



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Jolita Miknevičiūtė

**ŽINIŲ SKLAIDOS TOBULINIMAS HORIZONTALIOS KOMUNIKACIJOS
PRIEMONĖMIS: UAB „ERGOLAIN PROJEKTAI“ ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Lekt. A. Blažėnaitė

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ŽINIŲ SKLAIDOS TOBULINIMAS HORIZONTALIOS KOMUNIKACIJOS
PRIEMONĖMIS: UAB „ERGOLAIN PROJEKTAI“ ATVEJIS**

Žinių ir inovacijų vadybos studijų programa (621N20011)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMIV-4 gr. studentė, Jolita Miknevičiūtė

2016-05-12

Vadovė

Lekt. Auksė Blažėnaitė

2016-05-12

Recenzentas

Prof. Rimgailė Vaitkienė

2016-

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Jolita Miknevičiūtė

Žinių ir inovacijų vadyba (621N20011)

Baigiamojo magistro darbo „Žinių sklaidos tobulinimas horizontalios komunikacijos priemonėmis:

UAB „Ergolain projektai“ atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. 05 12 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Jolitos Miknevičiūtės**, baigiamasis magistro darbas tema „Žinių sklaidos tobulinimas horizontalios komunikacijos priemonėmis: UAB „Ergolain projektai“ atvejis“ 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 mokėjusi.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Miknevičiūtė Jolita. Improving Knowledge Dissemination by the Means of Horizontal Communication: the case of UAB Ergolain projektai. Master's Final Thesis in Knowledge and Innovation Management/supervisor Aukšė Blaženaitė. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology. Social Sciences: Management and Administration.
Key words: Small Company, Knowledge Dissemination, Horizontal Communication, Means of Horizontal Communication, Improving Knowledge Dissemination.
Kaunas, 2016. 114 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. For small businesses it is difficult to win in a competitive market, to attract new customers and to retain them. Moreover, high staff turnover reduces the amount of income. According to scientists the main solution to these difficulties - investment in human capital, making communication and knowledge dissemination more efficient, improving microclimate as well as increasing mutual trust. During the process of knowledge dissemination employees share knowledge, which can be linked to new products, services, the new definitions of organizations/industries, etc. Due to this reason, with presence of effective dissemination of knowledge workers can improve the proposed products/services, or to contribute to the development of the new range. Excellent knowledge dissemination contributes to more efficient staff work and decreases the number of mistakes. However, the topic analyzed is relevant not only for theoretical but also for practical aspects. The analyzed topic provides opportunities to learn wider and in more "depth" about the activities of the joint stock company UAB *Ergolain projektai*, its internal communication, means of communication and knowledge dissemination. The performed study helps to learn about the knowledge dissemination within the company, reveals the problems that workers usually face while sharing knowledge using horizontal means of communication, as well as causes which impede improvement of extensive knowledge dissemination. Provided improvement solutions for the knowledge dissemination contribute to efficiency of activities of UAB *Ergolain projektai* and improvement of knowledge dissemination.

Object of the thesis. Knowledge dissemination by the means of horizontal communication.

Aim of the thesis. To develop guidelines for improving the efficiency of knowledge dissemination through horizontal communication means at the enterprise UAB *Ergolain projektai*.

The objectives of the thesis:

1. To identify theoretical and practical problems of knowledge dissemination through horizontal means of communication at a small enterprise UAB *Ergolain projektai*.
2. To define a theoretical construct, revealing knowledge dissemination through the means of horizontal communication.
3. To empirically determine the level of knowledge dissemination using means of horizontal communication and problems in the enterprise UAB *Ergolain projektai*.

4. On the basis of result analysis, to present recommendations for UAB *Ergolain projektai* to improve knowledge dissemination using horizontal communication means.

The main theoretical results of the thesis: the main problems faced by small enterprises which do not have effective dissemination of knowledge include the loss of customers, projects defeat, staff turnover, complex communication between staff, bad microclimate and mutual distrust. To avoid these problems, the final work analyzes the dissemination of implicit and explicit knowledge, its' sharing through formal (annual reports, intranet, training sessions, etc.) and informal (publications, memos, Skype, etc.) means of horizontal communication.

Small enterprises in which employees share knowledge get benefits - optimal problem solving, improved employees' morale, enhanced employees' intelligence, more effective mutual cooperation, closer relationship among employees, productive, efficient use of knowledge, reduction in the number of made mistakes, accumulation of the best practices, excellent inner atmosphere and greater mutual trust. However, the effective dissemination of knowledge may face human, organizational and technological interferences.

The main research results. Knowledge dissemination at the company UAB *Ergolain projektai* has been found not efficient, and the staff is not satisfied with the process. Employees continuously encounter such problems as high time expenditure for the work carried out, the lack of feedback or a large number of corrections of accomplished works. Such recurrent errors may be affected by the fact that despite sharing explicit and implicit knowledge by employees of the analyzed company, the lack of this kind of knowledge is felt. This proves that transmitted knowledge does not reach the final recipient, knowledge is not transferred to all colleagues, it is lost during sending/receiving process or is not fixed or classified. Inefficient level of knowledge dissemination is also determined by the fact that employees of the UAB *Ergolain projektai* tend to share their knowledge only with those colleagues who take the same positions or implement the project together at the time. Although the dissemination of knowledge of the analyzed company is not effective, however, in the enterprise UAB *Ergolain projektai* such technological, verbal and non-verbal horizontal communication means are most frequently used which transfer implicit and explicit knowledge in the most effective way.

The main recommendations. Development of staff competence in the field of knowledge dissemination; improvement of microclimate and such values as mutual trust; introduction of additional effective horizontal communication means.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Smulkios įmonės, UAB „Ergolain projektai“, vidinė komunikacija.....	16
2 pav. Skleidžiamų žinių nauda.....	19
3 pav. Žinių tipai.....	21
4 pav. Žinių sklaidos požymiai.....	27
5 pav. Organizacijos komunikacijos kategorijos.....	34
6 pav. Galimų horizontalios organizacijos komunikacijos priemonių konceptuali schema.....	37
7 pav. Žinių dalijimosi horizontalios komunikacijos priemonės.....	46
8 pav. Smulkios įmonės žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis struktūrinis modelis.....	48
9 pav. Žinių sklaida UAB „Ergolain projektai“.....	57
10 pav. Žinių sklaidos vertinimas.....	58
11 pav. Kūrėjų žinių sklaidos turinys.....	59
12 pav. Valdytojų žinių sklaidos turinys.....	59
13 pav. Užbaigėjų žinių sklaidos turinys.....	60
14 pav. Žinių trūkumas kūrėjams.....	61
15 pav. Žinių trūkumas valdytojams.....	61
16 pav. Žinių trūkumas užbaigėjams.....	62
17 pav. UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidos kryptis.....	63
18 pav. Žinių sklaidos turinys ir kryptis.....	64
19 pav. UAB „Ergolain projektai“ problemos.....	66
20 pav. UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų susidurimo su problemomis dažnis.....	67
21 pav. Trečios klausimų grupės rezultatų apibendrinimas.....	68
22 pav. Išreikštų žinių sklaidai naudojamos horizontalios komunikacijos priemonės.....	69
23 pav. Neišreikštų žinių sklaidai naudojamos horizontalios komunikacijos priemonės.....	70
24 pav. Slypinčių žinių sklaidai naudojamos horizontalios komunikacijos priemonės.....	71
25 pav. UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų horizontalios komunikacijos priemonių žinioms skleisti naudojimo dažnis.....	71
26 pav. UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidos tobulinimo horizontalios komunikacijos priemonėmis sprendimo būdai.....	74
27 pav. Kūrėjų žinių sklaidos kryptis.....	109
28 pav. Valdytojų žinių sklaidos kryptis.....	109
29 pav. Užbaigėjų žinių sklaidos kryptis.....	110
30 pav. Kūrėjų susidurimo su problemomis dažnis.....	111

31 pav. Valdytojų susidurimo su problemomis dažnis.....	111
32 pav. Užbaigėjų susidurimo su problemomis dažnis.....	112
33 pav. Kūrėjų horizontalios komunikacijos priemonių, žinioms skleisti, naudojimo dažnis....	113
34 pav. Valdytojų horizontalios komunikacijos priemonių, žinioms skleisti, naudojimo dažnis	113
35 pav. Užbaigėjų horizontalios komunikacijos priemonių, žinioms skleisti, naudojimo dažnis.....	114

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Galimi žinių sklaidos trikdžiai.....	28
2 lentelė. Horizontalios organizacijos komunikacijos priemonės išreikštų, neišreiktų ir slypinčių žinių sklaidai.....	50
3 lentelė. Tiriamieji klausimai ir jų aprašymas.....	55

TERMINŲ ŽODYNĖLIS

- 1. Žinių sklaida** (*ang. Knowledge Dissemination*) – šio darbo kontekste žinių sklaida suprantama kaip žinių judėjimas tarp organizacijos darbuotojų, pasitelkiant komunikacijos priemones, kuris turi įtakos efektyvesnei darbuotojų veiklai, geresnei darbuotojų dvasinei būklei, artimesniems tarpusavio santykiams, puikiai vidinei atmosferai, žinių panaudojimo efektyvumui ir produktyvumui bei veiksmingumui tarpusavio bendradarbiavimui (pagal Lin, Wu ir Tsai, 2012; Laihonon, 2006; Chen ir Pham, 2014).
- 2. Žinių dalijimasis** (*ang. Knowledge Sharing*) – nuo organizacijos kultūros ir individualios elgsenos priklausantis procesas, kurio metu individai tarpusavyje laiku keičiasi savo žiniomis su reikiamais kolegomis ir kartu sukuria naujas žinias (pagal De Vries et al, 2006; Mačiuitis ir kiti, 2008).
- 3. Vidinė organizacijos komunikacija** (*ang. Internal Organizational Communication*) – procesas, vykstantis organizacijos viduje tarp skirtingų specializacijų asmenų ir grupių, kurio metu dalinamasi informacija, kuriami santykiai, reikšmė, organizacinė kultūra ir vertė (pagal Cornelissen, 2008; Dolphin, 2005; Men ir Stacks, 2014).
- 4. Horizontali organizacijos komunikacija** (*ang. Horizontal organizational communication*) – mechanizmas, kuris vyksta tarp kolegų tame pačiame hierarchiniame lygmenyje įvairiais komunikacijos kanalais (pagal Cornelissen, 2008; Bartels, Puynt ir Molen, 2010).
- 5. Komunikacijos priemonės (šio darbo kontekste)** (*ang. Communication Tools/Mean*s) – techniniai ir fiziniai būdai, kuriais informacija ar žinia tinkamai perduodama numatomai tikslinei, to paties hierarchinio lygio auditorijai ar padaliniam (Fiske, 1998; Timm ir DeTienne, 1995; Huyssteen, Strydom ir Rudansky-Kloppers, 2015).
- 6. Organizacinė komunikacija** (*ang. Organizational Communication*) – organizacijos lygmenyje vykstantis procesas, kurio metu tarp asmenų ar grupių, kurios susiformuoja formaliu ir neformaliu būdais, keičiamasi žiniomis ir žinutėmis norint pasiekti bendrų ir atskirų tikslų (pagal Award ir Alhashemi, 2012; Yildiz, 2013; Nordin, Halib ir Ghazali, 2011).

TURINYS

TERMINŲ ŽODYNĖLIS.....	9
ĮVADAS.....	11
1. ŽINIŲ SKLAIDOS, ORGANIZACINĖS KOMUNIKACIJOS, KOMUNIKACIJOS	
PRIEMONIŲ PROBLEMATIKA.....	14
1.1. Atliktų tyrimų analizė.....	14
1.2. UAB „Ergolain projektai“ atvejo problematika	15
2. ŽINIŲ SKLAIDOS TOBULINIMO HORIZONTALIOS KOMUNIKACIJOS	
PRIEMONĖMIS TEORINĖ ANALIZĖ.....	19
2.1. Žinių sklaida smulkioje įmonėje	20
2.2. Organizacijos komunikacijos samprata ir struktūra	29
2.3. Organizacijos horizontalios komunikacijos priemonės	34
2.3.1. Organizacijos horizontalios komunikacijos priemonių efektyvaus veikimo prielaidos... 35	
2.3.2. Organizacijos horizontalios komunikacijos priemonių skirstymas.....36	
2.4. Žinių sklaidos, smulkioje įmonėje, horizontalios komunikacijos priemonėmis struktūrinis modelis.....	47
3. ŽINIŲ SKLAIDOS TOBULINIMO HORIZONTALIOS KOMUNIKACIJOS	
PRIEMONĖMIS TYRIMO METODOLOGIJA	52
3.1. Žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis tyrimo logika	52
3.2. Žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis tyrimo etika	54
3.3. Žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis empirinio tyrimo instrumento pagrindimas	55
4. UAB „ERGOLAIN PROJEKTAI“ ŽINIŲ SKLAIDOS TOBULINIMO HORIZONTALIOS	
KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖMIS TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	56
4.1. UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis tyrimo analizė	56
4.2. UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidos tobulinimo horizontalios komunikacijos priemonėmis sprendimo būdai.....	73
IŠVADOS.....	79
LITERATŪRA.....	81
PRIEDAI.....	88

IVADAS

Temos aktualumas. Šiais laikais organizacijos vis labiau pradeda vertinti savo darbuotojus. Šiandien verslas pasiryžęs keisti ir keistis ne vien dėl rinkos ir vartotojų pokyčių, bet ir dėl darbuotojų, dėl jų poreikių ir norų. Organizacijos suprato, kad joms reikia daugiau nei paprastų darbuotojų sutikimo dirbti jų organizacijoje. Darbdaviai siekia patraukti savo darbuotojų „protus“, energiją ir įsipareigojimus, kad darbuotojas atiduotų visą save, visas savo mintis, idėjas, jėgas ir pastangas. Organizacijos suprato, kad jei jos ir darbuotojas eis ta pačia kryptimi, žengs „*koja kojon*“, sieks tų pačių tikslų, verslas klestės, bus lengviau laimėti aršią konkurencinę kovą (Quirke, 2000, p. 1). Dėl šios priežasties šiomis dienomis mokslininkai vis daugiau skiria dėmesio, analizuoja bei vis garsiau ir dažniau galima išgirsti kalbant apie žmogiškąjį kapitalą, efektyvios komunikacijos, kolegų bendravimo ir tarpusavio žinių sklaidos svarbą, kokia įtaka daroma darbinei atmosferai, efektyvesniam darbuotojų darbui ir pan. Taip yra todėl, kadangi be komunikacijos „neišgyventų“, negalėtų efektyviai veikti nei viena organizacija, nes „komunikacija – tarsi organizacijos kraujas, o jo trūkumas ne vienai iš jų sukėlė panašius požymius kaip kraujo apykaitos sutrikimas organizmui.“ (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007, p. 10), komunikacija yra pagrindas, kad gyvųjų organizacija (Blažėnaitė, 2011, p. 87), organizacija neegzistuos be komunikacijos (Ragusa, 2010, p. 20). Šios citatos įrodo komunikacijos svarbą ir reikšmę organizacijai.

Žinios, suvoktos ir pripažintos svarbiomis organizacijos veiklai, yra aktualios ir svarbios daugelio organizacijų tolimesnei sėkmingai jų veiklai. Jų laukas apima organizacijos kultūrą, etiką, politiką, dokumentus ir darbuotojus (Lin, Wu ir Tsai, 2012, p. 628). Organizacijose komunikacijos proceso metu darbuotojai dalinasi žiniomis, kurios gali sietis su naujais produktais, paslaugomis, naujais jų apibrėžimais, naujais organizacijų/industrijų apibrėžimais ir pan. Dėl šios priežasties esant efektyviai žinių sklaidai darbuotojai gali tobulinti siūlomą produkciją/paslaugas ar prisidėti prie naujo asortimento kūrimo. Mokslininkai pabrėžia, kad puiki žinių sklaida prisideda ir prie efektyvesnio darbuotojų darbo bei daromų klaidų skaičiaus mažėjimo.

Problema atsiranda tada, kai darbuotojai dėl emocinių, technologinių, asmeninių priežasčių nebenori dalintis žiniomis ir komunikuoti tarpusavyje. Todėl būtina tyrinėti, kaip žinių sklaidai pasitelkiamos ir gali tarnauti veiksmingiausios ir efektyviausios horizontalios komunikacijos priemonės.

Nagrinėjama tema aktuali ne tik teoriniu, bet ir praktiniu aspektais. Analizuojama tema leidžia plačiau ir „giliau“ pažinti UAB „Ergolain projektai“ veiklą, vidinę įmonės komunikaciją ir komunikacijos priemones. Atliekamas tyrimas padeda susipažinti su žinių sklaida įmonės viduje, su kokiomis problemomis darbuotojai dažniausiai susiduria dalindamiesi žiniomis, naudodamiesi horizontalios komunikacijos priemonėmis, kokios priežastys apsunkina efektyvų žinių srautų

įveiklinimą. Pateikiami žinių sklaidos efektyvinimo būdai prisideda prie UAB „Ergolain projektai“ veiklos ir vidinės komunikacijos tobulinimo.

Tyrimo tikslas. Parengti UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis tobulinimo gaires.

Darbo uždaviniai:

1. Identifikuoti žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis teorines ir praktines problemas smulkios įmonės, UAB „Ergolain projektai“, kontekste.
2. Mokslinės literatūros analizės pagrindu atskleisti žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis teorines prielaidas.
3. Empirinio tyrimo pagrindu iširti žinių sklaidą horizontalios komunikacijos priemonėmis UAB „Ergolain projektai“.
4. Empirinio tyrimo duomenų analizės pagrindu pateikti žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis tobulinimo pasiūlymus UAB „Ergolain projektai“.

Darbo problema. Neefektyvi žinių sklaida tarp UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų horizontalioje struktūroje. Kaip neefektyvi žinių sklaida lemia darbuotojų darbo produktyvumą?

Tyrimo objektas. Žinių sklaida horizontalios komunikacijos priemonėmis.

Darbo strategija. Darbą sudaro 4 dalys. Pirmoje dalyje analizuojama baigiamojo darbo problema – pristatomi ir analizuojami atlikti tyrimai panašiomis tematikomis ir UAB „Ergolain projektai“ probleminiai aspektai. Antrojoje baigiamojo darbo dalyje atliekama teorinė analizė, kurios metu analizuojama smulkios įmonės žinių sklaida, jos nauda, metodai ir žinių tipai. Šioje, teorinėje dalyje, supažindinama su organizacijos komunikacijos samprata ir darbe aktualiausiomis komunikacijos struktūros dalimis. Taip pat analizuojamos ir klasifikuojamos horizontalios komunikacijos priemonės. Teorinė analizė baigiama žinių sklaidos tobulinimo horizontalios komunikacijos priemonėmis konceptualių teoriniu modeliu, kuris yra visos teorinės dalies apibendrinimas. Trečiojoje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija, kurioje aprašoma metodologinės dalies logika, tyrimo etika ir pagrindžiamas tyrimo instrumentas. Paskutinėje baigiamojo darbo dalyje pristatomi, interpretuojami ir apibendrinami UAB „Ergolain projektai“ atlikto tyrimo rezultatai bei pristatomos siūlomos žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis tobulinimo gairės analizuojamai įmonei. Visą baigiamąjį darbą apibendrina išvados, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis – 114 puslapių (35 paveikslai, 3 lentelės, 6 priedai). Literatūros sąrašė 102 šaltiniai.

Tyrimo metodai.

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Stebėjimas.

Tyrimo apribojimai:

1. Horizontali organizacinė komunikacija gali vykti keliuose lygmenyse. Tačiau, atsižvelgiant į UAB „Ergolain projektai“ organizacinę struktūrą, įmonės horizontali komunikacija, žinių sklaida tirama tik viename lygmenyje – darbuotojų.

2. Mokslininkai teigia, kad organizacijos komunikacija laikoma horizontalia, kai žinia ar informacija tarpusavyje dalijasi tą patį statusą užimantys darbuotojai, tačiau UAB „Ergolain projektai“ kontekste visi darbuotojai laikomi lygiaverčiais partneriais ir dalyvauja horizontalioje organizacijos komunikacijoje.

3. Baigiamajame darbe pateikiamos ir analizuojamos organizacijos komunikacijos priemonės yra veiksmingos abiejose komunikacijos kryptyse, tačiau šiuo atveju komunikacijos priemonės analizuojamos tik per horizontalios organizacijos komunikacijos prizmę.

1. ŽINIŲ SKLAIDOS, ORGANIZACINĖS KOMUNIKACIJOS, KOMUNIKACIJOS PRIEMONIŲ PROBLEMATIKA

1.1. Atliktų tyrimų analizė

Greitai besivystančioje žinių visuomenėje daugiausia dėmesio skiriama nebe gamtos ar kapitalo ekonominiams ištekliams, o žinioms ir vidinei darbuotojų komunikacijai kaip pagrindinei visų organizacijos veiklų varomajai jėgai. Tai puikiai įrodo atliekami moksliniai tyrimai.

Analizuojant mokslinę literatūrą akivaizdu, kad **vidinė organizacinė komunikacija** gerina organizacijos veiklą, įmonė tampa sėkmingesne ir pelningesne. Hanson (1986) atliko tyrimą, kurio metu buvo analizuojamos 40 pagrindinių organizacijų pelningumas penkerių metų laikotarpyje (p. 399–411). Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos **pelningumas** buvo pagrindinis kriterijus, kuris turėjo įtakos pagerėjusiems vadovų ir darbuotojų tarpasmeniniams santykiams. Organizacijos komunikacijos svarbą patvirtino ir Clappitt bei Downs (1993) (Robson ir Tourish, 2005, p. 213). Jie padarė išvadą, kad efektyvi darbuotojų komunikacija daro didelę įtaką **produktyvumo ir inovatyvumo didėjimui, pravaikštų mažėjimui, streikų sumažėjimui, aukštesnei paslaugų ir produktų kokybei** bei **kainų sumažėjimui** (Robson ir Tourish, 2005, p. 213). Teiginį, kad vidinė organizacinė komunikacija gerina įmonės veiklą pagrindė ir Watson. Mokslininkas atliko apklausą, kurios rezultatai parodė, kad efektyvią vidinę komunikaciją vykdančios organizacijos užima **didesnę rinkos dalį** ir sumoka 57% daugiau dividendų nei organizacijos, kreipiančios nedidelį dėmesį į vidinę komunikaciją. Taip pat šio tyrimo metu paaiškėjo, kad organizacijos, skiriančios daug dėmesio vidinei komunikacijai, turi stiprų ryšį tarp organizacinės komunikacijos ir gebėjimo išlaikyti savo darbuotojus. Investuodama į vidinę komunikaciją organizacija turi didesnę tikimybę **išlaikyti savo darbuotojus**. Tyrimo metu buvo pastebėta, kad vidinė komunikacija leidžia 20% sumažinti darbuotojų kaitą. Aktyvią vidinę komunikaciją vykdančiose organizacijose darbuotojai puspenkto karto labiau palaiko organizacijos veiksmus ir siekius nei silpnai žinias skleidžiančiose įmonėse.

Žinias, sklaidą ir jų svarbą organizacijoms analizavo Abeson ir Taku (2009). Mokslininkai pastebėjo, kad žinios organizacijoms yra labai svarbios, nes padeda **nugalėti konkurencinėje kovoje, didina organizacijos konkurencingumą, kokybiškiau atliekamos užduotys, padidina produkto ar paslaugos kokybę**, prekės ar paslaugos tampa **patikimesnėmis**, nes sumažina defektų skaičių, kainą ir ciklo laiką. Autoriai pastebėjo, kad žinios, jų sklaida **pagerina darbuotojų dvasinę būklę** ir jos yra strategiškai reikšmingas išteklius, nes žinios **palengvina strategijų kūrimą** (ten pat). Tačiau mokslininkai neanalizavo, kokią įtaką efektyviai žinių sklaidai gali daryti smulkios įmonės mikroklimatas, kultūra, vertybės ir požiūris. Taip pat mokslininkai analizuodami žinių sklaidos komunikacijos priemones ieško efektyviausių ir populiariausių komunikacijos priemonių, kuriomis

žinios sklis efektyviausiai, tačiau neatsižvelgia į vidinę įmonės atmosferą. Tai puikiai įrodo straipsnyje „Management Communication: Unlocking Higher Employee Performance“ aprašomas 2002 m. organizacijoje atliktas tyrimas, kurio metu apklausti 1425 darbuotojai. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokias **komunikacijos priemones** darbuotojai labiausiai mėgsta ir naudoja bei kuriuos iš jų laikomos patikimiausiomis. Atliktas tyrimas parodė, kad horizontalios organizacinės komunikacijos aspektu labiausiai naudojamos yra 3 priemonės – **laikraščiai, intranetas ir bendradarbiai** bei **paskalos**, tačiau patikimiausiais ir norimiausiais kanalais buvo išrinkti **intranetas, el. laiškai** bei **neformalūs pokalbiai** (pokalbiai prie kavos puodelio). Tačiau vienareikšmiškai teigti, kad šios horizontalios komunikacijos priemonės patraukliausios ir efektyviausios kiekvienoje organizacijos kategorijoje, negalima.

Analizuojant atliktus tyrimus buvo pastebėta, kad moksliniai tyrimai atliekami tik tam tikroje siauroje srityje, pavyzdžiui, vidinėje organizacinėje komunikacijoje, žinių ar komunikacijos priemonių kryptyse, tačiau sunku surasti tyrimų, kuriuose būtų analizuojama tarpdisciplininių reiškinių įtaka, pavyzdžiui, vidinė organizacinė komunikacija pasitelkiant komunikacijos priemones ar vidinė darbuotojų žinių sklaidą pasitelkiant organizacines komunikacijos priemones. Taip pat pastebima, kad tyrimai atliekami didelėse įmonėse, neanalizuojama darbuotojų komunikacija, žinių sklaidą ar horizontalios komunikacijos priemonės smulkiose ar vidutinėse įmonėse. Dėl šios priežasties buvo prasminga baigiamajame darbe pasirinkti analizuoti konkrečios smulkios įmonės žinių sklaidą pasitelkiant horizontalias komunikacijos priemones.

1.2. UAB „Ergolain projektai“ atvejo problematika

Remiantis Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo 3 straipsniu, galima teigti, kad smulki įmonė (maža įmonė) – įmonė, kurioje dirba mažiau nei 50 darbuotojų, įmonės metinės pajamos neviršija 24 mln. litų (apytiksliai 6,95 mln. eurų), o įmonės balanse nurodyta vertė neviršija 17 mln. litų (apytiksliai 4,92 mln. eurų) (Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 3 straipsnis, 2010). Šio tipo įmonės vertina socialinį ir žinių kapitalus, ryšius, kontaktus ir puikius, pagarba grįstus santykius tarp darbuotojų. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje smulkių įmonių kategorija yra antra pagal dydį – 4,16 proc. veikiančių įmonių yra smulkios (didžiausia kategorija – labai mažos įmonės – 94,26 proc.). Šiai kategorijai galima priskirti ir UAB „Ergolain projektai“ įmonę.

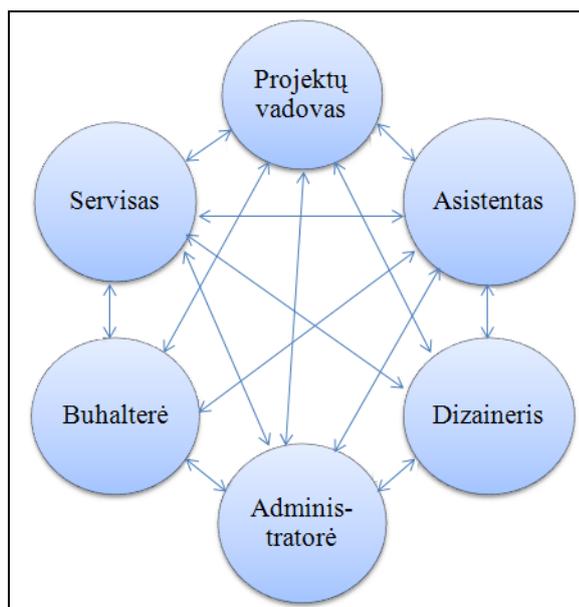
UAB „Ergolain projektai“ ir dar 6 smulkios įmonės buvo įkurtos apie 2000 m., kai prieš daugiau nei 6 metus buvo sukurta įmonių grupė „Ergolain“, kuri šiuo metu pelnytai vadinama rinkos lydere Lietuvoje (*Ergolain.lt*, 2016). Prie „Ergolain“ grupės sėkmės prisideda tai, kad įmonės darbuotojai labai kūrybiški, gamyboje naudojamos naujausios technologijos, modernūs įrengimai bei patikimi

partneriai, siūloni unikalūs baldai ir projektai. Taip pat standartinių biuro baldų sistemų produktai yra laimėję daugybę apdovanojimų. Modernios ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 ir BS OHSAS 18001:2007, LST EN ISO 14001:2005 standartus atitinkančios gamybinės bazės, sertifikuotų projektų vadovų, konstruktorių komandos dėka gaminami aukščiausios kokybės standartiniai bei nestandartiniai korpusiniai, minkšti bei natūraliu medžio lukštu faneruoti baldai.

„Ergolain“ grupė specializuojasi ergonominių kontraktinių baldų gamybos, sudėtingų projektų valdymo ir įgyvendinimo srityse, siūlo interjero dizaino sprendimus bei atstovauja žinomiausiems pasaulio baldų gamintojams. „Ergolain“ sėkmingai dirba ne tik Latvijoje, Lietuvoje, Rusijos Federacijoje, Švedijoje, bet ir yra įgyvendinusi projektų JAV, Baltarusijoje, Kazachstane, Suomijoje, Vokietijoje bei kitose Europos Sąjungos šalių rinkose.

Baigiamajame darbe atliekamas ir analizuojamas stebėjimas (plačiau žr. 3.1. skyriuje) smulkioje įmonėje – UAB „Ergolain projektai“ įmonėje, veikiančioje Vilniuje ir Kaune. Šioje organizacijoje, neatsižvelgiant į pareigybes, vyrauja horizontali organizacijos struktūra. Įmonėje stebima vidinė darbuotojų komunikacija, žinių sklaida ir dalijimasis, naudojamos komunikacijos priemonės, jų pasirinkimas perduodant įvairias žinias.

Stebėjimo metu buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad visi darbuotojai turi savo atsakomybes, savarankiškai priima sprendimus. Tik esant reikalui, kai sprendimo negali priimti vienas darbuotojas arba jis „liečia“ ir aukštesnę vadovybę, tariamasi ir diskutuojama su generaliniu direktoriumi. Įmonės vidinė komunikacija dažniausiai vyksta tarp projektų vadovo, asistento, dizainerio, administratorės, buhalterės ir serviso (žr. 1 pav.).



1 pav. Smulkios įmonės, UAB „Ergolain projektai“, vidinė komunikacija (sudaryta autorės)

Stebėjimo metu buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad mažiausiai analizuojamoje smulkioje įmonėje komunikuoja buhalterės. Šios profesijos atstovės su servisu komunikuoja rečiausiai, o su dizaineriais tarpusavyje visiškai nesidalina žiniomis. Stebėjimo metu buvo išvelgta, kad asistentas ir dizaineris dirba ne visada su tuo pačiu projektų vadovu. Tuo pačiu metu dizaineris ar asistentas gali dirbti su skirtingais pardavėjais, o įgyvendinus projektą galima dirbti jau su kitu projektų vadovu. Stebėjimo metu buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad atliekant paskirtas užduotis dizaineriai tarpusavyje komunikuoja, dalinasi patirtimi, žiniomis ir rekomendacijomis bei atliktais darbais, projektais.

Tam, kad projektas būtų sėkmingas, visi darbuotojai tarpusavyje turi efektyviai komunikuoti, dalintis žiniomis. Norint, kad reikalingos žinios pasiektų reikiamą kolegą, UAB „Ergolain projektai“ žiniomis dalijasi susirinkimo ir renginių metu ar pasitelkia informacines technologijas – el. pašta, video skambučius, CRM sistemą, *Skype*, *Microsoft Office Word*, *Microsoft Office Excel* ar telefonus. Visos svarbios užduotys, žinios dažniausiai „keliauja“ el. paštu ir CRM sistema, o kai norima priminti – skambinama telefonu, pasakoma žodžiu, rašoma per *Skype*. CRM sistemoje darbuotojai dalinasi informacija apie klientus (kontaktai). Per šią sistemą vykdomi vidiniai užsakymai, pavyzdžiui, vadybininkas (projektų vadovas) parduoda 10 stalų – sukuria projektą sistemoje, patalpina komercinį pasiūlymą, užsakymą gamybai ir informuoja administraciją, kad paruoštą sutartį, vėliau užsakytų perkamus gaminius, išrašytų sąskaitą faktūrą ir pan. CRM sistemoje galima matyti, su koku klientu dirba vadybininkas (projektų vadovas), ką jis yra pardavęs, kokios nestandartinių baldų kainos, kurie buvo siūlyti tame projekte.

UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai noriai tarpusavyje dalijasi žiniomis pasitelkiant aukščiau minėtas komunikacijos priemones. Darbuotojai dalinasi žiniomis su nauju kolega, jis dažnai apmokomas per praktiką (mentorystę) – naujas darbuotojas darbus atlieka su didelę patirtį turinčiu ir tas pačias pareigas užimančiu kolega. Taip pat daug informacijos galima rasti CRM sistemoje ar aplankuose. Tačiau retkarčiais, dėl asmeninių priežasčių, jaučiamos konkurencijos, tarpusavio kibirčių, turimos žinios yra nuslepamos, nutylimos, į gautą kolegą paklausimą nieko neatsakoma. Buvo pastebėta, kad žinių sklaida ne visada vyksta tarp organizacijoje dirbančių projektų vadovų ar asistentų. Asistentai tarpusavyje komunikuoja labai retai, tik esant labai skubiam atvejui, tačiau pastebima, kad turimomis žiniomis nesidalinama. Tai lemia nuolatinį klaidų pasikartojimą, iš naujo sprendžiamas problemas, kurios jau buvo išspręstos anksčiau, priimami sprendimai, kurie jau buvo priimti, atliekami pakartotiniai veiksmai, kurie reikalauja finansinių apmokėjimų. Dėl šios priežasties naudojami didesni įmonės finansiniai ištekliai.

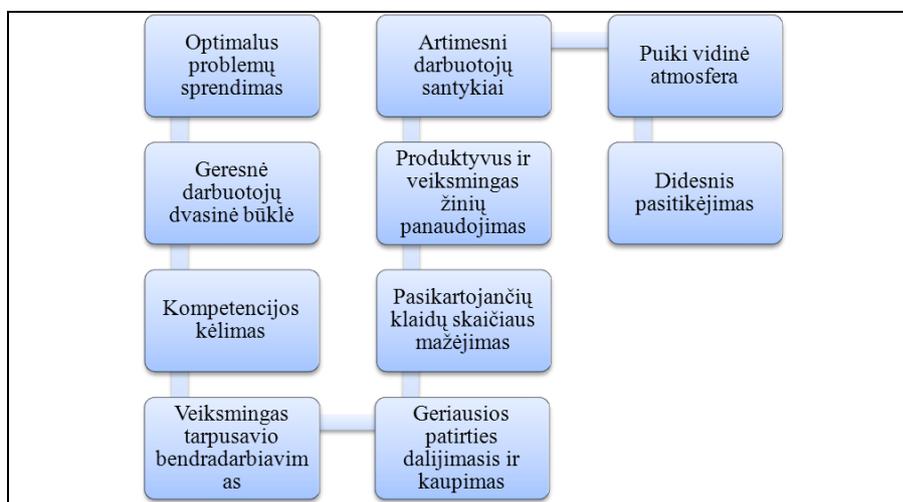
Atliekant stebėjimą buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad darbuotojai dalį žinių perduoda kavos pertraukėlių ar neformalių renginių, apmokymų metu dalindamiesi savo darbine patirtimi, įvykiais, nutikimais, šnekučiuodamiesi *Skype* ar telefonu po darbo.

Stebint UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų komunikaciją, žinių sklaidą ir žinių dalijimąsi pasitelkiant komunikacijos priemones, buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad pasitaiko tokių atvejų, kai prarandami klientai, pralaimimi projektai, vyrauja darbuotojų kaita. Šie organizacijos rodikliai nėra pakankamai geri dėl **trikdomos žinių sklaidos tarp organizacijos darbuotojų**. Nepakankama žinių sklaida UAB „Ergolain projektai“ daro įtaką ir tam, kad darbuotojams tampa sunkiau susikomuoti tarpusavyje, suprasti vienas kitą, pradedama skirtingai interpretuoti gaunamas žinias, sąvokas, ne visi darbuotojai gauna patikslintas žinias, pakeitimus, o tai daro įtaką nuolatinėms atliktų darbų korekcijoms, laiko stokai, nespėjama laiku atlikti darbų. Taip pat šie trikdžiai atsiranda dėl grįžtamojo ryšio nebuvimo. Tačiau UAB „Ergolain projektai“ veikla pagerėtų, jei analizuojamoje smulkiroje įmonėje vyrautų efektyvi žinių sklaida, kuri gali būti pasiekta pasitelkiant horizontalios komunikacijos priemones, kurios būtų veiksmingos darbuotojų veikloje ir būtų tinkamai ir efektyviai naudojamos.

Apibendrinant galima teigti, kad baigiamojo darbo problematiką galima suskirstyti į 2 grupes – teorinę ir praktinę. Analizuojant teoriją buvo pastebėta, kad mokslininkai žinių sklaidos, organizacijos komunikacijos ar komunikacijos priemonių tyrimus ir analizes atlieka didelėse organizacijose, kurie analizuojami siauroje srityje, nenagrinėję tarpdisciplininių reiškinių įtakos, mikroklimate, kultūros, vertybių ir požiūrio. Stebint UAB „Ergolain projektai“ veiklą buvo išvelgta, kad pagrindinė problema, su kuria susidūria analizuojama įmonė – trikdoma žinių sklaida tarp organizacijos darbuotojų, dėl kurios prarandami klientai, pralaimimi projektai, vyrauja darbuotojų kaita, darbuotojams sunku komunuoti tarpusavyje.

2. ŽINIŲ SKLAIDOS TOBULINIMO HORIZONTALIOS KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖS TEORINĖ ANALIZĖ

Smulkios įmonės patiria didžiausią konkurenciją. Tokio tipo įmonėms tenka konkuruoti ne tik su ta pačia veikla užsiimančiomis kitomis smulkiomis įmonėmis, bet ir su didžiosiomis organizacijomis. Tačiau laikui bėgant smulkios įmonės pradėjo suprasti, kad prie pelno didėjimo prisideda ne tik parduodama produkcija ar paslaugos, bet ir kontaktai, puikūs ryšiai bei gebėjimas dirbti gerai su kitais, puiki vidinė atmosfera, tarpusavio pasitikėjimas, o pajamos gaunamos iš mąstysenos, organizacijos ir kultūros pakeitimo. Taip pat tokio tipo įmonės vis labiau pradėjo vertinti socialinį kapitalą, kuris mažoms įmonėms suteikia didesnę pranašumą rinkoje lyginant su didesnėmis organizacijomis. Taip yra todėl, kad svarbus darbuotojų žinių aspektas yra įterptas į socialinius santykius, o smulkių įmonių darbuotojai turi didesnius ir tikresnius socialinius santykius nei didelėse organizacijose. Dėl šios priežasties smulkios įmonės turi gerinti vidinę įmonės atmosferą, darbuotojų santykius, gebėti valdyti savo darbuotojų žinias, jas išlaikyti ir skatinti jomis dalintis tarpusavyje. Jei darbuotojai tarpusavyje dalinasi išreikštomis, neišreikštomis ir slypinčiomis žiniomis, sumažėja daromų klaidų skaičius, pagreitinėja ir palengvėja problemų sprendimai, nes darbuotojai naudojami ne tik teorinėmis, bet ir įgytomis per praktinę veiklą ir įsisavintomis kolegų žiniomis, pagerina ir padidina darbuotojų dvasinę būklę (žr. 2 pav.).



2 pav. Skleidžiamų žinių nauda (sudaryta autorės)

Tačiau smulkios įmonės turi atkreipti dėmesį į tai, kad dažnai organizacijos vertingiausios žinios slypi ne aiškiose formose, tokiose kaip dokumentai, duomenų bazės įrašai ir tinklalapiai, bet darbuotojų patirtyje ir gebėjime, tarpusavio komunikacijoje. Taip pat pastebima, kad slypinčių, neišreikštų ir išreikštų žinių sklaida kelia ir saugo darbuotojų intelektą, kaupiama geriausia patirtis, veiksmingesnis darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas, produktyvus ir veiksmingas žinių

panaudojimas, artimesni darbuotojų santykiai, didesnis pasitikėjimas, puiki vidinė atmosfera. Skleidžiant ir dalinantis žiniomis smulkių įmonių darbuotojai įgija naujų žinių ar atnaujina turimas, kurias gali pritaikyti savo kasdienėje veikloje.

