įmonės veiklą įtakojančius sprendimus. Dauguma autorių, kurie atlieka tyrimas tiek praktiniu tiek literatūros analizės požiūriu vis dažniau pritaria nuomonei, kad organizacijos pagrindinis ramstis yra žmonių komunikacija. Yra daugybė plačiai aprašytų požiūrių į vidinės komunikacijos procesą, tačiau vis tik dažniausiai yra pritariama, kad komunikacija yra sudedamoji organizacijos dalis, ji nėra vienas iš į organizavimą įeinančių aspektų. Literatūros šaltiniuose dažniausiai yra sutinkama nuomonė, kad komunikacija yra priemonė, kurios pagalba yra kuriama organizacija, palaikoma jos veikla ir tobulinamas organizacijos veikimo mechanizmas. Tai yra pagrindinė literatūroje nurodoma priežastis, kodėl organizacijos vidinė komunikacija yra vienas svarbiausių įmonės sudedamųjų dalių. Autorių atlikti tyrimai komunikacijos ir finansinių rodiklių sąsajos atžvilgiu, patvirtina, kad efektyvi komunikacija – efektyvi įmonės veikla. Šiuo metu atliekama vis daugiau komunikacijos tyrimų, siekiant išanalizuoti bendravimo ypatumus organizacijos viduje ir išorėje. Problemos aktualumą nagrinėja Bagdonas, Jucevičienė (2000), Baršauskienė, Janulevičiūtė–Ivaškevičienė (2005), Bovee, Thill (1997), Misevičius, Urbonienė (2006), Stoškus (2002), Targamadžė (2001), Želvys (2003) ir kiti autoriai.

Nors organizacijų vadovų susidomėjimas komunikacijos stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymu auga, tačiau organizacijose tokie tyrimai atliekami retai. Taip pat dar rečiau yra analizuojama ir ieškoma priežasčių ir pasekmių komunikacijos procese. Juk jei tam tikroje perspektyvoje vidinė organizacijos komunikacija yra mažiau efektyvi, tai dar nereiškia, kad šio aspekto tobulinimas užtikrins tokius veiksnius, kaip pvz. darbo atlikimo gerėjimą. Taigi svarbiausia yra tobulinti tas komunikacijos sritis, kurios turi tiesioginę sąsają su veiksniais, kuriuos norima pagerinti.

Tyrimo problema – mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad jeigu organizacijos vidinė komunikacija yra efektyvi, darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija didėja, tai skatina darbuotojo, kaip individo, ir organizacijos, kaip visumos, geriausių rezultatų pasiekimą, plėtrą ir tobulėjimą; jeigu komunikacija yra neefektyvi – darbuotojai gali jaustis nesaugiai, pasimetę, susinervinę, pikti, pavargę, išsekę. Tačiau ne retai komunikacijos efektyvumą nulemia įvairūs trikdžiai kylantys įvairiuose komunikacijos lygmenyse. Todėl šių trikdžių nustatymas ir probleminių sričių sprendimas yra itin aktuali organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo problema.

Tyrimo tikslas – nustatyti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo kliūtis ir galimybes.

Tyrimo objektas – organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumas.

Darbo tikslas realizuojamas šiuose **darbo uždaviniuose**:

1. Atskleisti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo problematiką;
2. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo veiksnius ir jos didinimo galimybes;
3. Apsibrėžti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo tyrimo metodologiją;
4. Nustatyti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo galimybes AB „Lietuvos paštas“.

Siekiant darbe iškeltų uždavinių pasitelkta atvejo analizė. Šis metodas leidžia atklesiti temą konkrečios organizacijos kontekste. Tyrimo duomenų rinkimui ir apdorojimui pasirinkta mišrių metodų strategija, taikant trianguliacijos principą. Naudojami šie kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė naudota apibrėžiant organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo problematiką, vidinės komunikacijos funkcijas, rūšis, kanalus bei efektyvios komunikacijos barjerus.
2. Dokumentų analizė naudota charakterizuojant specifinius AB „Lietuvos paštas“ vidinės komunikacijos bruožus, atliekant organizacijos charakterizavimą, bei rengiant tyrimo instrumentus.
3. Kiekybinis anketavimo metodas naudojamas AB „Lietuvos paštas“ vidinės komunikacijos barjerų ir efektyvumo didinimo galimybių nustatymui darbuotojų požiūriu.
4. Aprašomosios statistinės analizės metodai taikomi empirinio tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Darbas susideda iš keturių dalių. Pirmojoje darbo dalyje pateikiama organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo problematika, remiamasi Lietuvos ir užsienio autorių literatūros šaltiniais. Antrojoje dalyje atskleidžiami organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo galimybių teorinius aspektai, pateikiama vidinės komunikacijos samprata, autorių požiūriai, taip pat vidinės komunikacijos formos ir tobulinimo priemonės. Trečiojoje dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija, tyrimo organizavimas. Ketvirtojoje dalyje pateikiama empirinio tyrimo rezultatų analizė, siekiant nustatyti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo galimybes AB „Lietuvos paštas“. Darbas baigiamas išvadomis ir literatūros sąrašu (46 pozicijos), bei priedais.

1. ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO PROBLEMATIKA

Siekiant analizuoti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo galimybes yra svarbu atskleisti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo problematiką. Šiam tikslui šiame skyriuje analizuojama Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra.

Tačiau visų pirma yra tikslinga apibrėžti efektyvumo sąvoką. Efektyvumo sąvoka yra labai dažnai vartojama tiek privačiajame, tiek viešajame sektoriuose. Nuo bet kokios organizacijos veiklos yra neatsiejamas efektyvumas. Tiek viešos, tiek privačios įmonės, įstaigos, organizacijos siekia veiklos efektyvumo. Efektyvumas – pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų santykis (Puškorius, 2004, p. 29). Būtina pastebėti, kad norint žinoti ar veikla yra efektyvi, ar neefektyvi reikia ją įvertinti remiantis tam tikrais elementais:

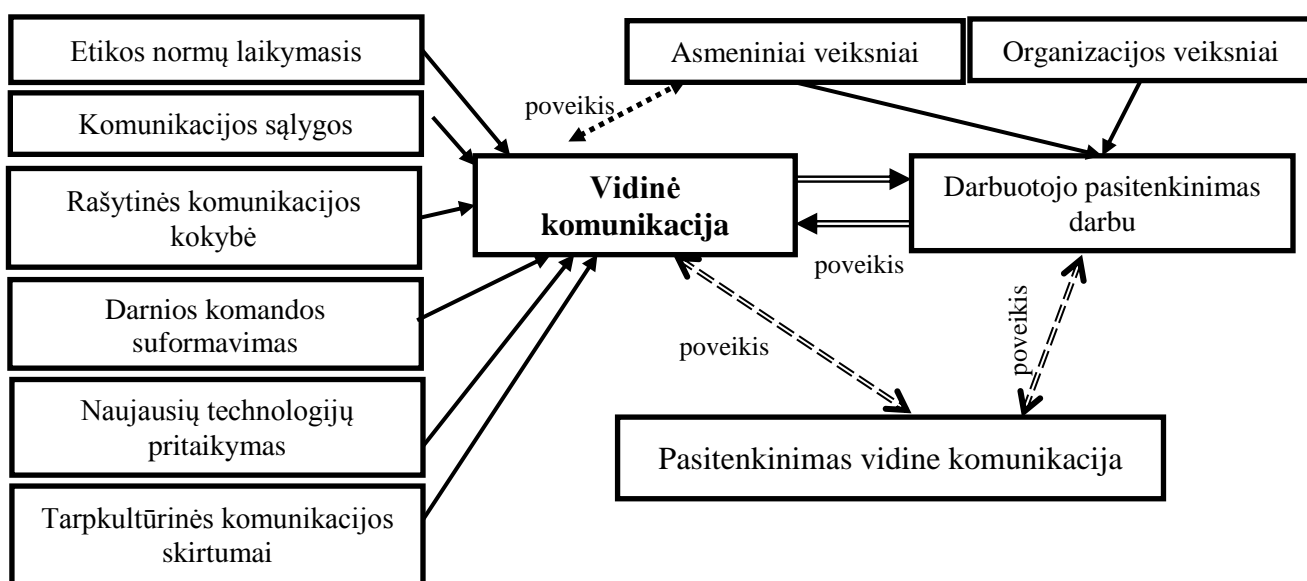
- vadovavimo sprendimų efektyvumas;
- teikiamų paslaugų efektyvumas;
- išteklių panaudojimo efektyvumas;
- darbuotojų veiklos efektyvumas.

Veiklos efektyvumas apibūdinamas kaip kokybiško rezultato, sąnaudų ir išteklių santykis. Jis neatsiejamas nuo kiekvienos veiklos ir apima įvairias jos sritis: teikiamų paslaugų kokybę, sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą, darbuotojų esamos veiklos gerinimą, išteklių panaudojimo racionalumą ir kitus veiksnius.

Norint panaudoti nors viena išteklių rūšimi mažiau, taikomi techniškai ir ekonomiškai veiksmingi efektyvumo veiklos būdai. Nedidinant kitų išteklių efektyvumas taip pat didėja, didinant darbo našumą, taikant mokslo ir technikos naujoves, nevengiant rizikuoti, mažinant išlaidas, keliant darbuotojų kvalifikaciją, tinkamai organizuojant darbą. Viena iš vadybos sričių, kur efektyvumo didinimas yra itin aktualus, yra organizacijos komunikacija.

Atlikta analizė parodė, kad komunikacija priklauso nuo įvairių veiksnių, kurie gali lemti jos kokybę arba, kitaip tariant lemti, ar komunikaciją bus efektyvi, ar neefektyvi. Įvairūs veiksniai sukelia taip pat įvairias pasekmes: jeigu komunikacija yra efektyvi, darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija didėja, tai skatina darbuotojo, kaip individo, ir organizacijos, kaip visumos, geriausių rezultatų pasiekimą, plėtrą ir tobulėjimą; jeigu komunikacija yra neefektyvi, darbuotojai gali jaustis nesaugiai, pasimetę, susinervinę, pikti, pavargę, išsekę ir pan. Taigi, efektyvi komunikacija organizacijoje užtikrina organizacijos sėkmę įvairiais aspektais: jos darbuotojų yra patenkinti darbu ir lojalūs, klientai pasitenkina organizacijos teikiamomis prekėmis ar paslaugomis, partneriai vertina bendravimo paprastumą ir t. t.

Kaip rašo Kaimakova (2008), knygos autorius „Ateities organizacija“ Ammelburg (1997) komunikacijos organizacijoje proceso vertę apibūdina naudodamas alegorinį palyginimą su gyvu organizmu, o organizaciją plačiaja prasme apibūdina kaip sistemą, sudarytą iš tam tikrų funkcijų: pačios organizacijos, komunikacijos ir motyvacijos. (Kaimakova, 2008, p.7). Zumarienės (2007) teigimu, įsitraukęs į vidinės komunikacijos procesą darbuotojas dirba produktyviai, jaučia glaudų ryšį su organizacija, jam priimtinos įmonės vertybės. Darbuotojas drąsiai inicijuoja ir diegia naujoves. Įsitraukę į organizaciją darbuotojai aiškiai žino, ko iš jų tikimasi darbe, jų tikslai yra aiškūs ir pamatuojami, jie atiduoda visas jėgas geriausiam rezultatui pasiekti, nes jaučia, kad yra išklusomi ir vertinami. Darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo įvairių veiksnių, kurie skirstomi į asmeninius ir organizacijos (žr. 1 pav.).



1 pav. Vidinės komunikacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajų schema

(sudaryta darbo autorės pagal Mockutė, Ilikevičiūtė, 2011, p. 115)

1 paveiksle yra pavaizduota vidinės komunikacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajų schema. Schemoje yra pavaizduota vidinė komunikacija ir pasitenkinimas darbu. Abu šiuos analizuojamus reiškinius veikia veiksniai. Tarp šių veiksnių: vidinės komunikacijos ir pasitenkinimo darbu egzistuoja tam tikras ryšys kuris pasireiškia poveikiu vienu veiksnių kitiems veiksniams. Šį poveikį schemoje vaizduoja punktyrinė linija, būtina pažymėti, kad ši linija vaizduoja sudėtingus ryšius ir poveikį tarp įvairių vidinės komunikacijos ir pasitenkinimo darbu veiksnių, tai gali būti kompleksinis poveikis arba pavienių veiksnių įtaka. Rodyklės tarp vidinės komunikacijos ir pasitenkinimo darbu taip pat rodo abipusį poveikį, t. y. vidinė komunikacija gali didinti arba mažinti pasitenkinimą darbu, tačiau pasitenkinimas darbu gali teigiamai arba neigiamai veikti vidinę komunikaciją. Pavyzdžiui, jei darbuotojas yra patenkintas savo darbu, jis entuziastingai

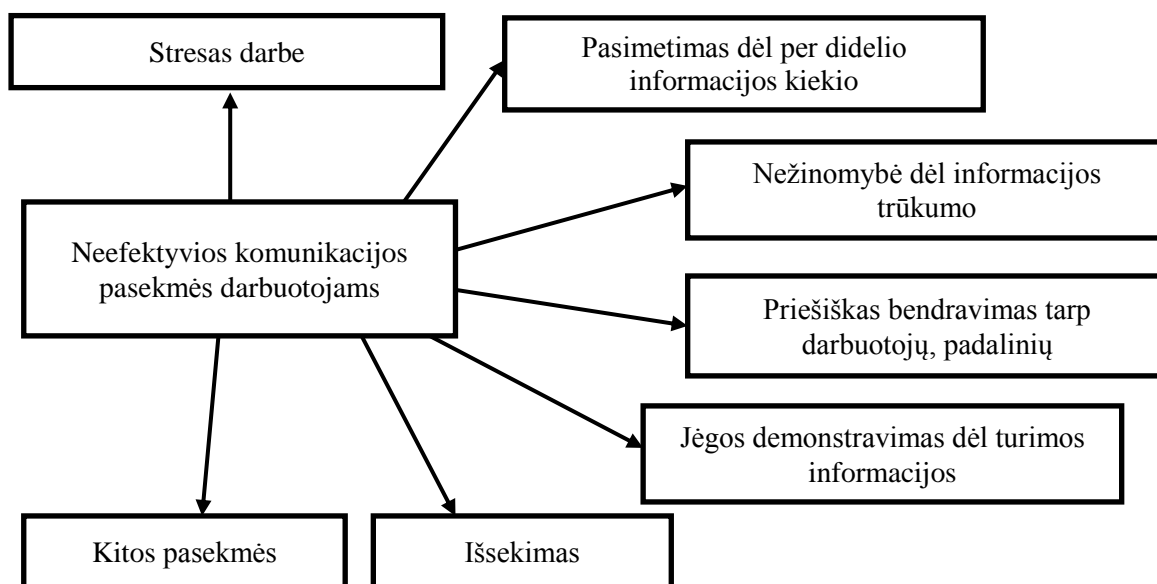
bendrauja su kolegomis, jo komunikacija sukuria teigiamą atmosferą kolektyve, tačiau jei darbuotojas yra nepasitenkintas darbu, jis gali būti kamuojamas abejonių ir išsekimo, įtarumo, kas gali lemti jo priešišką nusiteikimą vadovo atžvilgiu ir komunikacija su vadovu bus mažiau efektyvi. Šį abipusį poveikį taip pat parodo pasitenkinimas vidine komunikacija, kuris yra lemiamas vidinės komunikacijos, tačiau taip pat darbuotojo pasitenkinimo darbu. Jeigu darbuotojas yra patenkintas savo darbu, o įmonės vidinė komunikacija yra, darbuotojo vertinimu, gera, darbuotojas jau pasitenkinimą dėl vidinės komunikacijos ir atvirkščiai.

Mančesterio universiteto verslo mokyklos (Manchester Business School, University of Manchester) profesorius Paul R. Jackson teigia, kad vidinė komunikacija yra organizacijos kraujas. Nesant efektyviems komunikacijos srautams tarp darbuotojų organizacijos dalys pradeda mirti. „Tai pasireiškia šiais simptomais:

- darbuotojų stresu – kai darbuotojai negauna informacijos, reikalingos efektyviai atlikti užduotis (pasireiškia išsekimas) ir kai jie yra perkraunami nereikšminga informacija, bet jaučia savalaikės informacijos stoką (pasireiškia susvetimėjimas, darbuotojų pasitikėjimo aukščiausiais vadovais praradimas);
- padalinių nesidalijimu informacija ir kariavimu su kitais padaliniais, taip bandant pademonstruoti savo jėgą.“ (Mockutė, Ilikevičiūtė, 2011, p. 115).

Taigi, kaip matome, vidinės komunikacijos stoka, sukelia įvairias problemas ir neigiamas pasekmes organizacijos veiklai. Šios problemos ir pasekmės taip pat mažina darbuotojo pasitenkinimą darbu, sukelia neigiamas emocijas darbo atžvilgiu, todėl efektyvi vidinė komunikacija padeda kurti ir išsaugoti, puoselėti vidinę komunikaciją tarp darbuotojų.

2 paveiksle yra parodytos pagrindinės neefektyvios komunikacijos pasekmės darbuotojui. Šios pasekmės gali būti laikomos taip pat darbuotojų pasitenkinimo darbu trukdžiais arba pasitenkinimo darbu mažinančiais veiksniais.



2 pav. Neefektyvios komunikacijos pasekmės darbuotojui

(sudaryta darbo autorės remiantis Mockutė, Ilikevičiūtė, 2011, p. 115)

Apibendrinant galima būtų daryti išvadą, kad vidinė komunikacija ir darbuotojo pasitenkinimas darbu yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Tiek vidinės komunikacijos veiksniai, tiek pasitenkinimo darbu veiksniai veikia vieni kitus, tai gali būti traktuojama kaip visumos poveikis visumai arba vieneto ar kelių vienetų poveikis vienetui ar keliems vienetams.

2. ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Organizacijos vidinės komunikacijos esmė ir procesai

Analizuojant organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo teoriniai aspektus yra tikslinga visų pirma atskleisti organizacijos vidinės komunikacijos esmę ir procesus. Akivaizdu, kad organizacijos komunikacija skiriasi nuo asmenų komunikacijos kasdieninėje veikloje. Svarbiu tampa organizacijos kontekstas, todėl tolimesnei analizei yra svarbu atskleisti organizacijos sampratą.

Pati bendriausia turbūt būtų dabartinės lietuvių kalbos žodyne pateikiama tokia organizacijos sąvoka: organizacija (sen. gr. *organizō* 'surengiu, sutvarkau') tai – struktūra, sutvarkymas, sujungimas į visumą, sutvarkymas į sistemą (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2008). Pasak Palidauskaitės (2003), „tradiciškai organizacija suvokiama kaip tam tikra hierarchija paremta sistema. Stewart organizaciją suvokia kaip sistemą, sudarytą iš keleto vienas kitą veikiančių elementų. Tokie elementai, tai žmonės, procesai, struktūros, kultūros. Peters organizaciją suvokia ne kaip hierarchiją, bet kaip bendradarbiavimą ir ginčus.“ (p. 180). Tuo tarpu lietuvių autorius Seilius (1998) organizaciją suvokia kaip žmonių grupę, siekiančią bendrų tikslų, kai jos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko jie siekia. Galima teigti, kad organizacijos gebėjimas savo viduje komunikuoti tikslus ir veiklos būdus yra vienas kertinių organizacijos efektyvios veiklos veiksnių. Kaip minėta ankstesniame poskyriuje, vidinė komunikacija yra laikoma vienu iš svarbiausių organizacijų tikslų, nes bendravimas su darbuotojais padeda plėtoti veiklą, stiprina komandos dviasią ir motyvuoja darbuotojus.

Kad galėtume toliau kalbėti apie komunikaciją, visų pirma reikėtų apibrėžti šio žodžio sąvoką. Mokslinėje literatūroje komunikacijos terminai yra apibrėžiami labai įvairiai, tad iki šiol nėra vieningo komunikacijos apibrėžimo. Tačiau visi komunikacijos tyrėjai pripažįsta, jog komunikacija - vienas iš svarbiausių žmonių tarpusavio santykių bei bendravimo priemonių. Bendrąją prasme komunikacija – tai informacijos perdavimo ir priėmimo tarp procesas. Taigi, komunikacija yra suprantama kaip “procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis.” (Jucevičienė, 2009, p. 239).

Klasikinį komunikacijos apibrėžimą pateikia Almonaitienė ir bendraautorai, kuomet komunikacija suprantama kaip „keitimasis informacija, naudojant tam tikrą ženklų sistemą. Egzistuoja įvairūs informacijos perdavimo būdai: kalba, gestai, mimika, apranga“ (Almonaitienė, kt., 2003, p. 12). Anot autorių, būtent komunikuodami žmonės sužino vieni kitų motyvus, požiūrius,

jausmus. Kitaip lietuvių mokslininko nuomone, „komunikacija – tai žmonių psichologinės tarpusavio sąveikos forma“ (Kasiulis, 2001, p. 10). Galima teigti, kad komunikacijos samprata kinta priklausomai kokius aspektus norima akcentuoti ir kokiai mokslo šakai priklauso mokslininkas.

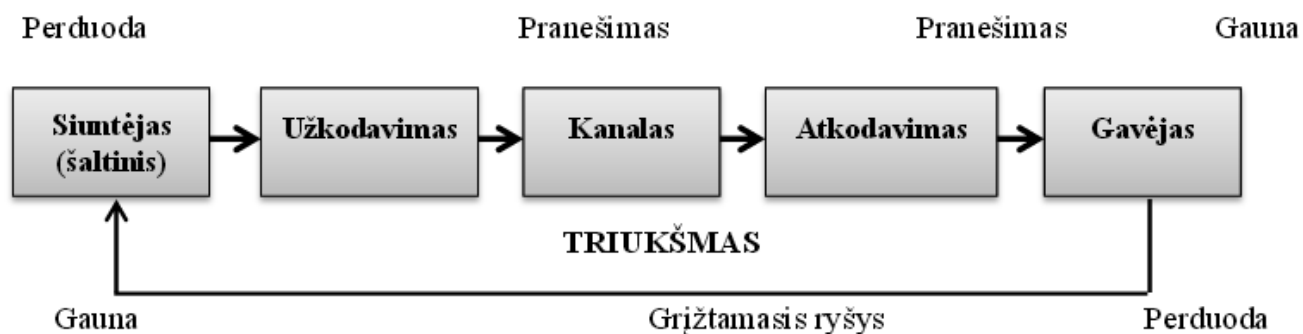
Antai komunikacijos specialistas Augustinaitis (2006, p. 17) pabrėžia, kad „komunikacinė veikla vienaip ar kitaip yra visa apimanti simbolinė veikla, operuojanti simboliais, ryšiais, procesais, informacija, vertybėmis, įvaizdžiais, tapatumais, ideologemomis ir mitologemomis, emocijomis ir t. t. Ji implikuoja „intelektinius“ ir socialinius santykius, taip pat ir įvairiausių „žmogaus veiksnius“. Šis bendras komunikacijos apibrėžimas leidžia teigti, jog komunikacija yra sudėtingas procesas, kurio metu keičiamasi įvairiais simboliais, įvaizdžiais, informacija ir panašai. 1 lentelėje pateikiama šiame darbe naudojamų komunikacijos sampratų suvestinė.