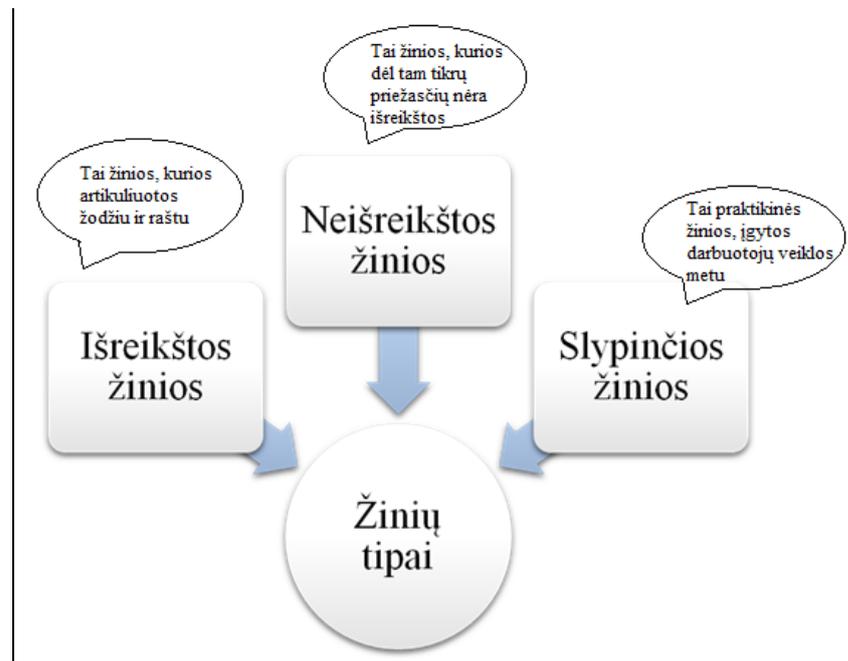
2.1. Žinių sklaida smulkioje įmonėje

Organizacijoje ir už jos ribų vyksta nuolatinis ir nenutrūkstamas žinių judėjimas. Žinios patenka į organizaciją įvairiomis formomis ir būdais (pavyzdžiui, priimant naujus darbuotojus, keliant darbuotojų kvalifikaciją, komunikuojant su vidiniais komunikatoriais, analizuojant naujas ar specialias žinias ir panašiais būdais). Nepriklausomai nuo organizacijos veiklos srities, dydžio, sąveikos su išoriniu pasaulio lygiu, žinios nenutrūkstamai juda, pradedant nuo jų sukūrimo, sklaidimo ir baigiant jų panaudojimu veikloje. Šis žinių gyvavimo ciklas organizacijoje apima įvairias veiklas. Dalkir (2011) pasiūlė apibendrintą ir visas veiklas apimančią *žinių valdymo ciklą*, kurį sudaro 3 etapai:

1. **Žinių „pagavimas“ ir/arba žinių kūrimas.** **Žinių „pagavimas“** – tai organizacijos darbuotojų, jų grupių ir visos organizacijos turimų žinių, ekspertinio žinojimo ir patirties identifikavimas. „Gaudant“ žinias svarbu nustatyti, kokios žinios yra labai svarbios, turi didelę vertę, nepanaudojamos arba retai naudojamos organizacijos veikloje ir gali būti greitai arba lengvai prarastos. **Žinių kūrimas** – tai naujų idėjų, produktų ir koncepcijų kūrimas (Misiūnaitė-Bačiauskienė ir Jucevičienė, 2014, p. 21).
2. **Žinių dalijimasis ir sklaida.** **Žinių dalijimasis** – tai statybinis blokas, turintis įtakos organizacijos pasisekimui ir tai priimama kaip išlikimo strategija (Asrar-ul-Haq ir Anwar, 2016, p. 17). Kitaip tariant, tai žinių, patirties ir naudingos informacijos sklaidimas tarp organizacijos darbuotojų, padalinių ar jų grupių. **Žinių sklaidos** metu norima supažindinti organizacijos darbuotojus, padalinius ir jų grupes su naudinga informacija, žiniomis ir turima patirtimi.
3. **Žinių įgijimas ir taikymas.** **Žinių įgijimas** – „tai žinių atnaujinimas, įgyjant naujos informacijos, žinių ir patirties“ (Misiūnaitė-Bačiauskienė ir Jucevičienė, 2014, p. 20). Šios veiklos metu siekiama atnaujinti organizacijos darbuotojų, padalinių ir darbuotojų grupių turimas žinias ir informaciją. **Žinių taikymas** – tai „pagautų“, sukurtų ir įgytų žinių pritaikymas, integravimas į organizacijos darbuotojų veiklą.

Smulkioje įmonėje labai svarbios visos žinios. Dėl šios priežasties šios kategorijos įmonės turėtų valdyti visus 3 žinių valdymo ciklus. Smulkios įmonės turi nuolat gaudyti darbuotojų turimas/naujas žinias, jas skleisti ir dalintis bei pritaikyti kasdienėje veikloje. Tokiu būdu šiai kategorijai priklausančios įmonės ne tik pagerins savo veiklą ir mikroklimatą, bet ir rinkai galės pasiūlyti daugiau naujų produktų ar paslaugų, nes darbuotojai bus inovatyvesni, labiau pasitikintys savimi ir kolegomis, turintys nuolat didinamą „*žinių bagažą*“.

Analizuojant visus 3 žinių valdymo gyvavimo ciklo procesų veiklų etapus, svarbu nuspręsti, kokio tipo žinias norima valdyti, ar bus valdomi visi žinių tipai. Smulkiroje įmonėje reikšmingos visos darbuotojų turimos žinios, tačiau tokio tipo įmonėje lengviau „sugaunamos“ neišreikštos ir slypinčios žinios. Analizuojant mokslinę literatūrą, buvo pastebėta, kad mokslininkai (Subashini, Charles ir Bimal (2004); Becerra-Fernandez ir Sabherwal (2010); O’Toole (2011)) dažniausiai išskiria ir analizuoja 2 žinių tipus – išreikštas (*ang. explicit knowledge*) ir slypinčias (*ang. tacit knowledge*) žinias. Tačiau Nonaka ir Takeuchi (1995), Šajeva ir Jucevičienė (2012) išskiria 3 žinių tipus (p. 38) (žr. 3 pav.):



3 pav. Žinių tipai (sudaryta autorės)

Išreikštos žinios (*ang. explicit knowledge*) – žinios, artikuliuotos žodžiu ar raštu (Jucevičienė, 2007). Činčikaitė ir Janeliūnienė (2010) bei Singh (2007) savo straipsniuose teigia, kad išreikštas žinias lengva identifikuoti, grupuoti, kaupti bei jomis dalintis. Abeson ir Taku (2009) teigia, kad tokio tipo žinios linkusios plėtotis po patirties, jos pagrįstos faktais ir teorijomis (p. 90). Bet kokia dalis žinių, kurios tampa išreikštosiomis, paprastai būna užrašomos ar įtraukiamos į kompiuterines sistemas (Abeson ir Taku, 2009, p. 90; Singh, 2007, p. 171) ir yra išdėstomos apčiuopiama forma (Koenig, 2012). Tokiu būdu stengiamasi išsaugoti išreikštąsias žinias, o smulkios įmonės turi investuoti į informacines ir komunikacines technologijas (Scott Holste, Fields, 2009). Tačiau net ir smulkiroje įmonėje atsirandanti baimė prarasti užimamas pareigas, darbo vietą ar jaučiama vidinė konkurencija tarp darbuotojų, dažnai skatina darbuotojus slėpti savo turimas žinias nuo kolegų. Tokiu būdu šios žinios lieka neišreikštos.

Neišreikštos žinios (*ang. implicit knowledge*) – tai žinios, kurios dar neišreikštos, bet gali būti išreikštos. Tai žinios, kurios nėra išdėstytos apčiuopiama forma, bet gali tapti aiškėmis (Koenig, 2012). Dažnai organizacijų darbuotojai nenori išreikšti savo žinių dėl vyraujančios blogos vidinės organizacijos atmosferos, nepasitikėjimo kolegomis, požiūrio į darbuotoją, kultūros, baimės prarasti darbą ar užimamas pareigas, baimės būti neteisingai suprastu ar bijojimo suklysti bei baimės, kad iš jo bus šaipomasi, tyčiojamas. Šajeva ir Jucevičienė (2012) teigia, kad šio tipo žinios yra tarpinė kategorija tarp išreikštų ir slypinčių žinių (p. 39).

Slypinčios žinios (*ang. tacit knowledge*) – „tai žinios, kurios įkūnytos žmogaus veikloje ir lieka žmogaus aiškiai neįsisąmonintos“ (Šajeva ir Jucevičienė, 2012, p. 38). Pasak Abeson ir Taku (2009), slypinčios žinios yra abstrakčios žinios, pagrįstos patirtimi (p. 90). Dėl šios priežasties dažnai pasitaiko tokių atvejų, kad dėl rutininės veiklos darbuotojai net nežino ar nesusimąsto, kad jie turi tam tikrų žinių. Pasak Holste ir Fields (2009), šio tipo žinios yra labiau asmeninės žinios, kurios sunkiai užrašomos, identifikuojamos ir įgalinamos, pavyzdžiui, asmeniniai gebėjimai, praktiniai įgūdžiai, per daugelį metų įgyta patirtis. Slypinčios žinios atsiranda esant individualiai patirčiai, gebėjimams bei įgūdžiams. Dėl šios priežasties slypinčias žinias sunku kopijuoti, šifruoti, perduoti ir kaupti (Činčikaitė, Janeliūnienė, 2010). Slypinčias žinias darbuotojas turi, tačiau jis pats to gali nesuvokti arba negeba jų išreikšti, t. y. pasakyti arba parašyti, kad jos galėtų būti lengvai perteikiamos kolegoms ir panaudojamos jų veikloje. Tuo tarpu slypinčių žinių išlaikymas turi ypatingą svarbą organizacijos sėkmei ir konkurenciniam pranašumui. Kaip teigia straipsnio autoriai, 80 procentų svarbių žinių organizacijoje yra būtent slypinčios. Dėl šios priežasties slypinčios žinios yra labai svarbios organizacijoms (Holste, Fields, 2010). Taip pat slypinčios žinios vaidina labai svarbų vaidmenį kuriant organizacijos strateginius planus, plėtojant karjeros valdymo sistemas organizacijoje ir pan. (tie patys autoriai).

Teigiama, kad smulkioje įmonėje yra geras mikroklimatas, darbuotojai pasitiki vieni kitais. Dėl šių priežasčių visi darbuotojai noriai tarpusavyje dalinasi žiniomis, išreikštų žinių sklaida vyksta nuolatos. Tačiau reikia pastebėti, kad visose organizacijose tarp darbuotojų įvyksta ginčai, konfliktai, antipatijos ir išankstiniai nusistatymai, tvyro konkurencija. Smulki įmonė – ne išimtis. Dėl šios priežasties rečiau nei didelėms organizacijoms smulkioms įmonėms neišreikštos žinios taip pat yra būdingos ir neišvengiamos. Tačiau reikia pastebėti, kad smulkioje įmonėje prasti tarpusavio santykiai, ginčai ir konfliktai yra išsprendžiami greičiau nei didelėse organizacijose, todėl neišreikštų žinių kiekis taip pat mažėja greičiau. Analizuojant žinių tipus, pastebima, kad smulkioms įmonėms slypinčios (patirtinės) žinios taip pat būdingos. Šios kategorijos įmonėse slypinčių žinių sklaida yra didesnė ir dažnesnė, nes smulkiose įmonėse darbuotojai dažniau komunikuoja neformalioje aplinkoje (kavos pertraukėlių metu, pietaujant, komunikuojant ir pan.). Analizuojant visus 3 žinių tipus ir smulkios

įmonės sąsaja, pastebima, kad šiai įmonių kategorijai būdingi visi išskiriami žinių tipai, tačiau smulkiuose įmonėse jų sklaida vyksta greičiau ir efektyviau.

Smulkiuose įmonėse žinių sklaidoje keičiamasi ne tik išreikštosiomis, bet ir slypinčiomis žiniomis. Nonaka ir Takeuchi (1995) siūlo organizacinių žinių keitimosi modelį (SECI), kurį sudaro:

- 1. Socializacija.** Tai žinių transformacija iš slypinčių į slypinčias žinias. Pasak Nonaka ir Takeuchi (1995), slypinčios žinios gali būti perduodamos per bendrą veiklą ir tiesioginį kolegų bendravimą – bendrą laiko praleidimą, buvimą vienoje aplinkoje, patalpoje, o ne per rašytinius ar žodinius įsakymus. Autoriai pabrėžia, kad darbuotojai sugeba suvokti slypinčias žinias tiesiogiai iš kitų, be žodžių vartojimo, per praktiką. Pavyzdžiui, nauji darbuotojai mokosi ne klausydami, o stebėdami, imituodami ir praktikuodami, kai mokymasis vyksta neatitrukstant nuo darbo arba darbo proceso metu. Kolegai be patirties būtų sudėtinga suprasti kito darbuotojo mąstymo procesą (žinių, minčių struktūrą), nors šie ir dirba tame pačiame skyriuje, padalinyje. Be to, socializacijos būdu slypinčios žinios gali būti perduotos tik tuo atveju, kai individas pasiruošęs ir nori įsisavinti kito asmens slypinčias žinias. Socializacijos procesas yra efektyviausias, kai darbuotojai kartu leidžia laiką, dirba vienoje patalpoje, tarpusavyje bendrauja ir bendradarbiauja, darbuotojai mokosi darbo vietose arba stažuotėje ir pan.
- 2. Eksternalizacija.** Tai žinių transformacija iš slypinčių į išreikštas žinias. Eksternalizacijos procesas apima slypinčių žinių išreiškimą ir perkėlimą į kitą, kitiems suvokiamą formą. Darbuotojai išreiškia savo slypinčias žinias grupėse, padaliniuose, kuriuose dirba. Tokiu būdu individualios intencijos ir idėjos sujungiamos su grupės, padalinio mentaliniu pasauliu. Eksternalizacijos procesas paprastai inicijuojamas dialogu arba kolektyviniais apmąstymais. Eksternalizacija vyksta slypinčias žinias artikuluojant, t. y. išreiškiant žodžiais, sąvokomis, vaizdinga kalba (pavyzdžiui, metaforomis, analogijomis, pasakojimais) arba akivaizdžiais pavyzdžiais, grafinais vaizdais, maketais. Individualios slypinčios žinios tampa prieinamos kitiems grupės nariams ir gali tapti naujų žinių kūrimo pagrindu. Palankias sąlygas eksternalizacijai sudaro dialogas, klausymas ir kalbėjimas. Kitas eksternalizacijos būdas yra slypinčių žinių perkėlimas į lengvai suvokiamas formas. Tai gali pareikalauti indukcinį/dedukcinį samprotavimų arba kūrybinio spėliojimo (abdukcijos). Organizacijose eksternalizacijos procesas vyksta, kai darbuotojai grupėse, skyriuose aptaria naujas, aktualias idėjas, organizacija palaiko, skatina dialogą ir grįžtamąjį ryšį tarp darbuotojų ir pan.
- 3. Kombinacija.** Tai žinių transformacija iš išreikštų į išreikštas žinias; procesas, kai koncepcijos yra „įtraukiamos“ į žinių sistemą. Kolegos pasidalija žiniomis ir jas kombinuoja (kaupia, integruoja, sistemina, skleidžia, restruktūrizuoja ir t. t.), susirašinėja, kalba tiesiogiai arba telefonu, bendrauja socialiniuose tinkluose. Pasak Nonaka ir Takeuchi (1995), turimų žinių

keitimas, kai ši informacija yra rūšiuojama, papildoma, kombinuojama ir klasifikuojama, leidžia sukurti naujas žinias. Kitaip tariant, žinių kombinacija reiškia išreikštų žinių pertvarkymą. Pagrindinį vaidmenį šiame procese vaidina komunikacijos ir žinių sklaidimo bei jų sisteminimo procesai. Praktikoje žinių kombinacija apima 3 pagrindinius procesus:

- 3.1. Naujų išreikštų žinių užfiksavimas ir jų integravimas. Šis procesas gali vykti organizacijoje ir už jos ribų, renkant „eksternalizuotas“ žinias (pavyzdžiui, visiems prieinamos informacijos) ir toliau jas kombinuojant.
- 3.2. Išreikštų žinių sklaidimo procesas. Žinios gali būti sklaidžiamos prezentacijų, verslo susitikimų metu.
- 3.3. Išreikštų žinių redagavimas arba apdorojimas, siekiant palengvinti jų panaudojimą. Tai gali vykti, kuriant tokius dokumentus, kaip planai, ataskaitos ir kt.

Kombinacijos procesas dažniausiai vyksta naudojant komunikacines ir informacines priemones, patvirtinant naujas procedūras, parengiant strategijas, sukuriant veiklos aprašymus, taisykles ir pan.

- 4. Internalizacija.** Tai žinių transformacija iš išreikštų į slypinčias žinias. Internalizacija yra glaudžiai susijusi su mokymu praktinėje veikloje. Kai patirtis, taikant socializaciją, eksternalizaciją ir kombinaciją, internalizuojama į individo slypinčias žinias kaip bendras intelektualus modelis arba technologinis „*know-how*“ ir ji įgyja vertę (Nonaka, Takeuchi, 1995). Išreikštų žinių transformavimas į slypinčias žinias gali būti palengvintas, jeigu žinios pateikiamos verbaline forma, diagramų, instrukcijų arba gairių pavidalu. Minčių pateikimas popieriuje leidžia žmonėms internalizuoti savo patirtį, tokiu būdu praturtinant savo slypinčias žinias. Be to, tai leidžia lengviau perduoti išreikštas žinias kitiems žmonėms, padedant perimti svetimą patirtį. Pasak Nonakos ir Takeuchi (1995), internalizacija reikalauja iš individo gebėjimo atpažinti jam vertingas žinias iš visų organizacijoje, skyriuje, padalinyje egzistuojančių žinių visumos. Tai iš individo reikalauja tapatinimosi su organizacija, skyriumi, padaliniu ir savo vaidmens suvokimo. Mokymasis iš veiklos yra vienas iš būdų individui pasiekti grupės, skyriaus, padalinio ir visos organizacijos žinių bazę. Internalizacijos procesas vyksta, kai padalinyje, skyriuje vyrauja darbuotojų rotacija, darbuotojai mokosi veikdami, atlikdami praktiką.

Taikant šį modelį, *smulki įmonė* gali individų turimas žinias padaryti prieinamas kitiems darbuotojams. Individo asmeninės žinios transformuojamos į išreikštas žinias per išreikštų ir slypinčių žinių sąveiką. Tai palengvina darbuotojams skleisti slypinčias žinias tarpusavyje. Lai (2014) teigia, kad žinių sklaida palengvina žinių pasidalinimą ir pakartotiną jų naudojimą tarp darbuotojų (p. 547). Tai padidina tikimybę efektyviau aptarnauti klientą, sumažina daromų klaidų skaičių, darbuotojai kelia savo kvalifikaciją, kompetenciją, didina turimą „*žinių bagažą*“. Dėl šių priežasčių pasitaiko tokių atvejų, kai per metus sukaupia eilinio darbuotojo patirtis virsta naujo inovacinio proceso idėja. Tai

padidina tikimybę tapti patrauklesne darbuotojams, inovatyvesne, laiminčia konkurencinę kovą rinkoje smulkia įmone.

Smulkioje įmonėje SECI veikia puikiai, nes esant nedideliam darbuotojų skaičiui lengviau ir dažniau komunikuojama tarpusavyje, didžioji dalis darbuotojų laiką leidžia kartu, dirba vienoje patalpoje, eksternalizacijos metu aptarimai ir diskusijos vyksta veiksmingiau ir efektyviau, visi darbuotojai gali duoti grįžtamąjį ryšį. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad smulkioje įmonėje internalizacijos procesas vyksta efektyviai, nes mokymasis veikloje yra produktyvesnis, kai šiame procese dalyvauja mažesnis žmonių skaičius, o gautos naujos žinios lengviau įsisavinamos. Didelėse įmonėse dėl didelio darbuotojų skaičiaus viskas vyksta ilgiau ir sudėtingiau. Tokios kategorijos įmonėse vieni darbuotojai būna pasyvesni, kiti aktyvesni, todėl pasyvieji daugiau būna nuošalėje, mažai komunikuoja su kolegomis, kartu leidžia laiką, duoda grįžtamąjį ryšį ar aptarinėja tam tikrus dalykus. Tai lemia, kad didelėse įmonėse socializacijos, eksternalizacijos ir kombinacijos procesuose dalyvauja ar pasireiškia ne visi ar ne didžioji dalis darbuotojų.

Siekiant efektyvios *žinių sklaidos* tarp smulkios įmonės darbuotojų, visų pirma reikia apibrėžti, kas tai yra. Žinių sklaidos sąvoka buvo pritaikyta įvairiose srityse: mokslo tiriamuosiuose darbuose, praktikose, bendro darbo, pramonės ir organizacijų bendruomenėse. Mokslo tiriamojo darbo srityje mokslo straipsniai atstovauja pagrindinei terpei tam, kad skleistų žinias tarp mokslininkų, įkvėptų naujoms mintims. Toks proceso pritaikymas formuoja žinių sklaidos tinklą, kuris suteikia galimybę žinioms plisti tarp skirtingų mokslinių projektų, skatina tarpdrausminį tyrinėjimą ir mokslinį išsivystymą.

Šiame darbe analizuojama ne informacijos (informacija – duomenys, kuriems buvo sukurta vertė apdorojimo, struktūrizavimo metu (Šajeva ir Jucevičienė, 2012, p. 33)), o žinių sklaida, jų perdavimas ir valdymas (žinios – informacija, kuri kuria vertę tolimesnei darbuotojų veiklai (Šajeva ir Jucevičienė, 2012, p. 13)). Pagrindinis skirtumas tarp informacijos ir žinių sklaidos yra tas, kad žinių sklaida suprantama kaip mokėjimo perkėlimas, kuris gali susidėti iš ekspertizės ar išorinių strateginės vertės rinkos duomenų. Ši sąvoka susieta su sujungimo galimybe, tarpusavio ryšiais ir komunikacija, o informacijos sklaida lyginama su naudojama informacija, suformuotais duomenimis, kurių negalima interpretuoti (Laihonen, 2006, p. 127, 134).

Pasak Laihonen (2006), žinių sklaida – tai žinios, kurios yra perleistos nuo vieno asmens ar vietos kitam (p. 129). Taip pat šis autorius pabrėžia, kad tai mokėjimo (*ang. know-how*) perkėlimas, kuris gali susidėti iš ekspertizės ar išorinių rinkos duomenų strateginės vertės (p. 127). Tačiau Lin, Wu ir Tsai (2012) žinių sklaidos sąvoką apibrėžia konkrečiau. Autoriai teigia, kad žinių sklaida – tai patirtis ir žinios, kurios buvo nepriklausomai sukurtos ir paskui apsikeistos su asmeniu, kuris yra suinteresuotas skleisti, sukaupti ar turėti žinias (p. 629). 2014 m. Chen ir Pham dar labiau sukonkretino

analizuojamą sąvoką ir teigia, kad žinių sklaida – tai nukreiptas žinių judėjimas per žmones, kurie yra „su plačiu žinių rinkiniu“, apimant diskusiją, dokumentus, technologijas, naujoves ir individą (p. 230). Nepaisant to Mitchell ir Seamn (2015) teigia, kad žinių sklaida – tai dinamiškas žinių judėjimas tarp koordinačių (pavyzdžiui, tarp asmenų ar organizacijų, ar punktų erdvėje) (p. 154). Išanalizavus pateiktus žinių sklaidos apibrėžimus ir juos apibendrinus, galima daryti išvadą, kad žinių sklaida suprantama, kaip žinių judėjimas nuo vieno suinteresuoto asmens kitam, pasitelkiant diskusijas, dokumentus, technologijas, naujoves ir žmogų. Tačiau **šio darbo kontekste žinių sklaida suprantama, kaip žinių judėjimas tarp organizacijos darbuotojų, pasitelkiant komunikacijos priemones, kurios turi įtakos efektyvesnei darbuotojų veiklai, geresnei darbuotojų dvasinei būklei, artimesniems tarpusavio santykiams, puikiai vidinei atmosferai, žinių panaudojimo efektyvumui ir produktyvumui bei veiksmingumui tarpusavio bendradarbiavimui.**

Dauguma specialistų ir tyrėjų pripažįsta, kad žinių sklaida yra nepaprastai svarbi, ypač šiame amžiuje, kur organizacijos turi mokytis ir rinkai nuolat siūlyti ką nors naujo. Tik tokiu atveju organizacijos gali likti konkurencingos rinkoje (Ramesh, Reethika ir Ramakrishnan, 2015). Tyrėjai nustatė, kad daugumos produktų ir paslaugų vertė pirmiausiai priklauso nuo „žiniomis pagrįstų nematerialiųjų aktyvų“ tokiu, kaip technologinis mokėjimas, produkto projektas, pristatymų pardavinėjimas, kliento supratimas, asmeninis kūrybiškumas ir naujovės (ten pat). Norint to pasiekti organizacijos žinių sklaida turi veikti nuolat ir efektyviai.

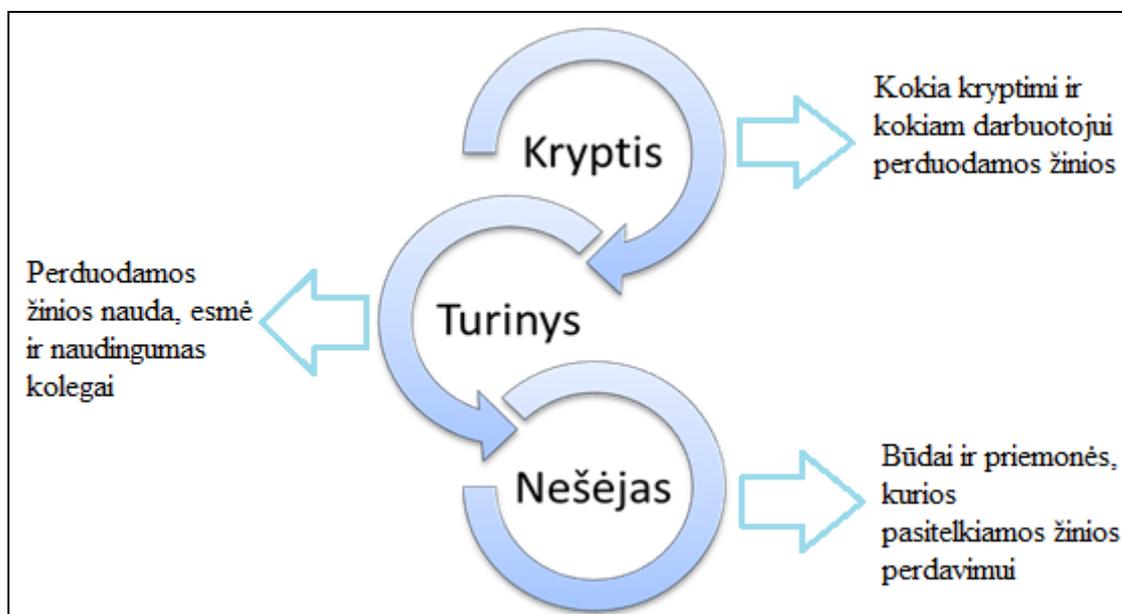
Lin, Wu ir Tsai (2013) teigia, kad į žinių sklaidą reikia žiūrėti kaip į procesą, kuris parodo, koku būdu, kokiomis priemonėmis darbuotojai vienas kitam perduoda žinias (p. 630). Zhuge (2006) teigia, kad žinių sklaidos proceso metu, atsižvelgiant į tam tikras taisykles ir principus, perduodamos žinios sklinda tarp darbuotojų ar per žinių apdorojimo mechanizmus, priemones, mazgus. Autorius (ten pat) teigia, kad žinių mazgu (*ang. knowledge node*) gali būti komandos narys ar žinių portalas. Zhuge (2006) nori atkreipti dėmesį, kad žinių sklaida visada prasideda ir pasibaigia mazge, kuris gali suprasti, sintetinti ir tiekti, dalintis bei perduoti žinias.

Žinių sklaidą organizacijos viduje „vairuoja“ komunikacijos procesai ir žinių srautai, o kai žinios perduodamos nuo vieno mazgo į kitą, žinių sklaidos mechanizmai gali „nešti“, turėti ir sukaupti žinias (Jeff, Lori ir Kiku, 2011). Žinių sklaidai gali daryti įtaką tokie faktoriai, kaip (Lin, Wu ir Tsai, 2012):

- **Žinios perdavimas** (*ang. transfer*). Šis faktorius yra labai svarbus žinių sklaidai, nes žinių srautas atspindi kiekį ir įvairovę žinių, perleistų nuo vieno atstovo kitam (Wang, Hua, Huang ir Chen, 2014, p. 4). Žinių sklaidoje svarbu tinkamai perduoti žinias, pasirinkti veiksmingiausią ir efektyviausią komunikacijos priemonę, kad perduodamos žinios nebūtų iškreiptos ir pasiektų gavėją.
- **Šaltinis** (*ang. source*). Individas, kuris perduoda žinias.

- **Gavėjas** (*ang. receiver*). Žinių sklaidoje gavėjas vaidina svarbų vaidmenį. Šis procesas bus veiksmingas, jei žinių gavėjas yra pakankamai kompetetingas tam tikroje srityje, supranta siunčiamą žinią, apie ką yra komunikuojama. Priešingu atveju perduodamos žinios yra prarandamos, neperduodamos kitiems kolegoms, dirbantiems tame pačiame hierarchiniame lygmenyje, skyriuje, padalinyje ir nepanaudojamos tolimesniuose darbuose.
- **Kontekstas** (*ang. context*). Tai vieta, kurioje vyksta žinių sklaida – aplinka, momentas, skyrius, padalinys, smulki organizacija ir kita. Svarbu, kad žinios, kurias dalijamasi, būtų suprastos ir interpretuojamos tinkamame kontekste.

Taip pat Lin, Wu ir Tsai (2012) teigia, kad yra išskiriami 3 svarbiausi žinių sklaidos elementai (žr. 4 pav).



4 pav. Žinių sklaidos požymiai (sudaryta autorės)

Kryptis (*ang. direction*) – kam ir kokia kryptimi yra perduodamos žinios, **turinys** (*ang. content*) – perduodamos žinios turinys, jo veiksmingumas ir naudingumas kolegoms ir tolimesnei jų veiklai; **nešėjas** (*ang. carrier*) – asmenys ar komunikacijos priemonės, kuriomis norima perduoti žinias žinių sklaidos procese. Tačiau Leistner (2010) teigia, kad žinių sklaidai didžiausią įtaką gali daryti pats žmogus (p. 17). Taip yra todėl, kad žinios priklauso žmonėms ir jie patys turi apsispręsti, ar jie nori jomis dalintis su kitais, ar pasilikti sau. Kai kurie skyriaus vadovai iš tikrųjų mano, kad jie gali priversti savo darbuotojus dalintis žiniomis, dalyvauti žinių sraute, bet tai yra fundamentalus trūkumas žinių apmąstyme. Pastebima, kad asmenys mėgsta perduoti tai, ką jie žino. Jei darbuotojai žiniomis nesidalina, galima daryti prielaidą, kad jiems kažkas trukdo tai daryti. Button ir Rossera (1990), Guffey (2000), Ober (2003), Ronson ir Tourish (2005), Hargie (2006), Leistner (2010), Kuprits ir

Cowell (2011), Hayward (2016), Baršauskienė, Almontienė, Lekavičienė ir Antinienė (2010), Šliburytė (2004) ir kiti autoriai teigia, kad dažniausiai darbuotojai nenori dalintis žiniomis dėl įvairių priežasčių – **žmogiškųjų, technologinių ar organizacijos sukeliamų trikdžių** (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Galimi žinių sklaidos trikdžiai (sudaryta autorės)

Žmogiškieji trikdžiai		Technologiniai trikdžiai	Organizaciniai trikdžiai
Kompetencijos trikdžiai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Išsilavinimo stoka. 2. Nemokėjimas klausytis. 3. Komunikacijos stoka. 4. Gebėjimų stoka. 5. Žinių valdymo ir suvokimo stoka. 6. Skirtinga darbo patirtis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Netinkamas komunikacijos kanalo pasirinkimas. 2. Neefektyvus naujų technologijų pritaikymas. 3. Talpyklos „perkrautos“ žiniomis. 4. „Pasenusios“ technologijos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siunčiamos darbinės informacijos perteklius. 2. Fiziniai barjerai 3. Riboti finansiniai ištekliai. 4. Motyvacijos stoka. 5. Komanda ir kontrolė.
Sociokultūriniai trikdžiai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etikos stoka. 2. Kultūros stoka. 3. Vertybių nesutapimas. 4. Lyčių skirtumai. 5. Amžiaus skirtumai. 		
Semantiniai trikdžiai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neteisingai suprantami terminai, kurie turi keletą skirtingų reikšmių. 2. Netinkamas posakių naudojimas. 3. Gramatinės, stiliaus klaidos. 		
Fiziniai trikdžiai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuovargis. 2. Sveikatos sutrikimai. 3. Triukšmas. 4. Įtampa. 5. Užimtumas. 6. Emocijos. 		
Asmeniniai trikdžiai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stereotipai. 2. Išankstinis nusistatymas. 3. Išankstiniai įsitikinimai. 4. Konkurencija. 5. Konfliktai. 		

Žmogiškuosius trikdžius gali sudaryti kompetencijos (išsilavinimo, klausymosi, komunikacijos gebėjimų, žinių valdymo ir žinių suvokimo stoka, skirtinga darbo patirtis ir kiti), sociokultūriniai (etikos, kultūros stoka/nebuvimas, vertybių nesutapimas, tarpkultūriniai, lyčių, kalbų, amžių skirtumai ir kiti), semantiniai (neteisingai suprantami terminai, kurie turi keletą skirtingų reikšmių, netinkamas posakių naudojimas, gramatinės, stiliaus klaidos ir kiti), fiziniai (nuovargis, sveikatos sutrikimai, triukšmas, įtampa, užimtumas, emocijos ir kiti) ir asmeniniai (stereotipai, išankstinis nusistatymas, išankstiniai įsitikinimai, konkurencija, konfliktai ir kiti) barjerai, **technologinius** – netinkamas komunikacijos kanalo pasirinkimas, neefektyvus naujų technologijų pritaikymas, talpyklos „perkrautos“ informacija, „pasenusios“ technologijos ir kiti bei **organizacinius** – siunčiamos darbinės informacijos perteklius, ilgos komunikacijos linijos, geografinė padėtis, fiziniai barjerai, riboti finansiniai ištekliai, motyvacijos stoka, komanda ir kontrolė bei kiti. Dėl šių priežasčių žinių srautų

įveiklinimas, vadovavimas jiems yra labiau susijęs su palankių sąlygų kūrimu, tinkamų priemonių įgalinimu, kurie padarys žinių srautus labiau tikėtinus ir efektyvesnius (Leistner, 2010, p. 17–18).

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad baigiamajame darbe analizuojamos organizacinės žinios – organizacijai svarbios žinios. Šio darbo kontekste analizuojama ne informacijos, o slypinčių, neišreikštų ir išreiktų žinių sklaida, jų dalijimasis. Šios žinios yra naudingos smulkioms įmonėms, nes jos optimizuoja problemų sprendimus, gerina darbuotojų dvasinę būklę, vidinę atmosferą, tarpusavio santykius, kelia intelektą, mažina daromų klaidų skaičių. Visi šie žinių privalumai prisideda prie efektyvesnės smulkios įmonės veiklos.

2.2. Organizacijos komunikacijos samprata ir struktūra

Analizuojant komunikacijos sąvoką, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad komunikacija egzistuoja ne tik tarp individų, kuri vyksta kiekvieną dieną, bet ir organizacijose, kuri vyksta tarp darbuotojų, darbuotojų ir vadovybės, darbuotojų ir klientų bei partnerių. Budd ir Velasquez (2014) pabrėžia, kad šis procesas yra būtinas visose organizacijose, nes organizacija neegzistuos be komunikacijos (Ragusa, 2010, p. 20). Tačiau, kad ir kokia komunikacija organizacijai yra svarbi, West ir Turner (2014) pastebi, kad kiekvienoje organizacijoje komunikacija savita. Taip yra tik dėl tai organizacijai būdingos hierarchijos ir struktūros (ten pat, p. 37). Organizacijos komunikacijos procesas vyksta organizacijos viduje arba darbo vietose (Duck ir McMahan, 2015, p. 41). Šios komunikacijos metu darbuotojai dalinasi žiniomis tarpusavyje pasitelkiant įvairius komunikacijos kanalus ir priemones. Komunikacija organizacijoje reikalinga tam, kad galėtume viską pabaigti iki galo, padėtų vieni kitus informuoti, dalintis žinia, informacija, apie tai, ką kiekvienas darbuotojas turi žinoti, ir kontroliuoti darbo procesus (Farrant, 2003, p. 14). Autorius nori pabrėžti, kad komunikacija organizacijoje padeda dalintis žinia, kuri padeda tolimesniems darbuotojų darbams, siekti bendrų tikslų ir rezultatų. Tai pabrėžiama ir Kembridžio žodyne. Pasak jo, organizacijos komunikacija – tai kelias, kuriuo organizacija suteikia visuomenei ir savo darbuotojams informaciją apie tikslus ir ką norima jais pasiekti (Cambridge dictionary online, 2016). Kurį žinios perdavimo „kelį“ pasirinkti priklauso nuo organizacijos, jos vadovų, valdymo struktūros, kultūros, vertybių ir požiūrio.

Organizacinę komunikaciją analizavo ir tyrė daug autorių – Miller (2014), Eisenberg, Goodall ir Trethewey (2013), Zaremba (2009), Vries ir Diana (2005) ir kiti. Pastebima, kad kiekvienas autorius pateikia sau labiausiai priimtina organizacijos komunikacijos apibrėžimą. Yildiz (2013) savo straipsnyje teigia, kad organizacijos komunikacija – tai tarsi žinutė, kuria keičiamasi mažose darbuotojų grupelėse, kurios būna suformuotos stilistiškai (*ang. stylistically*) ir nestilistiškai (*ang. without stylistically*) (p. 266). Nordin, Halib ir Ghazali (2011) teigia, kad tai procesas, kuris koordinuoja darbuotojų darbą tam tikroje organizacijoje. Autoriai pabrėžia, kad šio proceso metu keičiamasi

informacija tarp asmenų ar grupių, įvairiuose organizacijos hierarchiniuose lygiuose, veiklos srityse ir padaliniuose (ten pat). Tarptautinėje komunikacijos enciklopedijoje (2008) teigiama, kad organizacijos komunikacijos sąvoką galima suskirstyti į dvi sudėtingas sąvokas – „organizacija“ ir „komunikacija“, o organizacijos komunikacijos disciplina apima daug skirtingų interesų (p. 3415). Awad ir Alhashemi (2012) teigia, kad organizacinė komunikacija – tai komunikacijos struktūra, kuri įvyksta organizaciniame lygmenyje (p 136). Dauguma mokslininkų ir tyrėjų sutiktų, kad organizacijos yra socialiniai kolektyvai, veikiantys didesnėje aplinkoje, kurioje veiksmas yra koordinuotas, kad pasiektų atskirus ir komandos tikslus. Tačiau Jablin ir Putnam (2001) teigia, kad organizacinę komunikacijos sąvoką galima suvokti per 3 skirtingas kryptis (p. 4–5):

1. Organizacinės komunikacijos išsivystymas kaip komunikacijos specialybė.
2. Organizacinė komunikacija kaip fenomenas, kuris egzistuoja organizacijoje.
3. Apie komunikaciją galvoti kaip apie būdą, kuris padeda paaiškinti ir apibūdinti organizaciją.

Kiekviena analizuojama organizacinės komunikacijos apibrėžimo kryptis parodo skirtingus organizacinės komunikacijos požiūrius ir ribas. Dėl šios priežasties šio darbo kontekste **organizacinė komunikacija** suprantama, kaip organizacijos lygmenyje vykstantis procesas, kurio metu tarp asmenų ar grupių, kurios susiformuoja formaliu ir neformaliu būdais, keičiamasi žiniomis ir žinutėmis norint pasiekti bendrus ir atskirus tikslus (pagal Award ir Alhashemi, 2012; Yildiz, 2013; Nordin, Halib ir Ghazali, 2011). Šiame darbe organizacinė komunikacija analizuojama per horizontaliąją ir žinių prizmes.

Organizacinei komunikacijai, jos efektyvumui ir „kelio“ pasirinkimui įtaką gali daryti ne tik organizacijos, bet ir komunikacijos struktūros dedamosios, komunikavimo kryptis, turinys (komunikuojamų žinių nauda ir esmė) ir nešėjas. Siekiant suvokti organizacijos komunikacijos struktūrą ir jos dedamąsias, reikia apibrėžti organizacinės komunikacijos struktūros dedamąsias ir jų esmę. Tačiau analizuojant komunikaciją ir jos sampratą, buvo pastebėta, kad šią discipliną nagrinėja daug ir įvairių mokslo šakų, todėl komunikacijos klasifikacijų galima rasti labai įvairių. Dėl šios priežasties baigiamojo darbo kontekste organizacinė komunikacijos struktūra analizuojama per horizontalios komunikacijos prizmę.

Analizuojant mokslinę literatūrą, buvo pastebėta, kad autoriai Mazzei (2014), Marques (2010), Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007), Baršauskienė, Almonaitienė, Lekavičienė ir Antinienė (2010), Šimkienė (n. d.), Tapinienė (2006) išskiria 2 organizacijos komunikacijos formas – išorinę ir vidinę komunikaciją. Išorinė komunikacija, pasak autorių, yra žinių perdavimas išoriniams kanalams – tiekėjams, investuotojams, klientams, vartotojams, verslo partneriams, konkurentams,

valdžios institucijoms, žiniasklaidai ir kitiems. Ši komunikacijos forma baigiamajame darbe nėra aktuali ir plačiau analizuojama.

Vidinė komunikacija vyksta organizacijos viduje, tarp darbuotojų, padalinių, vadovų, dažnai su šeimos nariais. Daugiausia darbuotojai komunikuoja tarpusavyje, kai veikia kartu ar siekia bendro tikslo. Komunikuojant tarpusavyje darbuotojai dalinasi turimomis žiniomis, patirtimi ar nesėkmėmis. Pasak Mazzei (2014), vidinės komunikacijos dėka darbuotojai gali būti labai naudingi savo organizacijai dalindamiesi ir platindami tarpusavyje strategines žinias, kurdami tinklus (p. 82). Tai ypač prisideda prie smulkios įmonės konkurencingumo ir efektyvumo. Pastebima, kad vidinė organizacijos komunikacija ne tik padeda užtikrinti organizacijos funkcionavimo stabilumą, sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnės grandies darbuotojų, bet ir gerina darbo atmosferą, kuria palankų darbo klimata.

Organizacinių žinių sklaida vyksta ne tik įmonės viduje ir išorėje, bet ir tarp to paties lygmens darbuotojų, t. y. organizacijose egzistuoja dvi komunikacijos kryptys – **vertikali** ir **horizontali**. Vertikali komunikacijos kryptis – tai keitimasis informacija tarp skirtingų padalinių lygių, t. y. kaip komunikuojamos žinios sklinda nuo vadovo iki darbuotojo ir atvirkščiai.

Horizontali komunikacija parodo, kokia kryptimi „juda“ žinios, nes komunikacija vyksta tarp organizacijos to paties hierarchinio lygio darbuotojų, padalinių (Baršauskienė, Almonaitienė, Lekavičienė ir Antinienė, 2010, p. 66). Šis vidinės komunikacijos tipas dažniausiai atsiranda neformaliai. Horizontalios komunikacijos privalumai – palengvina tarpusavio žinių sklaidą, palengvėja užduočių koordinavimas, padeda sutaupyti laiko, išspręsti problemas bei valdyti ir įveikti vidinius darbuotojų tarpusavio konfliktus.

Stanišauskienė (2015) teigia, kad organizacijos komunikacijos tinklai gali būti **formalūs** ir **neformalūs**. Autorė teigia, kad **formali komunikacija** – tai komunikacija, kuri reguliuojama organizacijai būdingų ir joje priimtų tarpusavio bendravimo taisyklių. Formalios komunikacijos priemonėmis laikomi susirinkimai, žinios, gaunamos elektroniniais laiškais, ataskaitos ir pan. Šių priemonių pagalba darbuotojai gauna neiškraipytą ir tikslią informaciją ar žinią.

Neformali komunikacija gali vykti formalioje arba neformalioje aplinkose (kavos pertraukėlės metu, įmonės renginyje, susitikus po darbo, šnekantis „akis į akį“, grupelėse, kalbantis telefonu ir pan.) ar kai patys darbuotojai to nori. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad neformalios komunikacijos metu asmenys užmezga naujas pažintis. Taip pat šio bendravimo metu individai gali palaikyti bei sutvirtinti

savo santykius su kitais, to paties hierarchinio lygio darbuotojais. Neformalios komunikacijos metu darbuotojai organizacijai nereikšmingas žinias „sumaišo“ su darbu aktualiomis žiniomis, nuomone ir emocijomis. Taip pat šio tinklo metu darbuotojai tarpusavyje dalinasi slypinčiomis žiniomis (*ang. tacit knowledge*). Reikia pastebėti, kad neformalios komunikacijos metu informacija, žinios sklinda greičiau nei formalios. Šis komunikacijos tinklas būdingas smulkiai įmonei, nes tokio tipo įmonėse darbuotojai gerai vieni kitus pažįsta, geri tarpusavio santykiai, dažnai komunikuoja neformaliu būdu. Dėl šios priežasties smulkios įmonės darbuotojai dažnai dalijasi slypinčiomis žiniomis.

Komunikacija organizacijose gali būti skirtingų tikslingumų ar rūšių. Autoriai išskiria 2 organizacijos komunikacijos tipus – tiesioginę ir netiesioginę ir 2 organizacijos komunikacijos rūšis – **verbalinę** ir **neverbalinę** (Tanova ir Nadiri, 2010; Joyce, 2016; Sundaram ir Webster, 2000; Larson ir Kleiner, 2004; Remington, 1997; Spinks ir Wells, 1995). Šios organizacijos komunikacijos rūšys gali būti priskiriamos prie žinių nešėjų.

Verbalinė organizacinė komunikacija. Ši komunikacijos rūšis yra pagrindas beveik visos kompetencijos ne tik siaura akademine prasme, bet ir bendresne kultūrine prasme (Remington, 1997, p. 6). Taip yra todėl, kad verbalinė komunikacija – tai informacijos pasidalinimas naudojant kalbą, žodžius, garsus ir rašto simbolius (Dictionary, 2016).

Neverbalinė organizacinė komunikacija. Plačiaja prasme neverbalinė organizacinė komunikacija – tai komunikacija, kuri viršija „nepagražintus“ raštinio ar sakytinio žodžio elementus. Ši komunikacijos rūšis apima daug kūno kalbos aspektų – veido išraišką, akių kontaktą, laikyseną, gestus, tarpasmeninį atstumą (Sundaram ir Webster, 2000, p. 386), žvilgsnių dažnis, žvilgsnį kalbant ir klausant, mirksnių dažnumą, lietimą, atstumą ir fizinę aplinką. Prie neverbalinės komunikacijos taip pat galima priskirti ir kalbėjimo greitį, būdą, ritmą bei intonaciją, rašyseną, sakinių ar žodžių erdvinį išdėstymą. Neverbalinės komunikacijos elementai yra dažnai „pražiūrimi“, nepastebimi ir laikomi palyginti nereikšmingi visaapimančiame komunikacijos procese (Larson ir Kleiner, 2004, p. 17). Tačiau niekada nesusimąstoma, kad teisingai interpretuojama neverbalinė komunikacija gali padėti suprasti skyriaus, užimamos pozicijos vertybes ir kultūrą, išspręsti konfliktus (atsižvelgiant į žmogaus elgesį, mimikas, gestikuliaciją).

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo pastebėta, kad autoriai išskiria skirtingus organizacijos komunikacijos lygius, tačiau šiame darbe aktualiausi ir prasmingiausi yra šie:

- 1. Tarpasmeninė komunikacija** – tai tam tikru laiku įsitraukimas į pokalbį su tuo paties hierarchinio lygio darbuotoju, komunikuojant „akis į akį“ ar „nuo balso prie balso“, kuris

garantuoja greitą grįžtamąjį ryšį (Han, 2016). Nors West ir Turner (2014) tarpasmeninės komunikacijos apibrėžimas sutampa su Han apibrėžimu, tačiau autoriai šį apibrėžimą papildo dar viena komunikavimo priemone – komunikacija pasitelkiant informacines technologijas (p. 34). Griffin (2012) teigia, kad tarpasmeninė komunikacija – tai sudėtingas sandoris, kuriame tuo pačiu metu persidengia žinutės ir yra paveiktos kito žmogaus faktų (p. 53). Šio proceso, sandorio metu iškomunikuojamos idėjos, mintys, pasiūlymai, jausmai to paties hierarchinio lygio darbuotojui, komunikatoriui (Han, 2016). Tarpasmeninės komunikacijos metu galima aptarti tam tikrus tolimesnius ar jau atliktus veiksmus, pavyzdžiui, diskusija apie atliktą užduotį ir jos įvertinimą, pokalbiais su kolega, kolegomis iš to paties padalinio apie tikslų siekimą, planų įgyvendinimą, konferencijos ir pan. (Awad ir Alhashemi, 2012, p. 136; Bambacas ir Patrickson, 2008, p. 52). Han (2016) pabrėžia, kad šis procesas padeda palaikyti gerus santykius su kolegomis. Dėl nedidelio darbuotojų skaičiaus tarpasmeninė komunikacija būdinga smulkiai įmonei. Šios kategorijos įmonės darbuotojai gali komunikuoti „akis į akį“ su visais kolegomis atskirai. Dėl šios priežasties komunikacija vyksta ir žinios sklinda tarp visų darbuotojų.

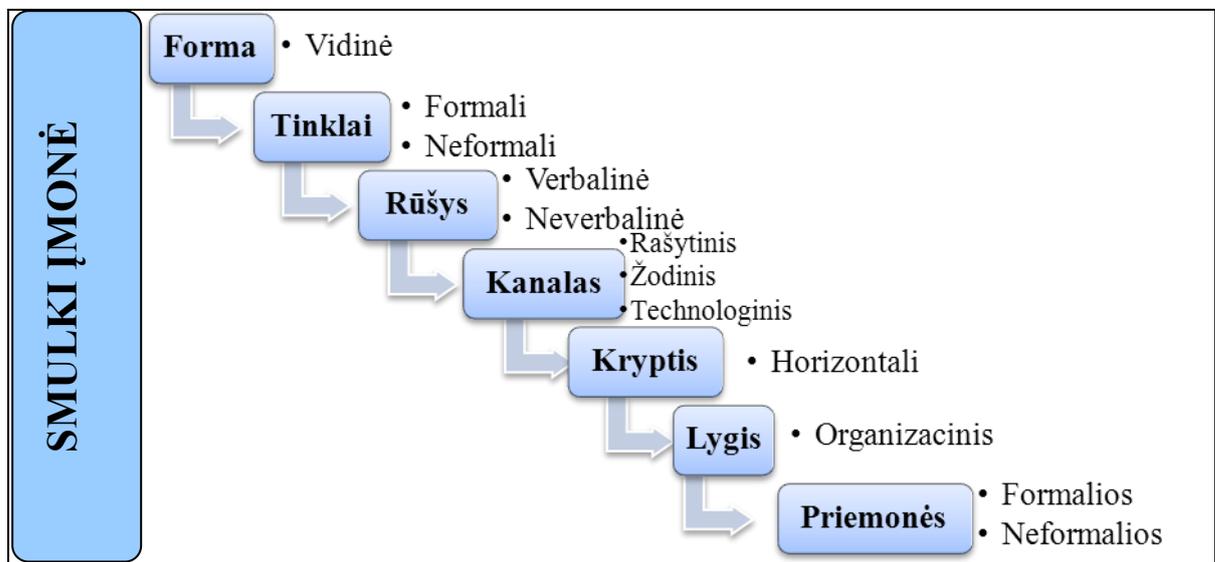
- 2. Grupinė komunikacija.** Mokslinėje literatūroje, kurioje analizuojama efektyvi organizacinė komunikacija, dažniausiai kalbama apie individų ir jų tarpusavio komunikaciją. Praktikoje dažnai pasitaiko tokių atvejų, kai komunikacija vyksta grupėse (Spinks ir Wells, 1995, p. 13). Organizacijos skyriuose grupės formuojasi, kai darbuotojai nori pasiekti bendrų tikslų, rezultatų, siekia patenkinti savo poreikius ir lūkesčius. Jos gali būti 2 tipų – *formalios* (pavyzdžiui, duomenų apdorojimo skyrius, pardavimų skyrius, buhalteriniai darbuotojai) ir *neformalios* (grupės, kurios formuojasi savarankiškai; jų nariai prisijungia prie grupės savanoriškai ar dėl kitų grupės narių) (Spinks ir Wells, 1995, p. 13). Smulkiose įmonėse grupinės komunikacijos pasitaiko rečiau – dirbant komandose ar susirinkimų metu.

Norint, kad komunikacija organizacijoje būtų efektyvi, reikia pasirinkti tinkamus komunikacijos kanalus ir priemones. **Komunikacijos kanalas** – tai būdas, kuriuo perduodamas signalas, informacija, žinia (Fiske, 1998, p. 34). Pagrindiniai komunikacijos kanalai gali būti **rašytinė, žodinė ir technologijų pagalba vykdoma** (Miller, 2014, p. 30).

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo pastebėta, kad kai kurie autoriai išskiria vienodus komunikacijos kanalus, kai kurie juos papildo, o kiti išskiria dar neminėtus, ar neanalizuotus komunikacijos būdus. Farrant (2003), Miller (2014), Smith ir Mounter (2005) išskiria „akis į akį“ komunikacijos kanalą. Farrant (2003) teigia, kad komunikacija „akis į akį“ gali vykti įvairiose vietose – dideliuose ar mažuose susitikimuose, konferencijose, skyriaus vakarėliuose, išvykose ir panašiose vietose (p. 33). Komunikuojant „akis į akį“, komunikacija bus efektyvi tuo atveju, jei komunikatoriai

mokės vienas kitą išklausti ir klausytis. Tačiau remiantis Šarka (2014) atliktu tyrimu, šis komunikacijos kanalas buvo išskirtas kaip efektyviausias (p. 56). Respondentų nuomone, komunikacijos kanalas „akis į akį“ didina kolegų pasitikėjimą, garantuoja grįžtamąjį ryšį ir yra spontaniškas. Apklaustos metu respondentai pabrėžė, kad daug problemų gali būti išspręsta pasitelkiant elektroninį paštą, susirašinėjimus, video-konferencijas, bet kai problema sprendžiama komunikuojant gyvai, „akis į akį“, sprendimai surandami paprasčiau ir greičiau, greičiau ir paprasčiau nei komunikuojant elektroniniu paštu (ten pat, p. 56).

Prie organizacijos komunikacijos struktūros priskiriama ir komunikacijos **priemonės**, būdai, padedantys efektyviai perduoti ar gauti siunčiamą žinią ir informaciją kolegai (žr. plačiau 2.3 skyriuje). Ši struktūros dalis daro didelę įtaką smulkios įmonės to paties hierarchinio lygio darbuotojų komunikacijai, žinių sklaidai, keitimuisi ir jų efektyvumui.



5 pav. Organizacijos komunikacijos kategorijos (sudaryta autorės)

Baigiamojo darbo kontekste analizuojama organizacijos vidinė darbuotojų žinių sklaida horizontalios komunikacijos formalių ir neformalių priemonių pagalba. Darbe nagrinėjama formali ir neformali, verbalinė ir neverbalinė žinių sklaida, kuri vyksta per rašytinius technologinius ir žodinius organizacinės komunikacijos kanalus (žr. 5 pav).

2.3. Organizacijos horizontalios komunikacijos priemonės

Žinių sklaidoje žinių perdavimui gali būti naudojamos žinių valdymo priemonės, pavyzdžiui, veiklos bendruomenės ar darbo vietų rotacijos metu. Tačiau šiame baigiamajame darbe analizuojamos horizontalios komunikacijos priemonės.

Norint įveikinti žinių sklaidą *smulkioje įmonėje*, pasitelkiamos horizontalios organizacijos komunikacijos priemonės, kurios yra priskiriamos prie organizacinės komunikacijos struktūros (žr. 2.2. skyriuje). Norint tai padaryti kuo sėkmingiau ir efektyviau, visų pirma reikia apibrėžti, kas yra organizacijos komunikacijos priemonės. Fiske (1998) teigia, kad organizacijos komunikacijos priemonės – tai technologiniai ir fiziniai būdai, kuriais pranešimas konvertuojamas į tinkamą perduoti signalą per kanalus (p. 34). Timm ir DeTienne (1995) mano, kad organizacijos komunikacijos priemonės – tai mechanizmas, skirtas žinios ir informacijos perdavimui nuo taško į tašką (p. 58). Huyssteen, Strydom ir Pudansky-Kloppers (2015) nuomone, tai priemonė, kuri perduoda žinutę numatomai tikslinei rinkai ar auditorijai. Kadangi baigiamajame darbe analizuojamos horizontalios komunikacijos priemonės, šio darbo kontekste **komunikacijos priemonės** suprantamos, kaip techniniai ir fiziniai būdai, kuriais informacija ar žinia tinkamai perduodama numatomai tikslinei, to paties hierarchinio lygio auditorijai ar skyriams (Fiske, 1998; Timm ir DeTienne, 1995; Huyssteen, Strydom ir Rudansky-Kloppers, 2015).

Smulkios įmonės komunikacijos priemonės naudojamos tiek horizontalioje, tiek vertikalioje organizacinėje komunikacijoje. Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad priemonės, tinkančios horizontalioje ar vertikalioje komunikacijoje, nevienodai veiks priešingose komunikacijos kryptyse. Pavyzdžiui, jei vertikalios komunikacijos priemonės bus panaudotos horizontalioje komunikacijoje, tokios komunikacijos priemonės veiks neefektyviai ir turės būti naudojamos kitaip nei vertikalioje komunikacijoje (ir atvirkščiai). **Dėl šių priežasčių baigiamajame darbe pateikiamos ir analizuojamos horizontalios organizacinės komunikacijos priemonės, kurios yra veiksmingos ir efektyvios horizontalioje organizacijos komunikacijoje.**

2.3.1. Organizacijos horizontalios komunikacijos priemonių efektyvaus veikimo prielaidos

Žinių sklaidoje gali būti naudojamos įvairios horizontalios komunikacijos priemonės. Jų naudojimo pasirinkimas priklauso nuo tokių veiksnių, kaip dalomosios žinios tipas, kryptis, turinys ir nešėjas – *smulkioje įmonėje* turimos bei naudojamos priemonės. Tačiau reikia pastebėti, kad sėkmingai žinių sklaidai įtaką daro ne tik teisingai ir tinkamai pasirinktos horizontalios komunikacijos priemonės. Žinių šrautai gali būti neefektyvūs ir dėl tokių dalykų, kaip:

- Netinkamas smulkios įmonės mikroklimatas, kultūra, etika ir vertybės. Tačiau šiuo atveju kalbama ne apie visuomeninę kultūrą bei vertybes, o apie vidinę organizacijos kultūrą, vertybes ir mikroklimatą.

- Darbuotojai atlieka dvigubą darbą. Jie sprendžia problemas, kurios jau seniai išspęstos, jie kartoja tas pačias klaidas. Tai reiškia, kad organizacijoje vertingi resursai, ypač žmogiškieji, panaudojami neproduktyviai.
- Netolygus žinių pasiskirstymas tarp organizacijos darbuotojų. Žinių trūkumas yra tarp pagrindinių neefektyvaus žinių sklaidos proceso problemų.

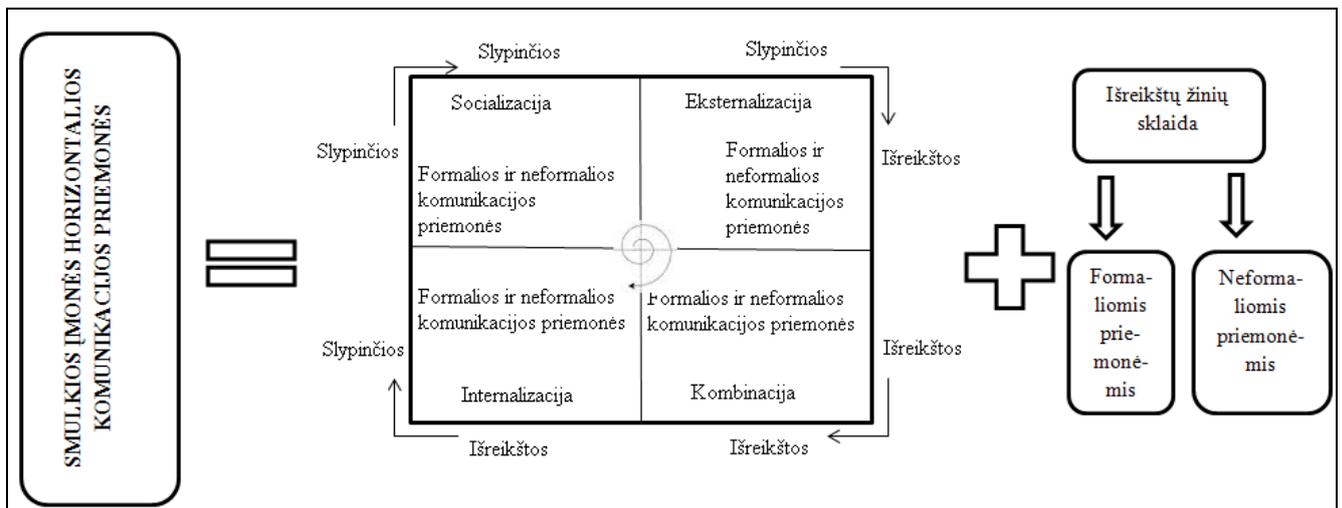
Esant blogam mikroklimatui, kultūros ir vertybių nebuvimas daro didelę įtaką netinkamam darbuotojų mąstymui apie žinių srautus ir turimų žinių sklaidą. Šiuo atveju organizacijoje darbuotojai vadovaujasi tokiomis nuostatomis, kaip:

- „Mano kaip darbuotojo vertę nulemia tai, kad aš žinau kažką, ko kiti nežino“.
- „Man už tai nemoka“.
- „Aš neturiu tam laiko“.
- „Žmonės turi mokėti mąstyti savarankiškai“.

Nors *smulkioje įmonėje* dažniausiai mikroklimatas būna labai geras ir draugiškas, sutampa darbuotojų ir organizacijos vertybės, požiūris į kultūrą, tačiau ten kur dirba žmonės, visada atsiranda didesni ar mažesni kivirčiai, pykčiai ir nesutarimai, nebesutampa požiūriai ir vertybės, o vidinė įmonės kultūra tampa įtempta. Tokiais atvejais darbuotojai nebesitikės kolegomis ir vengs dalintis turimomis žiniomis.

2.3.2. Organizacijos horizontalios komunikacijos priemonių skirstymas

Analizuojant komunikacijos priemones, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad kiekviena komunikacijos priemonė turi jai būdingas stiprybes ir silpnybes. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, buvo pastebėta, kad yra siūlomi įvairūs žinių perdavimo būdai. Moksliniuose šaltiniuose galima rasti įvairių komunikacijos priemonių skirstymų, pavyzdžiui, Ou, Sia ir Hui (2013) išskiria technologines, kompiuterinės komunikacijos (*ang. computer-mediated-communication*) ir socialinės komunikacijos priemones (*ang. social networking tools*) (p. 172–174). Fiske (1998) komunikacijos priemones siūlo skirstyti į prezentacines (pristatančias), reprezentacines (atstovaujančias, vaizduojančias) ir technologines (mechanines) (p. 34–35). Tačiau šio magistro baigiamojo darbo kontekste *smulkios įmonės* horizontalios organizacijos komunikacijos priemonės skirstomos į dvi grupes – formalias ir neformalias (žr. 6 pav). Šios dvi horizontalios komunikacijos priemonių grupės palengvina slypinčių ir išreikštų žinių transformaciją, visų 3 žinių tipų sklaidą.



6 pav. Galimų horizontalios organizacijos komunikacijos priemonių konceptuali schema (adaptuota pagal Nonaka ir Takeuchi, 1995)

Smith ir Mounter (2005) bei Biloslavo ir Trnavčevič (2009) internetą išskiria, kaip komunikacijos priemonę. Tačiau tai yra technologija, kurios dėka veikia tokios komunikacijos priemonės, kaip *Skype*, internetinės svetainės, intranetas, elektroninis paštas ir kitos. Pagrindinė šios technologijos nauda – galimybės suteikimas komunikacijos priemonėms perduoti informaciją, skirtą skirtingiems ir specifiniams tarpininkams bei gauti grįžtamąjį ryšį iš jų (Biloslavo ir Trnavčevič, 2009, p. 1165). Šiais laikais, kai ekonomika tapo globali, internetas tapo naudingu ir efektyviu ne tik teikiant ir siūlant rinkai elektronines paslaugas, pavyzdžiui, e-konsultacijas, e-finansus, e-paskaitas ir kitas paslaugas, ar parduodant produktus internetu, pavyzdžiui, knygas, kompiuterinę įrangą, maisto produktus, avalynę, drabužius ir kitas prekes, bet taip pat kaip sistema padedanti efektyviai veikti elektroninėms komunikacijos priemonėms. Ši technologija yra patogi, pigi, ja lengva naudotis. Analizuojant mokslinius straipsnius buvo pastebėta, kad kaip komunikacijos priemonė yra išskiriamas biuras ir aplinka. Tai vieta, kur nuolat vyksta komunikacija tarp darbuotojų, tačiau tai negali būti traktuojama kaip priemonė. Smith ir Mounter (2005) atkreipia dėmesį, kad nuo darbuotojus supančios aplinkos priklauso ir komunikacija, ir jos efektyvumas (p. 83). Jei aplinka bus neigiama, įtempta, slegianti, jaučiama konkurencija, fiziniai trikdžiai, darbuotojai nenorės komunikuoti tarpusavyje, dalintis žiniomis, nes bijos konkurencijos, blogai jausis, „nematys“ būtinybės to daryti. Tačiau jei aplinka yra draugiška, maloni, nėra fizinių kliūčių – darbuotojai elgsis priešingai.

Analizuojant horizontalios komunikacijos priemones, buvo pastebėta, kad prie **formalių organizacinių komunikacijos priemonių** galima priskirti (Farrant, 2003; Greener, 2009; Alerd, Garvey ir Smith, 2000; Lankau ir Scandura, 2002 bei kiti):

- **Kasmetinės ataskaitos** (*ang. annual reports*). Tai būdas, padedantis sukontroliuoti padalinio darbuotojus. Daug organizacijų prieš susirinkimus darbuotojams padalina metinių ataskaitų kopijas. Tai skatina rimčiau „pasižiūrėti“ į metinių ataskaitų rašymą,

nes iš šių dokumentų kiti padaliniai, vadovybė susidaro nuomonę apie kitus padalinius, jame dirbančių darbuotojų profesionalumą ir kompetencijas, tinkamumą užimti savo pozicijas. Metinių ataskaitų sklaida padeda kitiems darbuotojams įgyti naujų žinių, kurias galima praleisti ar neišgirsti klausantis pristatančiojo (Farrant, 2003, p. 37). Naudojant šią komunikacijos priemonę darbuotojai dalinasi ne tik išreikštomis, bet ir neišreikštomis žiniomis.

- **Pastovios, sinchroninės konferencijos** (Greener, 2009, p. 180). Konferencijų metu suteikiama galimybė komunikuoti, rengti bendrus susitikimus su bendradarbiais, kolegomis, kurie yra kitame mieste, šalyje ar regione, tačiau priklauso tam pačiam hierarchiniam lygiui. Tokios konferencijos naudojamos norint pranešti svarbias žinias ar naujus įvykius, nuosprendžius, kuriant strategijas, kaip pasiekti padaliniui paskirtus tikslus ir uždavinius. Konferencijos suteikia galimybę dalyvauti visiems padalinio darbuotojams rengiamame susirinkime neišvykstant iš šalies ar miesto. Tokios tipo konferencijos yra labai naudingos, nes galima dalintis žiniomis, diskutuoti tarpusavyje, geriau susipažinti vieniems su kitais ar susipažinti su naujais padalinio kolegomis. Taip pat reikia pastebėti, kad kiekvienas konferencijos dalyvis jai ruošiasi, nori pasirodyti kuo geriau ir profesionaliau. Taip yra todėl, kad konferencijos yra laikas, kai galima siūlyti, priimti naujas padaliniui būdingas taisykles, pakoreguoti suformuotus planus, parodyti savo iniciatyvą ir kompetencijas (Farrant, 2003, p. 34). Pasitelkiant šią komunikacijos priemonę dažniausiai įvyksta kombinacijos procesas – kai neišreikštos žinios tampa išreikštosiomis, kuriamos strategijos, tikslai, planai ir jie yra visiems padalinio darbuotojams pristatomi ir aiškūs.
- **Mokomieji užsiėmimai.** Tokių užsiėmimų pagrindinis tikslas yra apmokyti naujus darbuotojus, supažindinti su skyriaus veikla, pareigybėmis, darbo pobūdžiu ir pan. Taip pat šių užsiėmimų metu apmokomi skyriaus darbuotojai su naujai įdiegtomis programomis ar sistemomis, supažindinami su skyriaus naujovėmis. Mokomųjų užsiėmimų metu dažniausiai dalinamasi išreikštomis, neišreikštosiomis ir slypinčiomis žiniomis.
- **Ekspozicija.** Tai priemonė, kuri palengvina komunikaciją ir diskusijas su kolegomis. Komunikuojant visada galima parodyti vienokias ar kitokias svarbias detales vizualiai, kad komunikatorius lengviau suprastų perduodamas žinias. Turint ekspoziciją yra lengviau mokyti naują padalinio darbuotoją. Pasitelkiant ekspoziciją kaip komunikacijos priemonę dalinamasi išreikštomis, neišreikštomis ir slypinčiomis žiniomis.
- **Internetinės svetainės.** Internetinių svetainių pats ištikimiausias ir labiausiai pasišventęs naudotojas yra darbuotojas. Todėl joje skelbiamą informaciją jis tikrai pamatys ir

perskaitys (Farrant, 2003, p. 38). Internetinėse svetainėse smulkių įmonių darbuotojai dalinasi išreikštomis žiniomis.

- **Socialiniai tinklai organizacijose** (Ou, Sia ir Hui, 2013, p. 173). Autoriai teigia, kad per šį dešimtmetį bus panaudotos informacinės technologijos, kurios padės sukurti socialinius tinklus, kurie bus naudojami tik organizacijose ir tik tarp tos organizacijos padalinių, darbuotojų. Manoma, kad šie ateities socialiniai tinklai ne tik pagerins vidinę darbuotojų, dirbančių tuose pačiuose padaliniuose, komunikaciją, bet ir gerins organizacijos veiklą ir produktyvumą.
- **Wikis** (Greener, 2009, p. 181). Tai programa, kuri leidžia organizacijos darbuotojams prisidėti prie žiniatinklio, svetainės žinių formavimo jas talpinant. Tokiu būdu yra saugomos žinios ir jomis dalinamasi.
- **Intraneto**, kaip komunikacijos priemonė, atsiradimas, suteikia labai dideles galimybes tobulinti ir plėsti vidinę horizontalios organizacijos komunikaciją. Intranetu galima pavadinti saugyklą, kurioje saugoma visa organizacijos ir darbuotojų informacija, žinios, patirtys ir nuomonės, aktualios to paties hierarchinio lygio darbuotojams. Kaip teigia Farrant (2003), tai tarsi didelė elektroninė skelbimų lenta (p. 36). Smith ir Mounter (2005) teigia, kad tai vidinės organizacijos sistemos (p. 169-170). Intranetas darbuotojams palengvina ir pagreitina informacijos paiešką, skatina diskutuoti ir rašyti forumuose ar „pokalbių kambariuose“. Šios komunikacijos priemonės pagalba neišreikštos žinios gali tapti išreikštomis. Taip pat dalinamasi slypinčiomis žiniomis.
- **Transliacija ir audio-video** (*broadcast and audio-video*). Video konferencijos – puikus būdas komunikuoti tarptautinėse organizacijose su kitoje šalyje, mieste ar regione dirbančiais kolegomis ir tam pačiam hierarchiniam lygiui priklausančiais darbuotojams (Smith ir Mounter, 2005, p. 77–79). Ši komunikacijos priemonė padeda ne tik perduoti žinią, bet ir leidžia darbuotojams, kuriuos skiria dideli atstumai, siekti bendrų tikslų, dirbti komandoje. Transliacijos ir audio-video komunikacijos priemonė padeda dalintis išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis.
- **Duomenų vizualizacija**. Duomenų vizualizacija – tai duomenų parodymas lentelėse, paveiksluose, grafine išraiška, diagramose ir kitomis vizualiomis priemonėmis. Parodant duomenis vizualiai lengviau galima įtikinti klausantįjį, patraukti jo dėmesį ir susidomėjimą. Duomenų vizualizacija padeda lengviau suprasti sunkius ir painius duomenis, o neįdomius ir niūrius duomenis padaro spalvotesnius, žaismingesnius ir įdomesnius (Archambault, Helouvry, Strohl ir Williams, 2015, p. 1). Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tai, kad duomenų vizualizacija klausytojams leidžia lengviau įsiminti

pristatytą informaciją. Ši komunikacijos priemonė padeda darbuotojams dalintis išreikštomis, neišreikštomis ir slypinčiomis žiniomis.

- **Trumpos multiplikacijos.** Kai kurie asmenys turi fotografuojančią atmintį. Tai reiškia, kad jie lengviau atsimena, ką pamatė pavaizduotą nei ką išgirdo. Dėl šios priežasties trumposios multiplikacijos gali būti naudojamos komunikacijos metu. Ši komunikacijos priemonė padeda darbuotojams dalintis išreikštomis, neišreikštomis ir slypinčiomis žiniomis.
- **Microsoft Office Power point pristatymas.** Rengiant *Microsoft Office Power point* pristatymą klausytojai labiau supras ir įsidėmės apie tai, kas yra kalbama, pasakojama, kokiomis žiniomis dalinamasi. Taip pat parengtu pristatymu galima pasidalinti su kolegomis, kad esant reikalui vėliau būtų galima prisiminti, apie ką buvo komunikuojama susirikimo metu, rasti naudingų žinių, kurias vėliau galima panaudoti tolimesnėje padalinio veikloje. Ši komunikacijos priemonė padeda darbuotojams dalintis išreikštomis, neišreikštomis ir slypinčiomis žiniomis.
- **Garso įrašai** (Courtland ir John, 2014, p. 235). Su garso įrašais darbuotojai gali būti pažįstami iš radijo ar video laidų internetinių įrašų. Šiais laikais darbuotojai naudoja garso įrašus, kad pakeistų ar papildytų darbo detales, pavyzdžiui, tam tikri priminimai, punktai, reziumė. Garso įrašų metu galima skleisti išreikštas ir neišreikštas žinias.
- **Publikacijos** – rašytinė informacija, kuri yra publikuojama organizacijos viduje leidžiant laikraštukus, siunčiant juos elektroniniu paštu (Farrant, 2003, p. 36–37). Publikacijos, žurnalai, naujienlaiškiai – tai puikus būdas perduoti, dalintis informacija organizacijos viduje tarp to paties hierarchinio lygio darbuotojų arba tarp viename ar kitame padalinyje dirbančių darbuotojų. Taip pat publikacijos gali būti panaudos kaip priemonė, iš kurios to paties padalinio darbuotojai gali gauti informacijos (Smith ir Mounter, 2005, p. 77–78). Tokiu būdu dažniausiai skelbiama ir dalinamasi informacija su darbuotojais apie padalinio arba tam tikro hierarchinio lygio įvykius, pasiekimus, jo gyvenimą, nuotykius, nutikimus ir aktualias naujienas. Tokie leidiniai, naudojami skyriuose, būna neformalūs. Taip pat padeda darbuotojams dalintis išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis.

Farrant (2003), Smith ir Mounter (2005), Ou, Sia ir Mui (2013), Greener (2009) bei kiti analizuojami autoriai išskiria tokias **neformalias organizacines komunikacijos priemones**, kaip:

- **Individuali atmintinė.** Ši komunikacijos priemonė neleidžia pamiršti svarbių dalykų. Ji gali būti virtuali arba reali.
- **Skelbimai skelbimų lentose** – tai pati primityviausia vidinės komunikacijos priemonė. Skelbimų lentos yra patikimas ir greitas būdas perduoti kolegoms žinias. Skelbimų lentos

turi būti pastatytos/pakabintos ne tik toje vietoje, kurioje dažniausiai lankosi ar praeina padalinio darbuotojai, tačiau aplink ją turi būti paliekama kuo daugiau vietos. Žinios, platinamos skelbimų lentose, turi būti paprastos, trumpos ir aiškios. Taip yra todėl, kadangi darbuotojai neturi laiko stovėti ir skaityti, analizuoti ar aiškintis, ką skelbime norėjo pasakyti (Farrant, 2003, p. 34–35). Pasitelkiant tokio tipo komunikacijos priemones dažniausiai dalinamasi išreikštomis žiniomis, o neišreikštos žinios tampa išreikštomis.

- Norint komunikuoti tarpusavyje, Ou, Sia ir Mui (2013) ir Greener (2009) siūlo dar vieną komunikacijos priemonę – **blogai (tinklaraščiai)**. Blogai (tinklaraščiai) – tai unikali erdvė, kurią gali valdyti pats jo autorius – rašyti savo mintis, dalintis nuotraukomis ir nuorodomis bei sulaukti komentarų iš kitų (*tikra.info*, 2015). Kuriant blogą (tinklaraštį) organizacijoje, darbuotojai gali komentuoti, skaityti kitų mintis ir dalintis žiniomis. Tokių blogų (tinklaraščių) organizacijoje būna daug, nes kiekvienas padalinys turi savo blogą (tinklaraštį). Jei organizacija tarptautinė, kiekvienas padalinys, esantis skirtinguose miestuose ar šalyse, turi tik jam priklausančią blogą (tinklaraštį). Ši komunikacijos priemonė padeda darbuotojams dalintis išreikštomis, neišreikštomis ir slypinčiomis žiniomis.
- **Skype pokalbiai/susirašinėjimai** – tai viena populiariausių ir greičiausių internetinio telefono tinklo ir kompiuterinė komunikacijos priemonė. Šią komunikacijos priemonę naudojami net darbuotojai, dirbantys tame pačiame skyriuje. Tokiu būdu skyriuje yra tyliau, kolegos nešaukia norėdami pasitarti ar ką nors pranešti. Taip pat sutaupoma laiko, nes žinia išsiunčiama ir gaunama labai greitai. *Skype* palengvina komunikaciją su kolegomis, užimančiais tą patį hierarchinį lygį ir esančiais kitame mieste, komunikaciją. Ši komunikacija palengvina slypinčių, išreikštų ir neišreiktų žinių sklaidą.
- **Trumposios žinutės** (*ang. texting*). Trumpųjų žinučių rašymas – dar viena komunikavimo priemonė darbuotojams, kurie yra labai užsiėmę. Ši komunikacijos priemonė padeda sutaupyti laiko perduodant svarbią žinią kolegai, esant išvykus iš organizacijos, ar būdas sužinoti trūkstančių žinių. Ši komunikacijos priemonė reikalauja labai trumpų ir aiškių žinučių, kad ją gavęs žmogus lengvai ir paprastai viską suprastų, nekiltų netinkamų interpretacijų ir papildomų klausimų (Smith ir Mounter, 2005, p. 168–169). Ši komunikacijos priemonė padeda darbuotojams dalintis išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis.
- **Rašymas realiame laike** (*ang. writing online*). Tai intraneto dalis. Ši komunikacijos priemonė leidžia komunikuoti tarpusavyje vienu metu dviem ir daugiau žmonių, esančių toje pačioje organizacijoje, dirbantiems tame pačiame padalinyje, esantiems skirtingose

patalpose, vietose, miestuose ar šalyse (Smith ir Mounter, 2005, p. 170–173). Ši komunikacija palengvina slypinčių ir išreikštų žinių sklaidą.