1 Lentelė. Komunikacijos sampratos

Autorius	Samprata	Akcentuojamas aspektas
Jucevičienė, 2009, p. 239	procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis.	Pasikeitimas reikšmėmis (informacija)
Almonaitienė, kt., 2003, p. 12	keitimasis informacija, naudojant tam tikrą ženklų sistemą. Egzistuoja įvairūs informacijos perdavimo būdai: kalba, gestai, mimika, apranga“	Pasikeitimas reikšmėmis (informacija)
Kasiulis, 2001, p. 10	komunikacija – tai žmonių psichologinės tarpusavio sąveikos forma	Žmonių psichologinė sąvoka
Augustinaitis, 2006, p. 17	komunikacinė veikla vienaip ar kitaip yra visa apimanti simbolinė veikla, operuojanti simboliais, ryšiais, procesais, informacija, vertybėmis, įvaizdžiais, tapatumais, ideologemomis ir mitologemomis, emocijomis ir t. t. Ji implikuoja „intelektinius“ ir socialinius santykius, taip pat ir įvairiausių „žmogaus veiksnius“.	Intelektiniai socialiniai santykiai

Apibendrinant visas komunikacijos sampratas galima teigti, kad komuniacija yra žmonių tarpusavio sąveika pasikeičiant įvairiomis reikšmėmis per verbalinius ir neverbalinius simbolius.

Nepaisant komunikacijos proceso apibrėžimų įvairovės, komunikacijos proceso schema, dažniausiai naudojama komunikacijos moksluose, yra panaši ir vaizduojama tokiu būdu (žr. pav. 3).



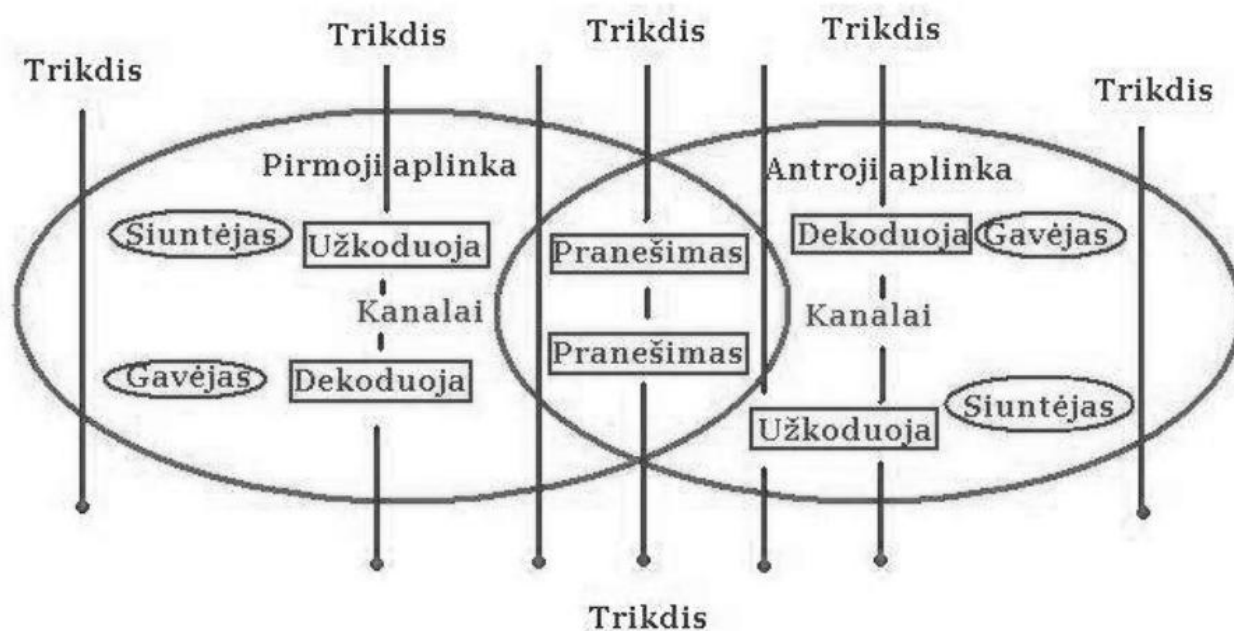
3 pav. Interakcinis komunikacijos proceso modelis (Almonaitienė ir kiti, 2003, p. 78)

Kaip galima matyti pirmame paveiksle pavaizduotame interakciniame komunikacijos proceso modelyje, siuntėjas yra tas asmuo, kuris pradeda komunikacijos procesą – jis siunčia informaciją (pranešimą) gavėjui. Svarbu akcentuoti, kad pranešimas gali būti suprantamas labai įvairiai, ne tik kaip žodinė forma. Komunikacija akcentuoja ne tik verbalines reikšmes. Kaip ir informacijos siuntėjas turi būti suprantamas plačiau – ne tik kaip asmuo, bet kaip organizacija. Kitoje komunikacijos proceso gale yra Gavėjas, t.y. tas asmuo, kuris gauna ir suvokia siuntėjo pranešimą.

Komunikacija yra dvipusis procesas. Visų pirma siuntėjas prieš siųsdamas informaciją gavėjui, siuntėjas ją paverčia simboliais – t.y. ją *užkoduoja*. Užkoduojant siuntėjui svarbu pasirinkti tokius simbolius, kurie, jo nuomone, būtų suprantami informacijos gavėjui (Almonaitienė ir kt., 2003). Užkodavimo procesas nėra toks paprastas ir jo metu kyla įvairios kliūtys. Anot Tubbs ir Moss, informacijos siuntėjo asmeninė patirtis, pasaulėžiūra, savojo „aš“ įsivaizdavimas, dabartinė gyvenimo situacija ir komunikacijos pobūdis daro užkodavimo procesui.

Tie patys faktoriai turi įtakos informacijos atkodavimui, kai informacijos gavėjas gautą informaciją interpretuoja savaip (Tubbs, Moss, 1991). Taigi galima sakyti, kliūtys kyla visuose komunikacijos proceso etapuose.

Interakcinis komunikacijos modelis nėra vienintelis, tačiau dažniausia aptinkamas teorinėje literatūroje. Kiti modeliai kildinami iš šio modelio. Tiesa, jis sulaukia ir kritikos. Anot Večkienės, Griebliauskienės, Sokolovienės ir kt., linijinis komunikacijos modelis yra pernelyg abstraktus, taip pat šis modelis negali paaiškinti komunikacijos nebuvimo (Večkienė, kt., 1996). Todėl ilgainiui mokslininkai tobulino įvairius komunikacijos proceso modelis. Vienas iš patobulontų variantų – interakcinis komunikacijos modelis, akcentuojantis aplinkos poveikį, pateikiamas 4 paveiksle.



4 pav. Interakcinis komunikacijos proceso modelis (Adler, Towne, 1990, p. 23)

Pagal šį modelį siuntėjas ir gavėjas keičiasi pranešimais (“stimulus – reakcija”), o tuo pačiu keičiasi ir rolėmis komunikacijos procese. Abu komunikacijos dalyviai didesniu ar mažesniu mastu atlieka identišką funkcijas: užkodavimą, iššifravimą, interpretavimą (Osgood, Schramm; cituojama McQuail, Windahl, p. 40). Tačiau šio modelio esmė yra parodyti trikdžius kurie kyla dėl komunikacijos procesą supančios aplinkos. T.y. akcentuojama, kad gavėjas gali būti skirtingoje aplinkoje nei siuntėjas, todėl žinutė gali būti suprantama skirtingai, bei grįžtamojo ryšio žinutė koduojama skirtingoje aplinkoje ir gali būti sunkiai suprantama pirminiam siuntėjui.

Autoriai, akcentuojantys efektyvios komunikacijos „anatomiją“ pabrėžia, kad komunikacijai vykti yra itin svarbus klausymas (žr. 5 pav.).

Komunikacijos anatomija

- 42-53 proc. sudaro klausymasis
- 16-32 proc. - kalbėjimas
- 15-17 proc. – skaitymas
- 9-14 proc. - rašymas

5 pav. Komunikacijos anatomija (Merfeldaitė, 2005)

Kiekvienoje organizacijoje komunikacija gali būti vidinė ir išorinė. „Vidinė komunikacija vyksta organizacijos viduje.“ (Baršauskienė, 2002, p. 6). Taigi, vidinė organizacijos komunikacija susijusi su informacijos sklaida organizacijos viduje, mokymosi procesais, grupiniu darbu, inovacijomis ir bendru sprendimų priėmimu. Panašiai vidinės komunikacijos apibrėžimą pateikia ir Tapinienė (2006). „Vidinė komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje. Šiame procese dalyvauja visi: įvairių grandžių darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbine informacija dalijamasi ir šeimoje.“ (Tapinienė, 2006, p. 6-9). Analizuodami komunikacijos organizacijoje sampratą, Stoškus ir Beržinskienė akcentuoja, kad komunikacija yra platesnė sąvoka nei vien tik pasikeitimas informacija. Pasak autorių, komunikacija organizacijoje – tai „dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus, siekiant bendro tikslo“. (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.187).

2 Lentelė. Organizacijos vidinės komunikacijos sampratos

Autorius	Samprata	Akcentuojamas aspektas
Baršauskienė, 2002, p. 6	Vidinė komunikacija vyksta organizacijos viduje.	Komunikacija organizacijos viduje
Tapinienė, 2006, p. 6-9	Vidinė komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje. Šiame procese dalyvauja visi: įvairių grandžių darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbine informacija dalijamasi ir šeimoje.	Informacijos mainai įmonės viduje
Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.187	Vidinė komunikacija – dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus, siekiant bendro tikslo.	Pasikeitimo informacija

Taigi, apibendrinant organizacijos vidinės komunikacijos esmę galima teigti, kad organizacijos vidinė komunikacija tai komunikacijos procesas, kuomet pranešimas siunčiamas ir gaunamas organizacijos viduje ir apima ne tik informacijos perdavimą, bet ir sutelkiant organizacijos narius siekti bendrų tikslų. Mokslininkai pastebi ir daugiau organizacijos vidinės komunikacijos funkcijų, kurios turi itin svarbią reikšmę organizacijos funkcijoms.

2.2. Organizacijos vidinės komunikacijos funkcijos ir rūšys

Siekiant išanalizuoti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumą, visų pirma yra svarbu svarbu atskleisti organizacijos komunikacijos funkcijas. Įvairių šakų mokslininkai organizacijos vidinę komunikaciją vertina skirtingai, priklausomai nuo objekto ir funkcijų, kurias vidinė komunikacija atlieka.

Viena iš mokslininkų akcentuojamų funkcijų yra vidinės organizacijos komunikacijos indėlis **siekiant organizacijos tikslų**. White ir Mazur (1996), apibrėždami komunikacijos organizacijoje esmę teigia, kad „informacijos cirkuliacija yra bene svarbiausias procesas, kurio pagrindu vyksta sprendimų formulavimas, veiklos planavimas ir įgyvendinimas“. (Guščinskienė, 2009, p. 80). Vadinasi, kokybiškas bendravimas, apsikeitimas informacija yra svarbus veiksnys, siekiant užtikrinti efektyvų ir darnų organizacijos darbą. Pasak Guščinskienės (2009) „kiekvienoje organizacijoje kasdien keičiamasi informacija, ji perduodama tiesioginiais ir netiesioginiais kanalais; vyksta nenutrūkstamas komunikacinis procesas, kuriame dalyvauja kiekvienas organizacijos narys. Taigi, komunikacija yra žmonių tarpusavio sąveikos bei organizacijos funkcionavimo pagrindas“ (Guščinskienė, 2009, p.105).

Vėl gi, prisiminus organizacijos apibrėžimą pateiktą ankstesniame poskyriuje, galim pamatyti, kad komunikacija yra tarsi rišamasis pagrindas organizacijos narių tarpusavio supratimui ir bendriems tikslams siekti. Anot Luck, Buchanan (2008), komunikacija yra “svarbus elementas iškeliant organizacijos tikslus, juos paverčiant visos komandos tikslais ir visai komandai bendrais veiksmais siekiant šių tikslų.” (Luck, Buchanan, 2008, p. 258-279). Taigi apibendrinant galima teigti, kad organizacijos komunikacija yra būtina organizacijoms, nes tik komunikacijos dėka komandos gali siekti organizacijai svarbių tikslų.

Dar viena komunikacijos funkcija organizacijoje apima **organizacijos narių socializaciją**. Anot Misevičius, Urbonienė (2006, p.9) “Vos tik atsiranda tam tikras ryšys tarp dviejų ar daugiau žmonių prasideda bendravimo procesas, kurį dauguma specialistų laiko sinonimu su žodžiu komunikacija.”. Pasak Clegg (2005), „komunikacija - tai nėra tik informacijos sklaida tarp žmonių, bet tai ir kūrybinis procesas, puoselėjantis ir palaikantis santykius, įdiegiantis bendras vertybes, bendrą kultūrą ir priemones norimiems tikslams pasiekti“. (Clegg ir kt., 2005, p.315).

Kitokį apibūdinimą pateikia Elving (2005). „Organizacinė komunikacija apima du siekius, tikslus. Pirmasis išreiškia komunikaciją, kaip darbuotojų informavimą, apie jiems pavestų užduočių ir kitų klausimų, susijusių su organizacija, vykdymą bei sprendimą. Antruoju atveju, organizacinės komunikacijos tikslas išreiškiamas per organizacijos vieningos bendruomenės sukūrimą, socialinio identiteto raišką“ (Elving, 2005, p. 131-132). Pasak ir Bovee ir Till (2005), vidinės komunikacijos organizacijoje dėka darbuotojai ne tik informuojami, bet ir ji padeda darbuotojams pasijusti

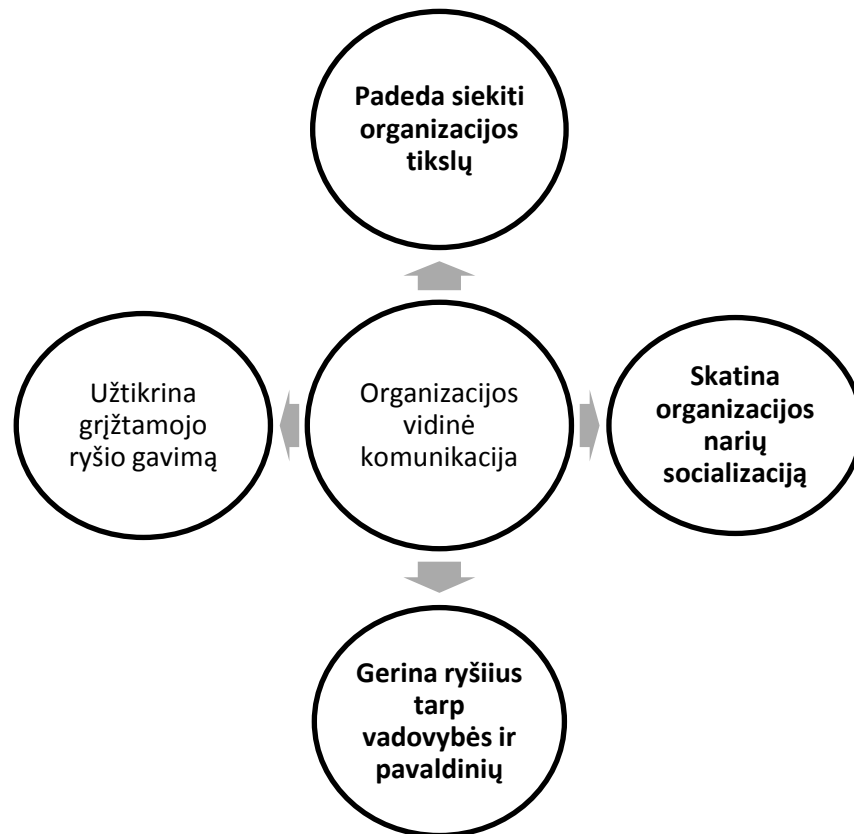
kompanijos dalimi. Vadybos ekspertai Van Riel and Fombrun savo knygoje „Korporatyvinės komunikacijos pagrindai“ (2007) pažymi, jog komunikacija turėtų būti kiekvienos organizacijos veiklos centre: efektyvi organizacijos komunikacija lemia darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą ir mažina jų kaitą, todėl galiausiai padeda organizacijai išlaikyti ir stiprinti savo pozicijas rinkoje.

Kita organizacijos vidinės komunikacijos funkcija - organizacijos **ryšių tarp vadovybės ir pavaldinių** gerinimas. Kaip teigia Mečelienė (2008), „vidinės komunikacijos tikslas nutiesti informacijos tiltą tarp vadovybės ir darbuotojų, gerinti darbuotojų tarpusavio santykius. Tai nuoseklus, nuolatinis procesas, kai skleidžiama informacija ir ja keičiamasi tarpusavyje“. (Mečelienė, 2008, p. 9-12).

Mokslininkai vidinę komunikaciją apibrėžia kaip „ryšių su visomis vidinėmis grupėmis formavimą ir vadybą, padedantį organizacijai pasiekti jos tikslų, efektyviai konkuruoti ir didinti organizacijos vertę.“ (Bumblytė, Ramanauskaitė, 2004, p. 13). Galima aptikti ir biurokratinę komunikacijos funkciją pabrėžiančių apibrėžimų. Pasak Kaimakovos (2008, p. 7), „komunikacija organizacijoje – tai informacijos sąveika, į kurią įsijungia žmonės, turėdami atlikti pagrindines veiklas, arba pareigybinės instrukcijos“. Vidinės komunikacijos tikslai yra: gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir pan.

Vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti **grįžtamojo ryšio** iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklausti. Taip yra patenkinami darbuotojų socialiniai poreikiai, jie jaučiasi labiau motyvuoti, t.y. skatinamas pasitikėjimas darbdaviu, lojalumas organizacijai, pasitenkinimas darbu. Tai patvirtina ir Stoner ir kt. (1999) išnagrinėję efektingos komunikacijos reikšmę, ir šie autoriai vidinės komunikacijos sąvoką apibrėžia taip: „...tai dvipusis informacijos perdavimas organizacijos viduje, kurio turinys susideda iš intelektualios ar emocinės informacijos ir turi grįžtamąjį ryšį. Jos metu yra sustiprinamas ryšys tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų. Be to, šie užsienio autoriai komunikaciją susiedami su pagrindinėmis vadybos funkcijomis teigia, kad „komunikacija – tai bendra valdymo proceso – planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės gija“ (Stoner ir kt., 1999, p.516).

Organizacijos vidinės komunikacijos funkcijos pateikiamos 6 paveiksle.



6 pav. Organizacijos vidinės komunikacijos funkcijos (sudaryta autorės)

Apibendrinant visas įvardintas organizacijos vidinės komunikacijos funkcijas galima teigti, kad komunikacija yra tarsi socialiniai "klijai" padedantis organizacijos nariams išlikti viena organizacija, funkcionuoti, siekti bendrų tikslų. Komunikacijos reikšmė gali būti suprantama irkluojamos galeros alegorija. Nesvarbu kaip efektyviai kiekvienas irkluotojas irkluos, jeigu nebus irkluojama vieningai - dabas bus neefktyvus. O kad darbas būtų vieningas, reikalinga komunikacija kas ir koku metu turi irkluot ir link kur judama. Grįžtant prie organizacijos apibrėžimo svarbu akcentuoti, kad organizacija veikia tam tikroje aplinkoje. Taigi ir komunikacija vyksta tiek pačioje organizacijoje (vidinė komunikacija), tiek ir už jos ribų (išorinė komunikacija). Tai tik vienas bruožas pagal kurį skiriamos komunikacijos rūšys.

Kaip jau buvo minėta ankstesniuose paragrafuose, komunikacija yra itin sudėtingas procesas, todėl komunikacijos sistema neišvengiamai įtraukia tiek galima daugiau komunikacijos parametrų. Komunikacija yra klasifikuojama įvairiai. Ji gali būti:

- Vidinė ir išorinė.
- Verbalinė (rašytinė ir nerašytinė) ir neverbalinė.
- Formali ir neformali.

- Tikslinė ir netikslinė, pastaroji atsiranda dėl to, kad komunikacija yra nenutrūkstamas procesas.
- Vienpusė ir dvišpusė, kuri dažnai vertinama kaip efektyvi ir neefektyvi komunikacija (Jucevičienė, Blažėnaitė, 2008, p. 170).

Šiame darbe apsiribojama tik organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo tyrimu. Tam, kad analizuoti organizacijos vidinės efektyvumą yra tikslinga išanalizuoti kokios rūšies komunikacija reiškiasi organizacijose.

Pagal komunikacijos procese naudojamą terpę, ženklus, situaciją skiriamos **verbalinė ir neverbalinė komunikacija**. Verbalinė komunikacija (lot. *verbum* – žodis) – tai bendravimas vartojant kalbos ženklus – žodžius. Verbalinė komunikacija dažniausiai vyksta bendraujant tiesiogiai, sakytine forma, tačiau jai priklauso ir rašytinė komunikacija.

Neverbalinė komunikacija apima informacijos perdavimą naudojantis neverbaliniais ženklais. Tai tokie ženklai kaip gestai, veiksmai, vaizdai, šviesa, žmogaus išvaizda, poza ir pan. Neverbalinės komunikacijos funkcijos – išreikšti emocijas ir jausmus, perduodant tarpasmenines nuostatas (simpatiją, dominavimą ir pan.), pristatyti asmenybę ir papildyti verbalinę komunikaciją. To nepastebime, tačiau daugiau naudojames neverbaline komunikacija nei verbaline. Neverbalinė komunikacija yra svarbi organizacijos veikloje. Sakoma, kad ji svarbesnė net už verbalinę komunikaciją. Neverbalinė komunikacija leidžia suprasti žmogaus elgesį net jam nepratarus nė vieno žodžio. Tam tikras kūno judesys, gestas parodo, ką tas žmogus nori pasakyti, parodyti. Neverbalinė komunikacija padeda bendrauti.

Verbalinė komunikacija gali būti skirstoma į porūšius pagal išraiškos terpę. Tradiciškai pagal raiškos terpę skiriama sakytinė ir rašytinė komunikacijos terpė. Šiandien šias dvi rūšis pranoksta ir derina tarpusavyje trečia komunikacinės terpės rūšis – elektroninė terpė. Tinkamas išraiškos terpės pasirinkimas gali lemti komunikacijos efektyvumą. Efektyvios informacijos formavimui yra naudojami tikslingi simboliai, kurie perteikia prasmę. Informacijos siuntėjas turi tinkamai suformuluoti simbolius žinutei, taip pat gavėjas turi atidžiai interpretuoti gaunamas žinutes. Žodinė informacija yra galingas ginklas, kadangi gali teigiamai paveikti gavėjus kuriems skirta informacija, taip pat gali ir paveikti neigiamai – įžeisti, paniekinti ir pan. (Jančaitytė *ir kt.*, 2009, p. 72).