- **Žinių dalijimosi ir diskusijų forumai** (Ou, Sia ir Hui, 2013, p. 172; Greener, 2009, p. 180). Tai forumai, kuriuose galima išsakyti savo nuomonę, žinias, pasiklausti, kas yra neaišku ir kelia abejonių. Tokio tipo forumai išsaugo paliktas, publikuotas žinias. Dėl šios priežasties, esant reikalui ir iškilus pasikartojantiems neaiškumams, darbuotojas visada gali surasti reikiamą sprendimo būdą ar pasiūlymą. Žinių dalijimosi ir diskusijų forumuose gali dalyvauti tik tame pačiame padalinyje dirbantys žmonės. Tokiu būdu forumuose neatsiranda nereikalingos informacijos ir diskusijų iš kitų organizacijos padalinių. Žinių dalijimosi ir diskusijų forumuose dažniausiai sklaido išreikštos žinios ir neišreikštos žinios paverčiamos išreikštosiomis. Taip pat padeda pasidalinti slypinčiomis žiniomis.
- **Greitosios žinutės ir pranešimai** (ang. *Instant messenger*). Greitosios žinutės – tai technologijos, kurios leidžia jų naudotojų sukurtam vartotojų sąrašui išsiųsti žinutes, kurios pasirodo ant jų ekranų akimirksniu (Ou, Sia ir Hui, 2013, p. 174). Šiais laikais greitieji pranešimai yra populiarūs ir dažnai naudojami padaliniuose, nes skyriuose darbuotojai tarpusavyje daug komunikuoja, dalinasi informacija ir žiniomis. Pastebima, kad jie tarp darbuotojų tampa populiariesniais už elektroninius paštus. Taip yra todėl, kadangi komunikacija greituoju pranešimu ir žinutėmis vyksta greičiau nei naudojant elektroninį paštą, reikalauja mažiau laiko sąnaudų. Taip pat ši komunikacijos priemonė yra paprasta ir sukelia mažiau saugumo ir privatumo problemų (Courtland ir John, 2014, p. 235). Greitųjų žinučių ir pranešimų metu dažniausiai dalinamasi išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis.

Analizuojant reprezentacines organizacines komunikacijos priemones buvo pastebėta, kad kai kurios iš jų gali būti **tiesk formalios, tiek neformalios**, pavyzdžiui (Smith ir Mounter, 2005; Farrant, 2003):

- **Renginiai** (ang. *events*) padeda sustiprinti, pagerinti padalinio darbuotojų tarpusavio santykius, pasitikėjimą, sustiprinama komanda, susipažįstama su tais, kurie buvo pažįstami mažiau. Visa tai prisideda prie efektyvesnės komunikacijos. Kuo geriau darbuotojai vienas kitą pažįsta, pasitiki, tuo dažniau dalinamasi informacija ir žiniomis, dažniau komunikuojama, lengviau galima pasiekti padaliniui iškeltus tikslus ir lūkesčius. Norint to pasiekti, renginiai turi būti ir formalūs, ir neformalūs (Smith ir Mounter, 2005, p. 82). Formalių renginių metu dažniausiai pasidalinama išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis, o neformaliųjų renginių metu – slypinčiomis žiniomis.

- **Formalūs ir neformalūs susirinkimai.** Susirinkimų metu dažnai perduodama labai daug svarbios informacijos. Formalių susirinkimų metu perduodamos žinios dažniau būna apgalvotos ir struktūrizuotos. Neformalių susitikimų metu dažnai komunikatoriai net nesupranta, kad jie dalinasi slypinčiomis žiniomis ar patirtimi. Tai vyksta savaime pokalbio metu. Formalių susirinkimų metu dažniausiai pasidalinama išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis, o neformalių susirinkimų metu – slypinčiomis žiniomis.
- **Mentorystė.** Tai procesas, kurio metu darbuotojas, turintis didesnę kvalifikaciją ir labiau patyręs, savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažesnę kvalifikaciją turinčiu, mažiau įgudusiu ar patyrusiu darbuotoju, siekiant greitesnio šio asmens profesinio ir asmeninio tobulėjimo (Alerd, Garvey, Smith, 2000; Lankau, Scandura, 2002). Šio proceso metu darbuotojas įgyja naujų įgūdžių, kelia kvalifikaciją. Mentorystės proceso metu vyresnio amžiaus darbuotojas gali ne tik pasidalinti savo žiniomis su kolegomis, bet ir apmokyti naują darbuotoją. Taip pat šio proceso metu dalinamasi ne tik išreikštosiomis, bet ir slypinčiomis žiniomis. Mentorystės metu dažniausiai sklinda išreikštos, neišreikštos ir slypinčios žinios.
- Viena iš komunikacijos priemonių, kurią dažniausiai mini moksliniuose šaltiniuose yra **elektroninis paštas**. Šią komunikacijos priemonę analizuoja tokie autoriai, kaip Farrant (2003), Smith ir Mounty (2005), Ou, Sia ir Hui (2013), Greener (2009) bei kiti. Autoriai teigia, kad elektroninio pašto, kaip vidinės organizacijos komunikacijos priemonės, privalumai yra šie:
 1. Žmones galima suskirstyti į grupes, kurios gaus vienokias ar kitokias žinias (Farrant, 2003, p. 35). Elektroniniame pašte kuriamos grupės su to paties padalinio darbuotojų kontaktais, kuriems perduodamos žinios yra aktualios, naudingos ir svarbios tolimesniems jų darbams. Tokiu būdu bus užtikrinta, kad reikiamą žinių gaus visi padalinio darbuotojai, o kolegos, iš kitų padalinių, nebus trukdomi ir blaškomi siunčiant nereikalingas ir jiems neaktualias žinias.
 2. Žinios, kurias norima perduoti, galima siųsti masiškai, t. y. tą pačią informaciją išsiųsti vienu metu visiems padalinio kolegoms (Farrant, 2003, p. 35).
 3. Šia priemone siunčiamos žinios yra konfidencialios (Farrant, 2003, p. 35). Apie perduodamas žinias nesužinos kiti padaliniai, kitą hierarchinį lygį užimantys darbuotojai, suinteresuoti asmenys iš išorės.
 4. Siunčiamos žinios greitai pasiekia gavėją (Farrant, 2003, p. 35).
 5. Galima greitai ir operatyviai atsakyti į gautą elektroninį laišką (Farrant, 2003, p. 35).
 6. Elektroninis paštas leidžia labai greitai perduoti žinią kolegai iš to paties padalinio, nepakilus nuo kėdės (Smith ir Mounter, 2005, p. 166–168).

Dėl šių aukščiau išvardintų priežasčių elektroninis paštas naudojamas tiek neformaliai, tiek formaliai komunikacijai. Komunikuojant elektroniniu paštu, parašius laišką, rekomenduojama parašyti savo vardą (jei tai nėra daroma automatiškai). Tokiu būdu gavėjui aišku, su kuo jis komunikuoja ir nereikia spėlioti. Nors ir dirbama tame pačiame skyriuje, užimamas tas pats hierarchinis lygis, tačiau rekomenduojama kreiptis formaliai, naudoti lietuvių kalbą ir didžiąsias raides. Tai padės išlaikyti teigiamą įvaizdį prieš kolegą ir pritraukti jo susidomėjimą apie siunčiamą informaciją. Tačiau remiantis Šarka (2014) atliktu tyrimu galima pastebėti, kad elektroninis paštas, kaip horizontalios komunikacijos priemonė, tampa vis mažiau efektyvesnė (p. 56). Respondentų teigimu ši komunikacijos priemonė skyriaus darbuotojams suteikia vis mažiau pasitikėjimo, spontaniškumo ir subalansuoto dialogo (t. y. komunikatorius nėra užtikrintas, kad gaus atsakymą į savo laišką). Taip pat komunikuojant elektroniniu paštu nėra užtikrinti, kad gaus grįžtamąjį ryšį.

- **Telefoniniai pokalbiai, trumposios žinutės** (Fiske, 1998, p. 35). Ši komunikacijos priemonė lyginant su komunikacija „akis į akį“ pagal savo efektyvumą yra antroje vietoje (Šarka, 2014, p. 56). Taip yra todėl, kadangi šiais laikais didžioji dalis gyventojų ir organizacijos darbuotojų turi išmaniuosius telefonus, kurie atlieka ne tik skambinimo ar trumpųjų žinučių rašymo funkciją, bet ir suteikia galimybę atsakyti į el. laiškus ar į kitomis programomis gaunamus pranešimus. Tai vienas iš patogiausių komunikacijos priemonių išvykus iš skyriaus, nes be didelių pastangų ir rūpesčių galima susisiekti su savo kolegomis iš padalinio, skyriaus, padiskutuoti ar pasikonsultuoti. Telefoninių pokalbių metu dažniausiai dalinamasi išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis, tačiau pasitaiko tokių atvejų, kai šios komunikacijos metu dalinamasi ir slypinčiomis žiniomis.

Organizaciniame lygmenyje komunikacija yra reikšminga žinių užlaikymo dalis. Žinios, kurios išsaugotos organizacijoje, turi būti prieinamos visiems įmonių darbuotojams. Tačiau ar jos bus išsaugotos ir jos bus naudojamos priklauso nuo to, ar žinios slypinčios, išreikštos ar neišreikštos (O`Toole, 2011, p. 73).

Dalinantis žiniomis nevisos komunikacijos priemonės yra tinkamos. Tai priklauso nuo to, kokio tipo žinios yra skleidžiamos. Dalinantis išreikštosiomis žiniomis, kitaip tariant kombinacijos procese, efektyvios visos analizuojamos horizontalios komunikacijos priemonės (žr. 7 pav.). Naudojant šias horizontalios komunikacijos priemones lengva dalintis, kaupti, rūšiuoti ir integruoti į kasdienę veiklą gaunamas žinias.

Slypinčių žinių sklaidoje naudojamos horizontalios komunikacijos priemonės yra neformalios ir tokios, kurių pasitelkimo metu galima dalintis savo darbine patirtimi, pavyzdžiui, blogai (tinklaraščiai), diskusijų forumai, intranetas, telefoniniai pokalbiai, *Skype* ir kiti (žr. 7 pav). Šių komunikacijos priemonių metu galima komunikuoti formaliai ir neformaliai, todėl perduodamos

išreikštosios žinios, pasakojama apie savo darbą, patirtį, dalinamasi nuotykiškai, įspūdžiais ir nutikimais. Trumpųjų multiplikacijų, duomenų vizualizacijos ar *Power point* pristatymo metu dažniausiai įvyksta internalizacijos procesas, kai išreikštos žinios virsta slypinčiomis žiniomis. Kaip ir buvo minėta 2.1. skyriuje, minčių pateikimas popieriuje leidžia žmonėms internalizuoti savo patirtį, tokiu būdu praturtinant savo slypinčias žinias. Be to, tai leidžia lengviau perduoti išreikštas žinias kitiems darbuotojams, padedant perimti svetimą patirtį. Slypinčiomis žiniomis dalijamasi ir mentorystės metu, kai darbuotojas, turintis didesnę darbo patirtį ir aukštesnę kvalifikaciją, apmoko naują darbuotoją kartu su juo atliekant darbus, pavestas užduotis.

Neišreikštų žinių sklaidoje gali būti naudojamos tiek formalios, tiek neformalios organizacijos horizontalios komunikacijos priemonės. Taip yra todėl, kadangi šio tipo žinios gali būti neišreikštos dėl dviejų priežasčių – jos yra artikuliuotos, tačiau dar nėra išreikštos, užfiksuotos ar jomis nesidalinama dėl tam tikrų aspektų. Remiantis šiais kriterijais, parenkama tinkamiausia ir efektyviausia formali arba neformali horizontalios komunikacijos priemonė. Taip yra todėl, kadangi nevisos priemonės gali būti veiksmingos išgaunant darbuotojo žinias, jei jis nenori jomis dalintis, pavyzdžiui, *Skype*, telefoniniai pokalbiai, neformalūs renginiai, susirinkimai ir pan., o jei jos dar nėra išreikštos, veiksmingiausios komunikacijos priemonės galėtų būti, pavyzdžiui, elektroniniai laiškai, intranetas, mokomieji užsiėmimai, konferencijos ir pan.

Horizontalios komunikacijos priemonės išreikštosioms žinioms	Horizontalios komunikacijos priemonės neišreikštosioms žinioms	Horizontalios komunikacijos priemonės slypinčioms žinioms
<ul style="list-style-type: none"> • Klausantis garso įrašų • Transliacijos audio-video metu • Rengiant/pristatant/analizuojant kasmetines ataskaitas • Komunikuojant/diskutuojant formalių renginių/susirinkimų metu • Dalyvaujant/klausantis konferencijos pristatymų • Mokomieji užsiėmimai • Žinių skaida pasitelkiant ekspoziciją • Publikuojant žinias/straipsnius socialiniuose tinkluose • Visiems matoma atmintinė • Skelbimai skelbimų lentose • Internetinės svetainės • „Skype“ pokalbiai/susirašynėjimas • Wikis pildymas/skaitymas • Susirašynėjimas elektroniais laiškais • Rašant trumpasias/greitasias žinutes/ tiesiogiai • Aktyviai dalyvaujant žinių dalijimosi forumuose • Pranešimai • Telefoniniai pokalbiai • Duomenų vizualizacijos pristatymas • Sąmoningai publikuojant žinias intranetu • Trumposios multiplikacijos • Mentorystė 	<ul style="list-style-type: none"> • Kasmetinių ataskaitų pristatymas • Formalių renginių/susirinkimų metu • Konferencijose • Mokomųjų užsiėmimų metu • Ekspozicijos pristatymas • Publikacijos • Individuali atmintinė • Skelbimai skelbimų lentose • Internetinės svetainės • „Skype“ pokalbiai • Socialiniai tinklai • Wikis pildymas • Elektroninių laiškų rašymas • Komunikuojant greitosiomis/trumposiomis žinutėmis, rašant tiesiogiai • Pristatant parengtą pranešimą • Komunikuojant telefonu • Pristatant/komentuojant duomenų vizualizacijas • Dalinantis žiniomis intranetu • Pristatant trumpasias multiplikacijas • Mentorystė • Diskutuojant/komunikuojant neformalių renginių/susirinkimų metu • Diskutuojant diskusijų/žinių dalijimosi forumuose • Blogų (tinklaraščių) pildymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Supažindinimas su ekspozicija • Duomenų vizualizacijos pristatymo metu • Komunikacija neformalių renginių/susirinkimų metu • Diskutuojant mokomuosiuose užsiėmimuose, talkiekant grupines užduotis • Neformalus pokalbiai/susirašynėjimai „Skype“ • Socialiniai tinklai • Išsakant nuomonę/komunikuojant diskusijų forumuose • Rašant blogus (tinklaraščius), juos aptariant su kolegomis • Komunikuojant telefonu, neformalia tematika • Komunikuojant/analizuojant intranete pasidalintas žinias • Analizuojant trumpasias multiplikacijas • Mentorystė - per praktinius užsiėmimus.

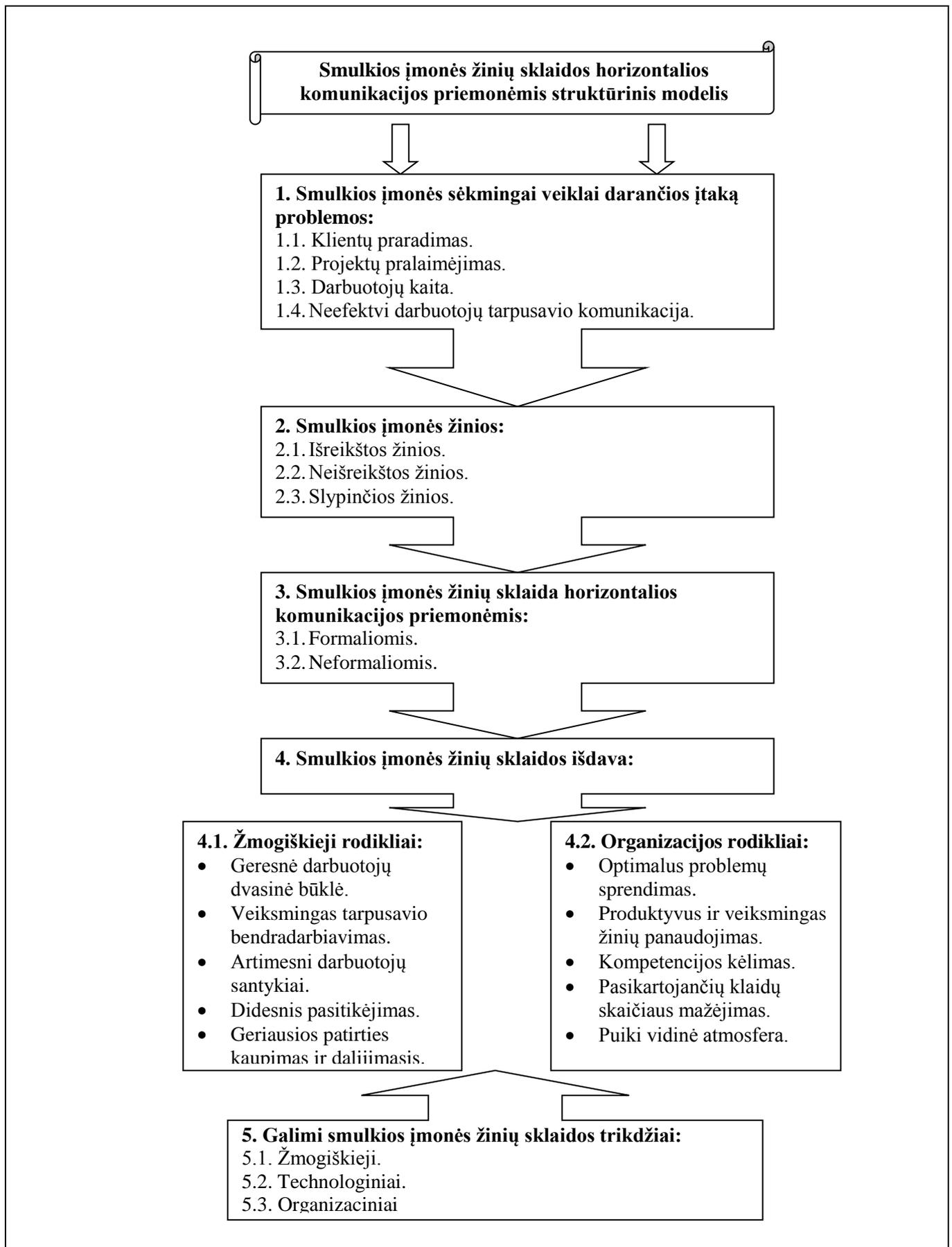
7 pav. Žinių dalijimosi horizontalios komunikacijos priemonėmis (sudaryta autorės)

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinės komunikacijos priemonės gali būti reprezentacinės, kurios dar gali būti skaidomos į formalias ir neformalias organizacinės komunikacijos priemones ir technologinės organizacinės komunikacijos priemonės, kurias sudaro WEB 2.0, verbalinės ir vizualinės organizacinės komunikacijos priemonės. Išanalizavus visas horizontalios organizacijos komunikacijos priemones buvo pastebėta, kad vienos priemonės yra

populiareesnės tarp mokslininkų – tą pačią organizacinę komunikacijos priemonę išskiria daugiau autorių, pavyzdžiui, intranetas, internetas, elektroniniai laiškai ir kiti. Kitos komunikacijos priemonės yra mažiau populiaros dėl nuolatinio technologijų tobulėjimo, todėl pastebimos ir išskiriamos rečiau, pavyzdžiui, konferencijos, ataskaitos, renginiai, aplinka ir kiti. Reikia atkreipti dėmesį, kad komunikacijos priemonės, kurias dažniau analizuoja ir mini autoriai, dažniausiai yra susijusios su informacinėmis technologijomis, o rečiau minimos – siejamos su kasdiene mūsų veikla, apčiuopiamais dalykais. Tam galėjo turėti įtakos, tai kad XXI a. vadinamas technologijų amžiumi. Technologijos yra aktyviai naudojamos organizacijose, be kurių įmonės neįsivaizduoja savo veiklos. Taip pat technologijos palengvina darbą ir komunikaciją tarptautinėms organizacijoms, kurių šiais laikais yra labai daug, bei padeda prisidėti prie darnios plėtros ir gamtos išteklių saugojimo. Tačiau siekiant efektyvios organizacijos komunikacijos, pasitelkiant komunikacijos priemones, jas reikia labai atsakingai ir atidžiai išanalizuoti bei pasirinkti. Todėl siekiama išsiaiškinti, ar pasirinktos priemonės bus tinkamos ir veiksmingos konkrečioje organizacijoje ir palengvins tarpusavio komunikaciją. Taip pat galima teigti, kad siekiant užtikrinti efektyvią žinių sklaidą, reikia ne tik naudoti tinkamas horizontalios komunikacijos priemones, bet ir gerinti organizacijos kultūrą, mikroklimatą, didinti tarpusavio pasitikėjimą. Tik tokiu atveju žinių sklaida organizacijose bus efektyvi.

2.4. Žinių sklaidos, smulkioje įmonėje, horizontalios komunikacijos priemonėmis struktūrinis modelis

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir išsiaiškinus horizontalios komunikacijos priemones, padedančias gerinti žinių sklaidą smulkioje įmonėje, buvo sukurtas teorinis struktūrinis žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis modelis (žr. 8 pav.). Modelis apibendrina viso darbo mokslinės literatūros analizės metu išskirtas komunikacijos priemones ir argumentuoja visų 3 žinių tipų sklaidos smulkioje organizacijoje šio proceso naudą bei galimus trikdžius.



8 pav. Smulkios įmonės žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis struktūrinis modelis (sudaryta autorės)

Žinių sklaidos tikslas – efektyvus išreiktų, neišreiktų ir slypinčių žinių „judėjimas“ tarp smulkios įmonės darbuotojų. Žinių sklaida organizacijoje užtikrina visų 3 žinių tipų dalijimąsi tarpusavyje, jų „pagavimą“, taikymą kasdienėje veikloje. Tačiau pastebima, kad norint sukurti efektyvią žinių sklaidą, reikia parinkti tinkamas horizontalios komunikacijos priemonės.

Teorinis žinių sklaidos smulkios įmonės horizontalios komunikacijos priemonių modelis apibendrina visame darbe analizuotos mokslinės literatūros duomenis. Kaip jau buvo minėta, organizacijos horizontalios komunikacijos procesai valdo žinių sklaidą, kurių mechanizmas visada prasideda ir baigiasi mazge. Jis yra pastovus ir nenutrūkstamas procesas. Žinių srauto mechanizmo metu galima ne tik dalintis žiniomis, bet ir jas turėti, kaupti bei saugoti. Norint pagerinti žinių sklaidą, turi būti pasitelkiamos organizacijos horizontalios komunikacijos priemonės – **formalios ir neformalios**. Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad efektyviai žinių sklaidai gali sutrukdyti **žmogiškieji, organizaciniai ir technologiniai žinių sklaidos trikdžiai**.

Organizacijos horizontalios komunikacijos priemonės gali būti 2 rūšių – formalios ir neformalios.

2 lentelėje pateikiamos formalios, neformalios ir tiek formalios, tiek neformalios organizacijos horizontalios komunikacijos priemonės, išskirtos rašant baigiamąjį darbą ir analizuojant horizontalios organizacijos komunikacijos ir žinių sklaidos parametrus. Kriterijai išskirti ir aprašyti remiantis tokiais autoriais, kaip Farrant (2003), Smith ir Mounter (2005), Greener (2009), Biloslao ir Trnavčević (2009), Ou, Sia ir Hui (2013), Courtland ir Jahn (2014) bei kitais.

Rašant baigiamąjį darbą pasinaudota analizuojamų autorių išskiriamomis skirtingomis organizacijos horizontalios komunikacijos priemonėmis, padėsiančiomis įveiklinti žinių srautus ir suskirstyti jas į 3 grupes:

- Formalias horizontalios organizacijos komunikacijos priemonės.
- Neformalias horizontalios organizacijos komunikacijos priemonės.
- Horizontalios organizacijos komunikacijos priemonės, kurios gali būti tiek formalios, tiek neformalios.

2 lentelė. Horizontalios organizacijos komunikacijos priemonės išreikštų, neišreiktų ir slypinčių žinių sklaidai (sudaryta autorės)

	Žinios		
	Išreikštos	Neišreikštos	Slypinčios
Formalios horizontalios organizacijos komunikacijos priemonės	<ul style="list-style-type: none"> • Kasmetinės ataskaitos • Mokomieji užsiėmimai • Ekspozicija • Internetinės svetainės • Socialiniai tinklai organizacijoje • Wikis • Intranetas • Transliacija ir audio-video • Duomenų vizualizacija • Trumposios multiplikacijos • <i>Microsoft Office Power point</i> pristatymas • Garso įrašai 	<ul style="list-style-type: none"> • Kasmetinės ataskaitos • Pastovios, sinchroninės konferencijos • Mokieji užsiėmimai • Ekspozicija • Intranetas • Transliacija ir audio-video • Duomenų vizualizacija • Trumposios multiplikacijos • <i>Microsoft Office Power point</i> pristatymas • Garso įrašai 	<ul style="list-style-type: none"> • Mokieji užsiėmimai • Ekspozicija • Intranetas • Duomenų vizualizacija • Trumposios multiplikacijos • <i>Microsoft Office Power point</i> pristatymas
Neformalios horizontalios organizacijos komunikacijos priemonės	<ul style="list-style-type: none"> • Publikacijos • Atmintinė • Skelbimai skelbimų lentose • Blogai (tinklaraščiai) • <i>Skype</i> • Trumposios žinutės • Rašymas tiesiogiai • Žinių dalijimosi ir diskusijų forumai • Greitosios žinutės ir pranešimai 	<ul style="list-style-type: none"> • Publikacijos • Skelbimai skelbimų lentose • Blogai (tinklaraščiai) • <i>Skype</i> • Trumposios žinutės • Žinių dalijimosi ir diskusijų forumai • Greitosios žinutės ir pranešimai 	<ul style="list-style-type: none"> • Atmintinė • Blogai (tinklaraščiai) • <i>Skype</i> • Rašymas tiesiogiai • Žinių dalijimosi ir diskusijų forumai
Formalios ir neformalios horizontalios organizacijos komunikacijos priemonės	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorystė • Renginiai • Susirinkimai • Elektroninis paštas • Telefoniniai pokalbiai, trumposios žinutės 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorystė • Renginiai • Susirinkimai • Elektroninis paštas • Telefoniniai pokalbiai, trumposios žinutės 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorystė • Renginiai • Susirinkimai • Elektroninis paštas • Telefoniniai pokalbiai, trumposios žinutės

Atsižvelgiant į 2 lentelėje pateikiamas organizacijos horizontalios komunikacijos priemones, galima daryti išvadą, kad žinių sklaida gali vykti per: priemones, kurios turi išliekamąją, apčiuopiamąją vertę, vizualines priemones ar priemones, kurios komunikacijos metu net neįtrauktos ir nesuprantamos kaip komunikavimo pagalba ir neturi išliekamosios, apčiuopiamosios vertės.

Remiantis teoriniu žinių sklaidos modeliu ir susisteminta teorine analize apie horizontales organizacijos komunikacijos priemones, galima teigti, kad šiuo pagrindu gali būti išskirti esminiai kriterijai, kurių tolimesnė empirinė analizė, leistų identifikuoti analizuojamos organizacijos žinių

sklaidos „judėjimą“ ir horizontalios organizacijos komunikacijos priemones, kurios padeda efektyvinti žinių srautus ir žinių perdavimą bei gerinti silpnąsias organizacijos žinių srautų, žinių judėjimo vietas.

3. ŽINIŲ SKLAIDOS TOBULINIMO HORIZONTALIOS KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖMIS TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis tyrimo logika

Empirinio tyrimo tikslas: nustatius UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidos būdus ir žinių turinį, identifikuoti problemas bei jų sprendimo būdus organizacijos horizontalios komunikacijos priemonių pagalba.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Pagrįsti empirinio tyrimo instrumentą.
2. Atlikti UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonių tyrimą.
3. Pateikti UAB „Ergolain projektai“ galimus žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis gerinimo sprendimo būdus.

Darbe naudojami empirinio tyrimo metodai:

1. **Stebėjimas** – fundamentalus ir labai svarbus metodas visoje kokybinėje apklausoje (Marshall ir Rossman, 2006, p. 99). Šis metodas suprantamas kaip kryptingas aplinkos daiktų, procesų ir reiškinių stebėjimas (Kardelis, 2002, p. 134). Stebėjimo metu ne tik stebima aplinka, bet ir žymimi tam tikri įvykiai ar objektų elgesys esant vienokiai ar kitokiai situacijai (Marshall ir Rossman, 2006, p. 98). Analizuojamo empirinio tyrimo metodo įrašė turi būti pateikiamos detalizuotos pastabos, nepaviršutiniški, o konkretūs pastebėti reiškiniai, apibūdinimai. Stebėjimas ypatingas tuo, kad rezultatai reikalauja tam tikros interpretacijos, išvalgos, sąsajos su teorijos analize. Tačiau Marshall ir Rossman (2006) nori atkreipti dėmesį, kad stebėjimas gali būti labai suformuotas – kai nuolat išsamiai žymimas elgesys tam tikrais ženklais arba suformuoto kontrolinių sąrašų į vientisesnį įvykių ir elgesio apibūdinimą (p. 98).

Stebėjimas, kaip empirinio tyrimo metodas, yra svarbus tuo, kad jis naudojamas tam, kad galima būtų atrasti sudėtingas sąveikas natūraliuose socialiniuose nustatymuose (Marchall ir Rossman, 2006, p. 99). Autoriai pastebi, kad šis metodas naudojamas net ir tuo atveju, kai yra atliekamas interviu. Taip yra todėl, kad tyrėjas interviu metu atkreipia dėmesį ir interpretuoja ne tik respondento kūno kalbą, bet ir jo žodžius, o stebėjimo metu tyrėjas susiduria su didesniais iššūkiais – nepatogumas, nepatogios etiškos dilemos, sunkumas išlikti šališku ir nesikišti į aplinką, stebėti ir matyti visus žmones stebimoje aplinkoje, matyti jų elgesį, emocijas, verbaliką ir neverbaliką tam tikrose situacijose.

2. Anketinė apklausa. Šis empirinio tyrimo metodas suprantamas kaip būdas gauti kuo daugiau informacijos iš kuo daugiau žmonių – respondentų. Apklausa vykdoma anonimiškai, todėl sunkiau pažinti tiriamąjį asmenį. Anketinė apklausa gali būti vykdoma pasitelkiant įvairias priemones – atsakymai žymimi popieriuje, pasitelkiant informacines technologijas, elektroninį paštą ir pan. Šio metodo pagrindinis privalumas yra tas, kad anketinės apklausos metu galima aprėpti daug tiriamųjų ir atlikti kiekybinį tyrimą. Pastebimas pagrindinis trūkumas – surinkti didelį kiekį respondentų ir kad jie sąžiningai ir tiksliai atsakytų į klausimus. Norint to pasiekti, visų pirma labai svarbu tinkamas anketos apipavidalinimas ir formatas – ar anketa ir galimi atsakymų variantai aiškūs, suprantami ir neklaidinantis respondentų, klausiančiojo ir duomenų apdorojančio personalo (Bradburn, Sudman ir Wansink, 204, p. 283–284). Formuojant anketą svarbiausia, kad anketos klausimai ir atsakymai būtų svarbiausi respondentui, po to seka apklausos vykdytojas ir paskutinėje vietoje personalas, apdorojantis duomenis. Idealiausias atvejis – kai klausimai ir atsakymai yra aiškūs ir suprantami visiems trims apklausos dalyviams. Formuojant anketą rekomenduojama pasirinkti tinkamą raidžių dydį, kuris nesukeltų problemų nei vienam iš tyrimo dalyvių.

Empirinio tyrimo planas:

Apklausos metu iš darbuotojų buvo siekiama sužinoti, kaip jie vertina žinių sklaidą organizacijoje, kokiomis žiniomis (slypinčiomis, išreikštosiomis, neišreikštosiomis) dažniausiai dalinasi su kolegomis, koks dažniausiai būna jų turinys, su kokiomis problemomis dažniausiai susiduria dalijantis žiniomis, kaip jas galima būtų spręsti ir kokias horizontalios komunikacijos priemones naudoja žinių sklaidoje.

Empirinio tyrimo pradžioje stebima vidinė įmonės veikla, darbuotojų tarpusavio komunikacija, žinių dalinimasis, vertinama vyraujanti vidinė aplinka ir atmosfera susidūrus su žinių sklaidos trikdžiais ar vykstant sklandžiai ir efektyviai komunikacijai. Stebima, kokią įtaką darbuotojų darbui turi neefektyvi žinių sklaida, komunikacija ar jos nebuvimas, kaip darbuotojai tarpusavyje dalinasi žiniomis, kokias komunikacijos priemones pasitelkia, kokios komunikacijos priemonės naudojamos dažniausiai ar organizacijoje egzistuoja žinių sklaida, tarp kurių darbuotojų jų nėra.

Susipažinus su UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų veikla, žinių srautais ir organizacijos komunikacija, atliekama anketinė darbuotojų apklausa. Anketos klausimai persiųsti 34 analizuojamos įmonės darbuotojams, dirbantiems Kauno ir Vilniaus biuruose. Atsižvelgiant į pareigybes, darbuotojai buvo suskirstyti į 3 grupes – kūrėjus, valdytojus ir užbaigėjus. Kiekvienai grupei buvo siunčiama adaptuota anketa atsižvelgiant į jų užimamas pareigas, pavyzdžiui, projektų vadovai, projektų

vadybininkai, asistentai, koordinatoriai gavo vienokius klausimynus, projektuotojai, konstruktoriai ir projektavimo skyriaus vadovė gavo kitokius klausimynus.

Gauti anketinės apklausos rezultatai apdorojami *Microsoft Office Excel* kompiuterine programa, o rezultatai pateikiami grafine išraiška – diagramose ir paveiksluose. Remiantis grafikais, diagramomis, paveikslais, stebėjimu atliekama duomenų analizė. Remiantis analizės duomenimis pateikiamos žinių sklaidos tobulinimo gairės.

Empirinio tyrimo apribojimai:

1. Horizontali organizacinė komunikacija gali vykti keliuose lygmenyse. Tačiau, atsižvelgiant į UAB „Ergolain projektai“ organizacinę struktūrą, įmonės horizontali komunikacija, žinių srautai ir jų įveiklinimas gali būti tiriami tik viename lygmenyje – darbuotojų.

2. Imtis: UAB „Ergolain projektai“ kontekste visi, šiuo metu 34, darbuotojai laikomi lygiaverčiais partneriais ir dalyvauja horizontalioje organizacijos komunikacijoje.

3. Kai kurie šaltiniai (Stankevičiūtė, 2002) leidžia terminus „žinių sklaida“ ir „žinių dalijimasis“ naudoti **sinonimiškai**, dėl šios priežasties, baigiamajame darbe šie terminai naudojami kaip sinonimai.

3.2. Žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis tyrimo etika

Rengiant ir atliekant tyrimą, atsižvelgiama į esminius socialinės tyrimo etikos principus (Kardelis, 2002, p. 76–81):

- 1. Tiriamųjų sutikimas.** Tiriamajam pateikiama išsami informacija apie vykdomą apklausą, kur jos rezultatai bus panaudojami, kam ir kokių tikslų ji yra vykdoma. Pateikus išsamią informaciją, gaunamas respondentų sutikimas.
- 2. UAB „Ergolain projektai“ leidimas.** Iš analizuojamos įmonės gautas leidimas apklausti darbuotojus, atlikti tyrimą ir analizę.
- 3. Privatumas ir anonimiškumas.** Anketinė apklausa bus privati. Apklausoje metu bus pabrėžiama, kad anketa anonimiška, iš jos atsakymų nebus galima identifikuoti respondentų ir jų atsakymų, o rezultatai bus naudojami tik baigiamajame darbe ir mokslo labui.
- 4. Konfidencialumas.** Pažadėjimas respondentams, kad konfidencialumas bus išsaugotas – visa informacija apie asmenį bus laikoma paslapyje, neidentifikuojama.

3.3. Žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis empirinio tyrimo instrumento pagrindimas

Buvo sukurtas tyrimo instrumentas – anketa. Siekiant išsiaiškinti UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų skleidžiamų žinių turinį, respondentai buvo suskirstyti į 3 grupes:

1 grupė, kūrėjai – konstruktoriai, projektuotojai ir projektavimo grupės vadovė. Dėl kūrybinio darbo specifikos aktualiausias praktinės žinios.

2 grupė, valdytojai – projektų vadovai, eksporto vadovas, serviso vadovas, projektų vadybininkas, koordinatorius, projektų valdymo skyriaus vadovas ir projektų vadovo asistentai. Dėl plataus darbo pobūdžio aktualiausias išreikštos ir slypinčios, praktinės žinios.

3 grupė, užbaigėjai – grupės personalo vadovė, finansininko asistentės, biuro vadovė-administratorė ir komunikacijos-marketingo vadovė. Dėl darbo pobūdžio aktualiausias praktinės ir slypinčios žinios.

Visoms 3 grupėms buvo siunčiamos anketos, adaptuotos atsižvelgiant į darbuotojų užimamas pareigas, darbo pobūdį. Kiekvieną anketą sudarė 16 klausimų (2 – atviri, likę – uždari). Klausimai buvo susiję su žinių sklaida, horizontalios komunikacijos priemonėmis ir žinių sklaidos problemomis. Atsakymo variantams buvo naudojamos skalės (intervalinė, nominalinė, Likerto). Pateiktas anoniminės anketos tipas, todėl respondentai galėjo laisvai reikšti savo nuomones.

Tiriamieji klausimai, kurie buvo išdėstyti anketoje, pateikti 3 lentelėje. Kriterijai sugeneruoti remiantis galutinio teorinio modelio struktūrinių dalių pagrindu.

3 lentelė. Tiriamieji klausimai ir jų aprašymas (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Kriterijai	Ką norima išsiaiškinti	Klausimų numeriai
1.	Bendras žinių sklaidos UAB „Ergolain projektai“ vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip organizacijoje vertinama žinių sklaida. • Ar tarpusavyje skleidžiamos žiniomis. 	1, 4
2.	Žinių sklaidos turinys ir kryptis	<ul style="list-style-type: none"> • Tarp kurių darbuotojų dažniausiai vyksta žinių sklaida. • Kokias žinias dažniausiai skleidžia tarpusavyje darbuotojai. • Kokių žinių darbuotojams trūksta. • Koks skleidžiamų žinių turinys. 	2, 3, 5
3.	Vidiniai organizacijos trikdžiai ir jų sprendimo būdai	<ul style="list-style-type: none"> • Su kokiomis problemomis susiduriama organizacijos viduje. • Kaip dažnai su jomis susiduriama. • Kokios problemos yra aktualiausias ir jas reikėtų spręsti. • Kaip galima spręsti atsirandančias problemas. 	6, 7, 8, 15
4.	Horizontalios komunikacijos priemonės ir jų pasirinkimas	<ul style="list-style-type: none"> • Kokios komunikacijos priemonės dažniausiai naudojamos. • Kaip dažnai naudojamos komunikacijos priemonėmis per dieną. 	9, 10, 11, 12, 13, 14

4. UAB „ERGOLAIN PROJEKTAI“ ŽINIŲ SKLAIDOS TOBULINIMO HORIZONTALIOS KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖMIS TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidos horizontalios komunikacijos priemonėmis tyrimo analizė

Iš 34 išsiųstų anketų buvo gauta 31 anketa (anketos klausimai žr. 1, 2 ir 3 priedai). Į anketos klausimus neatsakė darbuotojai dėl įvairių priežasčių, pavyzdžiui, apklausos vykdymo metu turėjo nedarbingumo lapelį, atostogavo ar buvo komandiruotėje. Iš 31 tyrime dalyvavusių UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų į anketos klausimus atsakė 23 moterys ir 8 vyrai. Daugiau nei pusės respondentų amžiaus intervalas yra 31–37 metai. Didžioji dalis apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, magistro laipsnį (57,90 proc.). Šis rodiklis rodo, kad UAB „Ergolain projektai“ dirba aukštą kvalifikaciją ir kompetenciją turintys darbuotojai.

Apklausoje dalyvavusių asmenų užimamos pareigos labai skirtingos. Į anketos klausimus daugiausiai atsakė projektų vadovų/vadybininkų, koordinatorių, eksporto vadovas, projektų valdymo skyriaus vadovas ir serviso vadovas – 15 apklaustųjų, mažiausiai – finansininko asistentų (2 respondentai). Šie rezultatai pasiskirstė atitinkamai užimamų pareigų darbuotojų skaičiui.

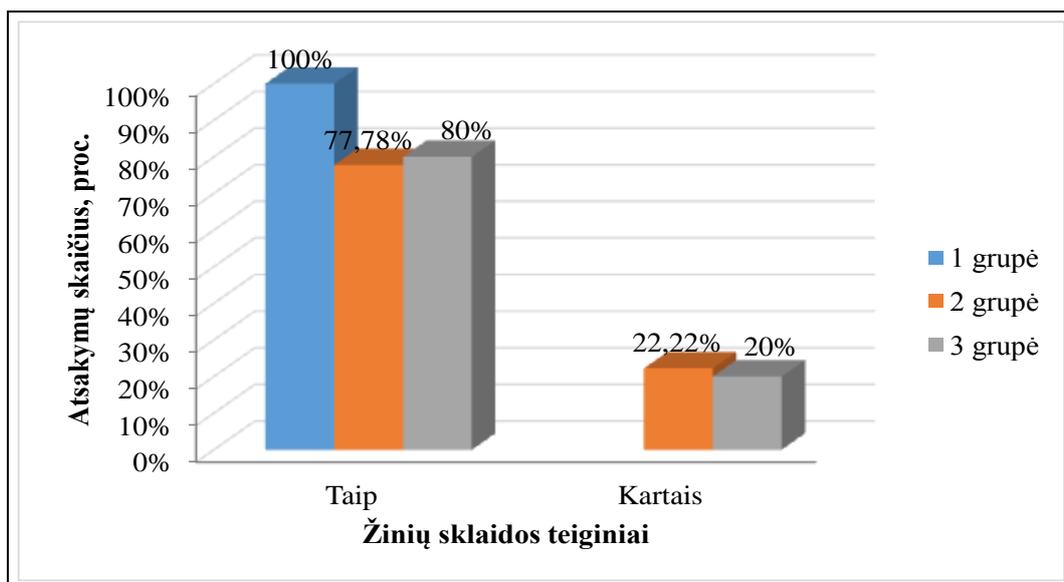
Analizuojant gautus anketinės apklausos duomenis, klausimai sugrupuoti atitinkamai tiriamiesiems kriterijams (žr. 3.3 skyrių):

1. UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų žinių sklaidos vertinimas.
2. Skleidžiamų žinių turinys ir kryptis.
3. Vidiniai organizacijos trikdžiai ir jų sprendimo būdai.
4. Horizontalios komunikacijos priemonės ir jų pasirinkimas.

Apklausoje respondentai buvo suskirstyti į 3 grupes, atsižvelgiant į darbuotojų užimamas pareigas ir darbų specifiką:

- 1 grupė, kūrėjai – konstruktoriai, projektuotojai ir projektavimo grupės vadovė.
- 2 grupė, valdytojai – projektų vadovai, eksporto vadovas, serviso vadovas, projektų vadybininkas, koordinatorius, projektų valdymo skyriaus vadovas ir projektų vadovo asistentai.
- 3 grupė, užbaigėjai – grupės personalo vadovė, finansininko asistentės, biuro vadovė-administratorė ir komunikacijos-marketingo vadovė.

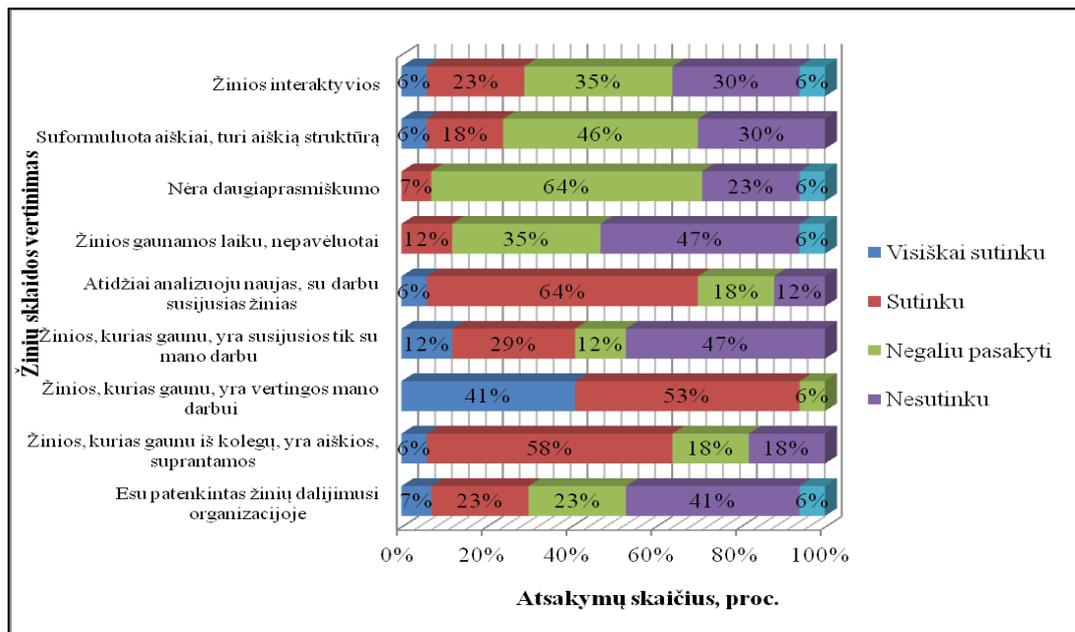
Pirmoje klausimų grupėje buvo siekiama išsiaiškinti, kaip UAB „Ergolain projektai“ vertinama žinių sklaida (žr. 9 ir 10 pav.).



9 pav. Žinių sklaida UAB „Ergolain projektai“ (sudaryta autorės)

Kaip matyti iš 9 pav. duomenų, tarp didžiosios dalies UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų vyksta žinių sklaida. Žiniomis visada dalinasi projektuotojai, konstruktoriai ir projektavimo skyriaus vadovė. Teigiamą analizuojamo atsakymo variantą pasirinko visi šiai grupei priskirti darbuotojai. Kitose dviejose analizuojamose grupėse yra tokių darbuotojų, kurie žinias skleidžia tik kartais: 2 grupėje 22,22 proc. darbuotojų, trečioje – 20 proc. darbuotojų. Dėl šios priežasties galima daryti prielaidą, kad dalis darbuotojų turimas žinias skleidžia tik esant tam tikroms priežastims, pavyzdžiui, žinias skleidžia tik tokiu atveju, jei jos yra naudingos kolegoms, jei turi laisvo laiko ar to paprašo kolegos. Taip pat galima daryti prielaidą, kad žinių neskleidžia dėl konkurencijos ar baimės prarasti užimamas pareigas, pagarbą kolegų atžvilgiu. Tokiu atveju lieka neišreikštos žinios. Pastebima, kad žinias linkę skleisti tie darbuotojai, kurie nejaučia konkurencijos tarpusavyje. Žinių sklaida ne visada vyksta tarp darbuotojų, kurie jaučia konkurenciją, kurių darbai ir rezultatai lyginami tarpusavyje ar jų darbas mažiau susijęs su kitais kolegomis, pavyzdžiui, komunikacijos ir marketingo vadovė. Nepaisant to galima teigti, kad UAB „Ergolain projektai“ vyksta žinių sklaida, o didžioji įmonės darbuotojų dalis (85,93 proc. respondentų) yra linkę dalyvauti žinių sklaidos procese.

Ketvirtuoju anketinės apklausos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai vertina žinių sklaidos procesą įmonėje (žr. 10 pav). 94 proc. apklaustųjų teigia, kad skleidžiamos žinios yra vertingos darbuotojų darbui: 41 proc. iš jų visiškai sutinka su šiuo teiginiu, 53 proc. – sutinka. Anketinės apklausos metu paaiškėjo, kad 64 proc. darbuotojų atidžiai analizuoja gautas žinias. Tačiau 47 proc. respondentų pastebi, kad gaunamų žinių turinys yra susijęs ne vien su jų darbu. Galima daryti prielaidą, kad dalis žinių gali būti susijusios su einamaisiais įvykiais UAB „Ergolain projektai“, kita gaunamų žinių dalis – nereikšmingos ar nereikalingos.



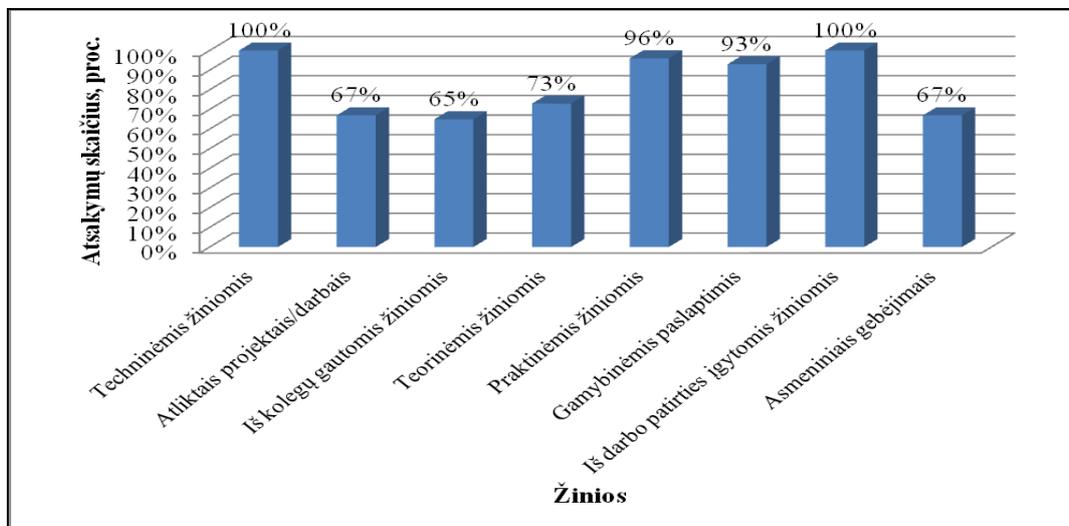
10 pav. Žinių sklaidos vertinimas (sudaryta autorės)

47 proc. respondentų mano, kad žinios ne visada gaunamos laiku. Tai rodo, kad analizuojamos įmonės žinių sklaida stringa kažkuriame žinių sklaidos etape. Analizuojant gautus rezultatus, buvo pastebėta, kad 28,56 proc. respondentų neturi nuomonės apie žinių sklaidą įmonėje. Tai įrodo dažnas respondentų pasirinktas atsakymų variantas „Negaliu pasakyti“.

Vertinant UAB „Ergolain projektai“ požiūrį į žinių sklaidą ir žinių dalijimąsi, galima teigti, kad nors 28,56 proc. darbuotojų neturi aiškios nuomonės šiuo klausimu, tačiau respondentai nėra patenkinti vidine žinių sklaida. Prie neigiamo respondentų žinių sklaidos vertinimo galėjo prisidėti tai, kad ne visada žinios gaunamos laiku. Žinių analizė, aiškinimasis, ką norėta pasakyti, bei atliekant korekcijas, iš darbuotojų reikalauja papildomų laiko sąnaudų. Prie neigiamo žinių sklaidos vertinimo prisideda ir tai, kad UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai gauna žinias, ne tik susijusias su jų darbu. Tai blaško darbuotojus, darbo laikas naudojamas nereikalingų, nereikšmingų žinių skaitymui ar klasifikuojant sau vertingas žinias. Apklausos metu buvo išsiaiškinta, kad 70 proc. respondentų atidžiai ir atsakingai analizuoja gautas žinias, nes jų nuomone gautos žinios yra naudingos tolimesniam jų darbui. Tai rodo, kad nors analizuojamu klausimu darbuotojai ir neigiamai vertina žinių sklaidą, tačiau skleidžiamas žinias jie vertina ir jos yra naudingos. Atlikta analizė parodo, kad nors UAB „Ergolain projektai“ tarp darbuotojų būdinga žinių sklaida, tačiau šis procesas nėra skatinamas ir motyvuojamas iš vadovybės.

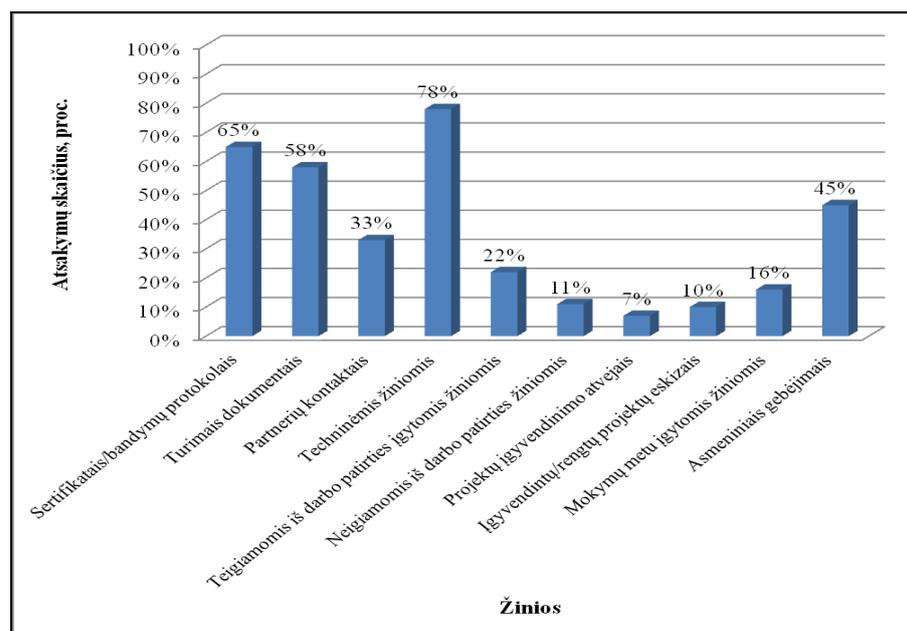
Antrąją klausimų grupę siekiama išsiaiškinti žinių sklaidos turinį ir kryptį. Dėl šios priežasties analizuojami tokie aspektai: tarp kurių darbuotojų dažniausiai vyksta žinių sklaida, kokias žinias skleidžia ir kokių žinių labiausiai trūksta UAB „Ergolain projektai“ darbuotojams.

Antruoju anketinės apklausos klausimu siekiama išsiaiškinti, kokiomis žiniomis ir kokį žinių turinį skleidžia UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai. Detalesni antro klausimo rezultatai pateikiami 11, 12 ir 13 pav.



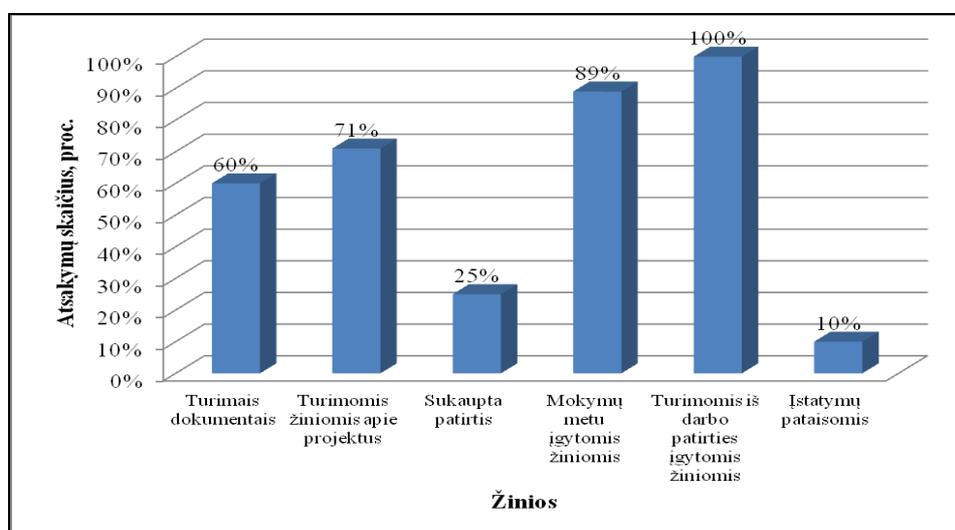
11 pav. Kūrėjų žinių sklaidos turinys (sudaryta autorės)

Analizuojant kūrėjų rezultatus, pastebima, kad 1 grupės respondentai su kolegomis dalijasi išreikštomis ir slypinčiomis žiniomis, pavyzdžiui, techninėmis žiniomis, atliktais projektais, darbais, praktinėmis žiniomis. Analizės metu buvo pastebėta, kad visi pirmos grupės respondantai skleidžia technines ir iš darbo patirties įgytas žinias, praktines žinias – 96 proc. apklaustųjų. Tai rodo, kad tarp kūrėjų nėra konkurencijos, būdingas pasitikėjimas ir geri tarpusavio santykiai. Taip pat galima daryti prielaidą, kad šios grupės atstovams būdingos tik tokio tipo žinios.



12 pav. Valdytojų žinių sklaidos turinys (sudaryta autorės)

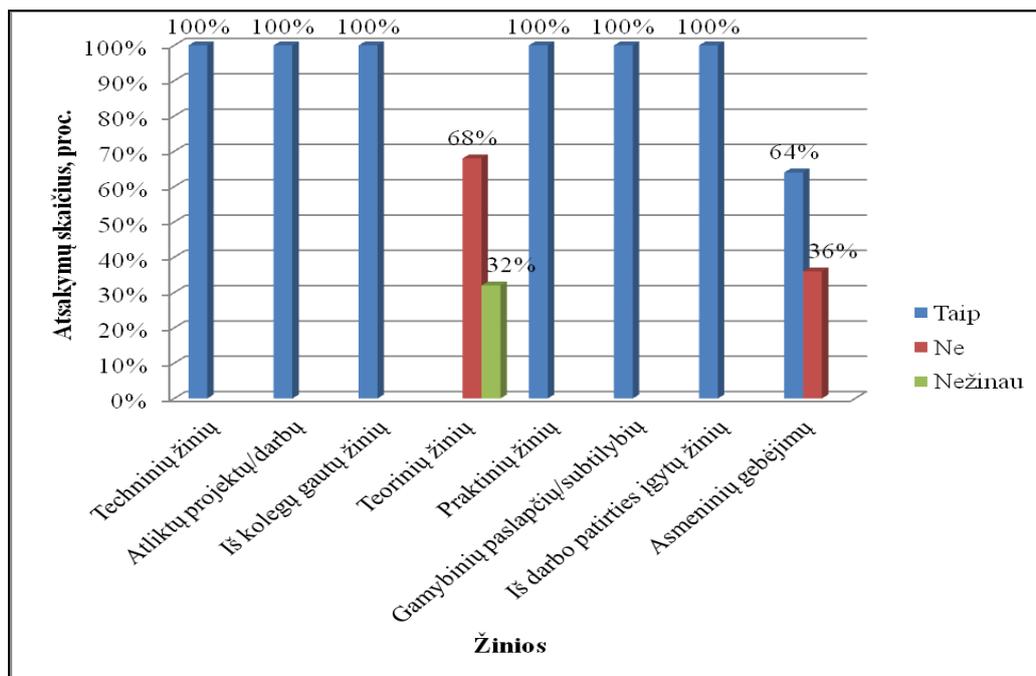
Valdytojai dažniausiai skleidžia technines žinias – 78 proc. apklaustųjų bei tokias žinias, kaip sertifikatai bei bandymų protokolai – 65 proc. apklaustųjų. Rečiausiai 2 grupei priskirti darbuotojai skleidžia žinias apie įgyvendintus projektus – 7 proc. apklaustųjų ir įgyvendintų/rengtų projektų eskizus – 10 proc. apklaustųjų. Tai rodo, kad valdytojai skleidžia išreikštas žinias, rečiau – slypinčias žinias. Galima daryti prielaidą, kad valdytojai yra linkę skleisti tik žinias, kurios yra artikuliuotos žodžiu arba raštu, o žinias, kurias turi tik valdytojai yra linkę nusišlepti, nutylėti. Tokius 2 grupės darbuotojų poelgius gali lemti jaučiama didelė konkurencija, įtampa, nepasitikėjimas, prasti tarpusavio santykiai ar didelis darbo krūvis. Analizės metu taip pat buvo pastebėta, kad šios grupės darbuotojams būdingos neišreikštos žinios, kurias vengia skleisti kolegoms. Tai rodo, kad neišreikštų žinių sklaida vyksta tik tarp tam tikrų, pasirinktų darbuotojų.



13 pav. Užbaigėjų žinių sklaidos turinys (sudaryta autorės)

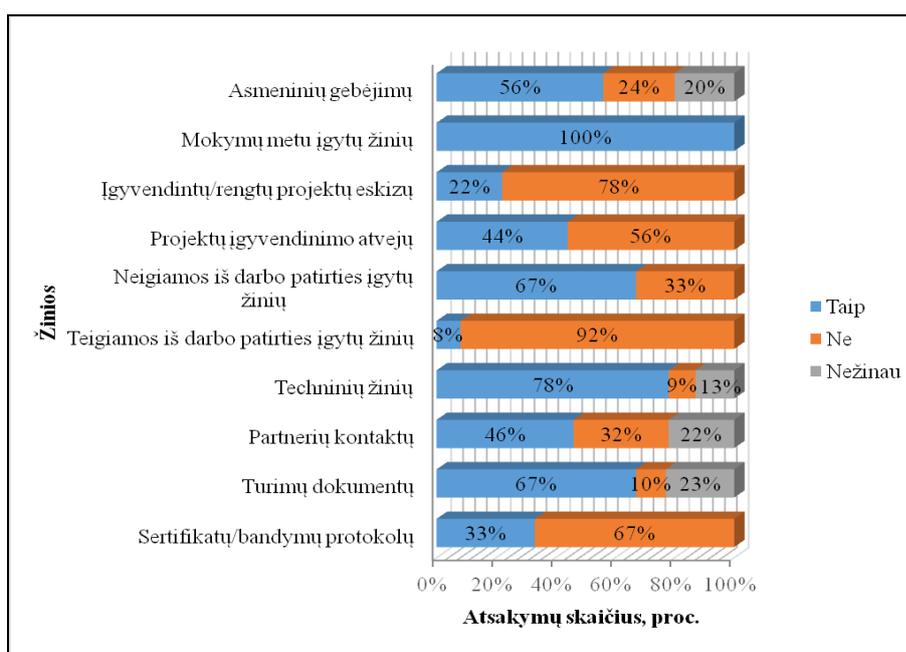
Užbaigėjai su kolegomis visada dalinasi turimomis, iš darbo patirties įgytomis žiniomis: 100 proc. apklaustųjų. Taip pat mokymų metu įgytomis žiniomis ir turimomis žiniomis apie projektus: atitinkamai 89 proc. ir 71 proc. apklaustųjų. Tokius atsakymų variantus galėjo lemti tai, kad užbaigėjų ir kūrėjų bei valdytojų darbo pobūdis labai skiriasi. Dėl šios priežasties 3 grupės respondentai su kitais kolegomis dalijasi tik tokiomis žiniomis, kurios jiems aktualios ir susijusios su kolegų darbu.

Trečiuoju klausimu siekiama išsiaiškinti, kokių žinių labiausiai trūksta UAB „Ergolain projektai“ darbuotojams (žr. 14 pav.).



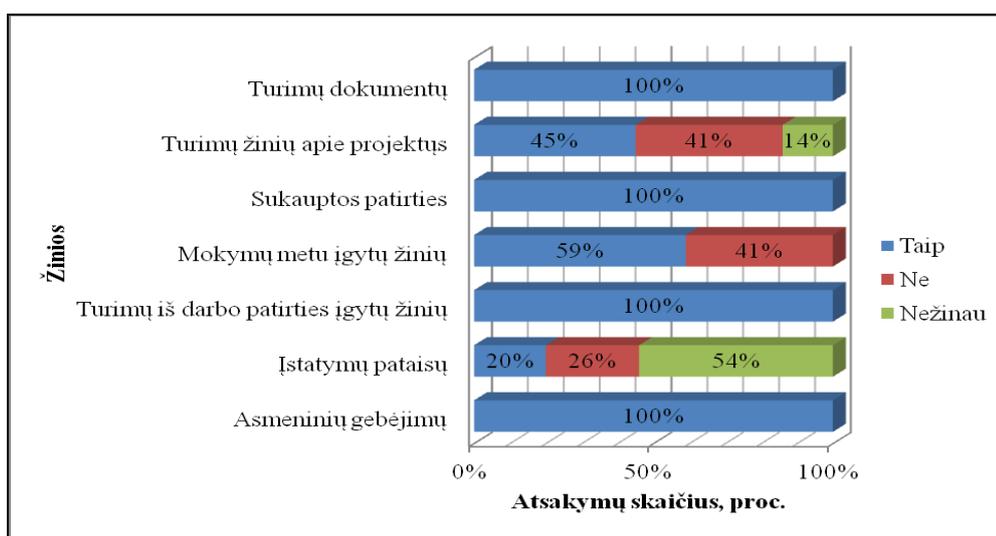
14 pav. Žinių trūkumas kūrėjams (sudaryta autorės)

Nors kūrėjai teigia, kad jie dalinasi techninėmis žiniomis ir iš darbo patirties įgytomis žiniomis, tačiau visi apklaustieji teigia, kad jiems trūksta tokio pobūdžio žinių. Tokių atsakymų išsidėstymą galėjo lemti tai, kad kūrėjai neišsaugo skleidžiamų žinių ar skleidžiamos žinios talpinamos sunkiai prieinamoje vietoje. Taip pat visiems kūrėjams trūksta atliktų projektų/darbu, iš kolegų gautų žinių, praktinių žinių ir gamybinių paslapčių/subtilybių sklaidos. Šiuos atsakymų variantus pasirinko po 100 proc. apklaustųjų. 68 proc. respondentų netrūksta teorinių žinių, 36 proc. – kolegų asmeninių gebėjimų. Tai dar karta įrodo, kad šios grupės respondentų darbui aktualios tik praktinės žinios.



15 pav. Žinių trūkumas valdytojams (sudaryta autorės)

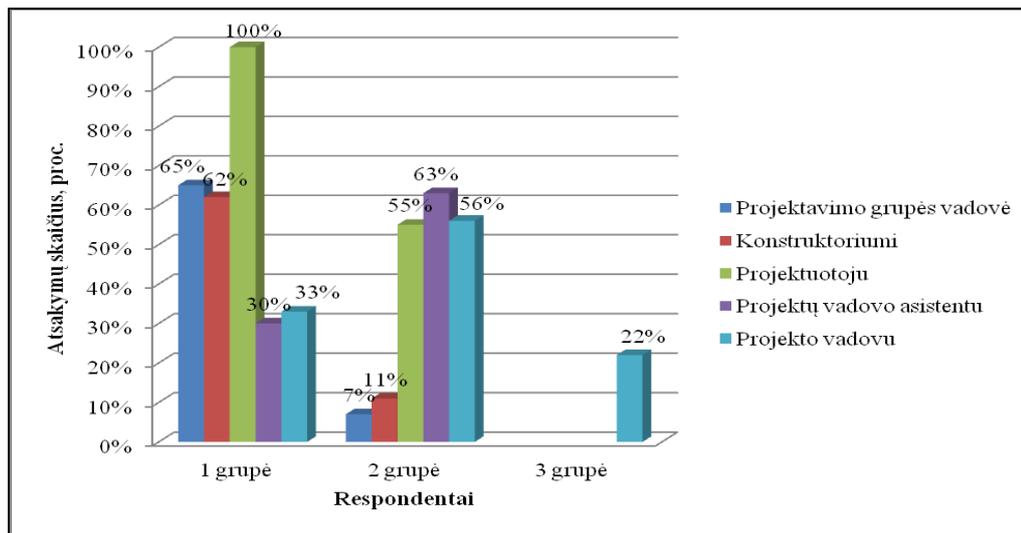
Visiems valdytojams labiausiai trūksta mokymų metu įgytų žinių. Tai parodo, kad mokymuose įgytos žinios nėra naudojamos kasdienėje darbuotojų veikloje, o laikui bėgant jos yra užmiršamos. 78 proc. valdytojų trūksta techninių žinių, 67 proc. – turimų dokumentų, 67 proc. – neigiamų iš darbo patirties turimų žinių. Šių žinių trūkumas lemia projektų pralaimėjimus, klientų praradimus, nes darbuotojams trūksta techninių žinių, kuriomis galėtų pagrįsti siūlomų baldų funkcionalumą ir patvarumą, išspręsti atsiradusias problemas. Kolegų paruoštų dokumentų neturėjimas lemia ilgą jų paruošimo laiką, todėl pailgėja kliento aptarnavimo laikas. Neturint neigiamų iš darbo patirties žinių kartojamos tos pačios klaidos, iš naujo ieškomas jų sprendimo būdas. Tačiau 92 proc. apklaustųjų netrūksta teigiamų iš darbo patirties įgytų žinių, 78 proc. – įgyvendintų projektų. Remiantis šiais atsakymų variantais galima daryti prielaidą, kad valdytojai yra linkę dalintis gera patirtimi. Dėl šios priežasties kolegos žino, kokie projektai jau yra įgyvendinti, taip pat šias žinias gali surasti įmonės internetinėje svetainėje ar CRM sistemoje. 67 proc. 2 grupės darbuotojų nereikia sertifikatų/bandymų protokolų. Tai lėmė, kad ne visiems darbuotojams yra aktualios ir reikšmingos šios žinios.



16 pav. Žinių trūkumas užbaigėjams (sudaryta autorės)

Užbaigėjai vienareikšmiškai teigia, kad jiems labiausiai trūksta kolegų asmeninių gebėjimų, turimų iš darbo patirties įgytų žinių, turimų dokumentų ir sukauptos kolegų patirties (po 100 proc. respondentų). Šie atsakymų variantai parodo, kad su 3 grupės darbuotojais kūrėjai ir valdytojai komunikuoja ir skleidžia žinias mažiausiai. Taip yra todėl, kad visų šių dviejų grupių darbas nėra susijęs su užbaigėjais. Remiantis atsakymų variantais, galima daryti prielaidą, kad su 3 grupe priskirtais darbuotojais žinių sklaida vyksta pasyviausiai.

Siekiant išsiaiškinti, tarp kurių darbuotojų dažniausiai vyksta žinių sklaida, analizuojamas 17 pav. (detalesnės diagramos pateikiamos 4 priede).



17 pav. UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidos kryptis (sudaryta autorės)

Analizuojant UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidos kryptį pastebima, kad analizuojamos įmonės darbuotojai yra linkę dalintis žiniomis su tais kolegomis, kurie tuo metu kartu įgyvendina projektą, pavyzdžiui, kūrėjai turimas žinias skleidžia serviso vadovui (58 proc. respondentų), projektų vadovams (67 proc. respondentų) ir projektų valdymo padalinio vadovei (43 proc. respondentų), valdytojai – projektų vadovams, jų asistentams ir projektuotojams (atitinkamai 56 proc., 63 proc., ir 55 proc.). Pastebima, kad kūrėjai yra linkę žinias skleisti tarpusavyje. Taip pat buvo pastebėta, kad labiausiai skiriasi užbaigėjų žinių sklaidos kryptis, lyginant su kūrėjais ir valdytojais. Šiai grupei priklausantys darbuotojai skleidžia turimas žinias viesiems kolegoms, tačiau su vienais darbuotojais dažniau vyksta žinių sklaida, su kitais – rečiau. Taip pat buvo pastebėta, kad užbaigėjai visada žiniomis dalijasi tik su finansininko asistentais, projektų vadovais ir komunikacijos bei marketingo vadove (atitinkamai po 61 proc, 22 proc. ir 17 proc. apklaustųjų), tačiau niekada žinių sklaida nevyksta su konstruktoriais. Šį atsakymo variantą pasirinko 17 proc. apklaustųjų.

Apibendrinant antrą klausimų grupę, galima teigti, kad UAB „Ergolain projektai“ vyksta neefektyvi žinių sklaida (žr. 18 pav.).

1 grupė	2 grupė	3 grupė
Dalinasi: techninėmis; praktinėmis, iš darbo patirties įgytomis žiniomis.	Dalinasi: techninėmis žiniomis; sertifikatais/bandymų protokolais; turimais dokumentais.	Dalinasi: turimomis, iš darbo patirties, įgytomis žiniomis; mokymų metu įgytomis žiniomis; turimomis žiniomis apie projektus.
Trūksta: techninių, praktinių, iš darbo patirties įgytų žinių, iš kolegų gaunamų žinių, atliktų projektų, gamybinių paslapčių	Trūksta: mokymų metu įgytų žinių, techninių žinių, turimų dokumentų	Trūksta: asmeninių gebėjimų, iš darbo patirties įgytų žinių, sukauptos patirties
Dalinasi su: projektuotojais; projektavimo grupės vadove, konstruktoriais	Dalinasi su: projektų vadovo asistentais, projektų vadovais, projektuotojais	Dalinasi su: finansininko asistentais, projektų vadovais, komunikacijos ir marketingo vadove

18 pav. Žinių sklaidos turinys ir kryptis (sudaryta autorės)

Remiantis apklausos rezultatais galima teigti, kad tarp UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų „juda“ slypinčios (pavyzdžiui, praktinėmis, iš darbo patirties turimomis žinios) ir išreikštos (pavyzdžiui, dokumentais, techninėmis žiniomis, sertifikatais, bandymų protokolais) žinios. Taip pat pastebima, kad valdytojai turi ne tik išreikštų ir slypinčių, bet ir neišreikštų žinių, kurias skleidžia tik tam tikriems kolegoms. Šie rezultatai parodo, kad tik antrojoje grupėje jaučiama didesnė konkurencija, nepasitikėjimas, blogesni tarpusavio santykiai. Taip pat galima daryti prielaidą, kad UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai labiau linkę skleisti konkrečias, tolimesniam kolegų darbui reikalingas žinias.

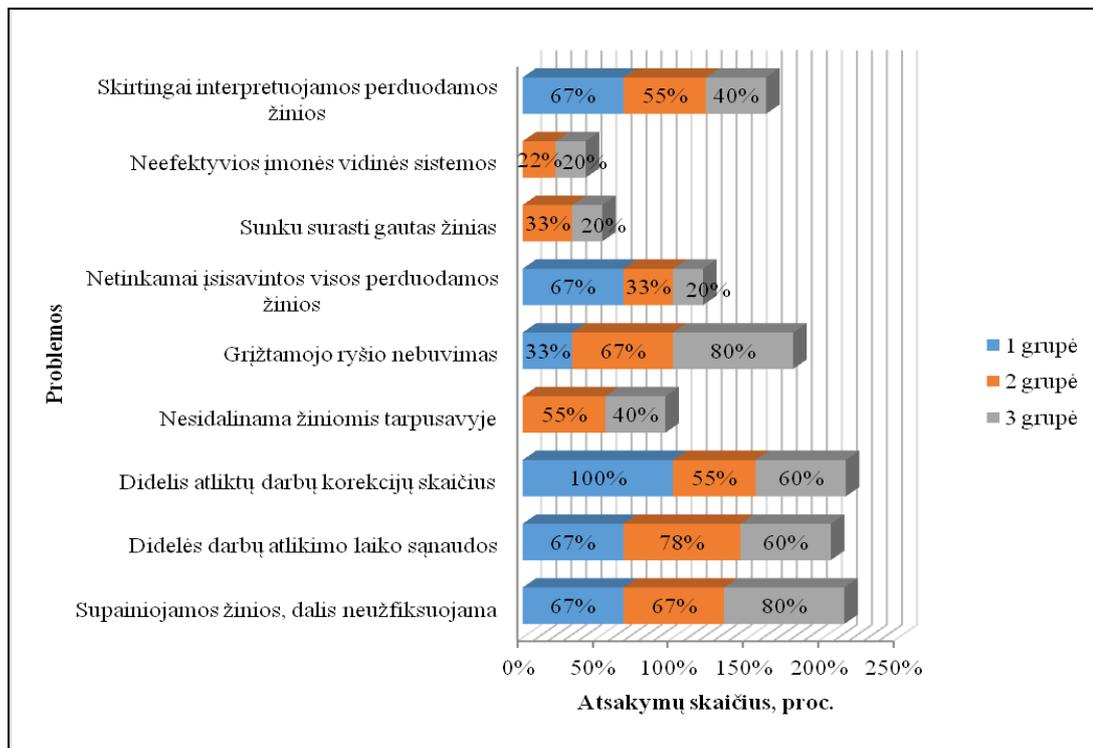
UAB „Ergolain projektai“ didžioji darbuotojų dalis teigia, kad jie skleidžia technines ir praktines žinias, tačiau visi apklaustieji mano, kad jiems trūksta tokio pobūdžio žinių. Tai įrodo, kad analizuojamoje įmonėje vyksta neefektyvi žinių sklaida, nes žinios, kuriomis dalinamasi tarpusavyje, nepasiekia gavėjo. Taip pat analizuojamos įmonės darbuotojams trūksta neigiamos kolegų darbinės patirties ar turimų dokumentų. Skleidžiant šias žinias UAB „Ergolain projektai“ išvengtų tų pačių pasikartojančių klaidų, sutaupytų laiko jas sprendžiant iš naujo ar kuriant naujus dokumentus, kai jau tas darbas buvo atliktas anksčiau. Analizės metu buvo pastebėta, kad visiems darbuotojams naudingiausios yra slypinčios, išreikštos, praktinės žinios, mažiausiai naudingos – teorinės žinios. Tokiam darbuotojų pasirinkimui galėjo turėti įtakos specifinis ir išskirtinis darbuotojų darbas.

Lyginant visas 3 analizuojamas grupes pastebima, kad 1 ir 2 grupės darbuotojai dažniausiai linkę žinias skleisti tiems kolegoms, kurie labiausiai susiję su jų darbu ir tolimesniais projekto įgyvendinimo veiksmais bei tas pačias pareigas užimančiais kolegoms, pavyzdžiui, 1 grupės atstovai žinias skleidžia projektuotojams, projektavimo grupės vadovei ir konstruktoriams, 2 grupės atstovai – projektų vadovų asistentams, projektų vadovams ir projektuotojams. 3 grupės atstovai dažniausiai komunikuoja su visais kolegoms, skiriasi tik žinių pasidalinimo dažnumas. Tokį žinių sklaidos pasiskirstymą galėjo lemti tai, kad darbuotojams, užimantiems tas pačias pareigas ar atliekant panašios specifikos darbus,

lengviau komunikuoti tarpusavyje, vienas kitą suprasti, teisingai interpretuoti žinias, atsiranda daugiau bendrų interesų. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tai, kad UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai rečiausiai žinias skleidžia eksporto vadovui, grupės personalo vadovei, komunikacijos ir marketingo vadovei, projektavimo grupės vadovei ar projektų valdymo padalinio vadovei. Tai gali lemti, kad su šias pareigas užimančiais žmonėmis retai „*persipina*“ interesai, bendros veiklos ar darbo pobūdis. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tai, kad kiekvienos grupės darbuotojai pažymėjo, kad visada žinias skleidžia projektuotojams ir projektų vadovams. Tai rodo, kad šie darbuotojai UAB „Ergolain projektai“ yra gana svarbūs, jie turi daugiausiai žinių, nes su jais visada vyksta žinių sklaida.

Trečioje klausimų grupėje siekiama išsiaiškinti, su kokiomis problemomis ir kaip dažnai su jomis susiduria UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai įmonės viduje, kokios problemos yra aktualesios ir kaip darbuotojų manymu jas reiktų spręsti. Apklausos rezultatai pateikiami 19, 20, 21 ir 22 paveiksluose.

Šeštuoju klausimu buvo prašoma atsakyti, su kokiomis problemomis UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai susiduria įmonės viduje (žr. 19 pav.). Konstruktoriai, projektavimo grupės vadovė ir projektuotojai pažymėjo, kad dažniausiai jie susiduria su tokia problema, kaip didelės atliktų darbų korekcijų skaičius. Šį atsakymo variantą pasirinko visi šiai grupei priskirti darbuotojai. Rečiausiai – su grįžtamojo ryšio nebuvimu (33 proc. respondentų). Antrai grupei didžiausios problemos, su kuriomis susiduria, yra 3: didelės darbų atlikimo laiko sąnaudos, supainiojamos žinios, dalis jų neužfiksuojamos ir grįžtamojo ryšio nebuvimas (atitinkamai 78 proc., 67 proc. ir 67 proc. respondentų). Projektų vadovai, eksporto vadovas, serviso vadovas, projektų vadybininkas, koordinatorius, projektų valdymo skyriaus vadovas ir projektų vadovo asistentai rečiausiai susiduria su tokia problema, kaip neefektyvios vidinės įmonės sistemos – intranetas. Šį atsakymo variantą pasirinko 22 proc. apklaustųjų. Trečiajai grupei pagrindinės problemos yra 2: supainiojamos žinios, dalis jų neužfiksuojamos ir grįžtamojo ryšio nebuvimas (atitinkamai po 80 proc. respondentų). Rečiausios problemos, su kuriomis susiduria grupės personalo vadovė, finansininko asistentės, biuro vadovė-administratorė ir komunikacijos bei marketingo vadovė – neefektyvios įmonės vidinės sistemos (intranetas), sunku rasti gautas žinias, netinkamai įsisavintos visos perduotos žinios (atitinkamai po 20 proc. apklaustųjų).