Sakytinė komunikacija apima tokias formas, kaip pokalbiai akis į akį, interviu, kalbos, asmeninės prezentacijos ir susitikimai. Sakytinę komunikaciją, anot Nauckūnaitės (2003) sudaro 38 procentai tonas, tembras ir kalbėjimo greitis, 7 procentai sudaro žodžiai, 55 procentai – gestai, mimikos taip pat išvaizda. Taip pat tarp pasakytos kalbos, ar komutavimo aplinkos ir išvaizdos turi būti harmonija. Sakytinės komunikacijos privalumai: neatidėliotiną grįžtamąjį ryšį, palengvina

tarpusavio sąveiką, leidžia vartoti neverbalinius ženklus ir pan. Be tuo pačiu išryškėja ir keletas trūkumų: sumažina pranešimo kontroliavimą ir neleidžia peržiūrėti ar koreguoti pranešimo.

Rašytinės komunikacijos formos yra pranešimai, laiškai. Kasdienėje organizacijos komunikacijoje dažniausiai naudojami pranešimai raštu (įsakymai, elektroniniai laiškai, ataskaitos ir pan.). Rašytinė komunikacija. Ši komunikacijos forma, gali būti perteikiama per šriftą, rašto stilių, rašiklio spaudimą ar net spalvą. Tačiau šie požymiai turi būti pasirenkami atsakingai, kadangi jie gali užgožti informaciją, kurią yra norima perduoti. Tačiau ši komunikacijos forma taip pat turi ir privalumų:

- Tikslumas ir ilgalaikiškumas;
- Komunikacijos kontrolės galimybė;
- Emocinio sąjūdžio nebuvimas;

Spausdintinė komunikacija. Ši komunikacijos tipą apima simboliai, šriftas, lapo ar raidžių spalva. Taip pat šios komunikacijos principai ir privalumai yra tokie patys kaip ir rašytinės komunikacijos, kuri buvo minėta.

Privalumas: apgalvoti, išiplanuoti pranešimai, sumažina informacijos iškraipymus, padeda pasiekti geografiškai nutolusią auditoriją. Tuo pačiu yra ir trūkumų, t.y. nepalankios sąlygos staigiam grįžtamajam ryšiui, neverbalinių ženklų stoka, dažnai pranešimui parengti reikia daugiau laiko ir išteklių ar techninių žinių.

Elektroninė komunikacijos terpė apima tokias formas, kaip elektroninis paštas, telefonai, kompaktinės plokštelės, balso paštas, faksas, internetiniai tinklapiai ir t.t. Elektroninės komunikacijos galimybės didėja kiekvieną dieną, tačiau jos gali būti ne tik išsigelbėjimas, bet ir prapultis, mat netinkamas komunikacinės priemonės pasirinkimas gali sužlugdyti pačią komunikaciją. Elektroniniai pranešimai turi kelis privalumus: leidžia siųsti pranešimus labai greitai, pasiekia fiziškai nutolusias auditorijas, asmeniškai pasiekia pasklidusias auditorijas, leidžia padidinti informacijos pasiekiamumą ir atvirumą organizacijoje. Elektroninė komunikacija pasižymi šiais trūkumais: ji gali sukelti netyčinę įtampą ir konfliktą, kai dėl anonimiškumo elektroninėje terpėje žmonės drįsta sakyti dalykus, kurių niekuomet nesakytų įprastoje aplinkoje, stokoja privatumo ir mažina darbuotojų produktyvumą).

Organizacijose komunikacija dažnai skirstoma į **vertikaliąją** (vadovai darbuotojams; darbuotojai vadovams) ir **horizontaliąją** (to paties struktūrinio lygmens, pavyzdžiui, tarp darbuotojų). „Vertikali komunikacija – tai keitimasis informacija tarp skirtingų hierarchinių lygių. Informacija, perduodama vadovų pavaldiniams, yra „žemyn“ einanti komunikacija, o informacija, perduodama pavaldinių vadovams - „aukštyn“ einanti komunikacija.“ (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007, p.128).

Vertikali „žemyn“ komunikacija

Šioje komunikacijoje vadovas ar vadovybė „nuleidžia“ informaciją į žemesnius hierarchinius lygmenis. Dažniausiai tokia komunikacija formali ir korporacinio pobūdžio. Priklausomai nuo organizacijos struktūros gali skliti tiesiogiai nuo vadovų pavaldiniams arba nuo vadovų vidurinės grandies vadovams, o nuo jų pavaldiniams. Dažniausiai informacija pasiekia žemesnės grandies darbuotojus „grandinėlės“ principu, kuomet apie sprendimus ar pokyčius yra informuojami padalinių vadovai ir įpareigojami informuoti savo pavaldinius.

Pagrindinės problemos kyla kuomet informacija gauna „sugedusio telefono“ efektą ir informacija yra iškraipoma, filtruojama, ribojama arba išvis nepasiekia žemiausios grandies pavaldinių. Tai ypač būdinga daug hierarchinių lygių organizacinėje struktūroje ir mažiau simptomatiška matricinėse organizacijose. Galima sakyti, kad grįžtamasis ryšys iš pavaldinių padeda išspręsti komunikacijos problemas. Todėl aktualu ne tik puoselėti komunujaciją „žemyn“. Komunikacija „aukštyn“ yra ne mažiau svarbi.

Vertikali „aukštyn“ komunikacija

Kaip jau minėta, organizacijos vidinė komunikacija turi atlikti ir grįžtamojo ryšio funkciją, todėl vertikalioje komunikacijoje vyksta ne tik informacijos nuleidimas iš apačios į viršų, bet ir informacijos gavimas iš pavaldinių vadovams. Ši komunikacija itin svarbi, nes leidžia vadovams gauti reikiamą informaciją apie esamą organizacijos situaciją.

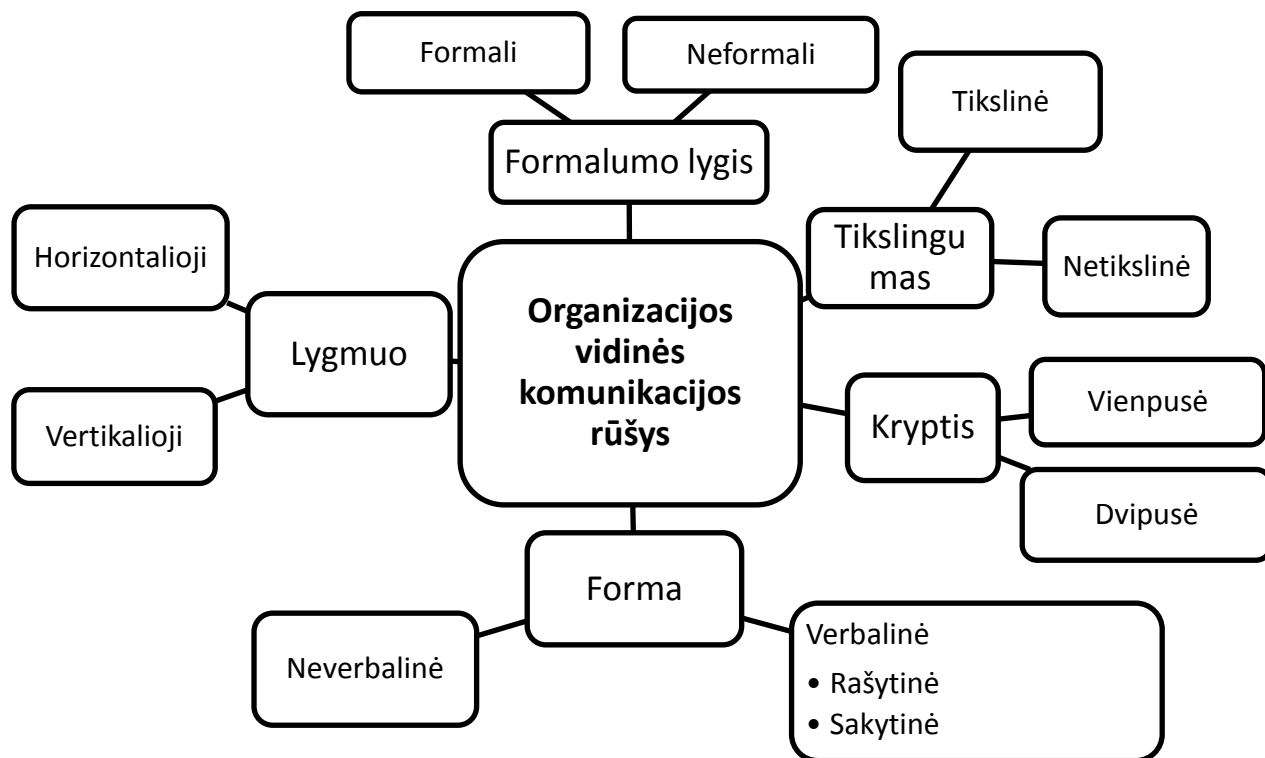
Horizontali komunikacija

Ši komunikacija vyksta tarp to paties hierarchinio lygmens darbuotojų. Priklausomai nuo organizacinės struktūros ji gali vykti tame pačiame padalinyje, projekto komandoje, divizijoje ir pan. Ši komunikacija yra daugiau neformalaus ir operacinio pobūdžio.

Guščinskienė (2009) rašo: „komunikacija gali vykti formaliais ir neformaliais kanalais“. Formali komunikacija gali būti vertikali, kai informacija perduodama ir priimama skirtinguose hierarchijos lygiuose, ir horizontali – tame pačiame hierarchijos lygyje, tarp įvairių organizacijos padalinių. Kaip rašo Žibūda straipsnyje „Vidinės komunikacijos tobulinimas“, vertikaliam komunikacijai priskiriama informacija, kuri keliauja hierarchijos laiptais ir dažnai ji suprantama vienpusiškai kaip informacijos perdavimas iš viršaus žemyn. Tačiau ne mažiau svarbi vertikaliosios komunikacijos dalis yra atgalinis ryšys iš darbuotojų vadovams – informacija iš apačios į viršų. (Žibūda, 2008., www.ovc.lt). Horizontalusis informacijos judėjimas formaliuose komunikacijos tinkluose irgi labai svarbus. Sklandžiai vykstanti horizontali komunikacija padeda sėkmingiau koordinuoti užduotis, dalintis informacija, spręsti išskylančias problemas ir konfliktus.

Jakštaitė-Vinkuvienė, straipsnyje „Visapusis informacijos sklidimas organizacijoje“, pabrėžia, jog turėdami galimybių bendrauti tarpusavyje, darbuotojai tiesiog užmezga daugiau jiems malonių santykių ir tai teigiamai veikia bendrą darbuotojų savijautą organizacijoje. (Jakštaitė-

Vinkuvienė, 2008., www.ovc.lt). Anot Davis ir Newstrom (1985), neformalios komunikacijos kanalu galima pavadinti gandų platinimo kanalą . (Guščinskienė, 2009, p.110-115) Bendraudami kartais keičiamės ir neformalia informacija, kuri nėra patikrinta patikima, bet tikėtina. Tai gandai. Jie tenkina mūsų smalsumą ir aiškina tai, ko oficiali informacija paaiškinti negali. Ir tai daro labai operatyviai. (Pruskus, 2007, p.5).



7 pav. Komunikacijos rūšys (sudaryta autorės pagal Jucevičienė, Blažėnaitė, 2008, p. 170)

Apibendrinant visas komunikacijos formas, galime teigti, kad nesvarbu kokia forma yra pateikiama informacija, tačiau svarbiausia yra, kad ta komunikacija būtų efektyvi. Efektyvi komunikacija yra tokia – kuomet siunčiama informacija yra užkoduojama taip, kad ji būtų suprantama gavėjui taip, kaip buvo norima informacijos siuntėjo. Dažnai yra susiduriama su problema, kad komunikacijos procese, komunikuojančios pusės viena kitos nesupranta, tai gali įvykti dėl to, kad siunčiama informacija yra netinkamai pateikiama, informacijos siuntėjas nesugeba savęs tinkamai išreikšti, todėl šioje situacijoje informacijos gavėjas nesugeba tinkamai suvokti. Šioje vietoje iškyla nesusikalbėjimo, dviprasmybės ir dažnai nesusipratimų problema, kuri yra labai aktuali vidinės komunikacijos įmonėje proceso metu. Kadangi nesusikalbėjimas ir nesusipratimų atsiradimas daro įtaką organizacijos veiklai ir jos efektyvumui. Dėl šios priežasties labai svarbu yra tinkamai pasirinkti komunikacijos formą, kuri atliktų tinkamiausias funkcijas ir taip pat išvengtų trikdžių.

2.3. Vidinės komunikacijos barjerai ir jos kanalų efektyvinimas

Analizuojant organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumą neatsiejamai reikia analizuoti kaip komunikacija sklinda organizacijoje. Jeigu organizacijos vidinės komunikacijos rūšys daugiau nusako komunikacijos turinį ir formą, tai organizacijos vidinės komunikacijos kanalai nusako kaip komunikacijos žinutė pasiekia gavėją. Taigi, anot Gyraitės ir Bivainienės (2008, p. 145), „žinutės perdavimo priemonės (*angl. media*) – įvairūs komunikacijos kanalai kuriais informacija yra perduodama gavėjui.“

Šiuolaikinėse organizacijose galima aptikti daug įvairių komunikacijos kanalų:

- elektroninis paštas,
- balso paštas,
- vaizdo konferencijos,
- vidinis laikraštis,
- intraneto kanalai,
- susirinkimai,
- pokalbių kambariai ar forumai.

Kiekvienas iš šių kanalų yra veiksmingas tiek, kiek leidžia perduoti reikiamą informaciją reikiamam darbuotojui, reikiamu laiku ir reikiama forma. Komunikacija turi būti asmeninė, tačiau, kita vertus visiems darbuotojams gerai suvokiama ir motyvuojanti. Tačiau svarbiausia – savalaikė. Anot Thill ir Bovee (2005), „vos tik vadovui pastebėjus rinkos pokyčius ir pradėjus imtis tam tikrų sprendimų, apie juos nedelsiant turi būti informuoti ir darbuotojai. Komunikacija organizacijos viduje turi būti sklandi ir efektyvi, garantuojanti, kad kiekvienas jos narys gautų būtinąją informaciją.“ (Thill, Bovee, 2005, p.2). Taigi, organizacijos darbuotojai turi būti pirmieji sužinantys pokyčius vykstančius organizacijoje, tam, kad galėtų priimti savalaikius sprendimus reikalingus organizacijos efektyviam darbui.

Tačiau ne tik kanalo pasirinkimas ar komunikacijos laikas yra svarbūs veiksniai komunikacijos efektyvumui. Anot Tubbs ir Moss (1991), komunikaciją galima pavadinti efektyvia tada, kai informacijos siuntėjo siunčiamą žinutę informacijos gavėjas supranta būtent taip, kaip to nori siuntėjas, t.y. žinutė turi būti teisingai suprasta tiek informaciniu, tiek emociniu aspektais. Todėl vadovybė turėtų skirti pastangų teisingai formuluojant komunikacinę žinutę darbuotojams, bei, esant reikalui, išbandyti kaip ši žinutė suprantama skirtinguose padaliniuose. Taigi, komunikacija organizacijoje turi būti koordinuota ir tikslinga.

Siekiant efektyvios komunikacijos įmonės viduje, kad būtų užtikrintas reikiamas efektyvus darbuotojų informavimas, būtina turėti vidinės komunikacijos strategiją. Ši strategija turi būti bendros organizacijos, verslo strategijos dalimi. Tokiu atveju galima tikėtis, kad darbuotojai gaus

juos motyvuojančią – užtikrinančią statusą ir įtraukiančią į organizacijos veiklą – informaciją. Dauguma organizacijų savo strategijose numato organizacijos vidinės komunikacijos planus ar bent jau principus. Tai itin svarbu kuomet organizacija išgyvena svarbius pokyčius. Šiuo laikotarpiu svarbesnė tampa vertikalioji komunikacija, leidžianti aktyviau bendrauti su vadovybe, sudaranti galimybę išsakyti savo nuomonę (tai kelia darbuotojo statusą), tuo tarpu horizontalioji komunikacija leidžia geriau įsitraukti į organizacijos veiklą, skatina komandinį darbą, informacijos mainus. (Palaitytė, 2006).

Vadovams skiriamas itin svarbus vaidmuo organizacijos vidinės komunikacijos procesuose. Įvairių organizacijų tyrimai rodo, kad darbuotojai, kuriems sudaromos sąlygos atvirai bendrauti su vadovais (siūlyti idėjas, aptarti kylančius sunkumus ir pan.) yra labiau patenkinti darbu ir motyvuotesni. Anot Kšivickienės (2010), „įmonėms, kurios sunkmečiu atnaujina konferencijas internete, komunikaciją intranete ar įprastus personalo susirinkimus, lengviau motyvuoti darbuotojus. Jeigu darbuotojai jaučia, kad vadovas klauso jų nuomonės ar patarimo, jų motyvacija gerai dirbti yra didesnė.“ (Kšivickienė, 2010, p. 8). Taigi, bendravimas su vadovais padeda išvengti potencialių problemų ir didina darbuotojų motyvaciją.

Anot Šukelienės (2003), „organizacijos vidinė komunikacija yra kertinis vadovavimo ir organizacijos sėkmės akmuo, o organizacijos komunikacijos efektyvumą nulemia trys pagrindiniai veiksniai:

- komunikaciniai sugebėjimai;
- situacijos veiksniai;
- komunikacijos procese dalyvaujantys subjektai“ (p. 14).

Šie veiksniai gali būti priskiriami komunikacijos proceso aplinkai, kuri akcentuojama ankstesniuose poskyriuose pateiktame interakcinės komunikacijos modelyje.

Vertinant organizacijos vidinės komunikacijos aplinką svarbu atsižvelgti į tikslinės ir netikslinės informacijos sklidimo aspektus. Dalis informacijos organizacijoje yra komunikuojama, pateikiama tikslingai, sąmoningai, pasirenkant specialius pranešimus, kanalus, procedūras. Tačiau dalis informacijos yra gaunama suteikiant reikšmę tiems organizacijos elementams, kurie nėra specialiai, sąmoningai sukurti komunikacijai, juos sunkiau kontroliuoti. Marčinskas ir kt. (2007) akcentuoja darbuotojų neformalaus bendravimo ir netgi gaudų reikšmę organizacijos vidinei komunikacijai, kuomet „papildomas turinys yra suteikiamas darbuotojams bendraujant su kolegomis, vadovais, klientais. Šios informacijos pagrindu formuojasi darbuotojų motyvacija, lojalumas, organizacijos tapatybė, o tai kartu su vadybine ir darbo procedūroms atlikti naudojama informacija veikia visą organizacijos veiklą, jos vertinimą visuomenėje, įvaizdį ir reputaciją“ (Marčinskas ir kt., 2007, p. 30). Taigi, komunikuojat organizacijos viduje reikėtų atkreipti dėmesį ir į neformaliose aplinkose vykstančią organizacijos narių komunikaciją ir, esant reikalui, užkirsti

kelių gaudams ir informacijos iškraipymui komunikuojant su darbuotojais oficialiais kanalais ir laiku. Taigi, komunikacijos savalaikiškumas padeda išvengti nekontroliuojamos komunikacijos proveržio.

Organizacijos hierarchinė struktūra yra vienas iš svarbių komunikacijos efektyvumą lemiančių veiksnių. Stoner (1999) pateikia, kad pagrindiniai veiksniai, kurie turi įtakos organizacinės komunikacijos efektyvumui yra:

- formalus komunikacijos kanalas;
- organizacijos valdžios struktūra;
- darbo specializacija;
- informacijos nuosavybė.

Formalus komunikacijos kanalai – tai yra komunikacijos priemonės, kurios yra kontroliuojamos organizacijos vadovų. Šios komunikacijos priemonės, gali būti kontroliuojamos. Vadovybės – susirinkimai, informaciniai leidiniai, elektroniniai laišakai ir pan. Tai yra formalūs kanalai, kurių pagrindinis tikslas yra tą pačią žinią paskleisti plačiai auditorijai, ir pagrindinis privalumas yra tiesioginių nurodymų teikimas.

Valdžios struktūra – užimama padėtis ir galia, kuri daro įtaką komunikacijos formalumui, dėl šios priežasties sumažėja informacijos iškraipymo tikimybė. Tačiau kuo didesnė hierarchija yra organizacijoje, tuo labiau informacija gali būti iškraipoma, tačiau privalumas, kad sumažinamas emocinis fonas. Todėl mokslininkų teigimu, skirtingos valdžios struktūros leidžia efektyvinti organizacijos komunikaciją, mažinant hierarchinį „atstumą“ tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų.

Darbo specifika – palengvina darbą skirtingų organizacijos grupių viduje, kadangi tos pačios grupės asmenys kalba „ta pačia kalba“. Tačiau skirtingi organizacijos padaliniai sunkiai komunikuoja tarpusavyje.

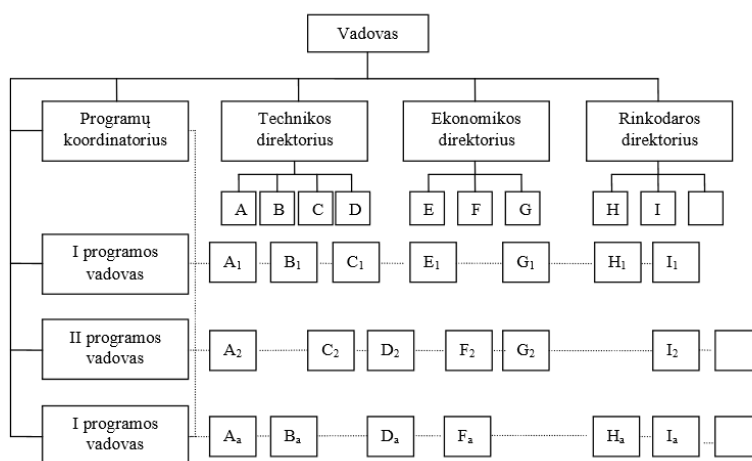
Informacijos nuosavybė – tai yra informacija kuria nėra norima dalintis. Tačiau šioje vietoje pagrindinis trūkumas – kuo daugiau slaptos informacijos, tuo didesni yra jos iškraipymai.

Pirmasis veiksnys apima formalias komunikacijos priemones, pavyzdžiui, naujienlaiškius, reguliarias priminimo pastabas, ataskaitas ir darbuotojų susirinkimus. Darbo specializacija dažniausiai didina komunikacijos efektyvumą, kadangi tas pačias ar panašias pareigas einantys darbuotojai, arba tame pačiame skyriuje dirbantys darbuotojai supranta vieni kitus geriau nei kitų skyrių ar specialybių darbuotojus. Informacijos nuosavybė yra svarbi tuo, kadangi skirtingi darbuotojai turi skirtingos informacijos, kas gali padidinti jų galią, autoritetą ir pan., todėl gali iškilti problemų dėl darbuotojo nenoro dalytis turima, anot jo, vertinga ir jam galios suteikiančia informacija.

Organizacijos valdžios struktūra yra svarbi tuo atveju, kai užimamos padėties ir galios skirtumai lemia komunikacijos turinį ir tikslumą. Vadybos literatūroje aptinkama daugybė įvairių organizacinių struktūrų klasifikacijų ir formų. Šiame darbe pasitelkiama Carus (2008) organizacinių struktūrų skirtyimų į:

- funkcinę;
- divizinę;
- matricinę.

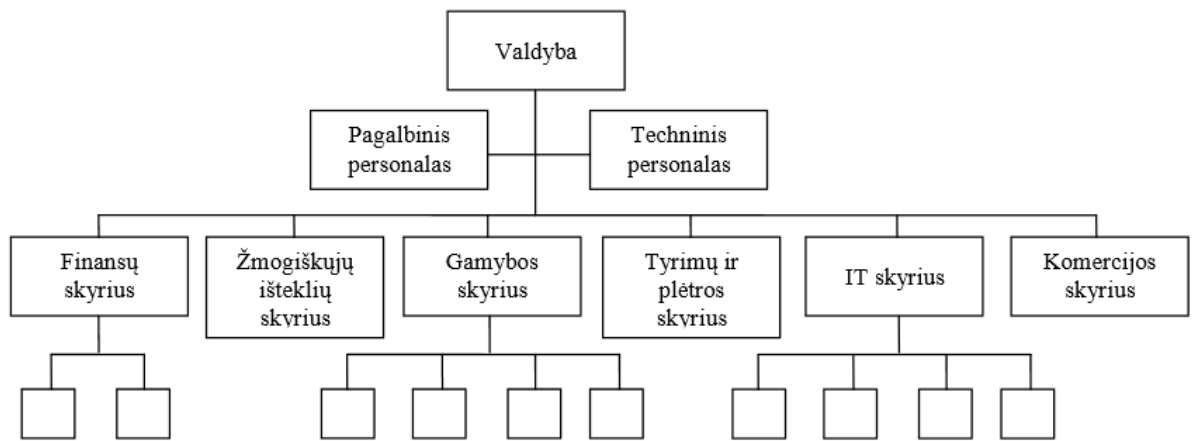
Matricinė valdymo struktūra būdinga įmonei, kuri vykdo kelias skirtingas programas, veiklas ar projektus, kuriuos visus koordinuoja programos koordinatorius, tačiau už kiekvieną programą ar projektą yra atsakingas tik tos programos vadovas, kuriam padeda kitų padalinių darbuotojai. 8 paveiksle pateikiama principinė matricinės organizacinės struktūros schema.



8 pav. Matricinė valdymo struktūra (sudaryta autorės pagal Carus, 2008, 12)

Tokioje struktūroje daugiau akcentuojama horizontalioji komunikacija, kuomet komandos skiria daug dėmesio vidinės komunikacijai komandos viduje. Tokioje struktūroje išvengiama hierarchinio atstumo ir informacijos iškraipymų, tačiau daugiau įtakos turi komandų emocinis klimatas.

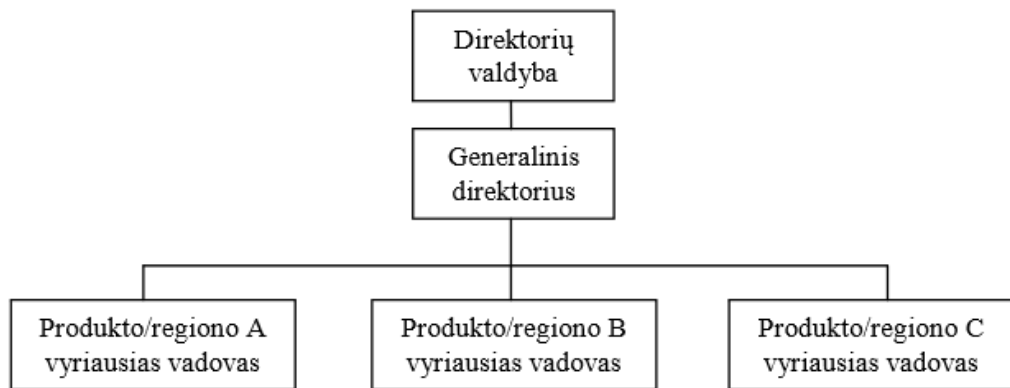
Funkcinė valdymo struktūra įmonėje sudaro atskirus padalinius arba funkcines valdymo grupes, kurios yra atsakingos tik už vieną ar kelias panašias sritis, pavyzdžiui: marketingo, personalo, finansų, gamybos ir kiti padaliniai. 9 paveiksle pateikiama principinė funkcinės organizacinės struktūros schema.



9 pav. Funkcinė valdymo struktūra (sudaryta autorės pagal Carus, 2008, 13)

Tokioje organizacinėje struktūroje itin svarbi vertikalioji komunikacija. Akcentuojama formalioji komunikacija, jaučiamas hierarchinis atstumas tarp vadovybės ir darbuotojų, nenumatomas vadovybės ir darbuotojų grįžtamasis ryšys, todėl komunikacija ne retai yra daugiau vienpusė. Tiesa, tokioje struktūroje komunikacija yra lengviau valdoma.

Divizinė valdymo struktūra yra būdinga įmonei, kuri turi savo padalinius skirtinguose šalies regionuose, valstijose ar net žemynuose arba gamina skirtingas produktų linijas. 10 paveiksle pateikiama principinė divizinės organizacinės struktūros schema.



10 pav. Divizinė valdymo struktūra (sudaryta autorės pagal Carus, 2008, 13)

Tokioje organizacinėje struktūroje kyla itin daug komunikacijos iššūkių, nes kiekviena divizija yra tarsi atskira respublika su savo subkultūra ir komunikacijos taisyklėmis. Ne retai divizijos yra geografiškai nutolę. Todėl horizontalioji komunikacija divizijos viduje yra esminė vidinės komunikacijos ašis.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena organizacinė struktūra turi savo ypatybes komunikacijos aspektu. Nuo to, kokia yra organizacijos struktūra priklauso ir priemonės kurias reikia pasitelkti gerinant organizacijos vidinę komunikaciją.

Komunikacijos efektyvumą taip pat padidina efektyvus naujausių technologijų naudojimas, tai gali palengvinti dalintis tiek formalia, tiek neformalia informacija organizacijoje, informacijos gavimas laiku ir tam tikro, reikiamo turinio didina taip pat atliekamų darbų efektyvumą, mažina darbuotojų stresą vykdant užduotis ir pan. Darni komanda padeda ne tik efektyviai komunikuoti, tačiau taip pat prisideda prie darbuotojų tarpusavio bendravimo gerinimo ir tai yra vienas iš svarbiausių taip pat darbuotojo pasitenkinimo darbu veiksnių. Gera rašytinė komunikacija užtikrina, kad informacijos gavėjas gautų aiškią, paprastą ir suprantamą informaciją, tai palengvina vykdyti užduotis, sutaupo laiko ir nesusipratimų dėl komunikacijos trukdžių.

Kiekvienas iš pateiktų komunikacijos veiksnių, kuris daro įtaką organizacijos efektyvumui, taip pat jos produktyvumui gali susidurti ir su trukdžiais, kurie daro įtaką komunikacijos procesui:

- Informacijos filtravimas;
- Selektyvus suvokimas;
- Informacijos perteklius;
- Emocionalumas;
- Skirtinga specializacija;
- Nepasitikėjimas;
- Lyčių skirtumai;
- Kultūriniai skirtumai.

Efektyvi komunikacija pasireiškia tuomet, kai siuntėjas paveikia informacijos atžvilgiu gavėją. Todėl efektyvi komunikacija yra tuomet, kai poveikis atitinka siuntėjo lūkesčius. O lūkesčiai gali būti labai įvairūs – reakcija, elgesys, sprendimas. Tačiau ar komunikacija organizacijos lygyje bus efektyvi ir taip pat atitiks funkcijas kurioms yra reikalinga priklauso nuo daugelio priežasčių. Tačiau dažniausiai komunikacijos procese trikdžiai kyla dėl informacijos suvokimo skirtumų, taip pat dėl emocinio fono ar net pasitikėjimo stokos. Kadangi skirtingų išsilavinimų asmenys labai dažnai komunikacijos procese yra neįvertinami, taip pat komunikacijos proceso metu esantys jausmai ar balso tonai taip pat gali iškraipyti komunikaciją ir jos suvokimą. Tačiau pagrindinis faktorius kuris veikia komunikaciją organizacijos lygmenyje yra pasitikėjimas, dėl kurio nebuvimo gali išsikraipyti suvokimas, kadangi informacijos gavėjo nepasitikėjimas gali kelti paslėptų informacijos siuntėjo prasmų ieškojimą.

Komunikacijos trikdžius galima suskirstyti į organizacinius ir asmeninius. Organizaciniams barjerams, trikdžiams galima priskirti (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005):

- organizacijos struktūra – kuo organizacija yra didesnė ir kuo daugiau turi hierarchinių lygių, tuo sunkiau informacija pasiekia žemesnių grandžių darbuotojus;
- informacijos perkrovimas (perteklius) – informacijos gausa tiek pat žalinga kaip ir jos stoka.
- statuso santykiai – žemesnio lygmens darbuotojai dažnai vengia siųsti pranešimus vadovams, turi būti atidūs siųsdami pranešimus vadovams ir kalbėti tik itin svarbiais klausimais;
- pranešimų sudėtingumas – pagrindines mintis reikėtų suformuluoti taip, kad jos būtų suprantamos visiems darbuotojams;
- netinkamas komunikacijos kanalo pasirinkimas – pasirinkus netinkamą kanalą, pranešimas gali būti iškraipytas;
- netinkamas laikas – problemų atsiranda ir tada, kai geros ir reikalingos žinios perduodamos netinkamu laiku.

Organizaciniai trikdžiai, anot Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2005) pagal perdavimo kanalus yra klasifikuojami:

- vertikaliosios „žemyn“ komunikacijos trikdžiai;
- vertikaliosios „aukštyn“ komunikacijos trikdžiai;
- horizontaliosios komunikacijos trikdžiai.

Vertikali „žemyn“ komunikacija – tai, kai žemesniems lygiams perduodama informacija yra nepakankama, neaiški, netinkamu laiku, pasirinktas ne tas informacijos perdavimo kanalas, iškraipyta, perduodama per daug informacijos, netinkamas perdavimo priemonių parinkimas.

Vertikali „aukštyn“ komunikacija – tai sudėtingesnė, nes darbuotojai paprastai labai jautriai jaučia priklausomybę nuo vadovų. Tai sukelia baimes, kad atvirumas gali sukelti neigiamas pasekmes. Todėl pavaldiniai perduodami informaciją gali iškraipyti, nutylėti ir pan. Taip pat komunikavimo trikdžiams priskiriama ir užimamos padėties skirtumas, nes yra vadovų, kurie mano, kad geros idėjos gali kilti tik iš vadovų.

Horizontaliosios komunikacijos trikdžiams priskiriama konkurencija tarp darbuotojų, jų motyvacijos stoka, specializacija, taip pat darbo informacijos perteklius. Asmeniniai komunikacijos barjerai susiję su žmogiškaisiais komunikacijos aspektais (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005):

- Tarpusavio santykių klimatu, turimomis vertybėmis ir nuostatomis.
- Informacijos skirtingas interpretavimas. Kiekvienas žmogus yra individualus ir savitas. Žmonės dažnai skiriasi savo požiūriais, vertybių sistema, įsitikinimais, nuostatomis, patirtimi, sugebėjimu suvokti informaciją. Dėl to gali kilti kliūčių interpretuojant perduodamą informaciją. Asmenys su skirtingu išsilavinimu ir kultūros lygiu tuos pačius reiškinius ar problemas suvokia skirtingai.

- Kalbėjimo ir klausimosi įgūdžių stoka. Daugelis žmonių yra prasti klausytojai.
- Pašnekovų emocinė reakcija. Emocinis nusiteikimas bendraujant yra labai svarbus.
- Bendravimo įgūdžių stoka. Individualaus bendravimo sėkmę lemia pašnekovų.
- Vertybių sistema, išsilavinimas, kultūra, nuotaika, asmenybės bruožai.
- Verbalinės ir neverbalinės informacijos neatitikimas.
- Tarpkultūriniai skirtumai. Jie kyla dėl skirtingos socialinės aplinkos, religijos ir kt.
- Socialinė padėtis. Nevienoda socialinė padėtis gali tapti vienu iš sunkiausiai įveikiamų barjerų (p. 20).

Reikia pastebėti, kad tobulėjant technologijoms atsiranda ir mokslininkai, nagrinėjantys efektyvios komunikacijos organizacijoje trukdžius. Mokslininkai teigia, jog jie gali atsirasti ir dėl netinkamo komunikacijos kanalo pasirinkimo, nes tuomet atsiranda informacijos iškraipymo rizika (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005, p. 17). Jie daro išvadą, kad efektyviausia komunikacija yra žodinė – „akis į akį“, kurios metu keičiamasi ir verbaline, ir neverbaline informacija. Mažiau efektyvūs komunikacijos būdai yra bendravimas telefonu, elektroniniais laiškais, rašytiniais pranešimais. Kitaip tariant, kuo mažiau grįžtamojo ryšio gali teikti komunikacijos priemonė, tuo mažesnis jos efektyvumas. Be to, dauguma nagrinėtų autorių pabrėžia, jog visuomet pravartu naudoti keletą informacijos perdavimo priemonių vienu metu. Šiandien nešiojamas kompiuteris, išmanusis telefonas, elektroninis fotoaparatas ir pan., iš tikrųjų jie suteikia žmogui naują gyvenimo kokybę, bet tuo pačiu tai yra naujos technologinės kliūtys. Tačiau nereiškia, kad reikia atsisakyti senų, išbandytų komunikavimo būdų: individualus bendravimas, spausdinta medžiaga, skelbimų lentos.

Bene svarbiausia – nepamiršti, jog komunikacija – abipusis procesas. Čia privalo dalyvauti abi šalys (siuntėjas ir gavėjas). Jei viena iš šalių funkcionuos blogai, komunikacijos procesas sutriks. Kiekvienos vadovai stengiasi, kad vidinė komunikacija organizacijoje būtų efektyvi, nes taip užtikrinama sėkminga organizacijos veikla. Todėl svarbu, kad kiekvienas informacijos gavėjas gautų tokią informaciją, kokią perdavė siuntėjas, būtų užtikrintas grįžtamasis ryšys ir tuo pačiu palaikomi geras darbo mikroklimatas tarp gavėjo ir siuntėjo.

Apibendrinant visų autorių nuomones apie organizacijos vidinės komunikacijos procesus galima daryti išvadą, kad komunikacija yra įvairaus turinio informacijos keitimasis. Komunikacijos efektyvumas priklauso nuo pradinės informacijos sutapimo su galutine. Siuntėjas informaciją koduoja, o gavėjas informaciją dekoduoja ir šiame etape gali atsirasti nukrypimų nuo informacijos tikslingumo, todėl labai svarbu atsižvelgti į tai, kaip gavėjui informacija bus supranta ir įvertinta. Dėl šios priežasties informacijos pateikimo ir gavimo etapas apjungiamas į verbalinės, neverbalinės ir vizualinės informacijos pateikimo sistemą – dėl efektyvumo. Taipogi, galima teigti, kad neverbalinės komunikacijos faktoriai yra svarbūs vertinant asmens patikimumą. Tinkamas

neverbalinio elgesio panaudojimas gali pagerinti komunikacijos procesą ir padidinti patikimumo lygį.

Apibendrinant visų autorių idėjas parengtas organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo trikdžių modelis (žr. 11 pav.).



11 pav. Organizacijos vidinės komunikacijos trikdžiai (sudaryta autorės)

Organizacijos komunikacijos trikdžiai pasireiškia trimis komunikacijos lygmenimis:

- vertikaliosios „žemyn“ komunikacijos trikdžiai;
- vertikaliosios „aukštyn“ komunikacijos trikdžiai;
- horizontaliosios komunikacijos trikdžiai.

Kiekviename lygmenyje pasireiškia tokie trikdžiai:

- organizacijos struktūra – dėl esamos organizacinės struktūros nevyksta komunikacija tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, t.y. informacija nepasiekia žemesnių grandžių darbuotojus ir atvirkščiai.

- informacijos turinys – informacijos gausa tiek pat žalinga kaip ir jos stoka. Vienas iš komunikacijos trikdžių, kuomet darbuotojams trūksta informacijos sprendimams priimti, arba informacijos yra per daug ir ji pateikiama netikslingai.

- statuso santykiai – pagrindinės problemos kyla kuomet žemesnio lygmens darbuotojai vengia siųsti pranešimus vadovams arba jiems nėra suteikiamos galimybės komunikuoti su

aukščiausio lygmens vadovais, nėra skatinamas darbuotojų grįžtamasis ryšys, komunikacija tarp padalinių nėra bendradarbiaujamojo pobūdžio, informacija slepiama.

- pranešimų sudėtingumas – dėl skirtingo darbų pobūdžio dažnai yra sudėtinga suprasti skirtingas žinutes, todėl trikdžiai kyla kuomet žinutės turinys suformuluojamas nesuprantamai visiems darbuotojams.

- netinkamas komunikacijos kanalo pasirinkimas – trikdžiai kyla kuomet komunikacijos kanalai netenkina darbuotojų, informacija tampa sunkiai prieinama.

- netinkamas laikas – informacijos savalaikiškumas yra itin svabu priimant sprendimus, todėl informacijos pateikimo vadovams ar kolegoms neoperatyvumas yra labai rimtas trikdys.

Atlikus teorinę analizę vidinės komunikacijos atžvilgiu ir išanalizavus mokslinės literatūros sampratas šia tematika antrojoje darbo dalyje bus atliekamas AB “Lietuvos paštas” vidinės komunikacijos tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijos darbuotojai vertina AB “Lietuvos paštas” komunikaciją.

3. ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant nustatyti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo galimybes AB „Lietuvos paštas“ atveju, yra tikslinga apsibrėžti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo tyrimo metodologiją AB „Lietuvos paštas“ atveju.

3.1. Tyrimo metodologinės nuostatos ir logika

Keliant klausimą ar AB „Lietuvos paštas“ vidinė komunikacija yra efektyvi, tyrimas paremtas darbuotojų grįžtamoju ryšiu – nustatoma kaip darbuotojai vertino vidinės komunikacijos turinį ir kanalus, kokie yra jų patyrimai ir rezultatai. Tyrimas fokusuojamas daugiau į kiekybinius aspektus, tačiau kokybiniai tyrimo aspektai gali papildyti bendrą vaizdą. Todėl šiame darbe laikomasi mišrių metodų požiūrio, laikantis konkuruojančių procedūrų strategijos. Konkuruojančių procedūrų strategija – tai strategija, kuomet konvertuojami kiekybiniai ir kokybiniai duomenys, siekiant atlikti išsamią tyrimo problemos analizę. „Šiame dizaine tyrėjas renka abiejų formų duomenis tuo pačiu metu ir integruoja juos interpretuodamas informaciją“ (Žydžiūnaitė, 2007, p. 16). Šiame tyrime informacija analizei renkama iš keletos duomenų išteklių, paremtų darbuotojų grįžtamoju ryšiu: anketinės apklausos bei dokumentų analizės, komunikacijos procesų stebėjimo ir asmeninės tyrėjo interpretacijos.

Tyrimo pagrindinė idėja - nustatyti komunikacijos efektyvumo didinimo trikdžius šiuose lygmenyse:

- vertikaliosios „žemyn“ komunikacijos trikdžiai;
- vertikaliosios „aukštyn“ komunikacijos trikdžiai;
- horizontaliosios komunikacijos trikdžiai.

Kiekviename lygmenyje analizuojami tokie aspektai:

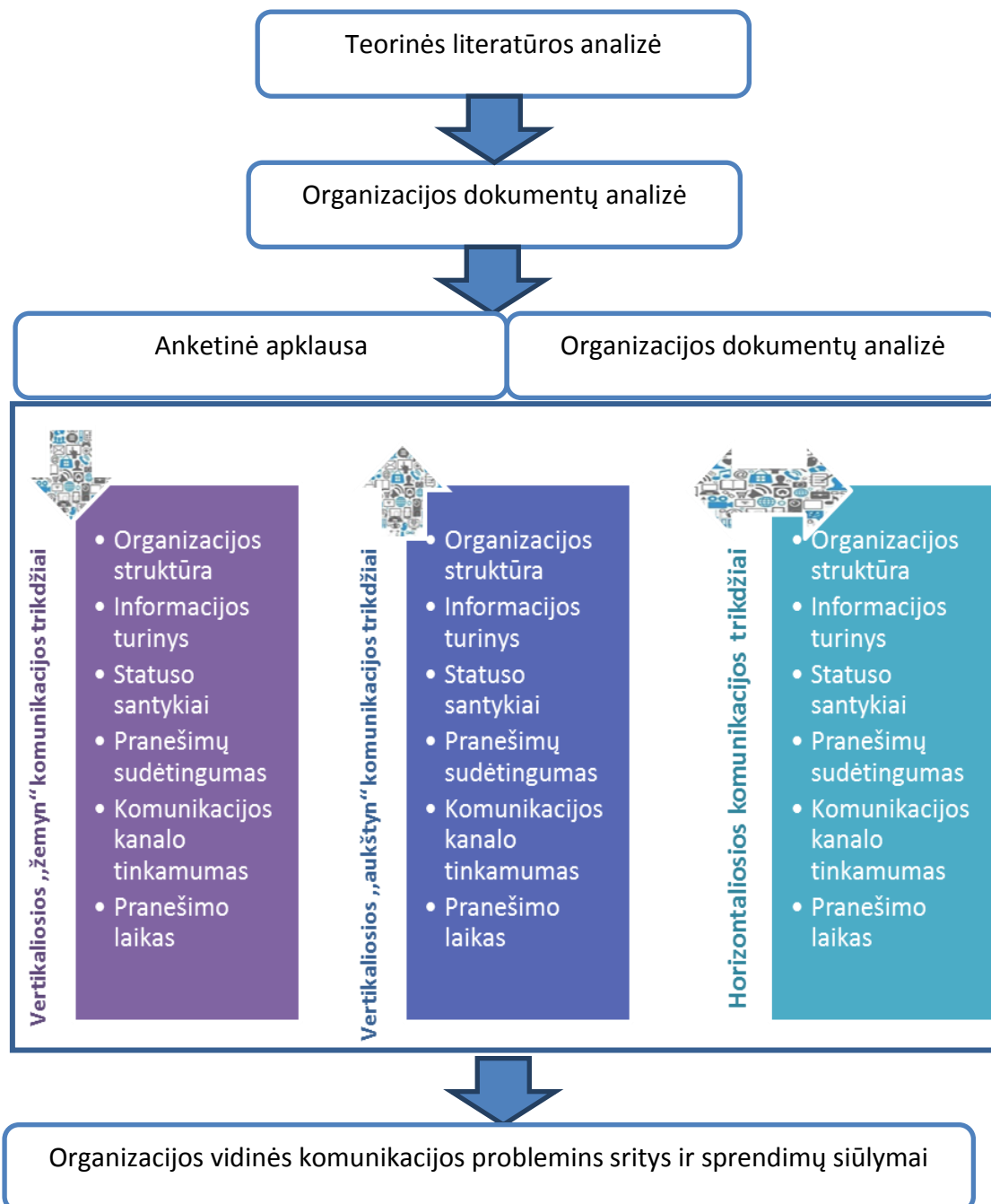
- organizacijos struktūra – ar efektyviai informacija pasiekia žemesnių grandžių darbuotojus ir atvirksčiai?