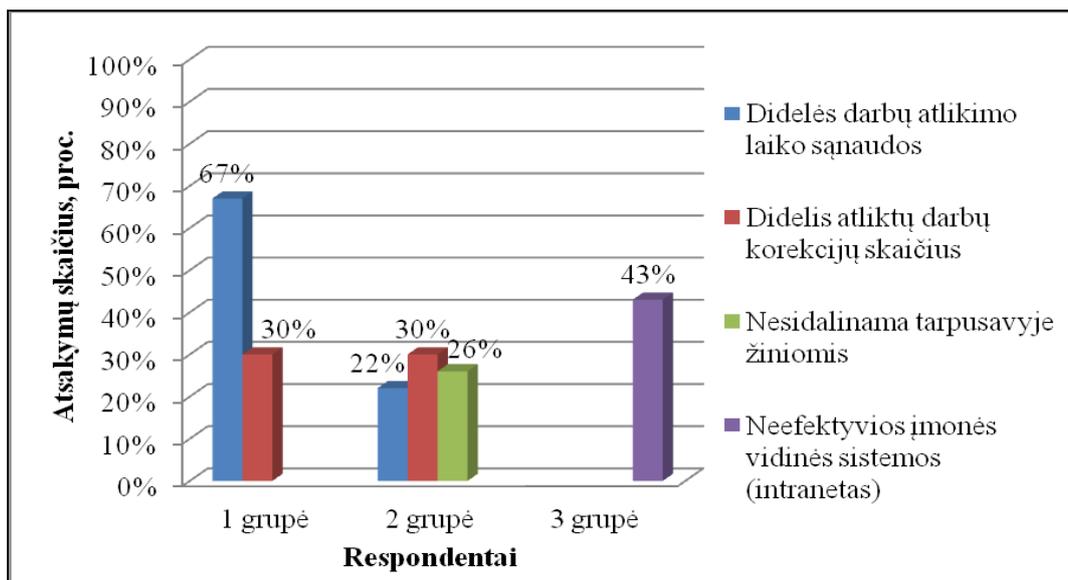
19 pav. UAB „Ergolain projektai“ problemos (sudaryta autorės)

Galima teigti, kad pagrindinės problemos, esančios žinių sklaidoje, su kuriomis susiduria UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai yra 3: supainiojamos žinios, dalis jų neužfiksuojama, grįžtamojo ryšio nebuvimas ir didelis atliktų darbų korekcijų skaičius. Dėl šios priežasties didėja darbų atlikimo laiko sąnaudos, dažnai atliekamos atliktų darbų korekcijos, skirtingai interpretuojamos žinios, žinių sklaida tampa nebeefektyvi.

Paklausus UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų, kaip jie siūlo šias problemas spręsti, buvo gauti 4 pasiūlymai:

1. Daryti formalius ir neformalius susirinkimus, 5 minučių susirinkimus.
2. Daugiau ir dažniau komunikuoti tarpusavyje tiek formalioje, tiek neformalioje aplinkose bei dalintis turimomis žiniomis.
3. Gerinti įmonės mikroklimatą, didinti tarpusavio pasitikėjimą.
4. Sukurti ir įdiegti naują intranetą, kuriame bus dalinamasi struktūrizuotomis žiniomis.

Tačiau prieš pradėdant spręsti UAB „Ergolain projektai“ problemas, visų pirma buvo siekiama išsiaiškinti, kaip dažnai analizuojamos problemos vyrauja UAB „Ergolain projektai“. Dėl šios priežasties respondentų buvo prašoma iš pateiktų 9 problemų išrinkti respondentų nuomone dažniausiai pasikartojančius trikdžius. Gauti rezultatai pateikti 20 pav. (detalesni apklausos rezultatai pateikiami 5 priede).



20 pav. UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų susidurimo su problemomis dažnis (sudaryta autorės)

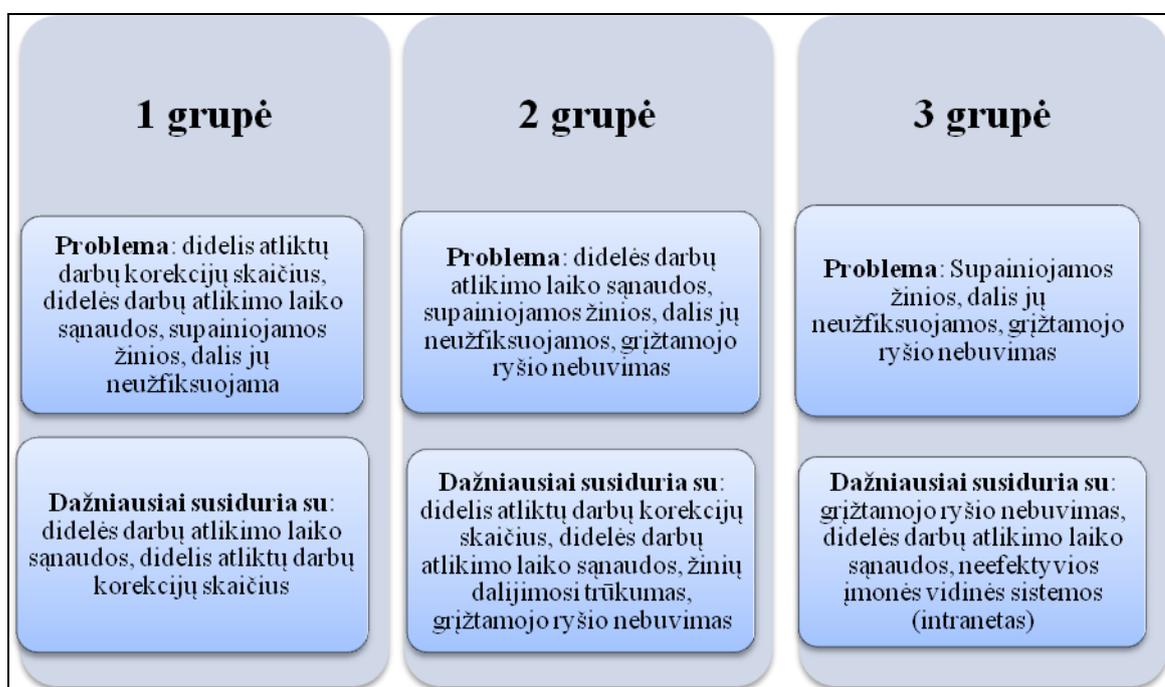
Didžioji dalis (67 proc.) kūrėjų teigia, kad jie nuolat susiduria su didele darbų atlikimo laiko sąnaudų problema. Ši problema atsiranda dėl kito trikdžio, su kuriuo 1 grupės darbuotojai dažnai susiduria – didelis atliktų darbų korekcijų skaičius. Šį atsakymo variantą pasirinko 70 proc. apklaustųjų. Su šia problema nuolat susiduria 30 proc. pirmos grupės respondentų. Visi kūrėjai teigia, kad jiems retai kada sunku surasti gautas žinias. Taip pat 64 proc. 1 grupės respondentų teigia, kad jie dažniausiai vienodai interpretuoja skleidžiamas žinias. Tokiam atsakymų pasirinkimui galėjo padaryti įtaką tai, kad šios grupės atstovai dažniausiai žinias skleidžia ir komunikuoja tarpusavyje, nes jie gerai supranta vienas kitą. Taip pat šios grupės atstovai turi intranetą, kuriame dalinamasi atliktais darbais, projektais. Dėl šios priežasties kūrėjams nesunku surasti skleidžiamas žinias.

Valdytojai teigia, kad jie nuolat susiduria su dideliu atliktų darbų korekcijų skaičiumi (33 proc. respondentų) ir žinių dalijimosi trūkumu (26 proc. respondentų). Atitinkamai 45 proc. ir 36 proc. su šiomis problemomis susiduria dažnai. Respondentai pažymėjo, kad jie kartais susiduria su tokiomis problemomis, kaip netinkamai įsisavintos visos skleidžiamos žinios, sunku surasti skleidžiamas žinias ar neefektyvios įmonės vidinės sistemos (atitinkamai 65 proc., 56 proc. ir 56 proc. apklaustųjų).

Užbaigėjai teigia, kad jie nuolat susiduria su tokiomis problemomis, kaip didelės darbų atlikimo laiko sąnaudos ir neefektyvios įmonės vidinės sistemos (intranetas) (atitinkamai 22 proc. ir 43 proc.). Šiai grupei priskirti darbuotojai labai retai kada susiduria su skirtingai interpretuojamomis perduodamomis žiniomis ir žinių nesidalinimu tarpusavyje (atitinkamai 23 proc. ir 20 proc.). Tai parodo, kad 3 grupės darbuotojai dažniausiai dalinasi aiškiais, specifinių terminų neturinčiomis žiniomis.

Aštuntame klausime paprašius išvardinti 3 esmines problemas, kurios labiausiai daro įtaką sėkmingam respondentų darbui, **pirmuoju numeriu** buvo išskirta grįžtamojo ryšio nebuvimo problema, **antruoju numeriu** – nesidalinimo žiniomis tarpusavyje problema, **trečiuoju numeriu** – didelis atliktų darbų korekcijų skaičius.

Apibendrinant 7 ir 8 klausimų rezultatus, galima teigti, kad UAB „Ergolain projektai“ dažniausiai pasikartojančios problemos yra didelės darbų atlikimo laiko sąnaudos, grįžtamojo ryšio nebuvimas ir didelis atliktų darbų korekcijų skaičius. Išvardintos problemos daro didelę neigiamą įtaką efektyviai žinių sklaidai ir sėkmingam darbuotojų darbui, nes neegzistuojant grįžtamajam ryšiui nėra galimybės suprasti, ar skleidžiamos žinios buvo suprastos ir interpretuojamos teisingai, ar jas gavo suinteresuotas asmuo.

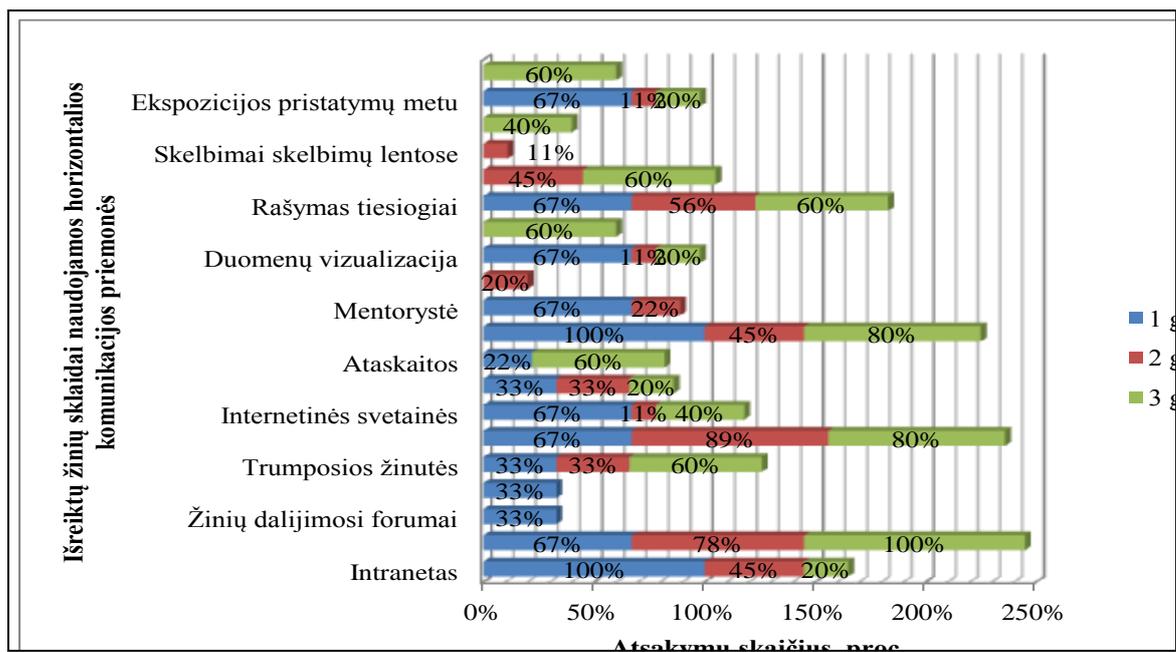


21 pav. Trečios klausimų grupės rezultatų apibendrinimas (sudaryta autorės)

Apibendrinant trečios klausimo grupės rezultatus galima teigti, kad problemos, su kuriomis susiduria visos 3 analizuojamos UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų grupės, yra didelis atliktų darbų korekcijų skaičius, didelės darbų atlikimo laiko sąnaudos, grįžtamojo ryšio nebuvimas. Pastebima, kad kūrėjams taip pat aktuali tokia problema, kaip didelis atliktų darbų korekcijų skaičius. Šios darbuotojų išvardintos problemos dar kartą įrodo, kad UAB „Ergolain projektai“ nėra efektyvios žinių sklaidos. Nuolatinis šių problemų pasikartojimas turi įtakos klientų praradimui, darbuotojų kaitai, nes prarandant klientus, dažnai atliekant darbų korekcijas ar pasireiškiant kitoms, išvardintoms problemoms, blogėja analizuojamos įmonės mikroklimatas. Todėl UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų paklausus, kaip jie įsivaizduoja pagrindinių, vidinių įmonės problemų sprendimą, didžioji dalis respondentų paminėjo mikroklimato gerinimą ir tarpusavio pasitikėjimo didinimą.

Ketvirtąją klausimų grupę siekiama išsiaiškinti UAB „Ergolain projektai“ horizontalios komunikacijos naudojamas priemones ir jų pasirinkimą. Apklausos rezultatai pateikiami 22, 23, 24, 25, 26 ir 27 pav.

Devintame klausime buvo siekiama išsiaiškinti, kokiomis komunikacijos priemonėmis UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai naudojami norėdami skleisti turimas žinias. Rezultatai pateikiami 22 pav.



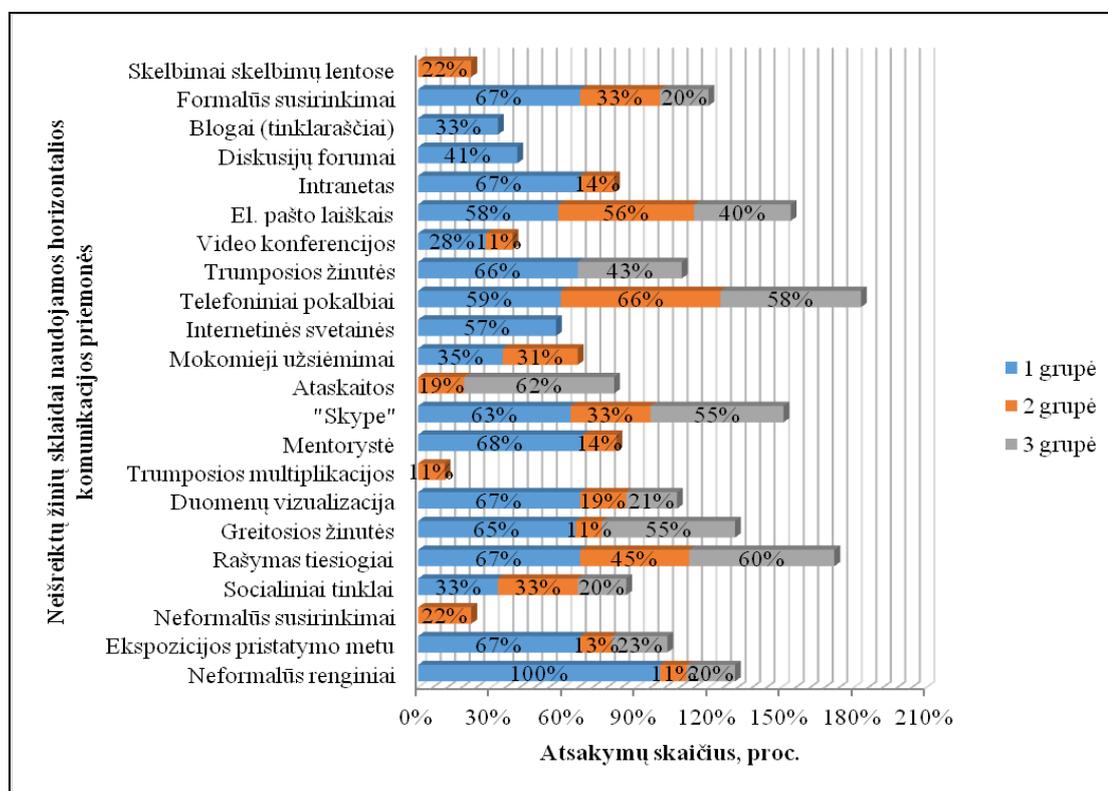
22 pav. Išreikštų žinių sklaidai naudojamos horizontalios komunikacijos priemonės (sudaryta autorės)

Tarp UAB „Ergolain projektai“ kūrėjų populiariausios horizontalios komunikacijos priemonės, dalinantis išreikštomis žiniomis, yra įmonės vidinė sistema (intranetas), *Skype* ir formalūs susirinkimai. Šias horizontalios komunikacijos priemones pasirenko visi 1 grupei priskirti darbuotojai. Valdytojais išreikštomis žinioms dalintis pasitelkia trumpąsias multiplikacijas, telefoninius pokalbius ir el. laiškus (atitinkamai 100 proc., 89 proc. ir 78 proc. apklaustųjų). Užbaigėjai dažniausiai išreikštas žinias sklaidžia el. laiškais (100 proc. respondentų), telefoniniais pokalbiais (80 proc. respondentų), *Skype* (80 proc. respondentų) ir formalių susirinkimų metu (80 proc. respondentų).

Galima daryti išvadą, kad UAB „Ergolain projektai“ efektyviausios horizontalios komunikacijos priemonės išreikštomis žinioms skleisti – technologinės. Antroje vietoje yra priemonės, kurias pasitelkus galima komunikuoti „*akis į akį*“. Tai parodo, kad analizuojama įmonė neatsilikti nuo naujovių, siekia būti inovatyvi. Taip pat toks horizontalios komunikacijos priemonių naudojimas parodo UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų darbo pobūdį – darbas yra intensyvus, todėl stengiamasi

komunikuoti tokiomis horizontalios komunikacijos priemonėmis, kurios greičiausiai perduoda siunčiamas žinias ir turi išliekamąją vertę, t. y. gautas žinias galima surasti po tam tikro laiko.

Devintame klausime buvo siekiama išsiaiškinti, kokiomis horizontalios komunikacijos priemonėmis naudotųsi UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai, jei norėtų skleisti neišreikštas žinias. Detalesni apklausos rezultatai pateikiami 23 pav.

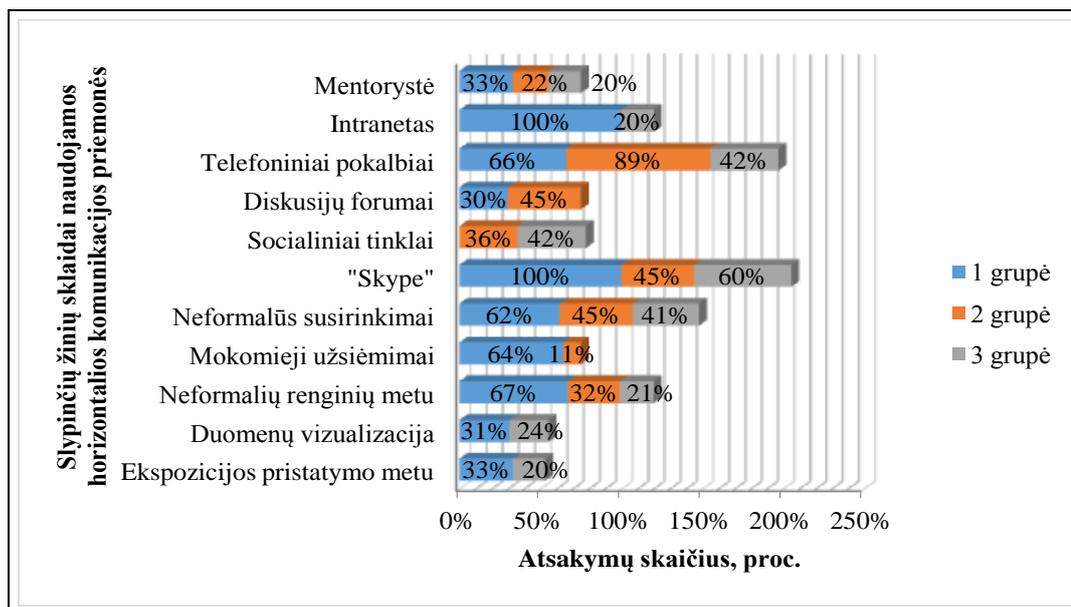


23 pav. Neišreikštų žinių sklaidai naudojamos horizontalios komunikacijos priemonės (sudaryta autorės)

Neišreikštas žinias UAB „Ergolain projektai“ kūrėjai sklaidžia neformalių renginių (100 proc. respondentų) ir mentorystės metu (68 proc. respondentų), valdytojai – telefoninių pokalbių metu (66 proc. respondentų) ir el. laiškais (56 proc. respondentų); užbaigėjai – rašant tiesiogiai (60 proc. respondentų) ir telefoninių pokalbių metu (58 proc. respondentų). Šie atsakymai rodo, kad neišreikštų žinių sklaidai UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai naudotųsi tokiomis horizontalios komunikacijos priemonėmis, kurias pasitelkus galima būtų komunikuoti tik su vienu kolega, pavyzdžiui, telefoniniai pokalbiai, arba veikiant neformalioje aplinkoje netyčia prisitariant apie turimas žinias. Dėl šios priežasties galima daryti prielaidą, kad UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai nėra linkę saugoti neišreikštąsias žinias, o jas sklaidžia tik tam tikriems kolegoms.

Analizuojant 11 klausimą buvo pastebėta, kad UAB „Ergolain projektai“ kūrėjai slypinčias žinias išreiškia pasitelkiant intranetą (100 proc. apklaustųjų), *Skype* (100 proc. apklaustųjų) ir neformalių renginiu metu (67 proc. apklaustųjų). Šiuos atsakymų variantus pažymėjo ir 2 bei 3

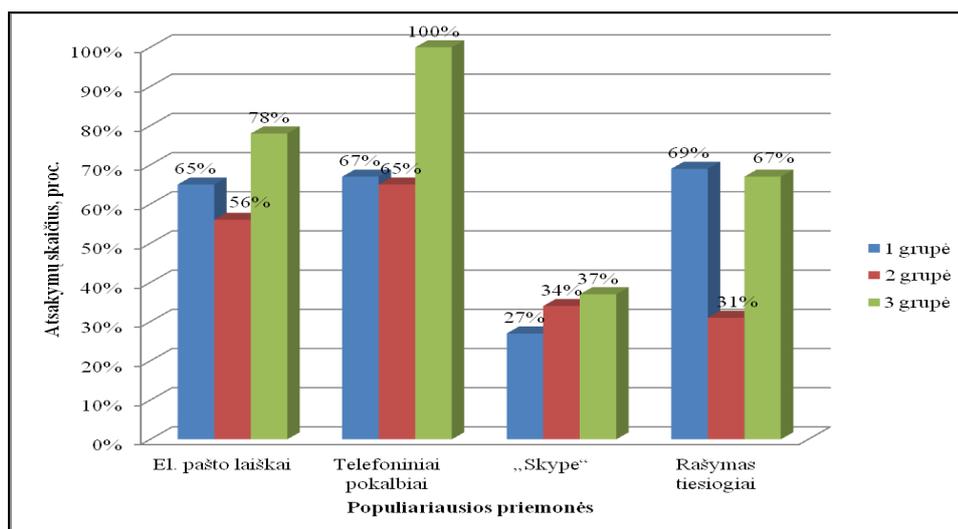
grupėms priskirti darbuotojai. Tai dar kartą įrodo, kad UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidai renkasi IT horizontalios komunikacijos priemones.



24 pav. Slypinčių žinių sklaidai naudojamos horizontalios komunikacijos priemonės (sudaryta autorės)

Galima daryti prielaidą, kad UAB „Ergolain projektai“ slypinčių žinių sklaidai naudoja efektyvias horizontalios komunikacijos priemones, kurias rekomenduoja naudoti ir mokslininkai.

Siekiant išsiaiškinti, kurią horizontalios komunikacijos priemonę dažniausiai naudoja UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai, buvo užduotas klausimas – „Kiek kartų per dieną ja/jomis naudojate norėdami skleisti turimas žinias?“. Detalesni rezultatai pateikiami 6 priede.



25 pav. UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų horizontalios komunikacijos priemonių žinioms skleisti naudojimo dažnis (sudaryta autorės)

Analizuojant UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų horizontalios komunikacijos priemonių žinioms skleisti naudojimo dažnį, buvo pastebėta, kad visos trys analizuojamos grupės žinių sklaidai

naudoja telefoninius pokalbius (67 proc. kūrėjų, 65 proc. valdytojų ir 37 proc. užbaigėjų). Kūrėjai ir valdytojai žinias linkę skleisti ir tokia horizontalios komunikacijos priemone, kaip rašant kolegoms tiesiogiai (atitinkamai 69 proc. ir 31 proc.). Analizės metu buvo išvelgta, kad analizuojamos įmonės darbuotojai naudojami technologinėmis horizontalios komunikacijos priemonėmis, priemonėmis, kurios greičiau ir lengviau sklaidžia žinias. Tai patvirtina ir tai, kad kūrėjai visiškai nesinaudoja garso įrašais ir skelbimais skelbimų lentose. Šiuos atsakymų variantus pasirinko visi analizuojamos grupės respondentai. 73 proc. valdytojų nesinaudoja garso įrašais, 71 proc. – mentoryste ir 67 proc. – publikacijomis, 84 proc. užbaigėjų nesinaudoja diskusijų forumais, 79 proc. – blogais (tinklaraščiais) ir 78 proc. – socialiniais tinklais. Galima daryti prielaidą, kad tokius atsakymų variantus lėmė analizuojamos įmonės darbo specifika, išskirtinumas, dideli darbo krūviai.

Apibendrinant ketvirtos klausimų grupės rezultatus, galima teigti, kad visų analizuojamų grupių darbuotojai **slypinčias žinias** sklaidžia tokiais pačiomis horizontalios komunikacijos priemonėmis – *Skype* ir neformalių renginių metu. Kūrėjai slypinčias žinias taip pat sklaidžia intranetu, 2 ir 3 grupėms priskirti darbuotojai – telefoninių pokalbių metu. **Išreikštų žinių** sklaidai visos analizuojamos grupės naudoja skirtingas horizontalios komunikacijos priemones:

- 1 grupė – intranetą, *Skype* ir formalių renginių metu.
- 2 grupė – trumpųjų multiplikacijų metu, telefoniniais pokalbiais ir elektroniniais laiškais.
- 3 grupė – elektroniniais laiškais, telefoniniais pokalbiais, *Skype* ir formalių susitikimų metu.

Norint pasidalinti **neišreikštas žinias** naudojamos įvairios horizontalios komunikacijos priemonės. Tarp analizuojamų grupių jos labiausiai nesutampa.

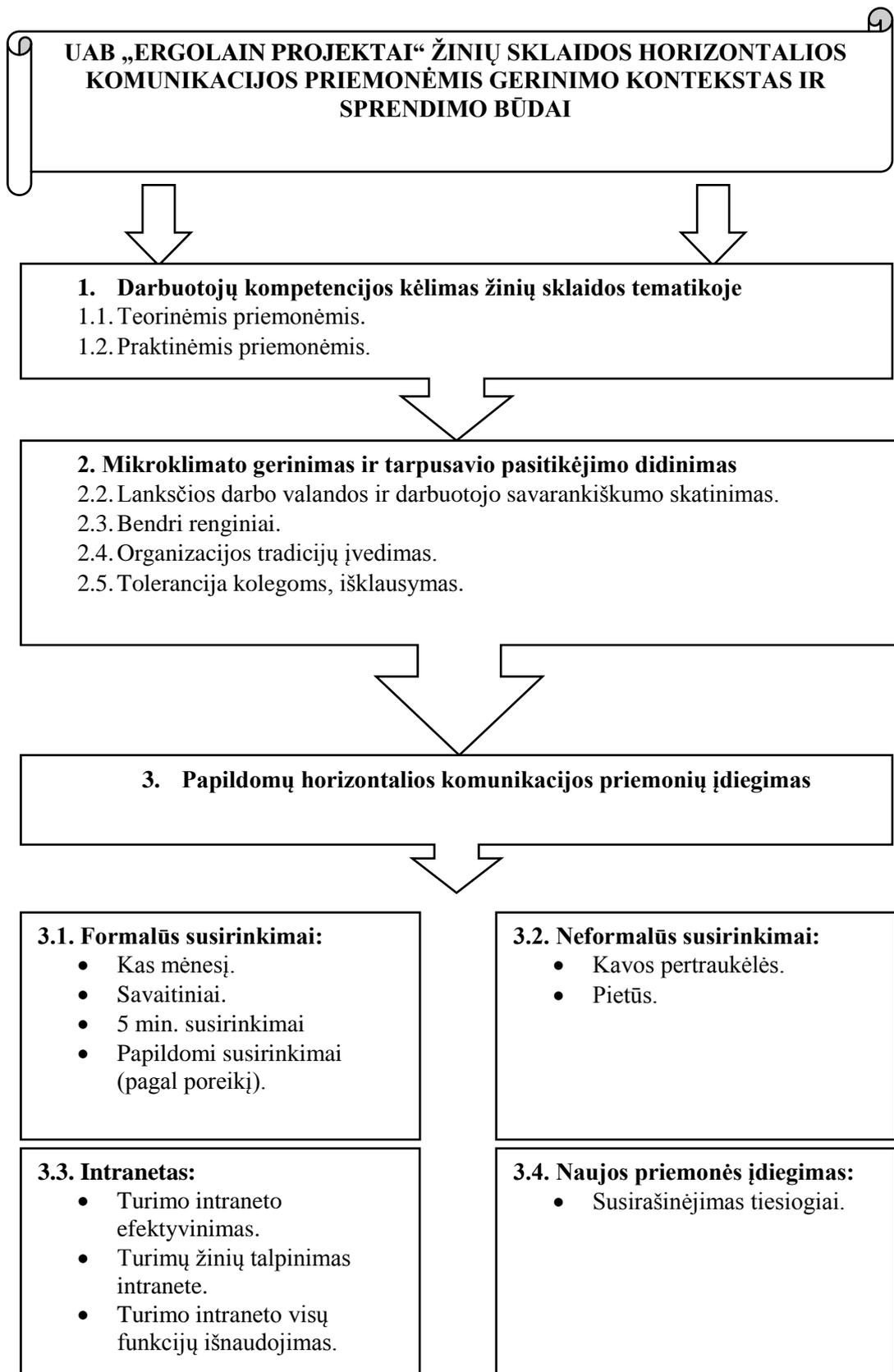
Analizuojant naudojamas horizontalios komunikacijos priemonės žinių sklaidoje pastebima, kad kiekvienos grupės darbuotojų naudojamos tokios horizontalios komunikacijos priemonės, kurios labiausiai atspindi jų darbo pobūdį, pavyzdžiui, projektuotojų, konstruktorių ir projektavimo grupės vadovės darbas vyksta biure. Jie retai kada važiuoja pas klientus. Todėl šios grupės atstovai dažniausiai naudoja tokias horizontalios komunikacijos priemones, kuriomis naudojamas biure. Antros grupės darbuotojai dažniausiai būna išvykę, todėl jų naudojamos horizontalios komunikacijos priemonės efektyvios ir už biuro ribų. Kadangi 3 grupės darbuotojai būna tiek biure, tiek išvykę, jų horizontalios komunikacijos priemonės yra įvairesnės. Taip pat pastebima, kad UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų populiariausios ir efektyviausios horizontalios komunikacijos priemonės yra *Skype*, telefoniniai pokalbiai ir rašymas tiesiogiai. Šias horizontalios komunikacijos priemones pažymėjo visų grupių darbuotojai. Jomis naudojamas daug kartų per dieną. Tokie apklausos rezultatai dar kartą įrodo, kad analizuojama įmonė nori būti inovatyvi, sekti naujoves, todėl dažniausiai naudojamos technologinės priemonės. *Skype*, telefoniniai pokalbiai ir rašant tiesiogiai yra greičiausias būdas susisiekti su kolegomis, perduoti žinias. Šiose priemonėse taip pat yra išlaikoma komunikavimo

istorija, kurioje po tam tikro laiko galima rasti perduodamas žinias. Dėl šios priežasties analizuojamoje įmonėje naudojamos horizontalios komunikacijos priemonės pagerina vidinę žinių sklaidą.

Atlikus anketinę apklausą ir išanalizavus gautus duomenis, buvo pastebėta, kad UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaida vyksta neefektyviai, o darbuotojai nėra ja patenkinti. Nors dauguma kolegų žinias skleidžia tarpusavyje, tačiau pastebima, kad darbuotojai nuolat susiduria su tokiomis problemomis, kurios atsiranda dėl neefektyvios žinių sklaidos, kaip atliekamų darbų didelės laiko sąnaudos, grįžtamojo ryšio nebuvimas ar didelis atliktų darbų korekcijų skaičius. Analizuojamos įmonės darbuotojai nors ir skleidžia išreikštas bei slypinčias žinias, tačiau jaučiamas tokio pobūdžio žinių stygius. Tai įrodo, kad skleidžiamos žinios nepasiekia galutinio gavėjo, žinios skleidžiamos ne visiems kolegoms, „pametamos“ siuntimo/gavimo proceso metu ar nėra užfiksuojamos, klasifikuojamos. Neefektyviai žinių sklaidai turi įtakos ir tai, kad UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai turimas žinias linkę skleisti tik tiems kolegoms, kurie užima tokias pačias pareigas arba tuo metu kartu įgyvendinama projektą, pavyzdžiui, projektuotojai ir konstruktoriai žiniomis dalijasi tarpusavyje ir tam projektų vadovui ar jo asistentui, su kuriuo tuo metu dirba. Nors analizuojamos įmonės žinių sklaida nėra efektyvi, tačiau buvo pastebėta, kad UAB „Ergolain projektai“ dažniausiai naudojamos technologinės, verbalinės ir neverbalinės horizontalios komunikacijos priemonės, kurios efektyviausiai padeda perduoti slypinčias ir išreikštas žinias.

4.2. UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidos tobulinimo horizontalios komunikacijos priemonėmis sprendimo būdai

Apklausos metu buvo pastebėta, kad visos trys analizuojamos UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų grupės – kūrėjai, valdytojai ir užbaigėjai – dažniausiai susiduria su problemomis, kurios atsiranda dėl neefektyvios žinių sklaidos ir jos trūkumo – didelės darbų atlikimo laiko sąnaudos, didelis atliktų darbų korekcijų skaičius ir kitos (žr. 20 pav.). Siekiant išspręsti pasikartojančias UAB „Ergolain projektai“ vidines problemas, pateikiami pasiūlymai, ką reikėtų daryti analizuojamai įmonei, kad tarp visų darbuotojų, o ne tarp tam tikrų grupių, vyktų efektyvi žinių sklaida. Kadangi analizės metu buvo pastebėta, kad tiriamos įmonės darbuotojai dažniausiai žiniomis dalinasi su kolegomis, priskirtais tai pačiai analizuojamai grupei, siekiant, kad žinių sklaida vyktų tarp visų kolegų, baigiamajame darbe pateikiami pasiūlymai, skirti visiems UAB „Ergolain projektai“ darbuotojams, o ne baigiamajame darbe analizuojamoms grupėms (žr. 26 pav.).



26 pav. UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidos tobulinimo horizontalios komunikacijos priemonėmis sprendimo būdai (sudaryta autorės)

1. UAB „Ergolain projektai“ darbuotojų kompetencijos tobulinimas žinių sklaidos klausimais. Tai pirmas žingsnis, nuo kurio reikia pradėti norint pagerinti žinių sklaidą analizuojamoje įmonėje. Vieni darbuotojai labiau vertina žinių dalijimąsi ir supranta jo naudą, kiti – mažiau. Dėl šios priežasties, siekiant suvienodinti žinių pasidalinimo naudos suvokimą ir būtinumą, UAB „Ergolain projektai“ darbuotojams turi būti rengiami mokymai žinių sklaidos tematika. Mokymuose turėtų dalyvauti visi analizuojamos įmonės darbuotojai. Keliant darbuotojų kompetenciją, mokymai turėtų būti sudaryti iš dviejų dalių – teorinės bei praktinės. Tokiu būdu bus lengviau įsisavinta dėstoma medžiaga. Siekiant, kad mokymai turėtų naudos, o gautos žinios neužmirštos, darbuotojai, grįžę iš mokymų, gautas žinias turėtų taikyti savo darbuose, kasdienėje veikloje. Dėl šios priežasties vedami mokymai turėtų būti adaptuoti ir pritaikyti prie UAB „Ergolain projektai“ veiklos bei darbo pobūdžio.

2. Mikroklimato gerinimas ir tarpusavio pasitikėjimo didinimas. Siekiant efektyvios žinių sklaidos labai svarbios ne tik priemonės, bet ir procesų efektyvumą lemiantys konteksto faktoriai: darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas, santykiai ir vidinė atmosfera. Stebėjimo metu buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad UAB „Ergolain projektai“ darbuotojams trūksta pasitikėjimo vienas ar kitais kolegomis, nuoširdumo. Pasitaiko tokių dienų, kai įmonėje tvyro įtampa, dažnai ginčijamasi ar pykstamasi, mikroklimatas nėra tinkamas efektyviai žinių sklaidai. Tai patvirtino ir apklausos metu darbuotojų pateikti problemų sprendimo būdai – mikroklimato gerinimas ir pasitikėjimo didinimas. Siekiant pagerinti vidinę UAB „Ergolain projektai“ atmosferą ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą, siūloma:

- **Lanksčias darbo valandos ir darbuotojų savarankiškumo skatinimas.** Kiekvienam darbuotojui kūrybiškumo ir darbingumo valandos būna skirtingos – vieni produktyviau dirba iš ryto, kiti – vakare, tretį – naktį. Dėl šios priežasties nėra tikslinga darbuotojus „įspausti į darbo rėmus“. Geresnius rezultatus UAB „Ergolain projektai“ pasieks leisdami darbuotojams dirbti bet kuriuo paros metu, jiems priimtinesnėje vietoje. Taip pat tokiu gestu įmonė parodo, kad pasitiki savo pavaldiniais, skatina jų savarankiškumą, didina planavimo kompetenciją. Svarbiausias yra galutinis rezultatas ir laiku atlikti darbai. Tačiau pritaikius lanksčias darbo valandas, UAB „Ergolain projektai“ negalės kontroliuoti savo darbuotojų, jų darbo, ar laiku atlikti darbai, padidės biuro išlaikymo sąnaudos.
- **Bendrų renginių organizavimas.** Nuoširdžiausi pasikalbėjimai tarp kolegų įvyksta už įmonės ribų, neformalių renginių metu. Dėl šios priežasties, siekiant pagerinti darbuotojų tarpusavio santykius, rekomenduojama organizuoti renginius, kurių metu dalyvautų tik įmonės darbuotojai ar darbuotojai su šeimomis. Tokių renginių metu ne tik galima pagerinti tarpusavio santykius, susipažinti su naujais kolegomis, bet ir pasidalinti slypinčiomis žiniomis. UAB „Ergolain projektai“ savo darbuotojams organizuoja neformalius renginius, pavyzdžiui, vasaros sporto šventė, kurioje gali dalyvauti darbuotojai su visa savo šeima. Šios

šventės metu darbuotojai gali išbandyti savo jėgas įvairiose rungtyse individualiai ir kaip paskirtos grupės narys; Kalėdinis vakaras ir daugelis kitų. Vienos tokios sporto šventės tematika galėtų būti komunikacija. Visi sporto šventės dalyviai turėtų būti suskirstyti į grupes. Kiekviena iš jų turėtų atlikti tam tikrą užduotį ir keistis su kita, pavyzdžiui, viena grupė važiuoja dviračiais, tuo pat metu kita grupė eina pėsčiomis, o trečia grupė plaukia baidarėmis, o pasiekus tam tikrą tašką keistis judėjimo priemonėmis. Visa tai turėtų būti siejama su komunikacija – jei grupės nariai tarpusavyje nekomunikuos, galutinio ar tarpinio taško nepasieks. Taip pat siekiant, kad darbuotojai dar geriau susibendratų, labiau pasitikėtų vieni kitais, atsirastų ryšys tarp visų trijų analizuojamų grupių, siūloma organizuoti golfo, boulingo ar kitos sporto šakos turnyrus, kurių metu darbuotojai būtų suskirstyti į grupes (kiekvienoje grupėje turi būti po žmogų, užimančių skirtingas darbo pareigas, pavyzdžiui, projektų vadovas, projektų vadovo asistentas, projektuotojas ir biuro vadovė-administratorė ir pan.). Tokiu būdu darbuotojai įgaus tarpusavio pasitikėjimo, pagerins santykius ir pasidalins slypinčiomis žiniomis.

- **Organizacijos tradicijų įvedimas.** Galima teigti, kad tradicijos labiausiai suartina darbuotojus ir didina tarpusavio pasitikėjimą. Dėl šios priežasties analizuojamai įmonei siūloma įgyvendinti tradicinį visų kolegų susibūrimą, kuris periodiškai pasikartotų. Pavyzdžiui, visi UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai paskutinio mėnesio penktadienį pietauja picerijoje arba paskutinio mėnesio penktadienį visi kartu pramogauja.
- **Tolerancija kolegoms, išklausymas.** Įmonės mikroklimatą taip pat gerina tokios akcentuojamos vertybės, kaip tolerancija, mokėjimas išklaustyti kolegas, jų norų ir pasiūlymų gerbimas. Dėl šios priežasties UAB „Ergolain projektai“ darbuotojus reikia skatinti išklaustyti savo kolegas, nekomentuoti jų pasisakymų, pasiūlymų. Norint, kad analizuojamos įmonės darbuotojai būtų tolerantiški savo kolegoms, jų siūlymams ir nuomonei, visų pirma reikia pradėti nuo vadovo, nes jis yra didžiausias pavyzdys savo darbuotojams. Dėl šios priežasties vadovas turėtų būti tolerantiškas savo darbuotojams, susirinkimų metu visada mokėti juos išklaustyti, spręsti problemas, stengtis įgyvendinti gautus darbuotojų pasiūlymus, viešai pagirti. Kadangi tolerancijos sąvoka yra plati, UAB „Ergolain projektai“ darbuotojams turi būti vedami mokymai šia tematika. Tokiu būdu įmonėje pasikeis požiūris į kolegas, jų norus ir pasisakymus.

3. Papildomų efektyvios horizontalios komunikacijos priemonių įdiegimas. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidoje naudoja tinkamas ir efektyvias horizontalios komunikacijos priemones. Tačiau stebėjimo metu buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad kai kurias horizontalios komunikacijos priemones reikėtų atnaujinti ar patobulinti, įdiegti naujų. Dėl šios priežasties siūloma efektyvinti turimą intranetą *CRM sistema*, įdiegti naują

horizontalios komunikacijos priemonę – susirašinėjimą tiesiogiai ir pagerinti formalias bei neformalias horizontalios komunikacijos priemones.

- **Intraneto efektyvinimas.** Tyrimo metu paaiškėjo, kad analizuojamos įmonės darbuotojai norėtų naujo intraneto, tačiau pastebima, kad modernizavus ir atnaujinus turimą UAB „Ergolain projektai“ *CRM sistemą*, pasiektas rezultatas bus panašus, o lėšų išleista mažiau. Dėl šios priežasties, norint turėti puikiai veikiančią intranetą, analizuojamos įmonės darbuotojai turėtų išnaudoti visas jo galimybes ir funkcijas bei patys aktyviau dalintis, skleisti turimas žinias. Norint išnaudoti visas *CRM sistemas* turimas funkcijas, darbuotojams turi būti surengti mokymai, kurių metu būtų pasakojama apie turimo intraneto subtilybes, naudą ir galimybes. Taip pat skirti darbuotojams kelias laisvas valandas per savaitę, kurių metu darbuotojai turimas žinias (kaip integruotą informaciją) ir dokumentus galėtų talpinti į *CRM sistemą* ir dalintis su kolegomis.
- **Nauja technologinė horizontalios komunikacijos priemonė.** UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidoje trūksta horizontalios komunikacijos priemonės, kuri leistų susirašinėti tiesiogiai. Dėl šios priežasties analizuojama įmonė turi įdiegti naują horizontalios komunikacijos priemonę, kuri palengvintų tarpusavio komunikaciją elektroninėmis priemonėmis, pavyzdžiui, *Skype* grupės ir pan. Šiai sukurtai susirašinėjimo grupei nereikės papildomo finansavimo, o darbuotojams bus paprasčiau ir greičiau komunikuoti tarpusavyje ir dalintis turimomis žiniomis, spręsti problemas.
- **Formalūs susirinkimai.** UAB „Ergolain projektai“ susirinkimai vyksta kas metus, kurių metu aptariami ir analizuojami per metus atlikti darbai, sėkmės ir nesėkmės bei kitų metų planai arba esant poreikiui. Dėl šios priežasties analizuojama įmonė turi rengti formalius susirinkimus, kurie vyksta reguliariai – kas mėnesį, kiekvieną savaitę, 5 minučių susirinkimai ir, esant reikalui, papildomi susirinkimai. Kas mėnesį vykstančiuose susirinkimuose turi dalyvauti visi UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai, kiekvienos savaitės ir 5 minučių susirinkimai turėtų vykti su tais darbuotojais, kurie tuo metu įgyvendina projektus. Susirinkimų metu darbuotojai pasidalins ne tik išreikštomis, bet ir slypinčiomis žiniomis.
- **Neformalūs susirinkimai.** UAB „Ergolain projektai“ neformalūs susirinkimai dažniausiai įvyksta minint vienokią ar kitokią šventę, pavyzdžiui, Užgavėnes, valgant kartu gamintas salotas ir pan. Tačiau tokių susirinkimų būna labai nedaug. Taip pat buvo pastebėta, kad dažniausiai UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai kavą geria darbo vietoje, o pietaujama atsižvelgiant į darbo grafiką ir krūvį. Tačiau analizuojamos įmonės darbuotojai turėtų turėti kavos pertraukėles, stengtis pietauti kartu. Tokių neformalių susirinkimų, kavos pertraukėlių, pašnekėsių pietų metu darbuotojai pasidalins slypinčiomis žiniomis. Taip pat pagerinami

tarpusavio santykiai. Dėl šios priežasties UAB „Ergolain projektai“ darbuotojams turėtų būti skatinami ir organizuojami neformalūs susirinkimai.

Visas siūlomas UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidos tobulinimo gaires galima įgyvendinti analizuojamoje įmonėje, tačiau sudėtingiausia būtų įdiegti 2 siūlymus – lanksčias darbo valandas ir žinių talpinimas intranete. Siekiant UAB „Ergolain projektai“ įdiegti lanksčių darbo valandų sistemą, visų pirma reikėtų pradėti nuo aukščiausių vadovų – akcininko ir generalinio direktoriaus, o po to „pereiti“ prie darbuotojų. Įgyvendinant šią naujovę būtų susiduriama su vadovybės ir darbuotoju netinkamu požiūriu, darbuotojų manipuliavimu, baime nekontroliuoti pavaldinių. Dėl šios priežasties, galima teigti, kad lanksčių darbo valandų pasiūlymo įgyvendinimui reikėtų skirti daugiausiai laiko ir pastangų. Nemažai laiko ir pastangų reikėtų investuoti žinių talpinimui intranete pasiūlymui. Siekiant, kad šis pasiūlymas būtų veiksmingas, reiktų sukurti motyvavimo sistemą, kuri skatintų darbuotojus talpinti turimas žinias. Taip pat paskirti asmenį, kuris būtų atsakingas už nuoseklų darbuotojų intraneto pildymą.

IŠVADOS

1. Analizuojant mokslinius straipsnius, buvo pastebėta, kad moksliniai tyrimai dažniausiai atliekami tik atskirose organizacijos komunikacijos, žinių valdymo ar žinių sklaidos priemonių srityse, tačiau sunku surasti tarpdisciplininių tyrimų, kuriuose būtų atliekamos analizės keliose analizuojamose srityse. Analizuojant praktinę problemos pusę buvo pastebėta, kad UAB „Ergolain projektai“ dėl neefektyvios žinių sklaidos tarp organizacijos darbuotojų atsiranda tokie trikdžiai, kaip klientų praradimas, projektų pralaimėjimas, darbuotojų kaita, sudėtingesnė tarpusavio komunikacija, gaunamų žinių ir sąvokų skirtinga interpretacija. Ne visi darbuotojai gauna patikslinimus, pakeitimus, o tai daro įtaką nuolatinėms atliktų darbų korekcijoms, laiko stakai, atliekamų darbų vėlavimams.
2. Remiantis teorine analize, teoriniame konstrukte išskirtos pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria smulkios įmonės, kuriose nėra efektyvios žinių sklaidos: klientų praradimas, projektų pralaimėjimas, darbuotojų kaita, sudėtinga darbuotojų tarpusavio komunikacija, blogas mikroklimatas ir tarpusavio nepasitikėjimas. Teoriniame konstrukte išskiriami slypinčių, neišreikštų ir išreikštų žinių sklaidos principai, dalijimasis formaliomis (kasmetinės ataskaitos, intranetas, mokomieji užsiėmimai ir kitos) bei neformaliomis (publikacijos, atmintinės, *Skype* ir kitos) horizontalios komunikacijos priemonėmis. Taip pat pabrėžiamos gaunamos naudos – optimalus problemų sprendimas, geresnė darbuotojų dvasinė būklė, darbuotojų kompetencijos kėlimas, veiksmingesnis tarpusavio bendradarbiavimas, artimesni darbuotojų santykiai, produktyvus, veiksmingas žinių panaudojimas, daromų klaidų skaičiaus mažėjimas, geriausios patirties kaupimas, puiki vidinė atmosfera ir didesnis tarpusavio pasitikėjimas, bei išskiriami galimi trikdžiai – žmogiškieji, organizaciniai ir technologiniai.
3. Nustatyta, jog UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaida vyksta neefektyviai, o darbuotojai nėra ja patenkinti. Darbuotojai nuolat susiduria su tokiais problemomis, kaip atliekamų darbų didelės laiko sąnaudos, grįžtamojo ryšio nebuvimas ar didelis atliktų darbų korekcijų skaičius. Šie trikdžiai atsiranda dėl išreikštų, neišreikštų ir slypinčių žinių sklaidos stygiaus bei perduodamų žinių nepasiekiamumo galutiniam gavėjui. Žinios sklaidžiamos ne visiems kolegoms, „pametamos“ siuntimo/priėmimo procese arba nėra užfiksuojamos, klasifikuojamos. Neefektyviai žinių sklaidai turi įtakos ir tai, kad UAB „Ergolain projektai“ darbuotojai turimomis žiniomis linkę dalintis tik su kolegomis, kurie užima tokias pačias pareigas arba tuo metu kartu įgyvendina projektą. Analizės metu buvo pastebėta, kad UAB „Ergolain projektai“ dažniausiai naudojamos technologinės,

verbalinės ir neverbalinės horizontalios komunikacijos priemonės, kurios efektyviausiai perduoda slypinčias ir išreikštas žinias.

4. Siekiant patobulinti UAB „Ergolain projektai“ žinių sklaidą, įmonei siūloma ugdyti darbuotojų kompetenciją žinių sklaidos tematikoje, gerinti mikroklimatą ir didinti darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą bei įdiegti papildomas horizontalios komunikacijos priemones, kurios pagerintų analizuojamos įmonės žinių sklaidą.

LITERATŪRA

1. Alerd G., Garvey B., & Smith R. (2000). *The Mentoring Pocketbook*. Alresford: Management pocketbooks Ltd.
2. Archambault, G. S., Helouvry, J., & Strohl, B., et. al. (2015). Data visualization as a communication tool. *Library Hi Tech News, Vol 32*, pp. 1-9.
3. Asrar-ul-Haq, M., & Answar, S. (2016). Systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management* (2016), 3: 1127744.
4. Award, T. A., & Alhashemi, S. E. (2012). Assessing the effect of interpersonal communications on employees' commitment and satisfactio. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 5*, pp. 134 – 156.
5. Bakar, H. A., & Mustaffa, Ch. S. (2013). Organizational communication in Malaysia organizations. *Corporate Communications: An International Journal, Vol. 18*, pp. 87 – 109.
6. Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management, Vol. 12*, pp. 51 – 72.
7. Baršauskienė, V., & Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
8. Baršauskienė, V., Almontienė, J., Lekavičienė, R., & Antinienė, D. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.
9. Bartels, J., Peters, O., Jong, M., Pruyn, A., & Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review, Vol. 39*, pp. 210 – 226.
10. Becerra-Fernandez I., & Sabherwal R. (2010). *Knowledge Management Systems and Processes*. New York: M. E. Sharpe.
11. Biloslavo, R., & Trnavčević, A. (2009). Web sites as tools of communication of a „green“ company. *Management Decision, Vol. 47*, pp. 1158-1173.
12. Blažėnaitė, A. (2011). *Effective Organizational Communication: in Search of a System*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
13. Bontis, N., Fearon, M., & Hishon, M. (2003). *The e-flow audit: an evaluation of knowledge flow within and outside a high-tech firm*. *Journal of Knowledge Management, Vol. 7*, pp. 6–19.

14. Bradburn, N. M., Sudman, S., & Wansink, B. (2004). *Asking questions. The Definitive Guide to Questionnaire Design – For Market Research, Political Polls, and Social and Health Questionnaires, Revised Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
15. Budd, M., J., & Velasquez, L., D. (2014). Phenomenology and organizational communication. *New Library World, Vol. 115*, pp. 394-404.
16. Button, H., & Rossera, F. (1990). Barriers of Communication. *The Annals of Regional Science 24*, p. 337-357.
17. Chen, J. K.C., & Pham, V. K. (2014). A study on knowledge flows of dye-sensitized solar cells' patent. *Foresight, Vol. 16*, pp. 229 – 249.
18. Clutterbuck, D., & James, D. (1997). Internal communication: beliefs and practice in the organisation. *Journal of Communication Management, Vol. 1*, pp. 249 – 255.
19. Colbert, J. L., (2002). Corporate governance: communications from internal and external auditors. *Managerial Auditing Journal, Vol. 17*, pp. 147 – 152.
20. Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. Second Edition*. Los Angeles: Sage.
21. Courtland ,L., B., & John, V., T. (2014). *Business communication today*. Harlow: Pearson.
22. Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. United States of America: Massachusetts Institute of Technology.
23. Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management, Vol. 9*, pp. 101 – 115.
24. Dolphin, R., R. (2005). Internal Communications: Today`s Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications, Vol. 11*.
25. Donsbach, E. (2008). The international encyclopedia of communication. *Organizacijos komunikacijos sqvoka*. Hong Kong: C. O. S. Printers Pte Ltd.
26. Duck, S., & McMahan, D., T. (2015). *Communication in everyday life. Secon edition*. Los Angekes: California.
27. Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., & Trethewey, A. (2013). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*.
28. Falkheimer, J., (2014). The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 6*, pp. 124 – 133.
29. Farrant, J. (2003). *A specially commissioned report. Internal communication*. Londonas: Thorogood.
30. Fiske, J. (1998). *Įvadas į komunikacijos studijas*. Baltos lankos.

31. Greener, S. (2009). Talking online: reflecting on online communication tools. *Compus-Wide Information System, Vol. 26*, pp. 178-190.
32. Griffin, E. (2012). *A first look at communication theory. Eith edition*. New York: McGraw Hill.
33. Guffey, E. M. (2000). *Business Communication. Process and product*. Los angeles: International Thomson Publishing Company.
34. Hayward, B. (2016). *What are the barriers to effective internal communication?* (2007). Peržiūrėta 2015, spalio 17, adresu <http://www.bobhayward.com/blog/what-are-the-barriers-to-effective-internal-communication/>
35. Han, L. (2016). *Tarpasmeninės komunikacijos sąvokos apibrėžimas*. Peržiūrėta 2016, sausio 3, adresu <https://bemycareercoach.com/soft-skills/communication-skills/interpersonal-communication-definition.html>.
36. Handzic, M. (2011). Integrated socio-technical knowledge management model: an empirical evaluation. *Journal of Knowledge Management, Vol. 15*, pp. 198 – 211.
37. Hansen, G. S., Wernefelt B. (1998). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal, Vol. 10*, pp. 399-411.
38. Hargie, O. (2006). *The handbook of communication skills. Third edition*. London; New York: Routledge.
39. Hari S., Egbu C. O. & Kumar B. (2004). Knowledge capture in small and medium enterprises in the construction industry: challenges and opportunities. *In: Khosrowshahi, F (Ed.), 20th Annual ARCOM Conference, Vol. 2*, pp. 847-55.
40. Holste, S., J., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of knowledge management*, 128-129.
41. Huyssteen, N., Wilhelm, Strydom J., & Rudansky-Kloppers, Sh. (2015). Online marketing communication tools used by guest house in Pretoria, South Africa. *Africa Journal of Science, Technology, Innovation and Development. Vol. 7*.
42. Yang, J. (2008). Managing knowledge for quality assurance: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25*, pp. 109 – 124.
43. Yilidiz, K. (2013). Analysis of the Relation of Teachers' Organizational Identification and Organizational Communication. *Educational Sciences: Theory & Practice, 13(1), Winter*, pp. 264-272.
44. Jablin, M., F., & Putnam, L., L. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Jungtinės Amerikos Valstijos: Thousand Oaks.

45. Jeff, C., Lori, N.K.L. & Kiku, J. (2011). The human resource's influence in shaping IT competence. *Industrial Management and Data Systems, Vol. 111*, pp. 164-183.
46. Joyce, C. (2016). *The Impact of Direct and Indirect Communication*. Peržiūrėta 2016, sausio 2, adresu <https://www.ombudsassociation.org/Resources/IOA-Publications/The-Independent-Voice/November-2012/The-Impact-of-Direct-and-Indirect-Communication.aspx>.
47. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Monografija. Kauno technologijos universitetas, Technologija, ISBN 9955-25-183-2.
48. Jucevičienė, P., & Šajeva, S. (2012). *E-knyga. Žinių valdymas. Mokomoji knyga*. Peržiūrėta 2016, sausio 28, adresu <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/470/ziniu-valdymas/>.
49. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: judex.
50. Kitchen, J. P., & Daly, F., (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7*, pp. 46 – 53.
51. Koenig, M., E., D. (2012). *What is KM? Knowledge Management Explained*. Peržiūrėta 2016, vasario 11, adresu <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>.
52. Kuprits, W. V., & Cowell, E. (2011). Productive management communication. *Journal of Business Communication, No. 1*, pp. 54-82.
53. Lai, Ch. H. (2014). Applying Knowledge Flow Mining to Group Recommendation Methods for Task-Based Groups. *Journal of the association for information science and technology, 66(3)*, pp. 545–563.
54. Laihonen, H. (2006). Knowledge flows in self-organizing processes. *Journal of Knowledge Management, Vol. 10*, pp. 127 – 13.
55. Larson, J., & Kleiner, B. H (2004). How to read non verbal communication in organization. *Management Research News, Vol. 27*, pp. 17-22.
56. Lee, J., G., Ch., & Nissen, M., E. (2010). Accelerating acculturation through tacit knowledge flows: refining a grounded theory model. *VINE, Vol. 40*, pp. 312–325.
57. Leistner, F. (2010). *Mastering Organization Knowledge Flow. How to Make knowledge Sharing Work*. New Jersey: John Wiley&Sons. Inc.
58. Leonard, A., & Grobler, A. F., (2006). Exploring challenges to transformational leadership communication about employment equity. Managing organizational change in South Africa. *Journal of Communication Management, Vol. 10*, pp. 390 – 406.
59. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 3 straipsnis. *Smulkios įmonės apibrėžimas*. Peržiūrėta 2016, balandžio 04, adresu <http://www.infolex.lt/ta/43747:ver5:str3>

60. Lin, Ch., Wu, J., & Tsai, H. (2013). A hybrid approach to knowledge flow. *Industrial Management & Data Systems, Vol. 113*, pp. 628 – 646.
61. Lindsay, V., Chadee, D., Mattsson, J., Johnston, R., & Millett, B. (2003). Relationships, the role of individuals and knowledge flows in the internationalisation of service firms. *International Journal of Service Industry Management, Vol. 14*, pp. 7–35.
62. Mačiuitis, J., Mikalauskienė A. O., & Zalieckaitė L.(2008). Organizacinių žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas. *Informacijos mokslai, ISSN 1392-0561*, pp. 22-43.
63. Madera, J. M., (2011). Removing communication barriers at work. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 3*, pp. 377 – 380.
64. Marques, J. F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication. *Journal of Communication Management, Vol. 14*, pp. 47-58.
65. Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). Designing Qualitative Research. Data Collection Methods (Chapter 4). Peržiūrėta 2016, sausio 26, adresu http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/10985_Chapter_4.pdf.
66. Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement. *An International Journal, Vol. 19*, pp. 82 – 95.
67. McElroy, M., W. (2003). *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*. United States: Butterworth-Heinemann.
68. Men, L., R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research, Vol. 26*.
69. Miller, K. (2014). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. USA: Stamford.
70. Misiūnaitė-Bačauskienė, E., & Jucevičienė, P. (2014). *Universiteto katedros studijų veiklos žinių valdymo procesas: teorinis požiūris*. Peržiūrėta 2016, vasario 11, adresu <http://www.pedagogika.leu.lt/index.php/Pedagogika/article/viewFile/3/3>.
71. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Ocford University Press.
72. Nordin, S. M., Halib, M., & Ghazali, Z. (2011). Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization. *European Journal of Social Sciences, No. 4*.
73. O'Toole P. (2011). *How Organizations Remember. Retaining Knowledge through Organizational Action*. New York: Springer.
74. Ober, S. (2003). *Contemporary Barriers Communication*.

75. Ou, C. X., Sia, L. Ch., & Hui, K. Ch. (2013). Computer-mediated communication and social networking tools at work. *Information Technology & People*, Vol 26, pp. 172-190.
76. Quirke, B. (2000). *Making the Connections*. Abigdon: Oxon.
77. Ragusa, A. (2010). *Internal Communication Management – Individual and Organizational Outcomes*. Antioni Ragusa & Ventus Publishing ApS.
78. Ramesh, Ch., Reethika, S. L., & Ramakrishnan, R. (2015). Enabling organizations to implement smarter, customized social computing platforms by leveraging knowledge flow patterns. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, pp. 95-107.
79. Remington, B. (1997). Verbal Communication in People With Learning Difficulties: An Overview. *Tizard Learning Disability Review*, Vol. 2, pp. 6-14.
80. Robson, P. J. A., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, pp. 213 – 222.
81. Singh, P. S. (2007). What are we managing – knowledge or information? *VINE*, Vol. 37, pp. 169 – 179.
82. Smith, L., & Mounter, P. (2005). *Effective Internal Communication*. Londonas: GBR: Kogan Page.
83. Stanišauskienė, V. (2015). *Svarbiausi efektyvios komunikacijos organizacijoje principai*. Peržiūrėta 2015, spalio 11, adresu <http://verslasnaujai.lt/svarbiausi-efektyvios-komunikacijos-organizacijoje-principai/351>.
84. Stanovcic, T., Pekovic, S. & Bouziri, A. (2015). The effect of knowledge management on environmental innovation. *Baltic Journal of Management*, Vol. 10, pp. 413 – 431.
85. Stoškus, S., & Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
86. Sundaram, D. S., & Webster, C. (2000). The role of nonverbal communication in service encounters. *Journal of Services Marketing*, Vol 14, pp. 378-391.
87. Šajeva, S. (2010). *Organizacijos žinių valdymo sistemos brandumas: daktaro disertacija*. Kaunas.
88. Šarka, H. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*, Vol. 6, pp. 50-62.
89. Šimkienė, Ž. (n. d.). Peržiūrėta 2015, spalio 11, adresu <http://pcode.eu/lt/menu1/marketingas/marketingo-zinynas/komunikacija-organizacijoje/>.
90. Šliburytė, L. (2004). *Internal Communication in Organizations Undergoing Change. Management of Organizations: Systematic Research (Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai)*, issue: 29 / 2004, pages: 189-200.

91. Tanova, C., Nadiri H. (2010). The role of cultural context in direct communication. *Baltic Journal of Management*, vol. 5, pp. 185-196.
92. Tapinienė, J. (2006). *Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus*. Peržiūrėta 2015, spalio 11, adresu <http://www.vakarai.lt/article.php?id=57>.
93. Tik tikra info. *Blogo apibrėžimas*. Peržiūrėta 2015, lapkričio 29, adresu <http://tikra.info/kas-yra-blogas>.
94. Timm, P. R., & DeTienne, K. B. (1995). *Managerial Communication. A finger on the pulse*. United States of America: Prentice Hall.
95. UAB „Ergolain projektai“. *Apie UAB „Ergolain projektai“*. Peržiūrėta 2016, sausio 11, adresu <http://www.ergolain.lt/lt/apie/>.
96. Varey, J. R., & White, J., (2000). The corporate communication system of managing. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, pp. 5 – 12.
97. Verslo žodynas. *Verbalinės komunikacijos sąvokos apibrėžimas*. Peržiūrėta 2016, sausio 2, adresu <http://www.businessdictionary.com/definition/verbal-communication.html>.
98. Vries, S., & Diana, I. (2005). Implementation of networked organizational communication. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, pp. 117–128.
99. Wang, W., Hua, L., Huang, X., & Che, J. (2014). Study on Optimization of Collaborative Innovation Network Structures Based on Grey Property of Knowledge Flows. *The Journal of Grey System*, Vol. 26, pp. 1-10.
100. West, R., & Turner, L. H. (2014). *Introducing communication theory. Analysis and application. First edition*. New York: Mc Grow-Hill Education.
101. Zaremba, A. J. (2009). *Organizational Communication*.
102. Zhuge, H. (2006). Knowledge flow network planning and simulation. *Decision Support Systems*, Vol. 42, pp. 571-592.

ANKETA (kūrėjams)

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, Strateginio valdymo katedros, Žinių ir inovacijų vadybos studijų programos magistrantė J. Miknevičiūtė atlieka magistro baigiamojo darbo tyrimą, kurio tikslas identifikuoti žinių dalijimosi problemas ir reikšmingiausias horizontalios komunikacijos priemones analizuojamame procese UAB „Ergolain projektai“. Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl prašau užpildyti šią apklausos anketą. Tyrimo duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik moksliniais tikslais, magistro baigiamajame darbe. Anketa anoniminė.

Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką ir nuoširdžius atsakymus.

1. Ar dalijatės su kolegomis žiniomis?

- Taip.
- Ne.
- Kartais.

2. Kokiomis žiniomis dalinatės su kolegomis?

- Techninėmis žiniomis
- Atliktais projektais/darbais
- Iš kolegų gautomis žiniomis
- Teorinėmis žiniomis
- Praktinėmis žiniomis
- Gamybinėmis paslaptimis/subtilybėmis
- Turima patirtimi
- Žinios nesidalinu, nors žinau, kad jos yra naudingos kolegoms
- Kita..... (įrašyti)

3. Kokių žinių Jums trūksta ir norėtumėte, kad su Jumis dalintųsi kolega?

	Taip	Ne	Nežinau
Techninėmis žiniomis			
Atliktais projektais/darbais			
Iš kolegų gautomis žiniomis			
Teorinėmis žiniomis			
Praktinėmis žiniomis			
Gamybinėmis paslaptimis/subtilybėmis			
Turima patirtimi			
Jūsų pasirinktas variantas			

4. Įvertinkite teiginius apie žinių dalijimąsi organizacijoje.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Negaliu pasakyti	Nesutinku	Jokiu būdu nesutinku
Esu patenkintas (-a) žinių dalijimu organizacijoje					
Žinios, kurias gaunu iš kolegų, yra aiškios, suprantamos ir patikimos.					
Žinios, kurias gaunu yra					

vertingos mano darbui					
Žinios, kurias gaunu yra susijusios tik su mano darbu ir kasdiene veikla					
Atidžiai analizuoju naujas su darbu susijusias žinias					
Žinios gaunamos laiku, nepavėluotai					
Nėra daugiaprasmiškumo, neapibrėžtumo					
Suformuluota aiškiai, turi aiškią struktūrą					
Interaktyvi (galima daryti pakeitimus)					

5. Su kuo dažniausiai dalijatės žiniomis?

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Projektų vadovas (-ė)					
Grupės personalo vadovas (-ė)					
Projektų vadovo asistentas (-ė)					
Projektuotojas (-a)					
Finansininko asistentas (-ė)					
Biuro vadovė-administratorė					
Konstruktorius					
Projektų koordinatorius (-ė)					
Komunikacijos ir marketingo vadovas (-ė)					
Projektų valdymo padalinio vadovas (-ė)					
Eksporto vadovas (-ė)					
Projektavimo grupės vadovas (-ė)					
Serviso vadovas (-ė)					

6. Su kokiomis problemomis susiduriate dažniausiai įmonės viduje?

- Supainiojama informacija, dalis neužfiksuojama ar neperduodama.
- Didelės darbų atlikimo laiko sąnaudos.
- Didelis atliktų darbų korekcijų skaičius.
- Nesidalinama žiniomis tarpusavyje.
- Grįžtamojo ryšio nebuvimas.
- Netinkamai įsisavinta visa perduota informacija.
- Sunku surasti gautą informaciją.
- Intraneto stoka.
- Skirtingai interpretuojamos, suprantamos perduodamos žinios.
- Kita (įrašykite).....

7. Kaip dažnai susiduriate su vidinėmis įmonės problemomis?

	Nuolat	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Supainiojama informacija, dalis neužfiksuojama ar neperduodama					
Didelės darbų atlikimo laiko sąnaudos					
Didelis atliktų darbų korekcijų skaičius					
Nesidalinama tarpusavyje žiniomis.					

Grįžtamojo ryšio nebuvimas.					
Netinkamai įsisavinta visa perduota informacija.					
Sunku surasti gautą informaciją.					
Intraneto stoka.					
Skirtingai interpretuojamos, suprantamos perduodamos žinios.					
Kita Jums žinoma problema					

8. Iš anksčiau minėtų vidinių problemų sąrašo (žr. 6 klausimą) išrinkite 3 esminius, kurie Jūsų manymu, yra patys aktualiausi ir daro didžiausią įtaką Jūsų sėkmingam darbui.

- 1.
- 2.
- 3.

9. Kokiomis komunikacijos priemonėmis dažniausiai naudojate dalindamiesi turimomis žiniomis?

- Garso įrašai
- Formalūs renginiai
- Ekspozicijos pristatymo metu
- Publikacijos
- Skelbimai skelbimų lentose
- Formalūs susirinkimai
- Socialiniai tinklai
- Rašymas tiesiogiai
- Greitosios žinutės
- Duomenų vizualizacija
- Trumposios multiplikacijos
- Per praktiką (mentoryste)
- „Skype“
- Ataskaitos
- Mokomieji užsiėmimai
- Internetinės svetainės
- Telefoniniai pokalbiai
- Trumposios žinutės
- Video konferencijos
- Žinių dalijimosi forumai
- El. pašto laiškais
- Įmonės vidinės sistemos (intranetas)
- Žiniomis nesidalinu
- Kita (įrašykite).....

10. Kokias komunikacijos priemones naudotumėte, jei žiniomis dalintumėte ne su visais kolegomis?

- Duomenų vizualizacija
- Neformalių renginių metu
- Mokomieji užsiėmimai
- Neformalūs susirinkimai
- Socialiniai tinklai
- Diskusijų forumai
- Blogai (tinklaraščiai)

- Trumposios multiplikacijos
- Garso įrašai
- Formalūs renginiai
- Ekpozicijos pristatymo metu
- Publikacijos
- Skelbimai skelbimų lentose
- Formalūs susirinkimai
- Socialiniai tinklai
- Rašymas tiesiogiai
- Greitosios žinutės
- Duomenų vizualizacija
- Trumposios multiplikacijos
- Per praktiką (mentorystė)
- „Skype“
- Ataskaitos
- Mokomieji užsiėmimai
- Internetinės svetainės
- Telefoniniai pokalbiai
- Trumposios žinutės
- Video konferencijos
- Žinių dalijimosi forumai
- El. pašto laiškais
- Įmonės vidinės sistemos (intranetas)
- Žiniomis nesidalinu
- Kita (įrašykite).....

11. Kokiomis komunikacijos priemonėmis dažniausiai naudojėtės dalindamiesi patirtinėmis žiniomis?

- Ekspozicijos pristatymo metu
- Duomenų vizualizacija
- Neformalių renginių metu
- Mokomieji užsiėmimai
- Neformalūs susirinkimai
- „Skype“
- Socialiniai tinklai
- Diskusijų forumai
- Blogai (tinklaraščiai)
- Telefoniniai pokalbiai
- Įmonės vidinės sistemos (intranetas)
- Per praktiką (mentorystė)
- Trumposios multiplikacijos
- Žiniomis nesidalinu
- Kita (įrašykite).....

12. Kiek kartų per dieną ja/jomis naudojėtės norėdami pasidalinti turimomis žiniomis?

	Daug kartų per dieną	Kasdien 1-2 kartus	Kiekvieną savaitę	Kas mėnesį	Rečiau nei kas mėnesį	Nesinaudoju

Garso įrašai						
Formalūs renginiai						
Ekspozicijos pristatymo metu						
Vidinės įmonės sistemos (intranetas)						
El. pašto laiškai						
Žinių dalijimosi forumai						
Video konferencijos						
Trumposios žinutės						
Telefoniniai pokalbiai						
Internetinės svetainės						
Mokomieji užsiėmimai						
Ataskaitos						
„Skype“						
Per praktiką (mentorstė)						
Publikacijos						
Trumposios multiplikacijos						
Duomenų vizualizacija						
Greitosios žinutės						
Rašymas tiesiogiai						
Socialiniai tinklai						
Formalūs susirinkimai						
Skelbimai skelbimų lentose						
Jūsų įrašyta priemonė						

13. Kiek kartų per dieną ja/jomis naudojotės norėdami pasidalinti neišreikštosiomis žiniomis?

	Daug kartų per dieną	Kasdien 1-2 kartus	Kiekvieną savaitę	Kas mėnesį	Rečiau nei kas mėnesį	Nesinaudoju
Garso įrašai						
Formalūs renginiai						
Ekspozicijos pristatymo metu						
Vidinės įmonės sistemos (intranetas)						
El. pašto laiškai						
Žinių dalijimosi forumai						
Video konferencijos						
Trumposios žinutės						
Telefoniniai pokalbiai						
Internetinės svetainės						
Mokomieji užsiėmimai						
Ataskaitos						
„Skype“						
Per praktiką (mentorstė)						
Publikacijos						
Trumposios multiplikacijos						
Duomenų vizualizacija						
Greitosios žinutės						
Rašymas tiesiogiai						
Socialiniai tinklai						

Formalūs susirinkimai						
Skelbimai skelbimų lentose						
Blogai (tinklaraščiai)						
Diskusijų forumai						
Socialiniai tinklai						
Neformalūs susirinkimai						
Neformalių renginių metu						

14. Kiek kartų per dieną ja/jomis naudojate norėdami pasidalinti patirtinėmis žiniomis?

	Daug kartų per dieną	Kasdien 1-2 kartus	Kiekvieną savaitę	Kas mėnesį	Rečiau nei kas mėnesį	Nesinaudoju
Ekspozicijos pristatymo metu						
Trumposios daugialypės komunikacijos						
Per praktiką (mentorystė)						
Intranetas						
Telefoniniai pokalbiai						
Blogai (tinklaraščiai)						
Diskusijų forumai						
Socialiniai tinklai						
„Skype“						
Neformalūs susirinkimai						
Mokomieji užsiėmimai						
Duomenų vizualizacija						
Neformalių renginių metu						
Jūsų įrašyta priemonė						

15. Kaip, Jūsų nuomone, geriausiai galima būtų spręsti vidines problemas? (Atviras klausimas)

16. Demografiniai klausimai:

- a. Lytis:
 - Vyras
 - Moteris
- b. Amžius
 - 18-25
 - 26-40
 - 41-51
- c. Išsilavinimas
 - Vidurinis išsilavinimas
 - Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas
 - Aukštasis universitetinis išsilavinimas
 - Kita.....
- d. Jūsų pareigos:
 - Projektų vadovas (-ė)
 - Grupės personalo vadovas (-ė)
 - Projektų vadovo asistentas (-ė)
 - Projektuotojas (-a)

- Finansininko asistentas (-ė)
- Biuro vadovė-administratorė
- Konstruktorius
- Projektų koordinatorius (-ė)
- Komunikacijos ir marketingo vadovas (-ė)
- Projektų valdymo padalinio vadovas (-ė)
- Eksporto vadovas (-ė)
- Projektavimo grupės vadovas (-ė)
- Serviso vadovas (-ė)
- Kita (įrašykite).....

ANKETA (valdytojams)

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, Strateginio valdymo katedros, Žinių ir inovacijų vadybos studijų programos magistrantė J. Miknevičiūtė atlieka magistro baigiamojo darbo tyrimą, kurio tikslas identifikuoti žinių dalijimosi problemas ir reikšmingiausias horizontalios komunikacijos priemones analizuojamame procese UAB „Ergolain projektai“. Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl prašau užpildyti šią apklausos anketą. Tyrimo duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik moksliniais tikslais, magistro baigiamajame darbe. Anketa anoniminė.

Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką ir nuoširdžius atsakymus.

1. Ar dalijatės su kolegomis žiniomis?

- Taip.
- Ne.
- Kartais.

2. Kokiomis žiniomis dalijatės su kolegomis?

- Sertifikatais/bandymų protokolais
- Turimais dokumentais
- Partnerių kontaktais
- Techninėmis žiniomis
- Teigiama patirtimi
- Neigiama patirtimi
- Projektų įgyvendinimo atvejais
- Įgyvendintų/rengtų projektų eskizais
- Mokymų metu įgytomis žiniomis
- Žiniomis nesidalinu, nors žinau, kad jos yra naudingos kolegoms
- Kita..... (įrašykite)

3. Kokių žinių Jums trūksta ir norėtumėte, kad su Jumis dalintųsi kolega?

	Taip	Ne	Nežinau
Sertifikatais/bandymų protokolais			
Turimais dokumentais			
Partnerių kontaktais			
Techninėmis žiniomis			
Teigiama patirtimi			
Neigiama patirtimi			
Įgyvendintų/rengtų projektų eskizais			
Projektų įgyvendinimo atvejais			
Mokymų metu įgytomis žiniomis			
Kitas Jūsų pasirinkimas			

4. Įvertinkite teiginius apie žinių dalijimąsi organizacijoje.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Negaliu pasakyti	Nesutinku	Jokiu būdu nesutinku
Esu patenkintas (-a) žinių dalijimusi organizacijoje					
Žinios, kurias gaunu iš					

kolegų, yra aiškios, suprantamos ir patikimos.					
Žinios, kurias gaunu yra vertingos mano darbui					
Žinios, kurias gaunu yra susijusios tik su mano darbu ir kasdiene veikla					
Atidžiai analizuoju naujas su darbu susijusias žinias					
Žinios gaunamos laiku, nepavėluotai					
Nėra daugiaprasmiškumo, neapibrėžtumo					
Suformuluota aiškiai, turi aiškią struktūrą					
Interaktyvi (galima daryti pakeitimus)					

5. Su kuo dažniausiai dalijatės žiniomis?

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Projektų vadovas (-ė)					
Grupės personalo vadovas (-ė)					
Projektų vadovo asistentas (-ė)					
Projektuotojas (-a)					
Finansininko asistentas (-ė)					
Biuro vadovė-administratorė					
Konstruktorius					
Projektų koordinatorius (-ė)					
Komunikacijos ir marketingo vadovas (-ė)					
Projektų valdymo padalinio vadovas (-ė)					
Eksporto vadovas (-ė)					
Projektavimo grupės vadovas (-ė)					
Serviso vadovas (-ė)					

6. Su kokiais problemomis susiduriate dažniausiai įmonės viduje?

- Supainiojama informacija, dalis neužfiksuojama ar neperduodama.
- Didelės darbų atlikimo laiko sąnaudos.
- Didelis atliktų darbų korekcijų skaičius.
- Nesidalinama žiniomis tarpusavyje.
- Grįžtamojo ryšio nebuvimas.
- Netinkamai įsisavinta visa perduota informacija.
- Sunku surasti gautą informaciją.
- Intraneto stoka.
- Skirtingai interpretuojamos, suprantamos perduodamos žinios.
- Kita (įrašykite).....

7. Kaip dažnai susiduriate su vidinėmis įmonės problemomis?

	Nuolat	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Supainiojama informacija, dalis neužfiksuojama ar neperduodama					

Didelės darbų atlikimo laiko sąnaudos					
Didelis atliktų darbų korekcijų skaičius					
Nesidalinama tarpusavyje žiniomis.					
Grįžtamojo ryšio nebuvimas.					
Netinkamai įsisavinta visa perduota informacija.					
Sunku surasti gautą informaciją.					
Intraneto stoka.					
Skirtingai interpretuojamos, suprantamos perduodamos žinios.					
Kita Jums žinoma problema					

8. Iš anksčiau minėtų vidinių problemų sąrašo (žr. 6 klausimą) išrinkite 3 esminius, kurie Jūsų manymu, yra patys aktualiausi ir daro didžiausią įtaką Jūsų sėkmingam darbui.

- 1.
- 2.
- 3.

9. Kokiomis komunikacijos priemonėmis dažniausiai naudojate dalindamiesi turimomis žiniomis?

- Garso įrašai
- Formalūs renginiai
- Ekspozicijos pristatymo metu
- Publikacijos
- Skelbimai skelbimų lentose
- Formalūs susirinkimai
- Socialiniai tinklai
- Rašymas tiesiogiai
- Greitosios žinutės
- Duomenų vizualizacija
- Trumposios multiplikacijos
- Per praktiką (mentorystė)
- „Skype“
- Ataskaitos
- Mokomieji užsiėmimai
- Internetinės svetainės
- Trumposios žinutės
- Video konferencijos
- Žinių dalijimosi forumai
- El. pašto laiškais
- Įmonės vidinės sistemos (intranetas)
- Žinios nesidalinu
- Kita (įrašykite).....