- informacijos turinys – informacijos gausa tiek pat žalinga kaip ir jos stoka. Ar informacijos kiekis tinkamas?

- statuso santykiai – žemesnio lygmens darbuotojai dažnai vengia siųsti pranešimus vadovams, tai būdinga vertikaliosios komunikacijos lygmenyje. Ar pavaldiniai komunikuoja su savo vadovais? Ar yra suteikiamos galimybės komunikuoti su aukščiausio lygmens vadovais? Ar skatinamas darbuotojų grįžtamasis ryšys? Horizontaliosios komunikacijos atveju - ar komunikacija tarp padalinių yra bendradarbiaujamojo pobūdžio? Ar informacija nėra slepiama?

- pranešimų sudėtingumas – ar žinutės turinys suformuluojamas taip, kad yra suprantamas visiems darbuotojams?
- netinkamas komunikacijos kanalo pasirinkimas – ar esami komunikacijos kanalai tenkina darbuotojus? Ar informacija yra prieinama?
- netinkamas laikas – ar informacija pasiekia darbuotojus laiku?

Visa tyrimo logika pavaizduota 12 paveiksliuke.



12 pav. Tyrimo logika

Sekančiame poskyriuje tyrimo metodai ir instrumentai.

3.2. Tyrimo metodai ir instrumentai

Tyrimas buvo atliktas AB “Lietuvos paštas”. Tai palengvino tyrimo atlikimą, kadangi autorė dirbdama įgijo patirties, kuria gali vertinti vidinę komunikaciją. Tyrime buvo analizuojama vidinė komunikacija tarp AB “Lietuvos paštas” darbuotojų. Tačiau atliekant tyrimą nepakanka vien remtis darbine ar praktine patirtimi. Norint gauti tikslesnius duomenis, reikia atsižvelgti ir į kitų darbuotojų nuomonę. Tai padaryti galima pasiremiant įvairiais tyrimo metodais.

Anketinė apklausa

Šis metodas labai patikimas, aiškus, nedviprasmiškas ir, išsaugojant respondentų anonimiškumą, galima gauti daug reikalingos informacijos. Sudarant anketos klausimus (1 priedas), buvo atsižvelgiama kad anketa būtų lengvai formuluojami ir respondentui būtų paprasta atsakyti. Darbuotojų patogumui, anketa buvo parengta elektroninėje platformoje ir platinama organizacijos intranete, bei el.paštu.

AB “Lietuvos paštas” dirba 4854 darbuotojų (žr.18 pav.). Tačiau didžioji dauguma dirba gamybos srityje, bei pašto padaliniai pasiskirstę visoje Lietuvoje. Todėl tyrimo populiaciją sudaro 521 darbuotojai dirbantys administracijoje. Šie darbuotojai aktyviausiai naudoja komunikacijos kanalus, todėl yra labiau reprezentatyvus. Anketinės apklausos raštu tyrimo imtis buvo paskaičiuota naudojantis rekomendacine imties dydžio nustatymo lentele (žr. 2 priedą pagal Isaac, Michael, 1981; Smith, MF, 1983).

Norint pasiekti norimą tikslumą bei patikimumą, tyrime turi būti apklausti 222 respondentai, esant leidžiamai 5 procentų imties paklaidai (žr. imčių lentelę 2 priede). Tačiau įvertinus, kad tyrimas organizuojamas prieššventiniu laikotarpiu, kuomet AB “Lietuvos paštas” yra aktyviausias sezonas ir darbuotojai yra išskirtinai užimti, galima pasitenkinti 10 procentų paklaida, t.y. tyrime pakanka 83 respondentų.

Kadangi visus per anketinę apklausą gautus duomenis reikia koku nors būdu sugrupuoti. Kaip minėta akstesniame poskyriuje, analizei svarbi situacija vertikaliosios ir horizontaliosios komunikacijos lygmenyse.

Tyrimo anketoje skiriami keli blokai:

1. Demografinis blokas
2. Bendras pasitenkinimas organizacijos vidine komunikacija
3. Nuomonė apie komunikaciją iš vadovų
4. Nuomonė apie pavaldinių komuniacija su vadovais
5. Nuomonė apie komunikaciją tarp padalinių.

Anketa pradedama trumpu įvadu, kuriame pateikiama informacija apie anketos tikslą ir duomenų panaudojimą. Tam, kad respondentas išlaikytų dėmesį visą anketos pildymo laiką, sudėtingesni ir labiau laikui imlūs klausimai pateikiami anketos pradžioje, o paprastesni pabaigoje.

3 Lentelė. Tyrimo rodikliai ir indikatoriai

Lygmuo	Rodiklis	Indikatorius (klausimo teiginys)
Vertikaliosios „žemyn“ komunikacijos trikdžiai	Organizacijos struktūra	Informacija sklandžiai pasiekia žemiausias grandis
	Informacijos turinys	Informacijos kiekis pakankamas
	Statuso santykiai	Informacija iš vadovų tiesiogiai pasiekia įvairaus rango darbuotojus, nepriklausomai nuo jų statuso
	Pranešimų sudėtingumas	Vadovybės pranešimai yra aiškūs ir lengvai suprantami
	Komunikacijos kanalo tinkamumas	Kanalai, kuriais teikiama vadovybės informacija, yra tinkami (naujienulaiškis, el. paštas, intranetas)
	Laikas	Informacija iš vadovybės pasiekia darbuotojus laiku, kad sėkmingai atlikti užduotis
Vertikaliosios „aukštyn“ komunikacijos trikdžiai	Organizacijos struktūra	Darbuotojai dažniausiai informuoja savo tiesioginius vadovus, o jie informuoja jų vadovus
	Informacijos turinys	Darbuotojai yra skatinami dalintis visa savo turima informacija
	Statuso santykiai	Organizacijoje yra skatinama bendrauti su vadovybe tiesiogiai, nepriklausomai nuo darbuotojų statuso
	Pranešimų sudėtingumas	Bendravimas su vadovybe priiminas tik esant labai svarbiai informacijai
	Komunikacijos kanalo tinkamumas	Organizacijoje yra numatyti pavaldinių bendravimo su vadovais kanalai
	Laikas	Darbuotojų ir vadovų bendravimas yra savalaikis ir operatyvus
Horizontaliosios komunikacijos trikdžiai	Organizacijos struktūra	Organizacijos struktūra sudaro palankias sąlygas darbuotojams keistis informacija tarp padalinių
	Informacijos turinys	Informacijos kiekis gaunamas iš kitų padalinių yra pakankamas
	Statuso santykiai	Organizacijoje yra skatinama bendradarbiauti ir dalintis informacija tarp padalinių
	Pranešimų sudėtingumas	Bendraujant su kolegomis iš kitų padalinių yra informacija yra lengvai suprantama
	Komunikacijos kanalo tinkamumas	Organizacijoje yra numatyti pavaldinių bendravimo su kitų padalinių nariais kanalai (pvz bendri renginiai)
	Laikas	Darbuotojų bendravimas tarp padalinių yra savalaikis ir operatyvus

Visa anketa pateikiama prieduose (žr. 1 priedą). Statistinės analizės metodai taikomi empirinio tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai.

Dokumentų analizė

Dokumentų analizė užtikrina tyrimo objektyvumą, nes dokumentai yra išoriniai informacijos šaltiniai. Ši analizė gali būti vykdoma ilgesnį laiko tarpą, kas neturi įtakos tyrimo rezultatų patikimumui. Dokumentu vadinamas specialiai žmogaus sukurtas dalykas, skirtas informacijai perduoti ar saugoti. Tyrime dokumentų analizė reikalinga siekiant nustatyti kokius kanalus ir kokia žinutė siunčiama organizacijos vidinės komunikacijos sistemoje.

Toliau pateikiamas tyrimo organizavimas.

3.3. Tyrimo organizavimas

Visas tyrimas buvo vykdomas dviem etapais. Pirmajame etape organizacijos dokumentų analizė. Šios analizės metu analizuojama įmonės misija, vizija, personalo struktūra, valdymo sistema ir padalinių funkcijos, įstaigos istorinė raida. Pirmojo etapo rezultatas – apibrėžta įmonės veikla ir surinkta su organizacijos vidine komunikacija susijusi informacija. Dokumentų analizės pagrindu paskaičiuota anketinės apklausos respondentų skaičius.

Antrajame etape buvo atliekama pašto darbuotojų anketinė apklausa raštu. Tyrimas vyko 2015 m. gruodžio mėn. 8-28 dienomis. Siekiant didesnio atsakomumo, kiekvienam apklausoje dalyvaujančiam asmeniui buvo pateikiamas trumpas pildymo instruktažas bei nurodoma organizacijos vidinės komunikacijos reikšmė ir kiekvieno darbuotojo indėlis didinant jos efektyvumą. Tyrimo metu susidurta su įvairiomis problemomis. Darbuotojai dažnai atsisakė pildyti anketą, motyvuodami savo užimtumu arba nenoru atskleisti savo nuomonę. Daugiausia noro dalyvauti apklausoje parodė specialistai. Personalo skyriaus dėka buvo išplatintas el. laiškas skatinantis darbuotojus pildyti anketą. Savaitės bėgyje išsiųstas pakartotinas priminimas. Šis tyrimo etapas buvo vykdomas tol, kol buvo surinktas reikiamas apklausos anketų skaičius - 83 respondentai. Tačiau dėl netinkamo anketos užpildymo teko atmesti dvi anketas.

Tyrimo rezultatai pristatomi sekančiame skyriuje.

4. AB „LIETUVOS PAŠTAS“ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO DIDINIMO TYRIMAS

Siekiant nustatyti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo galimybes AB „Lietuvos paštas“ atveju buvo atliktas empirinis tyrimas, siekiant išsiaiškinti vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo galimybes darbuotojų požiūriu.

4.1. AB „Lietuvos paštas“ charakteristika

„Lietuvos pašto istorija siekia praeitą amžių, kuomet 1918 m. lapkričio 16 d. Lietuvos Respublikos finansų, prekybos ir pramonės ministras Martynas Yčas pasirašė potvarkį, kuriuo įkuriama Lietuvos pašto valdyba. Nuo šios dienos oficialiai skaičiuojama Lietuvos pašto istorija.

Antrojo Pasaulinio karo metais buvo sunaikinti Lietuvos ryšiai, nebeliko pašto transporto, nebuvo ir susisiekimo geležinkeliais. Lietuvos ryšių veikla buvo visiškai priklausoma nuo Maskvos.

1990 m. spalio 7 d. pašto apyvartoje pasirodė pirmoji nepriklausomos Lietuvos pašto ženklų serija „Angelas“.

1991 m. gruodžio 17 d. buvo nutarta reorganizuoti Lietuvos ryšių valdymo struktūrą – atskirti pašto ryšius nuo elektros ryšių, įsteigiant valstybės įmonę „Lietuvos paštas“ ir valstybės įmonę „Lietuvos telekomas“.

2006 m. įmonė reorganizuota į akcinę bendrovę Lietuvos pašta.

2012 metų pabaigoje Lietuvos pašto viešąjį tinklą sudarė 729 pašto paslaugų teikimo vietų – 702 stacionarieji paštai ir 133 paslaugų teikimo vietos, kurias apmoko mobilieji bendrovės paštai.

Akcinė bendrovė Lietuvos paštas – plačiausią paslaugų teikimo vietų tinklą turinti bendrovė šalyje. Lietuvos paštas teikia ne tik pašto, bet ir logistikos, finansinio tarpininkavimo ir elektronines paslaugas.“

Vizija. Būti finansiškai stabilia, modernia ir klientų lūkesčius pateisinančia bendrove.

Misija. Teikti kokybiškas ir profesionalias pašto, logistikos, finansines, tarpininkavimo ir elektronines paslaugas.

Vertybės

Bendras tikslas. „Esame profesionalių darbuotojų komanda, gebanti susitelkti bendram tikslui ir kryptingai jo siekti. Atsakingai priimame bei kruopščiai įgyvendiname bendrovės valdymo sprendimus. Tarpusavyje dalinamės sukauptomis žiniomis ir patirtimi. Analizuojame ir vertiname darbo rezultatus bei siekiame, kad jie nuolat gerėtų. Sistemingas ir komandinis darbas, orientuotas į puikius veiklos rezultatus, leidžia siekti užsibrėžto bendro tikslo ir įveikti naujus iššūkius.“

Iniciatyvumas. „Esame pasirengę naujiems iššūkiams, greitai ir lanksčiai prisitaikome prie rinkos pokyčių. Susidūrę su problemomis, jas sprendžiame tik adekvačiai įvertinę situaciją.

Aktyviai ieškome naujų idėjų ir geriausių sprendimų jas įgyvendinant. Siekiame, kad mūsų bendrovė taptų rinkos lydere.“

Profesionalumas. Tinkamai atstovaujame bendrovei tiek verslo, tiek privačioje aplinkoje. Racionaliai vertiname situaciją ir drąsiai siūlome sprendimus. Nuolat tobulėjame, atnaujiname profesines žinias, kurias taikome kasdieniame darbe. Darbą su klientais ir bendradarbiais grindžiame atsakomybe, pasitikėjimu ir abipusiu supratimu.

Verslumas. Esame kūrybingi ir nuolat ieškome naujų veiklos sprendimų. Geriausių rezultatų pasiekiamo optimaliausiomis sąnaudomis. Turime daug idėjų ir geriausias iš jų įgyvendiname. Esame lankstūs, nes tik lankstumas ir patirtis leidžia priimti operatyvius ir profesionalius sprendimus. Stengiamės, kad mūsų darbas būtų grindžiamas pasiteisinusiais verslo sprendimais, o teikiamos paslaugos būtų aukščiausios kokybės.

Novatoriškumas. Esame atviri naujovėms, bendrovės veikloje siekiame taikyti mokslo laimėjimus ir šiuolaikines technologijas. Nuolat tobuliname darbo procesus, sekame savo darbo srities naujienas ir, būdami dėmesingi rinkos permainoms, siekiame būti rinkos lyderiais.

Atsakingumas. „Prisiimame visą atsakomybę už savo darbo rezultatus, laikomės duoto žodžio. Visada įvertiname savo veiksmų reikšmę ir rezultatus – tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Veikiame kaip darni aplinkos ir visuomenės dalis. Esame atviri kritikai, kurią visada priimame ir į kurią reaguojame. Tiek vidinius, tiek išorinius klientus siekiame aptarnauti kokybiškai ir efektyviai.“

Visas akcinės bendrovės Lietuvos paštas akcijas valdo valstybė, kuriai atstovauja Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija.

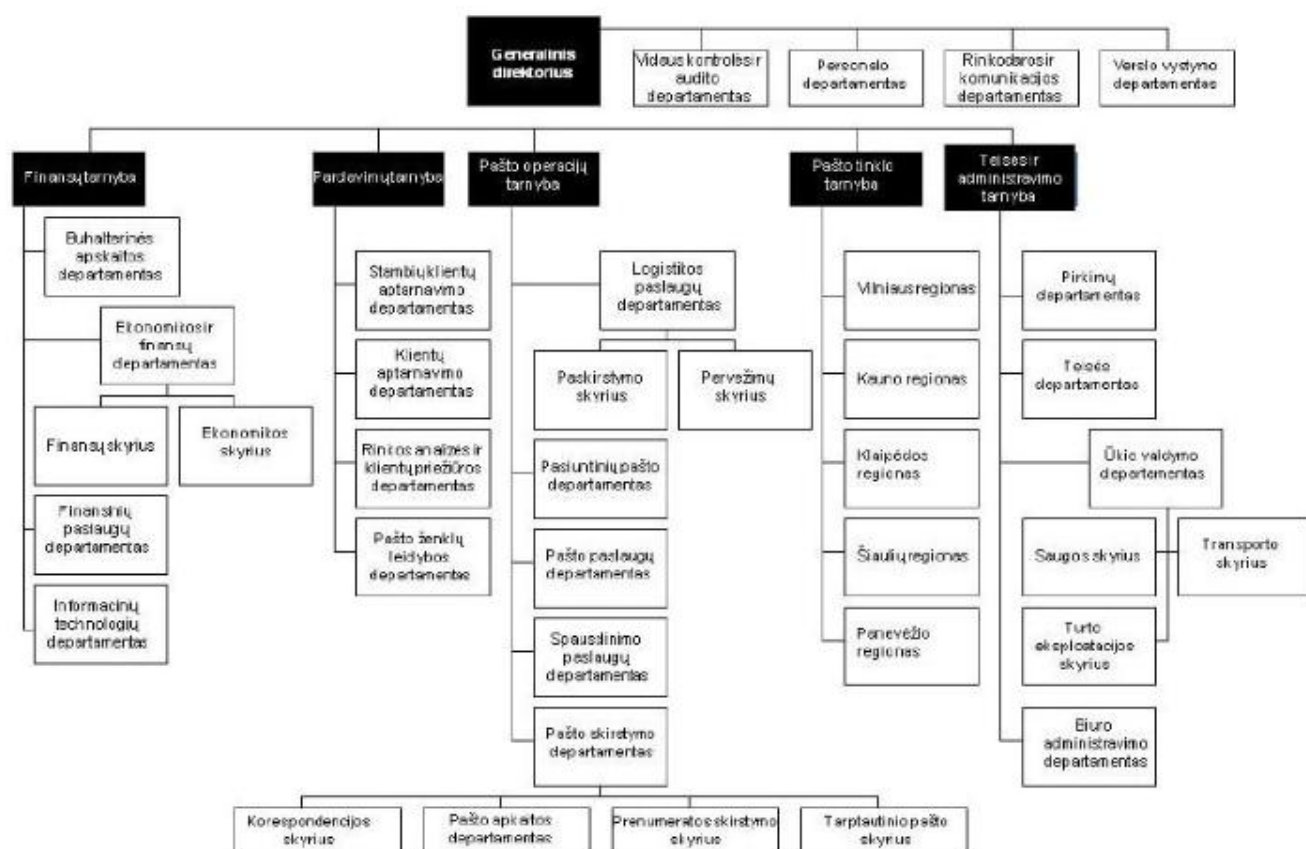
Dabartinę struktūrą sudaro generalinis direktorius, 5-ių tarnybų direktoriai (Finansų, Pardavimų, Pašto operacijų, Teisės ir administravimo, Pašto tinklo), patarėjas logistikai ir 20 departamentų, iš kurių 5 – Informacinių technologijų, Vidaus kontrolės ir audito, Personalo, Rinkodaros ir komunikacijos bei Verslo vystymo – yra tiesiogiai pavaldūs generaliniam direktoriui. Bendrovė filialų ir atstovybių neturi.

Bendrovės valdymo organą sudaro visuotinis akcininkų susirinkimas, valdyba, bendrovės vadovas. Valdybą sudaro penki nariai, kuriuos renka visuotinis akcininkų susirinkimas ketverių metų kadencijai. AB „Lietuvos paštas“ organizacinę struktūrą sudaro penki padaliniai (žr. 13 pav.).

Eil. Nr.	Valstybės institucijos (įstaigos, įmonės, bendrovės) pavadinimas	Struktūrinio padalinio pavadinimas	Pareigybės pavadinimas	Vadovo, skiriančio asmenį į pareigas, pareigybės pavadinimas
1	2	3	4	5
1.	Akcinė bendrovė Lietuvos paštas	Teisės ir administravimo tarnyba	direktorius	generalinis direktorius
2.	Akcinė bendrovė Lietuvos paštas	Finansų tarnyba	direktorius	generalinis direktorius
3.	Akcinė bendrovė Lietuvos paštas	Pašto tinklo tarnyba	direktorius	generalinis direktorius
4.	Akcinė bendrovė Lietuvos paštas	Pašto operacijų tarnyba	direktorius	generalinis direktorius
5.	Akcinė bendrovė Lietuvos paštas	Pardavimų tarnyba	direktorius	generalinis direktorius

13 pav. AB „Lietuvos paštas“ struktūriniai padaliniai (AB „Lietuvos paštas“ konsoliduota metinė ataskaita, 2014)

Chematinė hierarchinė organizacijos struktūra pateikiama 14 pav.



14 pav. AB „Lietuvos paštas“ organizacinė struktūra (AB „Lietuvos paštas“ konsoliduota metinė ataskaita, 2015)

Visoje įmonių grupėje dirba beveik šeši tūkstančiai darbuotojų visoje Lietuvoje. Kiekvienais metais dėl įmonių optimizavimo jaučiamas nežymus darbuotojų mažėjimo pokytis. Pagrindinis

mažėjimas jaučiamas gamybos personalo, kuris sudaro didžiąją dalį viso personalo. Personalo pasiskirstymas pagal darbo pobūdį pateikiamas 15 paveiksle.

	2015 m. 9 mėn.		2014 m. 9 mėn.	
	Vidutinis etatų skaičius	vidutinė mėnesinė alga, Eur	Vidutinis etatų skaičius	vidutinė mėnesinė alga, Eur
Vadovaujantis personalas ir specialistai	521	1 012	513	888
Gamybos personalas	4 333	421	4 419	392
iš viso:	4 854	484	4 932	444

15 pav. AB „Lietuvos paštas“ darbuotojų pasiskirstymas pareigose (AB „Lietuvos paštas“ konsoliduota metinė ataskaita, 2015)

AB „Lietuvos paštas“ padaliniai geografiškai pasiskirstę vidoje Lietuvoje, todėl komunikacija įmonės viduje patiria įvairių iššūkių. Taip pat jaučiamas didelis atotrūkis tarp gamybos personalo ir administracijos. Todėl nuo pernai metų AB Lietuvos paštas įdiegė įvairias priemones, skatinančias darbuotojų tobulėjimą ir tuo pačiu komunikaciją.

Paskaitų ir mokymų ciklas darbuotojams. Nuo 2014 metų lapkričio Lietuvos pašto darbuotojams organizuojamas kartą per mėnesį vykstantis paskaitų ir mokymų ciklas, kurio metu darbuotojai turi galimybę susipažinti su profesinio tobulėjimo, sveikos gyvensenos, fizinio aktyvumo, pilietiškumo, pašto veiklos ir kitomis aktualiomis temomis. Per 2015 m. devynis mėnesius Elektroninėje mokymų erdvėje iš viso užfiksuoti 7952 unikalūs apsilankymai, vidiniuose bendrovės mokymų grupės vedamuose mokymuose dalyvavo virš 580 įvairių pareigybių darbuotojų, išoriniuose mokymuose, seminaruose, konferencijose – 434 darbuotojai.

2014 metais Lietuvos pašte komunikavo trimis pagrindiniais kanalais:

Intranetu – įmonės vidaus tinklalapiu, kuriame operatyviai pagal Lietuvos pašto padalinių poreikius pateikiama darbuotojams aktuali informacija. Intranetas pasiekiamas visiems interneto prieigą turintiems Lietuvos pašto darbuotojams.

16 pav. AB „Lietuvos paštas“ intranetas (autorės atlikta momentinė ekrano kopija)

Mėnraščiu „Pašto pulsas“ – kartą per mėnesį leidžiamu Lietuvos pašto darbuotojams skirtu žurnalu. Leidinys pasiekia kiekvieną Lietuvos pašto ir „Baltic Post“ darbuotoją.

El. paštu. Svarbiausios ir aktualiausios naujienos bei pranešimai darbuotojams pristatomi į jų tarnybines el. pašto dėžutes. Kiekvienos savaitės pabaigoje naujienlaiškiu darbuotojams primenami svarbiausi praėjusios savaitės įvykiai. Svarbiausios žinios darbuotojams el. paštu pristatomi nedelsiant.

Nuo 2015 metų kiekvieną mėnesį sostinėje dirbančius administracijos darbuotojus elektroniniu paštu naujasis informacijos šaltinis „POSTAS“. Darbuotojų poreikius atliepantis naujienlaiškis siūlys susipažinti su naujais kolegomis, sužinoti apie artėjančius įvykius ir renginius, aptarti pokyčius, vykstančias akcijas ir sulaukti išskirtinių pasiūlymų.

„Idėjų bankas“. Visi darbuotojai turi galimybę siūlyti savo idėjas, kaip gerinti darbo aplinką, klientų aptarnavimą, kolektyvo atmosferą, kaip tobulinti darbo procesus. Sprendimus dėl idėjų įgyvendinimo priima iš Lietuvos pašto vadovų sudarytas specialus komitetas. Per 2014 metus darbuotojai pateikė daugiau kaip pusantro šimto idėjų ir pasiūlymų, iš kurių daugiau nei trečdalis

buvo įgyvendinta tai pačiais metais. Labiausiai prie Lietuvos pašto sėkmingos veiklos prisidėjusių idėjų ir pasiūlymų autoriai buvo įvertinti specialiomis dovanomis.

„Lojalumo dienos“ iniciatyva. Daugiau kaip pusantro šimto Lietuvos pašto aukščiausios, vidurinėsios grandies vadovų ir specialistų 2014 metais kartą per mėnesį iškeitė savo įprastą darbo vietą į darbą paštuose, gamybos padaliniuose ir kituose įmonės administracijos padaliniuose. Taip vadovai su šiuose įmonės padaliniuose dirbančiais darbuotojais dalinasi patirtimi, turi galimybę inicijuoti pokyčius darbo procesų, darbo aplinkos, klientų aptarnavimo srityse. Taip pat skatina skirtinguose įmonės padaliniuose dirbančių darbuotojų bendradarbiavimą ir iniciatyvumą. Lietuvos pašte įgyvendinama „Lojalumo dienos“ iniciatyva susilaukė ir Europos Komisijos dėmesio. Informacija apie šią netradicinę ir vertingą įmonės darbuotojų veiklą bus skelbiama Europos Komisijos tinklalapyje, kur įmonės gali dalintis gerąja praktika.

Apibendrinant AB „Lietuvos paštas“ situaciją galima teigti, kad įmonė siekia būti modernia ir jau taiko įvairias komunikacijos gerinimo priemones. Tačiau, kai ir kiekvienoje įmonėje, vis dar jaučiamas efektyvios komunikacijos trūkumas. Todėl yra tikslinga išanalizuoti efektyvios komunikacijos teorinius aspektus ir atlikti empirinį tyrimą.

4.2. Tyrimo duomenų analizė ir interpretacija

Anketinėje apklausoje dalyvavo 83 respondentai, tačiau dėl neteisingo ir nepilno anketos užpildymo dvi anketas teko atmesti, todėl empirinio tyrimo imtį sudaro 81 respondentas. Tačiau anot apklausos.lt imties skaičiuoklės, toks respondentų skaičius yra reprezentatyvus esant 10 proc. patikimumui (žr. 17 pav.).

Apklausoje.lt sužinok greičiau

EN SE RU

Apie mus Paslaugos Skambučių centras Klientai Naujienos Karjera Kontaktai

Naujienų prenumerata
El. pašto adresas
Prenumeruoti

Imties dydžio skaičiuoklė

Pradžia > Paslaugos > Imties dydžio skaičiuoklė

Tikimybė: 95% 99%

Paklaida: (Nuo 0.1 iki 99)

Populacija: (Sveikas skaičius)

Reikalingas imties dydis:

Imties dydžio skaičiuoklė yra vieša **Apklausoje.lt** paslauga. Jos pagalba galite paskaičiuoti, kiek respondentų turėtumėte apklausti, norėdami, kad apklausos rezultatai atspindėtų populiacijos nuomonę su pasirinkta tikimybe bei paklaida.

[Susisiekti](#)

17 pav. Respondentų skaičiaus reprezentatyvumas

Analizuojant AB „Lietuvos paštas“ dokumentus ir lyginant darbuotojų administracijos pasiskirstymu pagal amžių apklausti respondentai daugiau ar mažiau atpindi realias visos populiacijos charakteristikas (žr. 18 pav.).

Amžius	2014		2013		Pokytis 2014 / 2013	
	Darbuotojų skaičius	Lyg. dalis, proc.	Darbuotojų skaičius	Lyg. dalis, proc.	Darbuotojų	Proc.
iki 35 metų	1 254	21,2%	1 244	20,7%	10	1%
nuo 35 iki 45	1 393	23,6%	1 478	24,6%	-85	-6%
nuo 45 iki 55	1 956	33,1%	2 040	34,0%	-84	-4%
nuo 55 iki 60	825	14,0%	793	13,2%	32	4%
virš 60	483	8,2%	448	7,5%	35	8%

18 pav. „AB Lietuvos paštas“ darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

Tyrimo respondentų imties charakteristikas (žr. 19 pav.) sudaro dauguma moterys, 22-50 metų (anot dokumentų analizės vidutinis administracijos darbuotojų amžius yra 36,5 metų). Dauguma respondentų dirba AB „Lietuvos paštas“ daugiau nei du metus, todėl galima teigti, kad šie respondentai gerai žino organizacijos situaciją.

N=81		n	%
Lytis	Mot	47	58.0%
	Vyr	34	42.0%
Amžius	Iki 21	2	2.5%
	22-30	21	25.9%
	31-40	12	14.8%
	41-50	41	50.6%
	51 – 60	5	6.2%
	61 ir daugiau	0	0.0%
Stažas	Iki 1 metų	3	3.7%
	1-2 metai	21	25.9%
	2-5 metai	23	28.4%
	5-10 metų	12	14.8%
	10 ir daugiau	22	27.2%
Pareigos	Vadovybė	3	3.7%
	Projektų vadovai	11	13.6%
	Administratoriai	14	17.3%
	Specialistai	52	64.2%
	Kita	1	1.2%

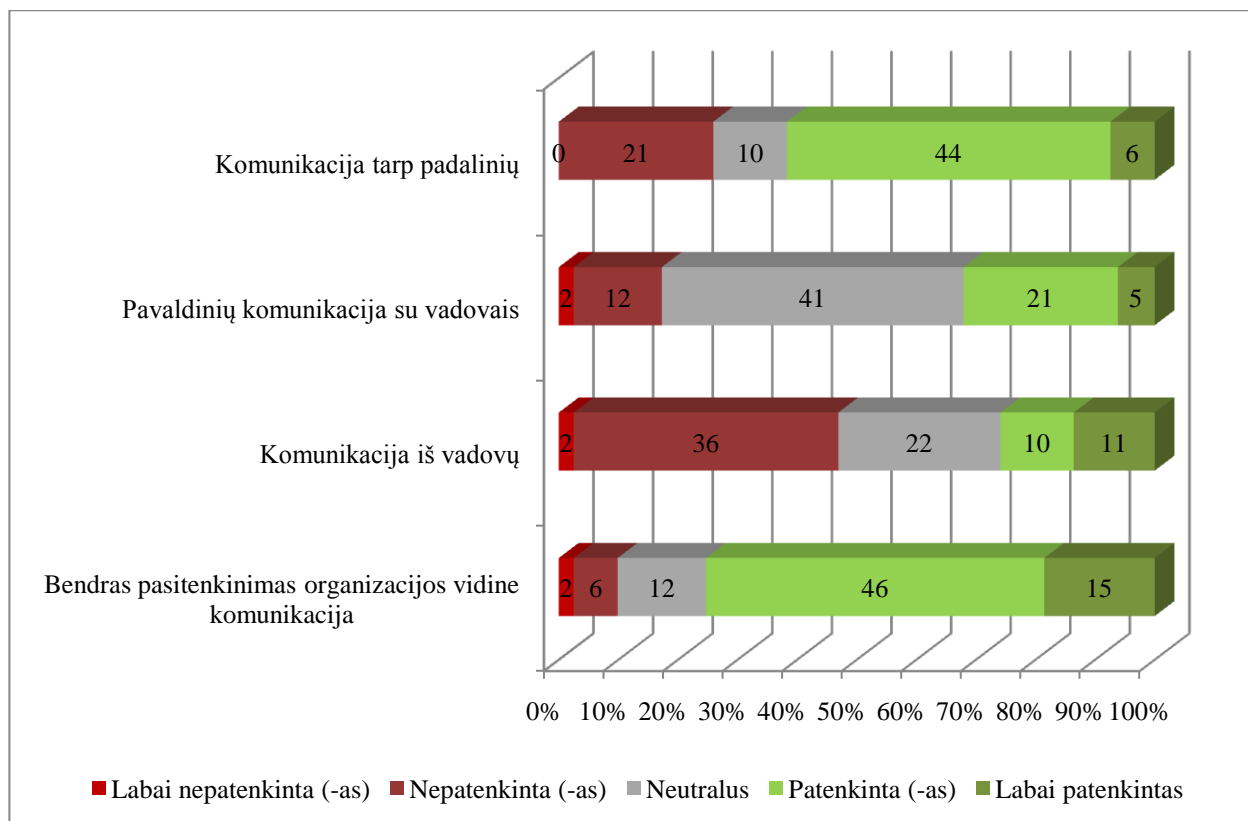
19 pav. Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos

Toliau tyrimo duomenys bus analizuojami pagal tyrimo metodologijoje užsibrėžtus analizės blokus:

- bendras pasitenkinimas organizacijos vidine komunikacija,
- nuomonė apie komunikaciją iš vadovų,
- nuomonė apie pavaldinių komunikacija su vadovais,
- nuomonė apie komunikaciją tarp padalinių.

Bendras pasitenkinimas organizacijos vidine komunikacija

Respondentai, paklausti kaip vertina savo pasitenkinimą AB „Lietuvos paštas“ vidine komunikacija daugiau net 61 proc. respondentų išreiškė pasitenkinimą esama vidinės komunikacijos situacija. Tačiau paklausus apie atskirus komunikacijos lygmenis patenkintų respondentų skaičius sumažėjo (žr. 20 pav.).



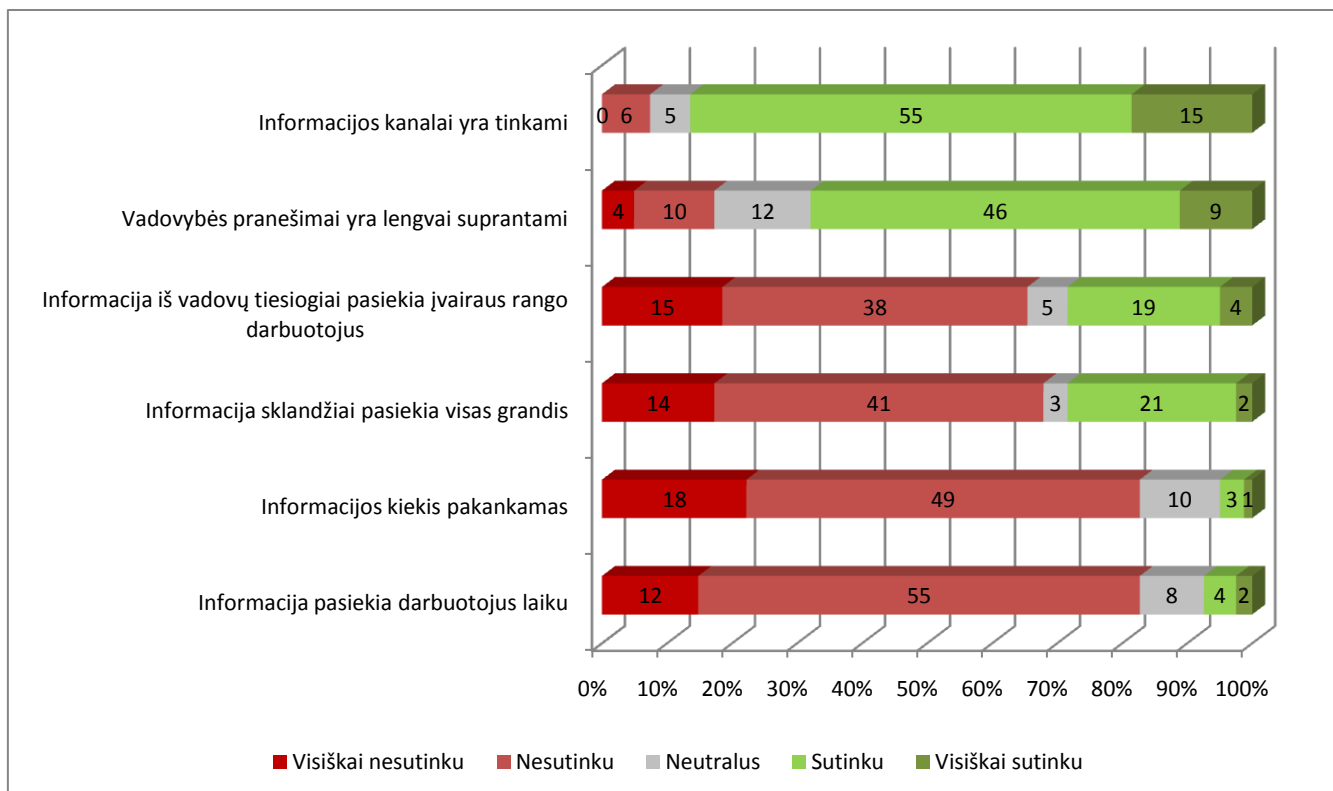
20 pav. Darbuotojų bendras pasitenkinimas AB „Lietuvos paštas“ vidine komunikacija

Sąlyginai didelis (38 proc. respondentų) nepasitenkinimas buvo išreikštas komunikacijos iš vadovų lygmenyje, tuo tarpu reikšdami nuomonę apie pavaldinių komunikaciją su vadovais dauguma (41 proc.) pasirinko neutralų atsakymą. Komunikacija tarp padalinių sulaukė daugiau palankaus vertinimo (60 proc. respondentų), todėl galima numanyti, kad informacija horizontaliame lygmenyje sklinda sąlyginai gerai ir pagrindinės komunikacijos pastangos turėtų būti nukreiptos

gerinant vertikliosios komunikacijos situaciją AB „Lietuvos paštas“. Toliau kiekvienas lygmuo analizuojamas metodologinėje dalyje apibrėžtų rodiklių aspektu.

Nuomonė apie komunikaciją iš vadovų

Paprašyti įvertinti vadovybės komunikaciją su darbuotojais didžioji dalis (70 proc.), buvo patenkinti esamais komunikacijos kanalais (žr. 21 pav.), bei vadovybės siunčiamas žinutes įvertino kaip lengvai suprantamas (68 proc.). Tai rodo, kad oficiali vadovybės komunikacija su pavaldiniais yra tinkamai parengta ir aukšto lygio, darbuotojus pasiekia jiems priimtinais kanalais.



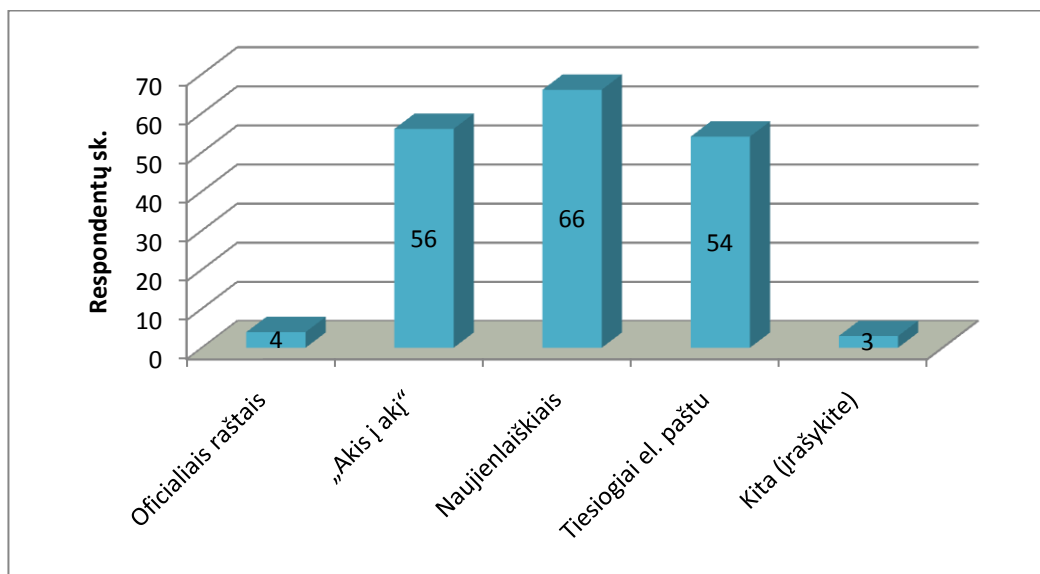
21 pav. Darbuotojų pasitenkinimas vadovų komunikacija

Tačiau pagrindinės problemos ir nepasitenkinimas kyla kuomet darbuotojai paklausiami apie informacijos sklaidą žemesnėse hierarchijos pakopose. Didelė dauguma (net 65 proc.) respondentų nesutinka su teiginiu, kad informacija iš vadovų tiesiogiai pasiekia įvairaus rango darbuotojus, bei net 68 proc. nesutinka, kad informacija sklandžiai pasiekia visas organizacijos grandis. Tai parodo, kad AB „Lietuvos paštas“ komunikacijos organizacinė struktūra nėra efektyvi informuojant žemesnės grandies pavaldinius. Tai kelia grėsmę efektyviam organizacijos darbui ir komunikacija neatliepia savo vienos iš pagrindinių funkcijų - suvienyti visus darbuotojus vienam efektyviam darbui.

Taip pat jaučiamas didelis informacijos iš vadovybės trūkumas. Tai patvirtina net 83 proc. respondentų nepasitenkinimas informacijos kiekiu gaunamu iš vadovybės. Tie patys 83 proc.

respondentų nesutinka su teiginiu, kad informacija pasiekia pavaldinius laiku. Tai rodo didelę spragą tarp vadovybės turimos informacijos ir likusios organizacijos turimos informacijos. Tačiau tuo pačiu metu tai ir galimybė komunikacijos efektyvumui didinti, dedant daugiau pastangų informacijos operatyvumui. Viena iš galimų kliūčių gali būti ilgas informacijos peržiūros, patikros ir siuntimo pavaldiniams procesas. Dokumentų analizės metu analizuota informacijos pateikimo darbuotojams tvarka (pateikta 3 priede) numato net 29 procedūras kurias reikia atlikti prieš siunčiant pranešimus darbuotojams. Todėl galima teigti, kad didelis biurokratijos kiekis, dažniausiai būdingas valstybinėms institucijoms, bei griežta hierarchinė tvarka yra pagrindinis barjeras organizacijos vadovybės ir pavaldinių (vertikali komunikacija žemyn) vidinei komunikacijai efektyvinti.

Viena iš galimybių didinti vidinės komunikacijos efektyvumą yra didinti vadovų bendravimą "akis į akį" su pavaldiniais, pavyzdžiui, susirinkimų ar renginių metu. Nurodydami savo prioritetus kokiais komunikacijos kanalais jie norėtų gauti informaciją iš vadovų, dauguma darbuotojų pasirinko Naujienlaiškį kaip efektyviausią būdą vadovybės komunikacijai (žr. 24 pav.).



22 pav. Darbuotojų pageidaujami vadovų komunikacijos su darbuotojais kanalai

Galima teigti, kad dauguma darbuotojų yra patenkinti ir nori išlaikyti vadovybės bendravimą formaliais kanalais, tačiau pasigendama tiesioginio bendravimo. Taikydami pasiūlymus kaip pagerinti vadovybės ir darbuotojų komunikaciją, dauguma respondentų nurodė, kad vadovai turėtų dažniau lankytis padaliniuose ir domėtis kasdieniniais darbo aspektais. 23 pav. pateikiama keletas reprezentatyvių teiginių apie vadovų komunikacijos su pavaldiniais efektyvinimo siūlymus.

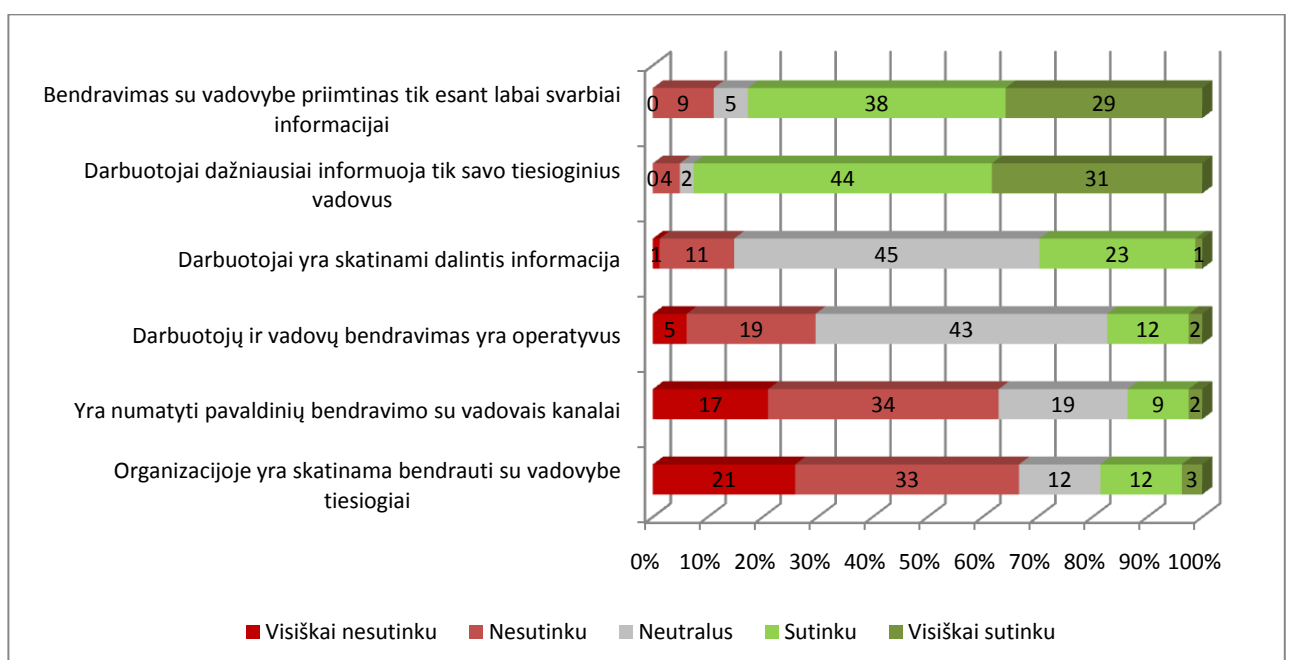
Kategorija	Atspindintys teiginiai
Didinti tiesioginį bendravimą	“vadovai ne visada net žino, kas dedasi mūsų kasdieninėje aplinkoje. Jiems reikėtų nors kartą apsilankyti ir pakalbėti su paprasta paštininke kur nors kaimo glūdumoj” “aš tik perskaitau žinutes intranete, bet niekad neteko bendrauti su vadovybe tiesiogiai. Norėtusi turėti tokią galimybę. Galbut intranete galėtų būti koks pokalbių kambarys”.
Didinti komunikacijos operatyvumą	“dažnai naujienas sužinau pirmiau iš kitur ir tik po to iš naujienlaiškio. Naujienos jau būna pasenę.” “kartais oficialios informacijos reikia ilgai laukti, galėtų tiesiog atsakyti paprastai, nevyniojant į sudėtingus mandagius sakinius”
Didinti informacijos kiekį	“kartais intranete atkartojamos tos pačios ataskaitos kaip ir internete. Tai nėra naudinga, aš norėčiau žinoti išsamiau apie veiklos rezultatus”, “norėčiau kad gale kiekvienos savaitės būtų siunčiamos naujienos, nes visko daug vyksta ir aš neturiu laiko skaityti intranete”.