10. Kokias komunikacijos priemones naudotumėte, jei žinios dalintumėte ne su visais kolegomis?

- Duomenų vizualizacija
- Neformalių renginių metu
- Mokomieji užsiėmimai
- Neformalus susirinkimai
- Socialiniai tinklai

- Diskusijų forumai
- Blogai (tinklaraščiai)
- Trumposios multiplikacijos
- Garso įrašai
- Formalūs renginiai
- Ekspozicijos pristatymo metu
- Publikacijos
- Skelbimai skelbimų lentose
- Formalūs susirinkimai
- Socialiniai tinklai
- Rašymas tiesiogiai
- Greitosios žinutės
- Per praktiką (mentorstė)
- „Skype“
- Ataskaitos
- Mokomieji užsiėmimai
- Internetinės svetainės
- Telefoniniai pokalbiai
- Trumposios žinutės
- Video konferencijos
- Žinių dalijimosi forumai
- El. pašto laiškais
- Įmonės vidinės sistemos (intranetas)
- Žiniomis nesidalinu
- Kita (įrašykite).....

11. Kokiomis komunikacijos priemonėmis dažniausiai naudojėtės dalindamiesi patirtinėmis žiniomis?

- Ekspozicijos pristatymo metu
- Duomenų vizualizacija
- Neformalių renginių metu
- Mokomieji užsiėmimai
- Neformalūs susirinkimai
- „Skype“
- Socialiniai tinklai
- Diskusijų forumai
- Blogai (tinklaraščiai)
- Telefoniniai pokalbiai
- Įmonės vidinės sistemos (intranetas)
- Per praktiką (mentorstė)
- Trumposios multiplikacijos
- Žiniomis nesidalinu
- Kita (įrašykite).....

12. Kiek kartų per dieną ja/jomis naudojėtės norėdami pasidalinti turimomis žiniomis?

	Daug kartų per dieną	Kasdien 1-2 kartus	Kiekvieną savaitę	Kas mėnesį	Rečiau nei kas mėnesį	Nesinaudoju
--	----------------------	--------------------	-------------------	------------	-----------------------	-------------

Garso įrašai						
Formalūs renginiai						
Ekspozicijos pristatymo metu						
Įmonės vidinės sistemos (intranetas)						
El. pašto laišakai						
Žinių dalijimosi forumai						
Video konferencijos						
Trumposios žinutės						
Telefoniniai pokalbiai						
Internetinės svetainės						
Mokomieji užsiėmimai						
Ataskaitos						
„Skype“						
Per praktiką (mentorstė)						
Publikacijos						
Trumposios multiplikacijos						
Duomenų vizualizacija						
Greitosios žinutės						
Rašymas tiesiogiai						
Socialiniai tinklai						
Formalūs susirinkimai						
Skelbimai skelbimų lentose						
Jūsų įrašyta priemonė						

13. Kiek kartų per dieną ja/jomis naudojate norėdami pasidalinti neišreikštosiomis žiniomis?

	Daug kartų per dieną	Kasdien 1-2 kartus	Kiekvieną savaitę	Kas mėnesį	Rečiau nei kas mėnesį	Nesinaudoju
Garso įrašai						
Formalūs renginiai						
Ekspozicijos pristatymo metu						
Įmonės vidinės sistemos (intranetas)						
El. pašto laišakai						
Žinių dalijimosi forumai						
Video konferencijos						
Trumposios žinutės						
Telefoniniai pokalbiai						
Internetinės svetainės						
Mokomieji užsiėmimai						
Ataskaitos						
„Skype“						
Per praktiką (mentorstė)						
Publikacijos						
Trumposios multiplikacijos						
Duomenų vizualizacija						
Greitosios žinutės						
Rašymas tiesiogiai						
Socialiniai tinklai						

Formalūs susirinkimai						
Skelbimai skelbimų lentose						
Blogai (tinklaraščiai)						
Diskusijų forumai						
Neformalūs susirinkimai						
Neformalių renginių metu						

14. Kiek kartų per dieną ja/jomis naudojate norėdami pasidalinti patirtinėmis žiniomis?

	Daug kartų per dieną	Kasdien 1-2 kartus	Kiekvieną savaitę	Kas mėnesį	Rečiau nei kas mėnesį	Nesinaudoju
Ekspozicijos pristatymo metu						
Trumposios multiplikacijos						
Per praktiką (mentorstė)						
Įmonės vidinės sistemos (intranetas)						
Telefoniniai pokalbiai						
Blogai (tinklaraščiai)						
Diskusijų forumai						
Socialiniai tinklai						
„Skype“						
Neformalūs susirinkimai						
Mokomieji užsiėmimai						
Duomenų vizualizacija						
Neformalių renginių metu						
Jūsų įrašyta priemonė						

15. Kaip, Jūsų nuomone, geriausiai galima būtų spręsti vidines problemas? (Atviras klausimas)

16. Demografiniai klausimai:

- a. Lytis:
 - Vyras
 - Moteris
- b. Amžius
 - 18-25
 - 26-40
 - 41-51
- c. Išsilavinimas
 - Vidurinis išsilavinimas
 - Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas
 - Aukštasis universitetinis išsilavinimas
 - Kita.....
- d. Jūsų pareigos:
 - Projektų vadovas (-ė)
 - Grupės personalo vadovas (-ė)
 - Projektų vadovo asistentas (-ė)
 - Projektuotojas (-a)
 - Finansininko asistentas (-ė)
 - Biuro vadovė-administratorė

- Konstruktorius
- Projektų koordinatorius (-ė)
- Komunikacijos ir marketingo vadovas (-ė)
- Projektų valdymo padalinio vadovas (-ė)
- Eksporto vadovas (-ė)
- Projektavimo grupės vadovas (-ė)
- Serviso vadovas (-ė)
- Kita (įrašykite).....

ANKETA (užbaigėjams)

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, Strateginio valdymo katedros, Žinių ir inovacijų vadybos studijų programos magistrantė J. Miknevičiūtė atlieka magistro baigiamojo darbo tyrimą, kurio tikslas identifikuoti žinių dalijimosi problemas ir reikšmingiausias horizontalios komunikacijos priemones analizuojamame procese UAB „Ergolain projektai“. Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl prašau užpildyti šią apklausos anketą. Tyrimo duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik moksliniais tikslais, magistro baigiamajame darbe. Anketa anoniminė.

Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką ir nuoširdžius atsakymus.

1. Ar dalijatės su kolegomis žiniomis?

- Taip.
- Ne.
- Kartais.

2. Kokiomis žiniomis dalijatės su kolegomis?

- Turimais dokumentais
- Turimomis žiniomis apie projektus
- Sukaupta patirtimi
- Mokymų metu įgytomis žiniomis
- Darbo patirtimi
- Įstatymo pataisomis
- Žiniomis nesidalinu, nors žinau, kad jos yra naudingos kolegoms
- Kita.....

3. Kokių žinių Jums trūksta ir norėtumėte, kad su Jumis dalintųsi kolega?

	Taip	Ne	Nežinau
Turimais dokumentais			
Turimomis žiniomis apie projektus			
Sukaupta patirtimi			
Mokymų metu įgytomis žiniomis			
Darbo patirtimi			
Įstatymo pataisomis			
Jūsų pasirinkimas			

4. Įvertinkite teiginius apie žinių dalijimąsi organizacijoje.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Negaliu pasakyti	Nesutinku	Jokiu būdu nesutinku
Esu patenkintas (-a) žinių dalijimusi organizacijoje					
Žinios, kurias gaunu iš kolegų, yra aiškios, suprantamos ir patikimos.					
Žinios, kurias gaunu yra vertingos mano darbui					
Žinios, kurias gaunu yra					

susijusios tik su mano darbu ir kasdiene veikla					
Atidžiai analizuoju naujas su darbu susijusias žinias					
Žinios gaunamos laiku, nepavėluotai					
Nėra daugiaprasmiškumo, neapibrėžtumo					
Suformuluota aiškiai, turi aiškią struktūrą					
Interaktyvi (galima daryti pakeitimus)					

5. Su kuo dažniausiai dalijatės žiniomis?

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Projektų vadovas (-ė)					
Grupės personalo vadovas (-ė)					
Projektų vadovo asistentas (-ė)					
Projektuotojas (-a)					
Finansininko asistentas (-ė)					
Biuro vadovė-administratorė					
Konstruktorius					
Projektų koordinatorius (-ė)					
Komunikacijos ir marketingo vadovas (-ė)					
Projektų valdymo padalinio vadovas (-ė)					
Eksporto vadovas (-ė)					
Projektavimo grupės vadovas (-ė)					
Serviso vadovas (-ė)					

6. Su kokiais problemomis susiduriate dažniausiai įmonės viduje?

- Supainiojama informacija, dalis neužfiksuojama ar neperduodama.
- Didelės darbų atlikimo laiko sąnaudos.
- Didelis atliktų darbų korekcijų skaičius.
- Nesidalinama žiniomis tarpusavyje.
- Grįžtamojo ryšio nebuvimas.
- Netinkamai įsisavinta visa perduota informacija.
- Sunku surasti gautą informaciją.
- Intraneto stoka.
- Skirtingai interpretuojamos, suprantamos perduodamos žinios.
- Kita (įrašykite).....

7. Kaip dažnai susiduriate su vidinėmis įmonės problemomis?

	Nuolat	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Supainiojama informacija, dalis neužfiksuojama ar neperduodama					
Didelės darbų atlikimo laiko sąnaudos					
Didelis atliktų darbų korekcijų skaičius					
Nesidalinama tarpusavyje žiniomis.					
Grįžtamojo ryšio nebuvimas.					
Netinkamai įsisavinta visa perduota informacija.					

Sunku surasti gautą informaciją.					
Intraneto stoka.					
Skirtingai interpretuojamos, suprantamos perduodamos žinios.					
Kita Jums žinoma problema					

8. Iš anksčiau minėtų vidinių problemų sąrašo (žr. 6 klausimą) išrinkite 3 esminius, kurie Jūsų manymu, yra patys aktualiausi ir daro didžiausią įtaką Jūsų sėkmingam darbui.

- 1.
- 2.
- 3.

9. Kokiomis komunikacijos priemonėmis dažniausiai naudojotės dalindamiesi turimomis žiniomis?

- Garso įrašai
- Formalūs renginiai
- Ekspozicijos pristatymo metu
- Publikacijos
- Skelbimai skelbimų lentose
- Formalūs susirinkimai
- Socialiniai tinklai
- Rašymas tiesiogiai
- Greitosios žinutės
- Duomenų vizualizacija
- Trumposios multiplikacijos
- Per praktiką (mentorstė)
- „Skype“
- Ataskaitos
- Mokomieji užsiėmimai
- Internetinės svetainės
- Telefoniniai pokalbiai
- Trumposios žinutės
- Video konferencijos
- Žinių dalijimosi forumai
- El. pašto laiškais
- Įmonės vidinės sistemos (intranetas)
- Žiniomis nesidalinu
- Kita (įrašykite).....

10. Kokias komunikacijos priemones naudotumėte, jei žiniomis dalintumėte ne su visais kolegomis?

- Duomenų vizualizacija
- Neformalių renginių metu
- Mokomieji užsiėmimai
- Neformalūs susirinkimai
- Socialiniai tinklai
- Diskusijų forumai
- Blogai (tinklaraščiai)
- Trumposios multiplikacijos
- Garso įrašai

- Formalūs renginiai
- Ekspozicijos pristatymo metu
- Publikacijos
- Skelbimai skelbimų lentose
- Formalūs susirinkimai
- Socialiniai tinklai
- Rašymas tiesiogiai
- Greitosios žinutės
- Duomenų vizualizacija
- Trumposios multiplikacijos
- Per praktiką (mentorystė)
- „Skype“
- Ataskaitos
- Mokomieji užsiėmimai
- Internetinės svetainės
- Telefoniniai pokalbiai
- Trumposios žinutės
- Video konferencijos
- Žinių dalijimosi forumai
- El. pašto laiškas
- Įmonės vidinės sistemos (intranetas)
- Žiniomis nesidalinu
- Kita (įrašykite).....

11. Kokiomis komunikacijos priemonėmis dažniausiai naudojate dalindami patirtinomis žiniomis?

- Ekspozicijos pristatymo metu
- Duomenų vizualizacija
- Neformalių renginių metu
- Mokomieji užsiėmimai
- Neformalus susirinkimai
- „Skype“
- Socialiniai tinklai
- Diskusijų forumai
- Blogai (tinklaraščiai)
- Telefoniniai pokalbiai
- Įmonės vidinės sistemos (intranetas)
- Per praktiką (mentorystė)
- Trumposios multiplikacijos
- Žiniomis nesidalinu
- Kita (įrašykite).....

12. Kiek kartų per dieną ja/jomis naudojate norėdami pasidalinti turimomis žiniomis?

	Daug kartų per dieną	Kasdien 1-2 kartus	Kiekvieną savaitę	Kas mėnesį	Rečiau nei kas mėnesį	Nesinaudoju
Garso įrašai						
Formalus renginiai						

Ekspozicijos pristatymo metu						
Įmonės vidinės sistemos (intranetas)						
El. pašto laiškai						
Žinių dalijimosi forumai						
Video konferencijos						
Trumposios žinutės						
Telefoniniai pokalbiai						
Internetinės svetainės						
Mokomieji užsiėmimai						
Ataskaitos						
„Skype“						
Per praktiką (mentorstė)						
Publikacijos						
Trumposios multiplikacijos						
Duomenų vizualizacija						
Greitosios žinutės						
Rašymas tiesiogiai						
Socialiniai tinklai						
Formalūs susirinkimai						
Skelbimai skelbimų lentose						
Jūsų įrašyta priemonė						

13. Kiek kartų per dieną ja/jomis naudojate norėdami pasidalinti neišreikštosiomis žiniomis?

	Daug kartų per dieną	Kasdien 1-2 kartus	Kiekvieną savaitę	Kas mėnesį	Rečiau nei kas mėnesį	Nesinaudoju
Garso įrašai						
Formalūs renginiai						
Ekspozicijos pristatymo metu						
Įmonės vidinės sistemos (intranetas)						
El. pašto laiškai						
Žinių dalijimosi forumai						
Video konferencijos						
Trumposios žinutės						
Telefoniniai pokalbiai						
Internetinės svetainės						
Mokomieji užsiėmimai						
Ataskaitos						
„Skype“						
Per praktiką (mentorstė)						
Publikacijos						
Trumposios multiplikacijos						
Duomenų vizualizacija						
Greitosios žinutės						
Rašymas tiesiogiai						
Socialiniai tinklai						
Formalūs susirinkimai						
Skelbimai skelbimų lentose						

Ekpozicijos pristatymo metu						
Blogai (tinklaraščiai)						
Diskusijų forumai						
Neformalus susirinkimai						
Neformalių renginių metu						

14. Kiek kartų per dieną ja/jomis naudojate norėdami pasidalinti patirtinėmis žiniomis?

	Daug kartų per dieną	Kasdien 1-2 kartus	Kiekvieną savaitę	Kas mėnesį	Rečiau nei kas mėnesį	Nesinaudoju
Ekspozicijos pristatymo metu						
Trumposios multiplikacijos						
Per praktiką (mentorstė)						
Įmonės vidinės sistemos (intranetas)						
Telefoniniai pokalbiai						
Blogai (tinklaraščiai)						
Diskusijų forumai						
Socialiniai tinklai						
„Skype“						
Neformalus susirinkimai						
Mokomieji užsiėmimai						
Duomenų vizualizacija						
Neformalių renginių metu						
Jūsų įrašyta priemonė						

15. Kaip, Jūsų nuomone, geriausiai galima būtų spręsti vidines problemas? (Atviras klausimas)

16. Demografiniai klausimai:

a. Lytis:

- Vyras
- Moteris

b. Amžius

- 18-25
- 26-40
- 41-51

c. Išsilavinimas

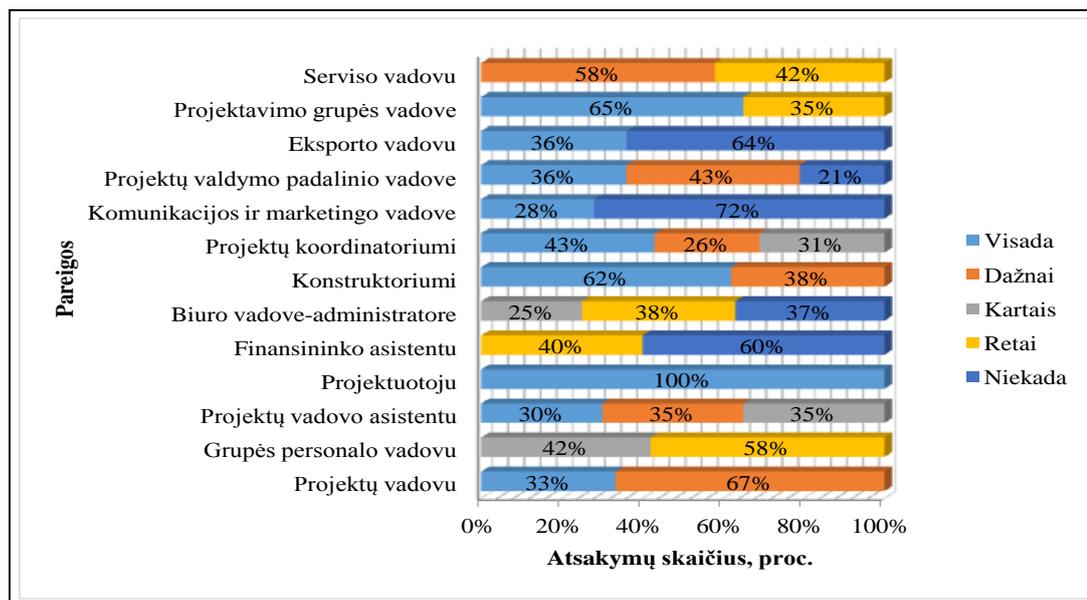
- Vidurinis išsilavinimas
- Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas
- Aukštasis universitetinis išsilavinimas
- Kita.....

d. Jūsų pareigos:

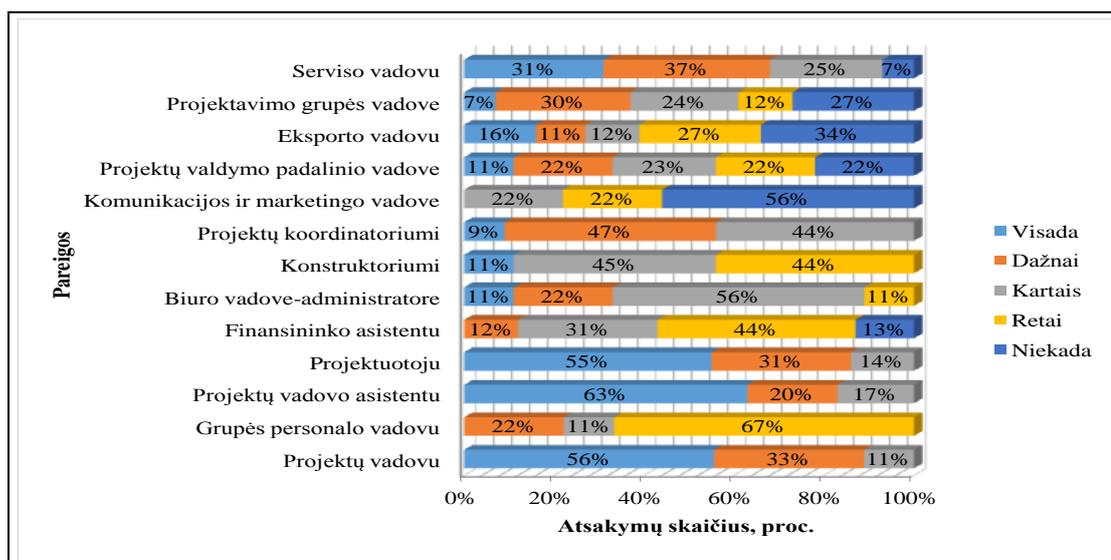
- Projektų vadovas (-ė)
- Grupės personalo vadovas (-ė)
- Projektų vadovo asistentas (-ė)
- Projektuotojas (-a)
- Finansininko asistentas (-ė)
- Biuro vadovė-administratore

- Konstruktorius
- Projektų koordinatorius (-ė)
- Komunikacijos ir marketingo vadovas (-ė)
- Projektų valdymo padalinio vadovas (-ė)
- Eksporto vadovas (-ė)
- Projektavimo grupės vadovas (-ė)
- Serviso vadovas (-ė)
- Kita (įrašykite).....

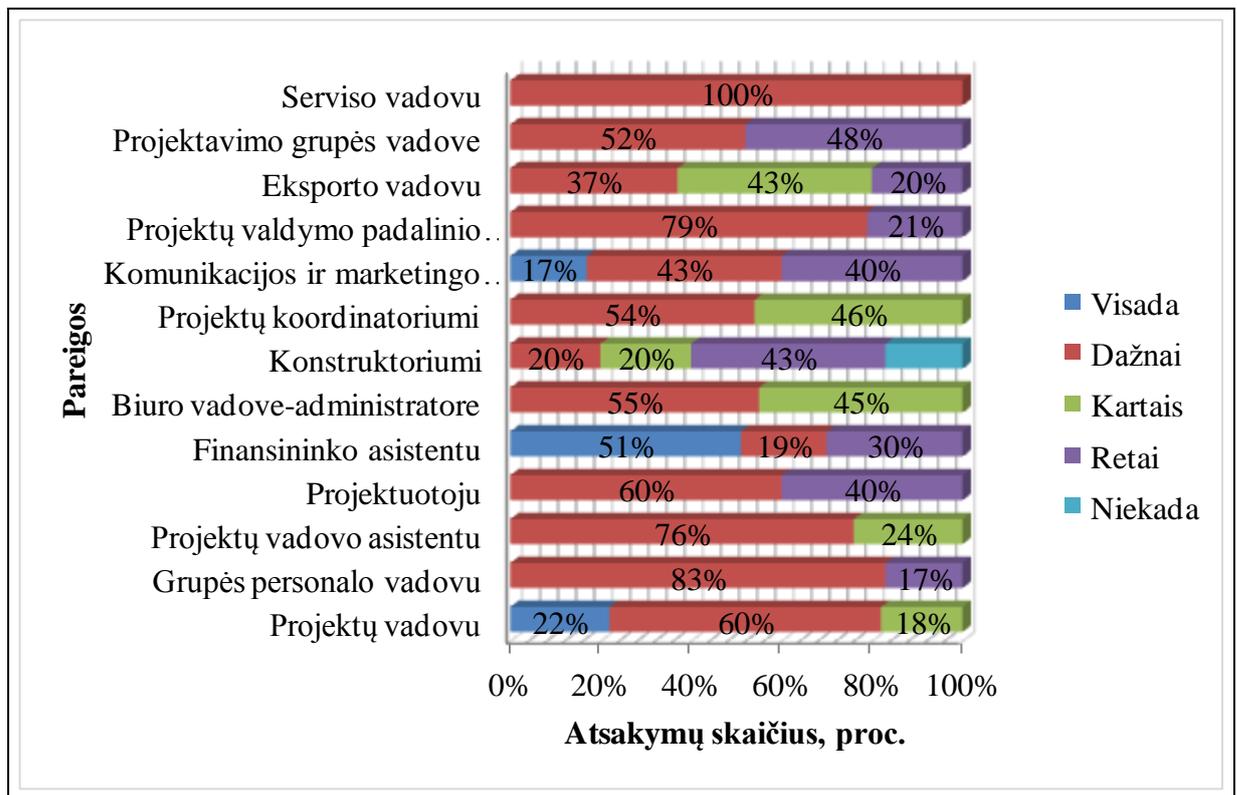
KŪRĖJŲ, VALDYTOJŲ IR UŽBAIGĖJŲ ŽINIŲ SKLAIDOS KRYPTYS



27 pav. Kūrėjų žinių sklaidos kryptis (sudaryta autorės)

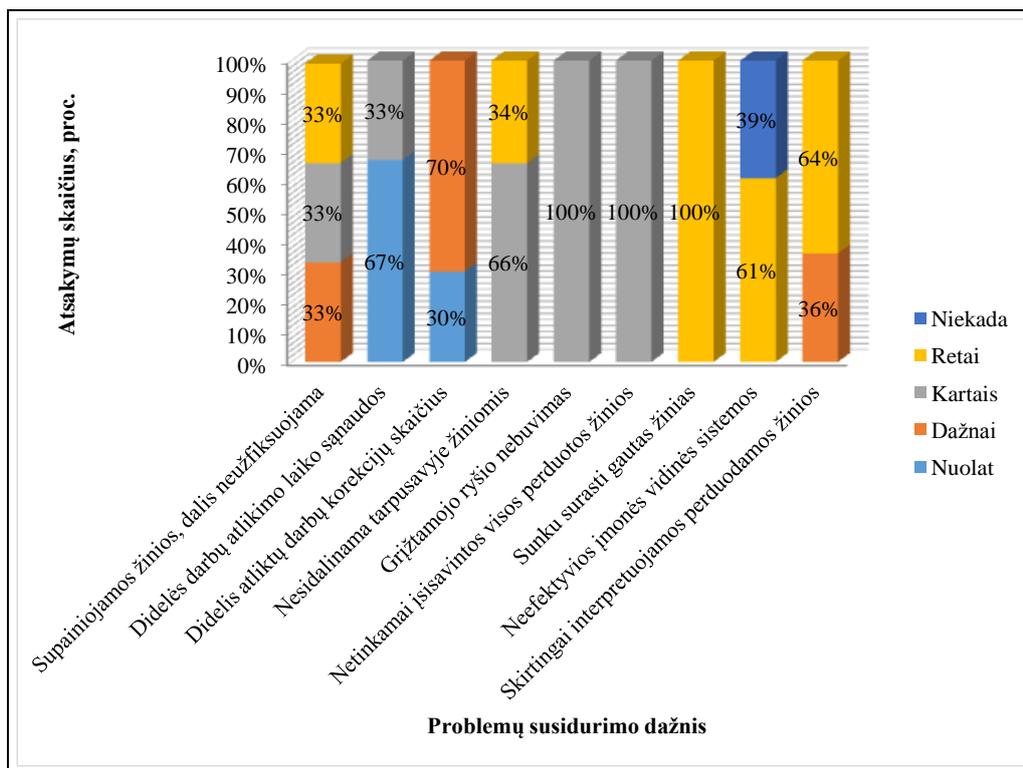


28 pav. Valdytojų žinių sklaidos kryptis (sudaryta autorės)

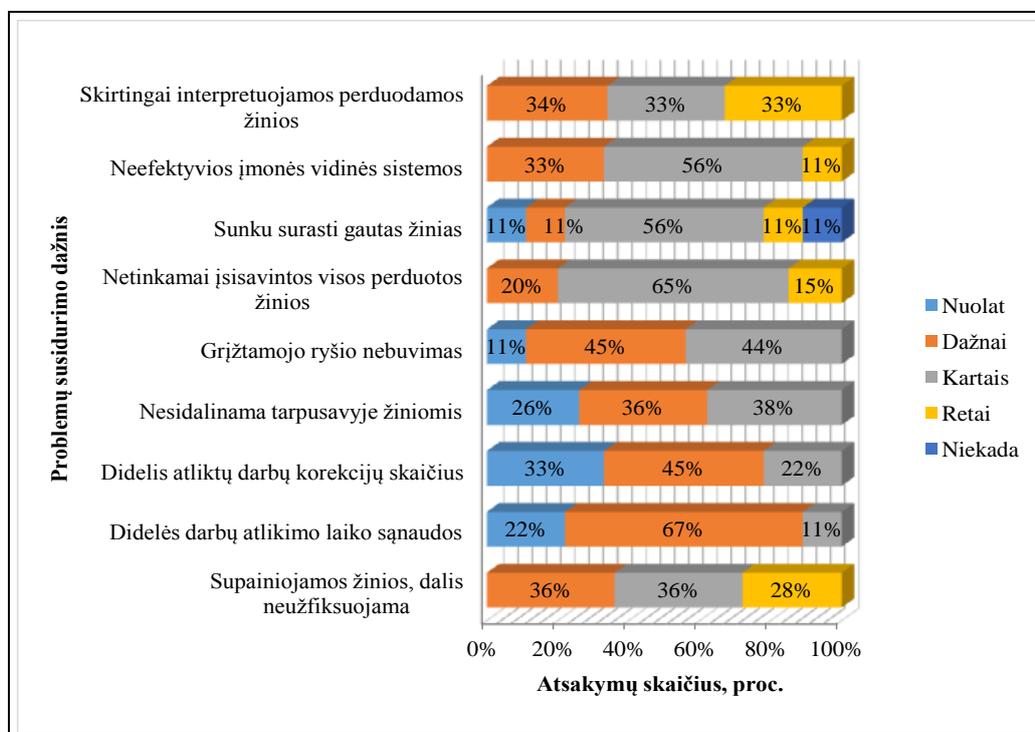


29 pav. Užbaigėjų žinių sklaidos kryptis (sudaryta autorės)

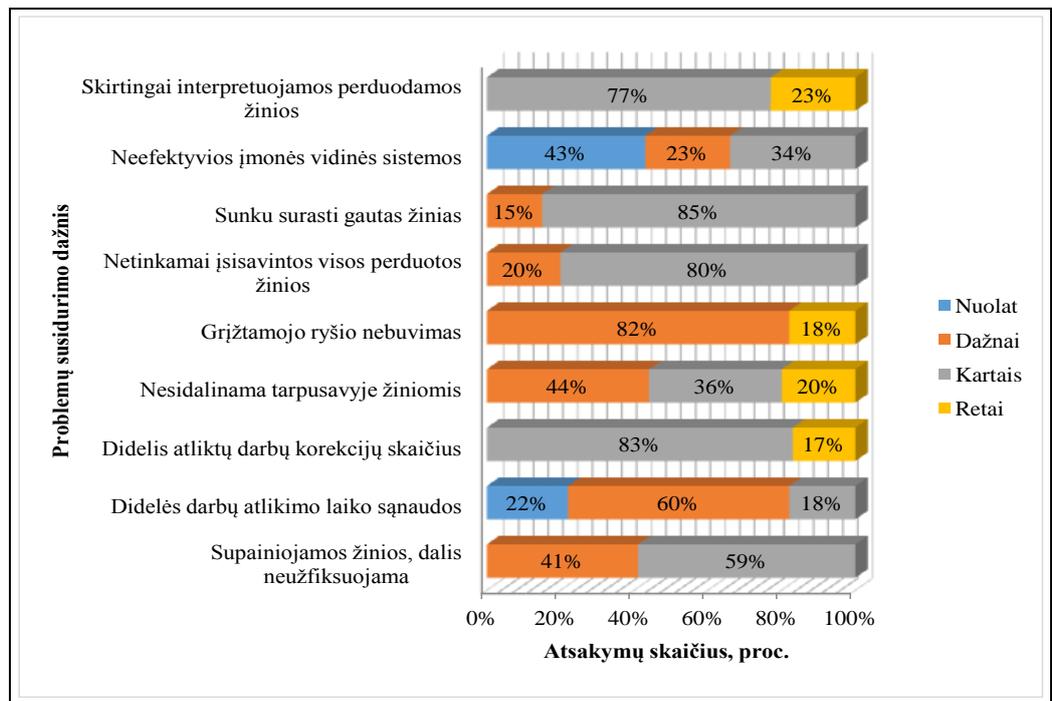
KŪRĖJŲ, VALDYTOJŲ IR UŽBAIGĖJŲ SUSIDURIMO SU PROBLEMOMIS DAŽNIS



30 pav. Kūrėjų susidurimo su problemomis dažnis (sudaryta autorės)

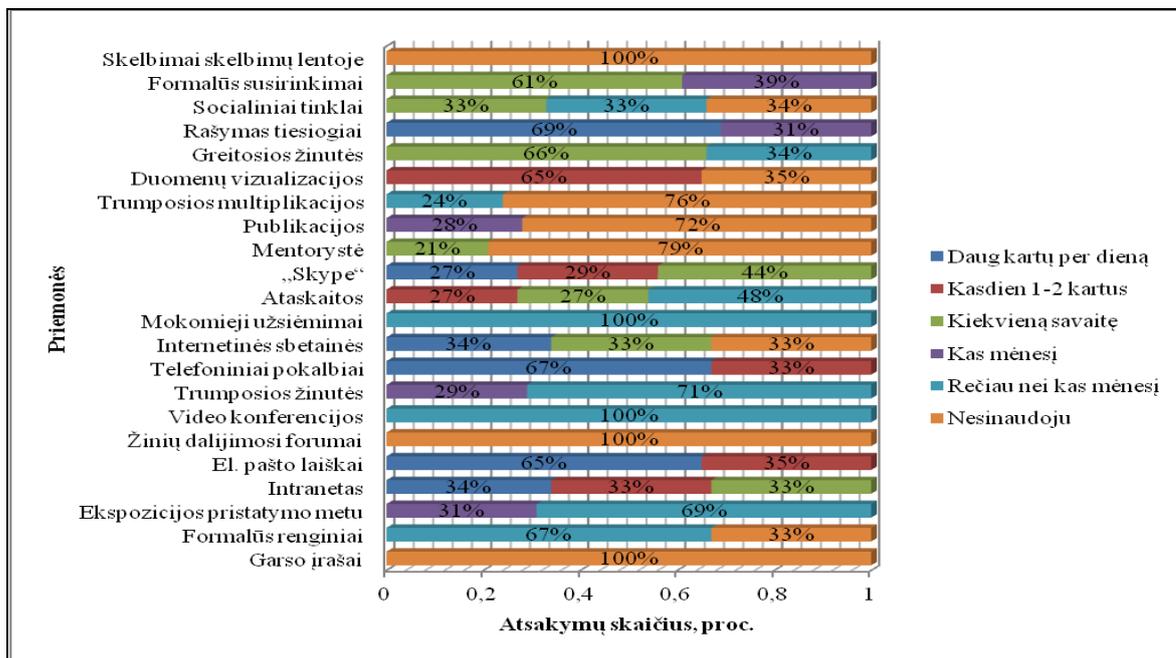


31 pav. Valdytojų susidurimo su problemomis dažnis (sudaryta autorės)

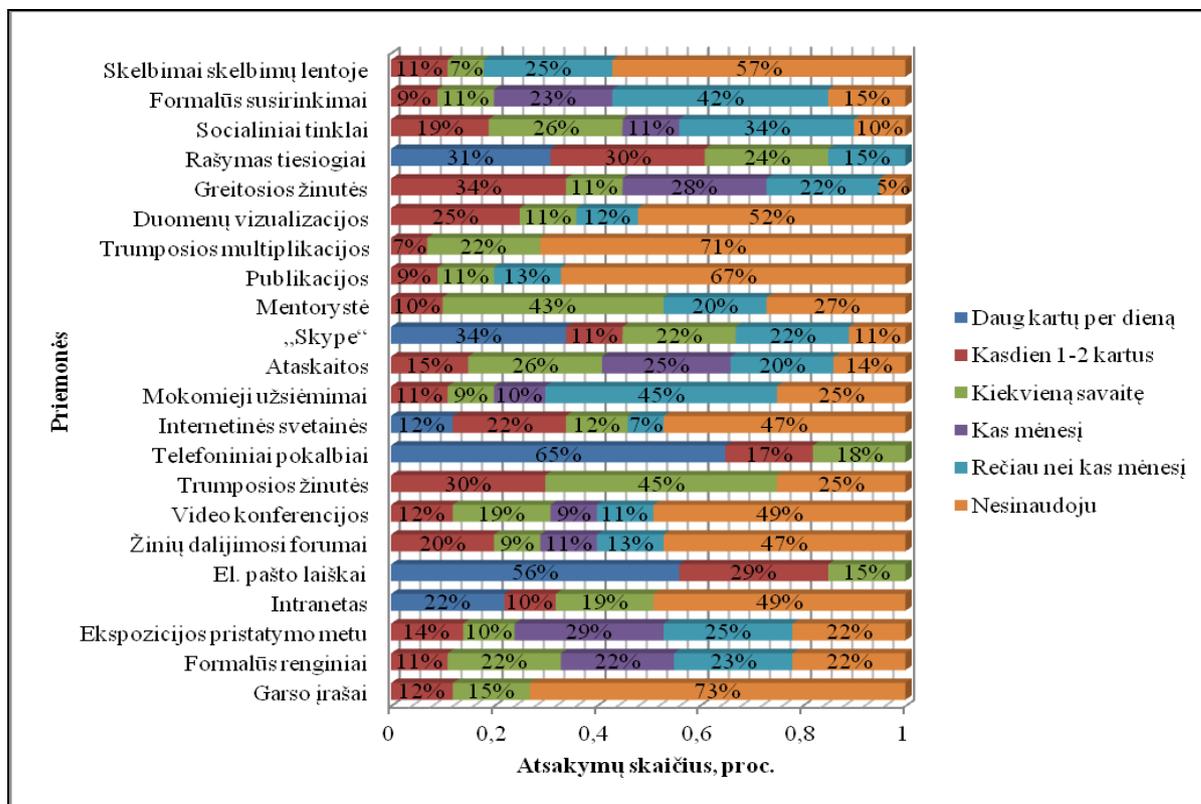


32 pav. Užbaigėjų susidurimo su problemomis dažnis (sudaryta autorės)

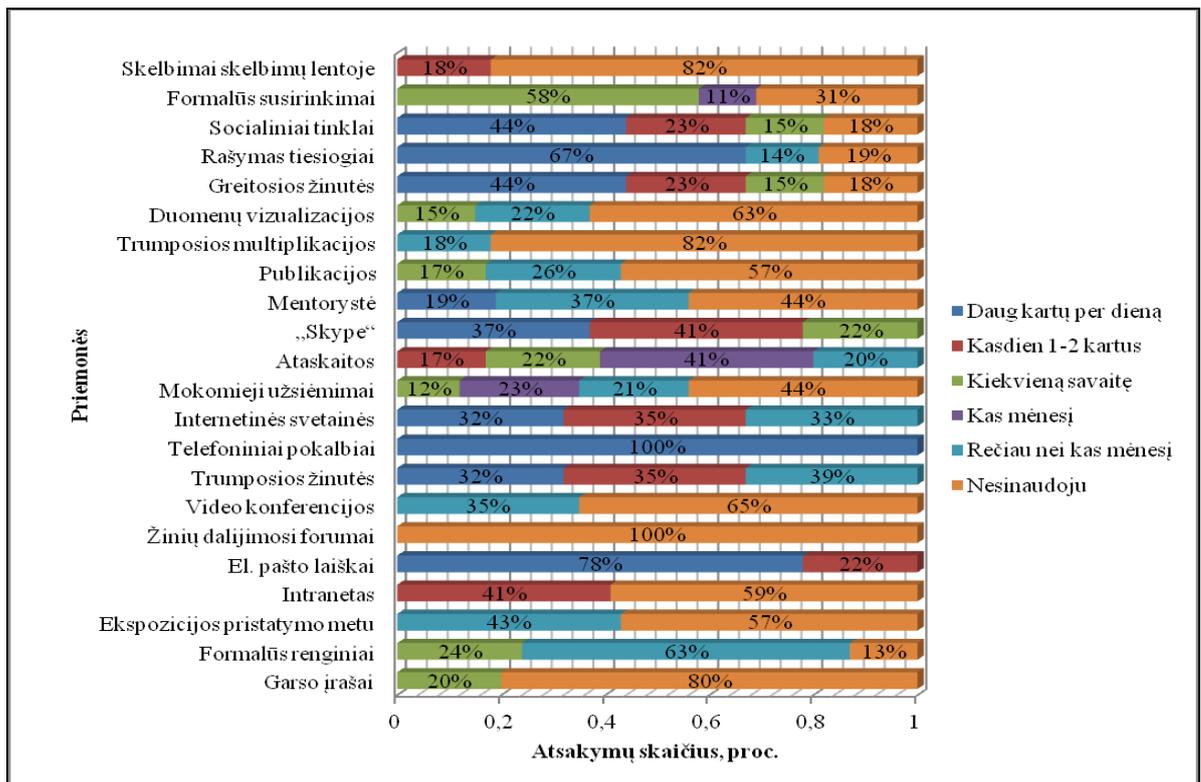
UAB „ERGOLAIN PROJEKTAI“ HORIZONTALIOS KOMUNIKACIJOS PRIEMONIŲ, ŽINIOMIS SKLEISTI, NAUDOJIMO DAŽNIAI



33 pav. Kūrėjų horizontalios komunikacijos priemonių, žinioms skleisti, naudojimo dažnis (sudaryta autorės)



34 pav. Valdytojų horizontalios komunikacijos priemonių, žinioms skleisti, naudojimo dažnis (sudaryta autorės)



35 pav. Užbaigėjų horizontalios komunikacijos priemonių, žinioms skleisti, naudojimo dažnis (sudaryta autorės)