23 pav. Darbuotojų siūlymai gerinti vadovų komunikaciją su pavaldiniais

Apibendrinant galima teigti, kad AB „Lietuvos paštas“ vadovybės komunikacija turėtų būti lankstesnė ir operatyvesnė, pasiekti visas organizacijos grandis, bei būti labiau asmeniška.

Nuomonė apie pavaldinių komunikaciją su vadovais

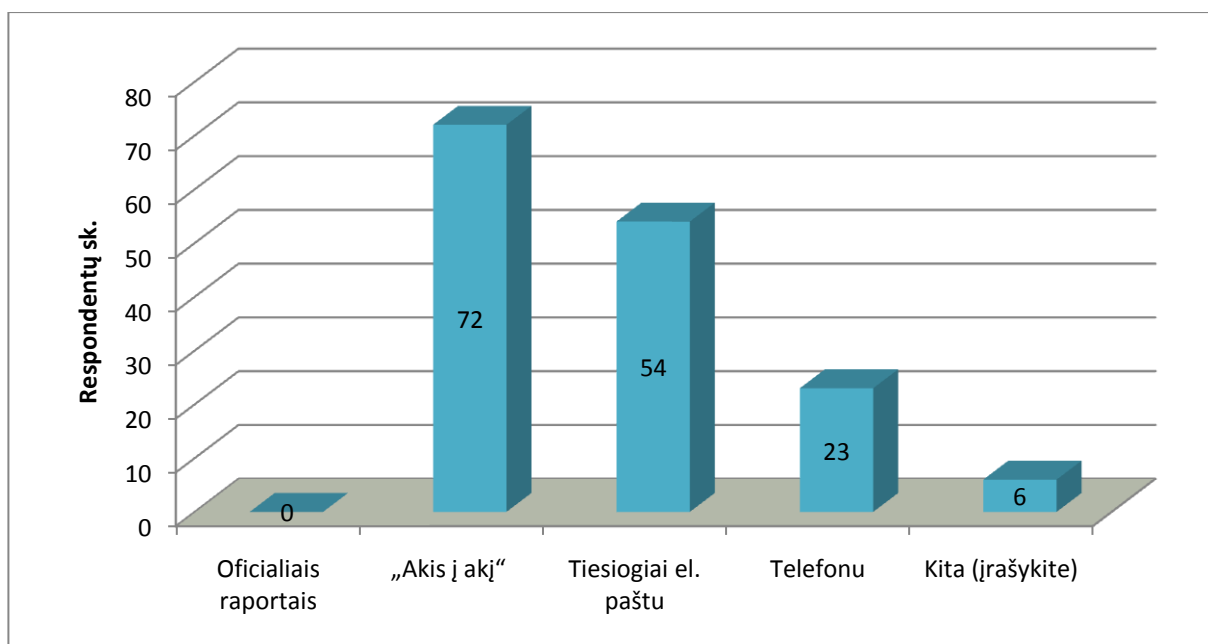
Atstumas tarp vadovybės ir darbuotojų jaučiamas taip pat ir vertikalios komunikacijos iš apačios į viršų lygmenyje. Paklausti ar sutinka su teiginiais apie pavaldinių komunikaciją su vadovais (žr. 24 pav.), didžioji dauguma nesutiko ir neigiamai vertino galimybę su vadovybe bendrauti tiesiogiai (67 proc.), bei organizacijos numatytus komunikacijos su vadovais kanalus (63 proc.). Daugiausiai neutralių atsakymų sulaukė teiginys apie darbuotojų skatinimą dalintis informacija. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoje nėra puoselėjama darbuotojų ir vadovybės bendravimo kultūra ir jaučiamas hierarchinis formalus komunikacijos kanalų pasiskirstymas.



24 pav. Darbuotojų pasitenkinimas komunikacija su vadovais

Tai patvirtina daugiausiai teigiamų atsakymų surinkę teiginiai kaip teiginys, kad bendravimas su vadovybę yra priimtinas tik esant itin svarbiai informacijai (83 proc.), bei teiginys, kad darbuotojai dažniausiai informuoja tik savo tiesioginius vadovus (90 proc.). Šie teiginiai rodo, kad organizacijoje tiesioginis bendravimas su vadovybe nėra įprastas reiškinys. Dėl nenoro be reikalo trukdyti vadovus bei juos informuoti kai nėra prašoma, kyla informacijos operatyvumo problema. Daug (30 proc.) darbuotojų nurodė, kad jų bendravimas su vadovais nėra operatyvus. Didžioji dauguma pasirinko neutralų variantą. Galima numanyti, kad dauguma darbuotojų nori būti paskatinti komunikuoti su vadovais, tačiau dėl esamos organizacijos kultūros nesiima iniciatyvos patys. Šį teiginį patvirtina pageidautinų komunikacijos kanalų pasirinkimas.

Paklausti kokiais komunikacijos kanalais pageidautų naudotis bendraujant su vadovais, dauguma darbuotojų nori daugiau tiesioginio bendravimo „akis į akį“ arba galimybės susisiekti tiesiogiai el. paštu (žr. 25 pav.).

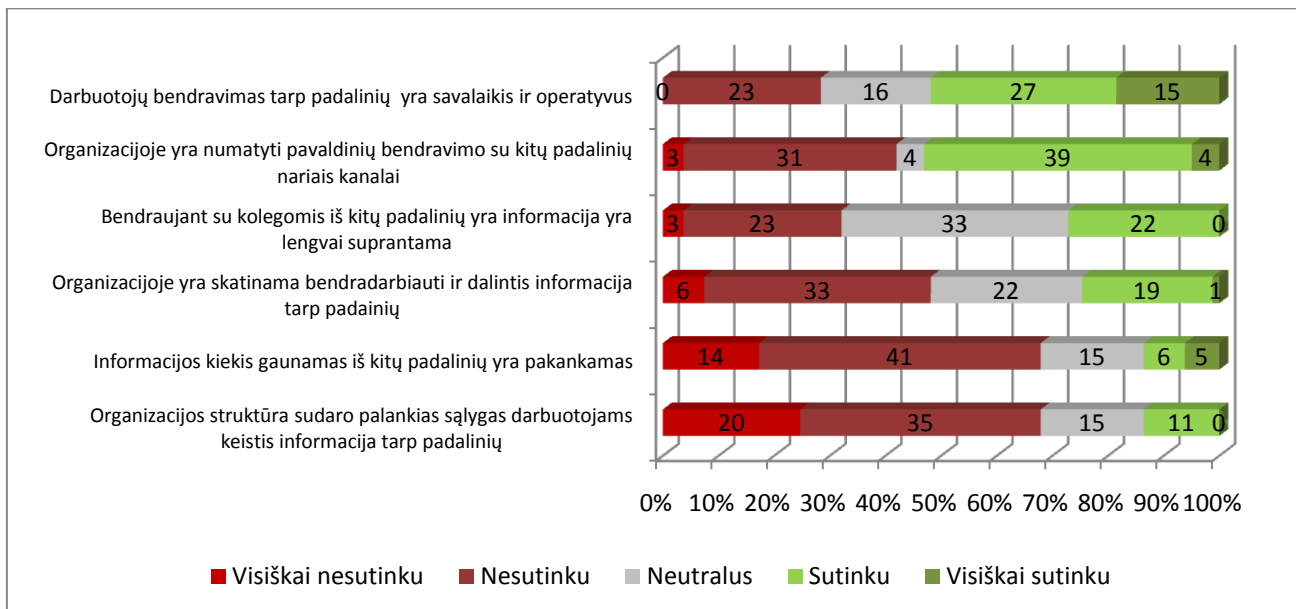


25 pav. Darbuotojų pageidaujami komunikacijos su vadovais kanalai

Siūlydami kitus kanalus, kuriais norėtų bendrauti su vadovais, kai kurie darbuotojai pasiūlė praturtinti kompanijos intranetą funkcija leidžiančia tiesiogiai teikti pasiūlymus ar problemas vadovams. Kitas pasiūlymas buvo kaip alternatyva jau esamam „idėjų bankui“, kad gale metų darbuotojai galėtų siųsti atsiliepimus apie įvairias veiklos sritis savo vadovams, o šie, apibendrinę siųstų savo vadovams. Galima matyti, kad darbuotojai ir toliau mieliau pasitelkia hierarchinę struktūrą.

Nuomonė apie komunikaciją tarp padalinių

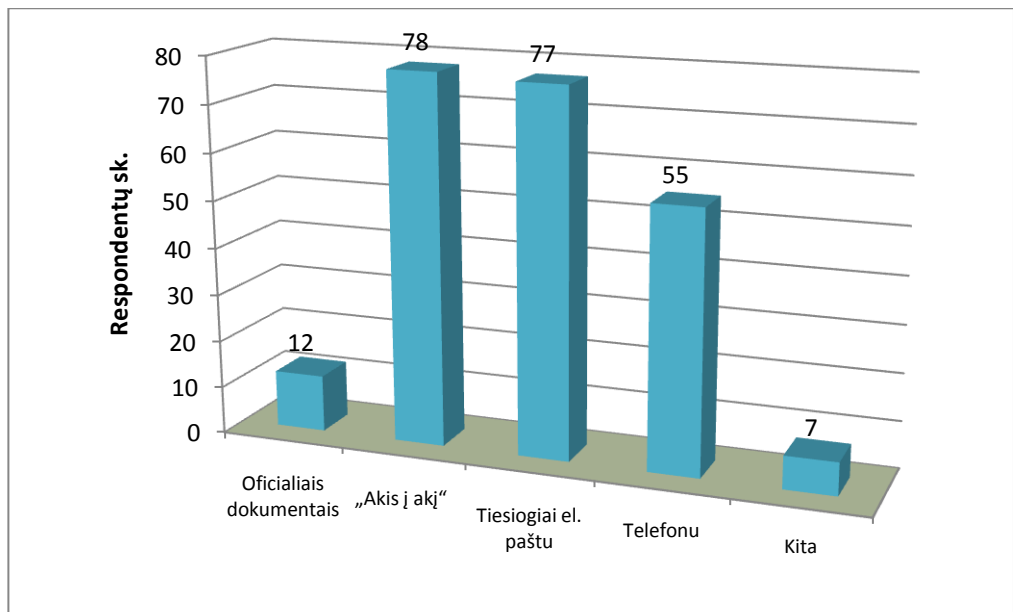
Paklausti apie bendradarbiavimą ir komunikaciją su kitais padaliniais dauguma respondentų (68 proc.) mano, kad organizacija nesudaro sąlygų darbuotojų bendradarbiavimo ir informacijos dalinimosi (žr. 26 pav.).



26 pav. Darbuotojų nuomonė apie komunikaciją tarp padalinių

Pagrindinės probleminės padalinių tarpusavio komunikacijos sritys: jaučiamas informacijos iš kitų padalinių trūkumas (68 proc.), organizacijoje nėra skatinamas bendradarbiavimas tarp padalinių (48 proc.) ir nėra numatyti komunikacijos tarp padalinių kanalai (42 proc.).

Paklausti, kokie kanalai yra efektyviausi bendraujant su bendradariais kituose padaliniuose, dauguma respondentų nurodė “akis į akį“ ir tiesioginį susirašinėjimą el. paštu kaip efektyviausius kanalus (žr. 27 pav.).



27 pav. Darbuotojų pageidaujami komunikacijos su kitais padaliniais kanalai

Respondentai, pasirinkę atsakymą „kita“ pasiūlė papildyti intranetą įvairiais idėjų konkursais tarp padalinių. Taip pat pasigendama tiesioginio sinchroninio bendravimo, pavyzdžiui pokalbių programėlės panašios į Skype ar Facebook Messenger.

Siūlydami kaip efektyvinti padalinių tarpusavio komunikaciją, dauguma respondentų pasiūlė rengti daugiau bendrų renginių bei pasitarimų. Pagrindine problema įvardinama darbuotojų kaita, kuomet kito padalinio darbuotojai nėra supažindinami su naujais darbuotojais kitame padalinyje. Informacija intranete ir naujo darbuotojo kontaktai būtų itin naudingi. Taip pat darbuotojai pageidauja, kad būtų patobulinta darbuotojų paieškos intranerte funkcija. Kad darbuotojų būtų galima ieškoti ne tik pagal pavardę, bet ir pagal vardą ar padalinį. Taip pat darbuotojų profiliuose būtų gerai perskaityti daugiau informacijos apie jų veiklą, pomėgius. Tai padėtų skatinti daugiau neformalaus bendravimo tarp skirtingų padalinių darbuotojų.

Apibendrinant galima teigti, kad AB „Lietuvos paštas“ darbuotojai yra patenkinti esama vidine komunikacija, tačiau aptinkama komunikacijos barjerų ir trukdžių gausa. Išsamesni empirinio tyrimo rezultatai pateikiami sekančiame skyriuje.

4.3. Empirinio tyrimo išvados

Apibendrinus empirinio tyrimo metu atliktos anketinės apklausos ir dokumentų analizės rezultatus išskiriama keletas esminių barjerų (kartu ir galimybių) efektyvinti organizacijos vidinę komunikaciją AB „Lietuvos paštas“.

Bendras pasitenkinimas organizacijos vidine komunikacija

Didžioji AB „Lietuvos paštas“ darbuotojų dalis yra patenkinti esama bendra vidinės komunikacijos situacija. Tačiau sąlyginai didelis nepasitenkinimas buvo išreikštas komunikacijos iš vadovų lygmenyje, tuo tarpu reikšdami nuomone apie pavaldinių komunikaciją su vadovais dauguma pasirinko neutralų atsakymą. Komunikacija tarp padalinių sulaukė daugiau palankaus vertinimo.

Galima numanyti, kad informacija horizontaliame lygmenyje sklinda sąlyginai gerai ir pagrindinės komunikacijos pastangos turėtų būti nukreiptos gerinant vertikliosios komunikacijos situaciją. Oficiali vadovybės komunikacija su pavaldiniais yra tinkamai parengta ir aukšto lygio, darbuotojus pasiekia jiems priimtinais kanalais.

Nuomonė apie komunikaciją iš vadovų

Paprašyti įvertinti vadovybės komunikaciją su darbuotojais didžioji dalis buvo patenkinti esamais komunikacijos kanalais, bei vadovybės siunčiamas žinutes įvertino kaip lengvai suprantamas. Tai rodo, kad oficiali vadovybės komunikacija su pavaldiniais yra tinkamai parengta ir aukšto lygio, darbuotojus pasiekia jiems priimtinais kanalais.

Tačiau pagrindinės problemos ir nepasitenkinimas kyla kuomet darbuotojai paklausiami apie informacijos sklaidą žemesnėse hierarchijos pakopose, informacija iš vadovų nepasiekia įvairaus rango darbuotojus. Tai parodo, kad AB „Lietuvos paštas“ komunikacijos organizacinė struktūra nėra efektyvi informuojant žemesnės grandies pavaldinius. Tai kelia grėsmę efektyviam organizacijos darbui ir komunikacija neatliepia savo vienos iš pagrindinių funkcijų - suvienyti visus darbuotojus vienam efektyviam darbui.

Taip pat jaučiamas didelis informacijos iš vadovybės trūkumas, bei informacija nepasiekia pavaldinių laiku. Tai rodo didelę spragą tarp vadovybės turimos informacijos ir likusios organizacijos turimos informacijos. Tačiau tuo pačiu metu tai ir galimybė komunikacijos efektyvumui didinti, dedant daugiau pastangų informacijos operatyvumui. Viena iš galimų kliūčių gali būti ilgas informacijos peržiūros, patikros ir siuntimo pavaldiniams procesas. Galima teigti, kad didelis biurokratijos kiekis, dažniausiai būdingas valstybinėms institucijoms, bei griežta hierarchinė tvarka yra pagrindinis barjeras organizacijos vadovybės ir pavaldinių (vertikali komunikacija žemyn) vidinei komunikacijai efektyvinti.

Viena iš galimybių didinti vidinės komunikacijos efektyvumą yra didinti vadovų bendravimą "akis į akį" su pavaldiniais, pavyzdžiui, susirinkimų ar renginių metu. Nurodydami savo prioritetus kokiais komunikacijos kanalais jie norėtų gauti informaciją iš vadovų, dauguma darbuotojų pasirinko Naujienlaiškį kaip efektyviausią būdą vadovybės komunikacijai.

Galima teigti, kad dauguma darbuotojų yra patenkinti ir nori išlaikyti vadovybės bendravimą formaliais kanalais, tačiau pasigendama tiesioginio bendravimo. Teikdami pasiūlymus kaip pagerinti vadovybės ir darbuotojų komunikaciją, dauguma respondentų nurodė, kad vadovai turėtų dažniau lankytis padaliniuose ir domėtis kasdieniniais darbo aspektais. AB „Lietuvos paštas“ vadovybės komunikacija turėtų būti lankstesnė ir operatyvesnė, pasiekti visas organizacijos grandis, bei būti labiau asmeniška.

Nuomonė apie pavaldinių komuniacija su vadovais

Atstumas tarp vadovybės ir darbuotojų jaučiamas taip pat ir vertikalios komunikacijos iš apačios į viršų lygmenyje. Organizacijoje nėra sudarytos galimybės su vadovybe bendrauti tiesiogiai, nėra numatyti komunikacijos su vadovais kanalai, organizacijoje nėra puoselėjama darbuotojų ir vadovybės bendravimo kultūra, jaučiamas formalus bendravimo hierarchija. Bendravimas su vadovybę yra priimtinas tik esant itin svarbiai informacijai, darbuotojai dažniausiai informuoja tik savo tiesioginius vadovus. Organizacijoje tiesioginis bendravimas su vadovybe nėra įprastas reiškinys. Dėl nenoro be reikalo trukdyti vadovus bei juos informuoti kai nėra prašoma, kyla informacijos operatyvumo problema.

Dauguma darbuotojų nori būti paskatinti komunikuoti su vadovais, tačiau dėl esamos organizacijos kultūros nesiima iniciatyvos patys. Siūlydami kitus kanalus, kuriais norėtų bendrauti su vadovais, kai kurie darbuotojai pasiūlė praturtinti kompanijos intranetą funkcija leidžiančia tiesiogiai teikti pasiūlymus ar porblemas vadovams. Kitas pasiūlymas buvo kaip alternatyva jau esamam “idėjų bankui”, kad gale metų darbuotojai galėtų siųsti atsiliepimus apie įvairias veiklos sritis savo vadovams, o šie, apibendrinę siųstų savo vadovams. Galima matyti, kad darbuotojai ir toliau mieliau pasitelkia hierarchinę struktūrą.

Nuomonė apie komunikaciją tarp padalinių

Dauguma respondentų mano, kad organizacija nesudaro sąlygų darbuotojų bendradarbiavimo ir informacijos dalinimosi. Pagrindinės probleminės padalinių tarpusavio komunikacijos sritys: jaučiamas informacijos iš kitų padalinių trūkumas, organizacijoje nėra skatinamas bendradarbiavimas tarp padalinių ir nėra numatyti komunikacijos tarp padalinių kanalai. Dauguma respondentų nurodė “akis į akį” ir tiesioginį susirašinėjimą el. paštu kaip efektyviausius kanalus. Taip pat pasigendama tiesioginio sinchroninio bendravimo, pavyzdžiui pokalbių programėlės panašios į Skype ar Facebook Messenger.

Siūlydami kaip efektyvinti padalinių tarpusavio komunikaciją, dauguma respondentų pasiūlė rengti daugiau bendrų renginių bei pasitarimų. Pagrindine problema įvardinama darbuotojų kaita, kuomet kito padalinio darbuotojai nėra supažindinami su naujais darbuotojais kitame padalinyje.

Informacija intranete ir naujo darbuotojo kontaktai būtų itin naudingi. Taip pat darbuotojai pageidauja, kad būtų patobulinta darbuotojų paieškos intranete funkcija. Kad darbuotojų būtų galima ieškoti ne tik pagal pavardę, bet ir pagal vardą ar padalinį. Taip pat darbuotojų profiliuose būtų gerai perskaityti daugiau informacijos apie jų veiklą, pomėgius. Tai padėtų skatinti daugiau neformalaus bendravimo tarp skirtingų padalinių darbuotojų.

4 lentelėje pateikiamas AB „Lietuvos paštas“ vidinės komunikacijos pagrindinių probleminių sričių ir sprendimų santrauka.

4 Lentelė. AB „Lietuvos paštas“ vidinės komunikacijos pagrindinių probleminių sričių ir sprendimų santrauka

LYGMUO	RODIKLIS	TRIKDŽIAI	TOBULINIMO GALIMYBĖS
Vertikaliosios „žemyn“ komunikacijos trikdžiai	Organizacijos struktūra	Organizacijos struktūra klasikinė hierarchinė, pavaldiniai gauna informaciją tik iš savo vadovų, todėl informacija pasiekianti žemiausias grandis nepilna ir nepakankama. Jaučiamas informacijos trūkumas žemesnėse grandyse.	Rengti daugiau renginių, kuomet apie svarbius pasikeitimus darbuotojai informuojami tiesiogiai iš vadovų lūpų, informaciją el. paštu suasmeninti, pranešimus siūsti dažniau.
	Informacijos turinys		
	Statuso santykiai		
	Pranešimų sudėtingumas	x	x
	Komunikacijos kanalo tinkamumas	x	x
Laikas	Jaučiamas didelis atotrūkis, darbuotojai nepatenkinti operatyvumu, ilga informacijos patikros procedūra.	Informacija turėtų būti operatyvesnė, mažinti biurokpatines kliūtis informacijos patikrai.	
Vertikaliosios „aukštyn“ komunikacijos trikdžiai	Organizacijos struktūra	Organizacinėje struktūroje nenumatyta darbuotojų atskaitomybė aukštesnio lygio vadovams, tik tiesioginiam vadovui. Tai logina grįžtamąjį ryšį iš žemesnių grandžių darbuotojų.	Numatyti darbuotojams lengvai prieinamus komunikacijos kanalus su vadovais, kurių pagalba bet kuris darbuotojas galėtų išreikšti savo nuomonę. Galbūt patobulinant „idėjų banko“ iniciatyvą į dažnesnę ir labiau įtraukiančią arba skiriant daugiau dėmesio intraneto funkcionalumui, vadovų komunikacijai elektroniniais kanalais.
	Informacijos turinys	Informacija vadovus pasiekia apibendrinta ir ne visada atspindi „minkštuosius“ situacijos aspektus	
	Statuso santykiai	Didelis atotrūkis tarp vadovybės ir žemesnio rango darbuotojų, darbuotojai nėra skatinami dalintis informacija.	
	Pranešimų sudėtingumas	x	
	Komunikacijos kanalo tinkamumas	Nėra numatytų tiesioginio bendravimo su vadovais kanalų.	
	Laikas	Darbuotojai nėra suinteresuoti dalintis informacija operatyviai, didelės biurokpatinės kliūtys.	

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

LYGMUO	RODIKLIS	TRIKDŽIAI	TOBULINIMO GALIMYBĖS
Horizontaliosios komunikacijos trikdžiai	Organizacijos struktūra	Struktūroje nenumatytas bendravimas tarp padalinių	Papildyti intranetą įvairiais idėjų konkursais tarp padalinių bei
	Informacijos turinys	Jaučiamas informacijos iš kitų padalinių trūkumas	sinchroninio bendravimo įrankiais, teikti daugiau informacijos apie esamus ir naujus darbuotojus, pagerinti darbuotojų paieškos funkciją, rengti renginius kur darbuotojai galėtų bendrauti neformaliomis temomis ir skatinti asmenines pažintis.
	Statuso santykiai	Organizacijos kultūroje nepuoselėjamas bendradarbiavimas tarp padalinių	
	Pranešimų sudėtingumas	x	
	Komunikacijos kanalo tinkamumas	Nėra numatyta padalinių tarpusavio komunikacijos kanalų	
	Laikas		

Apibendrinant galima teigti, kad AB „Lietuvos paštas“ darbuotojai yra patenkinti esama vidine komunikacija, tačiau didžiausias barjeras komunikacijai efektyvinti yra įsisenėjusi hierarchinė organizacijos kultūra, atstumas tarp vadovų ir pavaldinių, gausi biurokratija, nepakankamas intraneto funkcionalumas, bei efektyvesnių asmeninių komunikacijos kanalų trūkumas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad jeigu organizacijos vidinė komunikacija yra efektyvi, darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija didėja, tai skatina darbuotojo, kaip individo, ir organizacijos, kaip visumos, geriausių rezultatų pasiekimą, plėtrą ir tobulėjimą; jeigu komunikacija yra neefektyvi, darbuotojai gali jaustis nesaugiai, pasimetę, susinervinę, pikti, pavargę, išsekę. Taigi, efektyvi komunikacija organizacijoje užtikrina organizacijos sėkmę įvairiais aspektais: jos darbuotojų yra patenkinti darbu ir lojalūs, klientai pasitenkina organizacijos teikiamomis prekėmis ar paslaugomis, partneriai vertina bendravimo paprastumą.
2. Vidinė organizacijos komunikacija susijusi su informacijos sklaida organizacijos viduje, mokymosi procesais, grupiniu darbu, inovacijomis ir bendru sprendimų priėmimu. Apibendrinant visas įvardintas organizacijos vidinės komunikacijos funkcijas galima teigti, kad komunikacija yra tarsi socialiniai "klijai" padedantis organizacijos nariams išlikti viena organizacija, funkcionuoti, siekti bendrų tikslų.
 - Mokslinėje literatūroje pateikiama gausybė komunikacijos formų, tačiau akcentuojama, jog nesvarbu kokia forma yra pateikiama informacija, tačiau svarbiausia yra, kad ta komunikacija būtų efektyvi. Efektyvi komunikacija yra tokia – kuomet siunčiama informacija yra užkoduojama taip, kad ji būtų suprantama gavėjui taip, kaip buvo norima informacijos siuntėjo. Tačiau yra keletas būdų efektyvinti organizacijos vidinę komunikaciją.
 - Įvairių organizacijų tyrimai rodo, kad darbuotojai, kuriems sudaromos sąlygos atvirai bendrauti su vadovais (siūlyti idėjas, aptarti kylančius sunkumus ir pan.) yra labiau patenkinti darbu ir motyvuotesni.
 - Komunikacijos efektyvumą taip pat padidina efektyvus naujausių technologijų naudojimas, tai gali palengvinti dalintis tiek formalia, tiek neformalia informacija organizacijoje, informacijos gavimas laiku ir tam tikro, reikiamo turinio didina taip pat atliekamų darbų efektyvumą, mažina darbuotojų stresą vykdant užduotis ir pan.
3. Siekiant nustatyti organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo galimybes AB „Lietuvos paštas“ atveju, tyrimui atlikti pasirinkta atvejo studijos strategija. Keliant klausimą ar AB „Lietuvos paštas“ vidinė komunikacija yra efektyvi, tyrimas paremtas darbuotojų grįžtamoju ryšiu – nustatoma kaip darbuotojai vertino vidinės komunikacijos turinį ir

kanalus, kokie yra jų patyrimai ir rezultatai. Tyrimas fokusuojamas daugiau į kiekybinius aspektus, tačiau kokybiniai tyrimo aspektai gali papildyti bendrą vaizdą. Tyrimo pagrindinė idėja - nustatyti komunikacijos efektyvumo didinimo trikdžius šiuose lygmenyse: vertikaliosios „žemyn“ komunikacijos trikdžiai; vertikaliosios „aukštyn“ komunikacijos trikdžiai; horizontaliosios komunikacijos trikdžiai. Tyrimo duomenys renkami anketinės apklausos ir dokumentų analizės metu.

4. Apibendrinus empirinio tyrimo metu atliktos anketinės apklausos ir dokumentų analizės rezultatus išskiriama keletas esminių barjerų (kartu ir galimybių) efektyvinti organizacijos vidinę komunikaciją AB „Lietuvos paštas“.

- Didžioji AB „Lietuvos paštas“ darbuotojų dalis yra patenkinti esama bendra vidinės komunikacijos situacija. Tačiau sąlyginai didelis nepasitenkinimas buvo išreikštas komunikacijos iš vadovų lygmenyje, tuo tarpu reikšdami nuomonę apie pavaldinių komunikaciją su vadovais dauguma pasirinko neutralų atsakymą. Komunikacija tarp padalinių sulaukė daugiau palankaus vertinimo. Galima numanyti, kad informacija horizontaliame lygmenyje sklinda sąlyginai gerai ir pagrindinės komunikacijos pastangos turėtų būti nukreiptos gerinant vertikliosios komunikacijos situaciją. Oficiali vadovybės komunikacija su pavaldiniais yra tinkamai parengta ir aukšto lygio, darbuotojus pasiekia jiems priimtinais kanalais.
- Tačiau pagrindinės problemos ir nepasitenkinimas kyla kuomet darbuotojai paklausiami apie informacijos sklaidą žemesnėse hierarchijos pakopose, informacija iš vadovų nepasiekia įvairaus rango darbuotojus. AB „Lietuvos paštas“ komunikacijos organizacinė struktūra nėra efektyvi informuojant žemesnės grandies pavaldinius. Tai kelia grėsmę efektyviam organizacijos darbui ir komunikacija neatliepia savo vienos iš pagrindinių funkcijų - suvienyti visus darbuotojus vienam efektyviam darbui. Taip pat jaučiamas didelis informacijos iš vadovybės trūkumas, bei informacija nepasiekia pavaldinių laiku. Tai rodo didelę spragą tarp vadovybės turimos informacijos ir likusios organizacijos turimos informacijos. Tačiau tuo pačiu metu tai ir galimybė komunikacijos efektyvumui didinti, dedant daugiau pastangų informacijos operatyvumui. Viena iš galimų kliūčių gali būti ilgas informacijos peržiūros, patikros ir siuntimo pavaldiniams procesas. Galima teigti, kad didelis biurokratijos kiekis, dažniausiai būdingas valstybinėms institucijoms, bei griežta hierarchinė tvarka yra pagrindinis barjeras organizacijos vadovybės ir pavaldinių (vertikali komunikacija žemyn) vidinei komunikacijai efektyvinti.

- Viena iš galimybių didinti vidinės komunikacijos efektyvumą yra didinti vadovų bendravimą "akis į akį" su pavaldiniais, pavyzdžiui, susirinkimų ar renginių metu.
- Atstumas tarp vadovybės ir darbuotojų jaučiamas taip pat ir vertikalios komunikacijos iš apačios į viršų lygmenyje. Organizacijoje nėra sudarytos galimybės su vadovybe bendrauti tiesiogiai, nėra numatyti komunikacijos su vadovais kanalai, organizacijoje nėra puoselėjama darbuotojų ir vadovybės bendravimo kultūra, jaučiamas formalus bendravimo hierarchija. Bendravimas su vadovybę yra priimtinas tik esant itin svarbiai informacijai, darbuotojai dažniausiai informuoja tik savo tiesioginius vadovus. Dauguma darbuotojų nori būti paskatinti komunikuoti su vadovais, tačiau dėl esamos organizacijos kultūros nesiima iniciatyvos patys. Siūlydami kitus kanalus, kuriais norėtų bendrauti su vadovais, kai kurie darbuotojai pasiūlė praturtinti kompanijos intranetą funkcija leidžiančia tiesiogiai teikti pasiūlymus ar porblemas vadovams.
- Pagrindinės probleminės padalinių tarpusavio komunikacijos sritys: jaučiamas informacijos iš kitų padalinių trūkumas, organizacijoje nėra skatinamas bendradarbavimas tarp padalinių ir nėra numatyti komunikacijos tarp padalinių kanalai. Dauguma respondentų nurodė "akis į akį" ir tiesioginį susirašinėjimą el. paštu kaip efektyviausius kanalus. Taip pat pasigendama tiesioginio sinchroninio bendravimo, pavyzdžiui pokalbių programėlės panašios į Skype ar Facebook Messenger. Pagrindine problema įvardinama darbuotojų kaita, kuomet kito padalinio darbuotojai nėra supažindinami su naujais darbuotojais kitame padalinyje. Darbuotojai itin akcentuoja poreikį padidinti intraneto funkcionalumą, paiešką ir teikti daugiau informacijos apie naujus ir esamus darbuotojus.
- Apibendrinant galima teigti, kad AB „Lietuvos paštas“ darbuotojai yra patenkinti esama vidine komunikacija, tačiau didžiausias barjeras komunikacijai efektyvinti yra įsienėjusi hierarchinė organizacijos kultūra, atstumas tarp vadovų ir pavaldinių, gausi biurokratija, nepankamas intraneto funkcionalumas, bei efektyvesnių asmeninių komunikacijos kanalų trūkumas.

LITERATŪRA

1. ADLER R.B., TOWNE N. (1990). Looking Out Looking In. Fort Worth, Chicago: Holt, Rinehart and Winston.
2. ALMONAITIENĖ, J., ANTINIENĖ, D., AUSMANIENĖ, N., ir kiti. Bendravimo psichologija. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2003.
3. AUGUSTINAITIS, A. Viešieji ryšiai ir viešybės valdymas žinių visuomenėje . Informacijos mokslai, 2006, 38.
4. BARŠAUSKIENĖ, V.. Dalykinė komunikacija. Kaunas: Technologija, 2002.
5. BARŠAUSKIENĖ, V., JANULEVIČIŪTĖ - IVAŠKEVIČIENĖ, B. Komunikacija: teorija ir praktika, Kaunas, 2005.
6. BOVEE, C. L., THILL, J. V. (2005). Business Communication Today . Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.
7. BUMBLYTĖ, D., RAMANAUSKAITĖ, V. (2004). Organizacijos komunikacija – įmonės sėkmės pagrindas. Personalo vertė ir vadyba. Verslo žinios. 5 (8.5), p.1R17.
8. CARUS, N. M. (2008). Organization design. IE Business Publishin, Maria de Molina, Madrid, Spain.
9. CLEGG J. (2005).Managing and Organizations. SAGE publications, London.
10. CRESWELL, J. W. (2003).Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. London: Sage.
11. DABARTINĖS LIETUVIŲ KALBOS ŽODYNAS, 2008. Interkatyvus: <http://www.lkz.lt/dzl.php/>
12. ELVING WIM J.L.,(2005)."The role of communication in organisational change", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10 Iss: 2, pp.129 – 138
13. GYRAITĖ, G., BIVAINIENĖ, L. (2008). Marketingo komunikacijos priemonių naudojimas Šiaulių universitete vykdomų ES struktūrinių fondų projektų pavyzdžiu. Ekonomika Ir Vadyba: Aktualijos Ir Perspektyvos, (4), Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2008, Nr.4(13).
14. GUŠČINSKIENĖ J.(2009). Organizacijų sociologija:vadovėlis. Kaunas:Technologija.
15. JAKŠTAITĖ-VINKUVIENĖ A.(2008). Visapusiš informacijos sklidimas organizacijoje. OKVC leidykla.
16. JANČAITYTĖ R.,VALAVIČIENĖ N., AUGUTIENĖ R. PRAKAPAS R. (2009). Tarpkultūrinės kompetencijos didinimas bei įvairovės valdymo gebėjimų stiprinimas. Metodinė medžiaga. Vilnius.

17. JUCEVIČIENĖ P.(2009). Organizacinė elgsena:vadovė lis. Kaunas:Technologija.
18. JUCEVIČIENĖ, P., BLAŽĖNAITĖ, A. (2008). Žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje. Kaunas: Technologija.
19. KAIMAKOVA, M. V. (2008). Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. Verslas: teorija ir praktika, Nr. 11 (2), p. 124–133.
20. KASIULIS J., BARVYDIENĖ V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
21. KŠIVICKIENĖ, D. (2010). Darbuotojų motyvavimas sunkmečiu. Verslas. Vadyba. Vadovas, Nr. 1, p. 4-9.
22. LIETUVOS PAŠTAS TINKLALAPIS, 2015. Interaktyvus: www.post.lt/apiemus
23. LUCK, E. M., BUCHANAN, E. J. (2008) Sporting Organisations: Do they need to Communicate with Members?.3CMedia: Journal of Community, Citizen's and Third Sector Media and Communication (4).
24. MARČINSKAS, A., DISKIENĖ, D. (2007). Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos: monografija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
25. MCQUAIL D., WINDAHL S. (1993). Communication Models: For the Study of Mass Communication. London: Longman.
26. MEČELIENĖ R.(2008). Vidinė komunikacija organizacijoje. Biuro administravimas. Nr.4.
27. MERFELDAITĖ, O. (2005). Efektyvi komunikacija. Interaktyvus: <http://www.slideserve.com/nanji/efektyvi-komunikacija>
28. MISEVIČIUS, V., URBONIENĖ, R. (2006). Dalykinio bendravimo pagrindai : Mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
29. MOCKUTĖ L., ILIKEVIČIUTĖ J. (2011). Pradėk nuo savęs arba vidinės komunikacijos svarba organizacijų korporatyvinei reputacijai. Publicum straipsnių rinkinys.
30. NAUCKŪNAITĖ, Z. (2003). The Development of Communication Competence in the Process of Teacher Training // Bildung im Zeitalter der Informationsgesellschaft: Baltische Studien zur Erziehungs-und Sozialwissenschaft. Reihenherausgeber: G.-B. Reinert, I. Musteikienė, J. Orn. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2003. Band 8, p. 225–234.
31. PALAITYTĖ, B. (2006). Darbuotojų komunikacijos kliutys. Biuro administravimas, Nr.2.
32. PALIDAUSKAITĖ, J. (2003). Viešojo administravimo etika.Kaunas: Technologija.
33. PRUSKUS, V. (2007). Neformalios komunukacijos ritualai. Vilnius: VPU.
34. PUŠKORIUS, S. (2006). Bendradarbiavimo efektyvumo vertinimas. Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje. Mokslo darbai. p. 9-15.
35. SEILIUS, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: KU leidykla
36. STAKE, P. (2005) Qualitative Case Studies. Thousand Oaks: Sage Publications.

37. STONER J., FREEMAN R. E . , GILBERT D. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
38. STOŠKUS, S., BERŽINSKIENĖ, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.
39. ŠUKELIENĖ, N. (2003). Komunikacijų reikšmė vadyboje. Verslas, vadyba ir studijos 2003, II tomas, p.186-191.
40. TAPINIENĖ, J. (2007). Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus (2). Vadovo pasaulis 1, p.59-63.
41. TUBBS, L., MOSS, S. (1991). Human Communication: An Interpersonal Perspective. Random House.
42. VAN RIEL, C., FOMBRUN A. (2007). Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management.
43. VEČKIENĖ, N., JUCEVIČIENĖ, P., JUCEVIČIUS, R., TARGAMADZĖ, V., ŠERMUKŠNYTĖ, L., MAČERINSKIENĖ, I. (1996). Švietimo vadybos įvadas : Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
44. WHITE, J., MAZUR, L. (1996). Strategic Communications Management: Making Public Relations Work. Longman Group United Kingdom.
45. ŽIBŪDA T.(2008). Vidinės komunikacijos tobulinimas. OKVC.
46. ŽYDŽIŪNAITĖ, V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija.

PRIEDAI

Sveiki,

esu magistrantė Vaida Jurkevičienė. Šiuo metu rengiu baigiamąjį darbą apie AB „Lietuvos paštas“ vidinės komunikacijos didinimą. Jūsų dalyvavimas apklausoje padėtų man įvertinti organizacijos vidinę komunikaciją AB „Lietuvos paštas“. Ši anketa yra anoniminė, o jos rezultatai bus naudojami tik moksliniam tyrimui atlikti. Prašau, įdėmiai perskaitykite klausimus ir pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkančius atsakymų variantus.

ANKETA

1. Jūsų lytis:
 - Vyras
 - Moteris

2. Jūsų amžius:
 - Iki 21
 - 22-30
 - 31-40
 - 41-50
 - 51 – 60
 - 61 ir daugiau

3. Kiek laiko dirbate AB „Lietuvos paštas“:
 - Iki 1metų
 - 1-2 metai
 - 2-5 metai
 - 5-10 metų
 - 10 ir daugiau

4. Kokiai komunikacinei grupei priklausote:
 - Vadovybė
 - Projektų vadovai
 - Administratoriai
 - Specialistai
 - Kita _____

5. Įvertinkite ar esate patenkinti organizacijos vidine komunikacija AB „Lietuvos paštas“:

Klausimas	Labai nepatenkinta (-as)	Nepatenkinta (-as)	Neutralus	Patenkinta (-as)	Labai patenkintas
Bendras pasitenkinimas organizacijos vidine komunikacija					
Komunikacija iš vadovų					
Pavaldinių komuniacija su vadovais					
Komunikacija tarp padalinių					

6. Įvertinkite vadovybės komunikaciją su darbuotojais:

Klausimas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neutralus	Sutinku	Visiškai sutinku
Informacija sklandžiai pasiekia žemiausias grandis					
Informacijos kiekis pakankamas					
Informacija iš vadovų tiesiogiai pasiekia įvairaus rango darbuotojus, nepriklausomai nuo jų statuso					
Vadovybės pranešimai yra aiškūs ir lengvai suprantami					
Kanalai, kuriais teikiama vadovybės informacija, yra tinkami (naujienlaiškis, el. paštas, intranetas)					
Informacija iš vadovybės pasiekia darbuotojų laiku, kad sėkmingai atlikti užduotis					
Koks Jūsų manymu informacijos perdavimo būdas yra efektyviausias vadovybei bendraujant su pavaldiniais?	Oficialiais raštais	„Akis į akį“	Naujienlaiškiais	Tiesiogiai el. paštu	Kita (įrašykite)
Jūsų pasiūlymai vadovybės komunikacijos su pavaldiniais gerinimui					

7. Įvertinkite darbuotojų komunikaciją su vadovybe:

Klausimas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neutralus	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbuotojai dažniausiai informuoja savo tiesioginius vadovus, o jie informuoja jų vadovus					
Darbuotojai yra skatinami dalintis visa savo turima informacija					
Organizacijoje yra skatinama bendrauti su vadovybe tiesiogiai, nepriklausomai nuo darbuotojų statuso					
Bendravimas su vadovybe priimamas tik esant labai svarbiai informacijai					
Organizacijoje yra numatyti pavaldinių bendravimo su vadovais kanalai					
Darbuotojų ir vadovų bendravimas yra savalaikis ir operatyvus					
Koks Jūsų manymu informacijos perdavimo būdas yra efektyviausias pavaldiniams bendraujant su vadovais?	Oficialiais raportais	„Akis į akį“	Tiesiogiai el. paštu	Telefonu	Kita (įrašykite)
Jūsų pasiūlymai darbuotojų ir vadovybės komunikacijos gerinimui					

8. Įvertinkite komunikaciją tarp padalinių:

Klausimas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neutralus	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijos struktūra sudaro palankias sąlygas darbuotojams keisti informacija tarp padalinių					
Informacijos kiekis gaunamas iš kitų padalinių yra pakankamas					
Organizacijoje yra skatinama bendradarbiauti ir dalintis informacija tarp padalinių					
Bendraujant su kolegomis iš kitų padalinių yra informacija yra lengvai suprantama					
Organizacijoje yra numatyti pavaldinių bendravimo su kitų padalinių nariais kanalai (pvz bendri renginiai)					
Darbuotojų bendravimas tarp padalinių yra savalaikis ir operatyvus					
Koks Jūsų manymu informacijos perdavimo būdas yra efektyviausias tarp padalinių?	Oficialiais raportais	„Akis į akį“	Tiesiogiai el. paštu	Telefonu	Kita (įrašykite)
Jūsų pasiūlymai darbuotojų komunikacijos tarp padalinių gerinimui					

Dėkoju už Jūsų asakymus.

IMTIES DYDŽIO PASKAIČIAVIMAS

Rekomenduojami imties dydžiai paremti dviem patikimumo lygiais					
Populiacijos dydis	Imties dydis		Populiacijos dydis	Imties dydis	
	+5%	10%		5%	10%
10	10		275	163	74
15	14		300	172	76
20	19		325	180	77
25	24		350	187	78
30	28		375	194	80
35	32		400	201	81
40	36		425	207	82
45	40		450	212	82
50	44		475	218	83
55	48		500	222	83
60	52		1000	286	91
65	56		2000	333	95
70	59		3000	353	97
75	63		4000	364	98
80	66		5000	370	98
85	70		6000	375	98
90	73		7000	378	99
95	76		8000	381	99
100	81	51	9000	383	99
125	96	56	10000	385	99
150	110	61	15000	390	99
175	122	64	20000	392	100
200	134	67	25000	394	100
225	144	70	50000	397	100
250	154	72	100000	398	100

Šaltinis: Viskonsino universiteto tinklapis, pagal Isaac, Michael, 1981; Smith, 1983

