



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Roma Znotinienė

**VIDINĖS KOMUNIKACIJOS SKLAIDOS EFEKTYVUMO
DIDINIMAS UAB „KAVITA“ PAVYZDŽIU**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. Dr. Žiedūna Liepė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**VIDINĖS KOMUNIKACIJOS SKLAIDOS EFEKTYVUMO
DIDINIMAS UAB „KAVITA“ PAVYZDŽIU**

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Studentas,ė.....parašas.....

Roma Znotinienė, VMGZVL-4 gr.

2017 m. gruodžio 16 d.

Vadovas,ėparašas.....

Doc. Dr. Žiedūna Liepė

2017 m. gruodžio 16 d.

Recenzentasparašas.....

Prof. Rūta Čiutienė

2017 m. gruodžio d.

KAUNAS



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Roma Znotinienė

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo didinimas

UAB „Kavita“ pavyzdžiu“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 ____ m. _____ d.
Kaunas

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

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Roma, Znotinienė. Increasing the Efficiency of Internal Communication Dissemination by the Example of UAB Kavita. Master's Final Thesis in Title of Enterprise Management /

supervisor lect. dr.¹ Žiedūna Liepė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 0_S²

Keywords: internal, communication, efficiency, qualitative research, quantitative research.

Kaunas, 2017. 66 p.

SUMMARY

Effective internal communication – one of the most important part of successful business. When the company has the effective internal communication, the employees of that company feel satisfied and their productivity increases which encourages employees as individuals and promotes company as whole, to achieve the best results of improvement and business growth. Although the companies are more interested in identifying the strengths and weaknesses of communication however, such research is rarely performed in enterprises.

The object of research – company's internal communication dissemination.

Thesis purpose - To determine the direction of increasing the efficiency of the internal communication dissemination of the company.

Thesis task:

1. To reveal the problem of the efficiency of the company's internal communication processes;
2. To analyze the theoretical factors of internal communication efficiency;
3. To define the methodology of the company's internal communication efficiency research;
4. To determine the possibilities of increasing the efficiency of the company's internal communication at UAB "Kavita".

In order to achieve the purpose, there was accomplished the empirical research. There were combined two methods: qualitative and quantitative researches. All result of the empirical research was counted, measured and analyzed through the SPSS program. The qualitative (observation, analysis of documents and data) and quantitative (questionnaire - 73) researches showed that although there is no significant dissatisfaction with the existing dissemination of internal communication and its effectiveness among employees, however, there are some frustrated employees who say that internal communication could be more efficient. The research revealed that causes that make the most impact communication isn't effective is style of

¹Profesorius – prof.; docentas – assoc. prof.; lektorius – lect.; habilituotas daktaras – habil.dr.; daktaras – dr.; doktorantas – PhD student.

² 03 S Management and Administration (Studijų programos Apskaita ir auditas, Finansai, Įmonių valdymas, Strateginė lyderystė, Marketingo valdymas, Technologijų vadyba, Projektų vadyba, Tarptautinis verslas, Žinių ir inovacijų vadyba, Žmonių išteklių vadyba); 04 S Economics (Studijų programos Ekonomika, Tarptautinė ekonomika ir prekyba, Verslo ekonomika)

communication, possible disturbances and emotions of employee. Also there are noticeable some interfaces such a age and communication channels or type. The research also revealed that if you want to achieve effective internal communication dissemination you must combine all the components together.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS.....	9
1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS SKLAIDOS EFEKTYVUMO PROBLEMATIKA	11
2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS SKLAIDOS EFEKTYVUMO TEORINIAI ASPEKTAI	16
2.1. Vidinės komunikacijos samprata	16
2.2. Vidinės komunikacijos rūšys ir kanalai	17
2.2.1. Efektyvios vidinės komunikacijos trikdžiai	23
3. UAB „KAVITA“ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EMPIRINIS TYRIMAS	27
3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	27
3.3. UAB „Kavita“ charakteristika.....	35
4. TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	40
4.1. Diagnostinio tyrimo imtis ir respondentų charakteristikos	40
3.2. Tyrimo rezultatai	41
3.3. Empirinio tyrimo rezultatų sąryšiai.....	50
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA.....	64
PRIEDAI.....	67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Efektyvios komunikacijos žingsniai	11
2 pav. Efektyvios vidinės komunikacijos sklaidos įtaka organizacijos sėkmei	14
3 pav. Komunikacijos modelis	18
4 pav. Komunikacijos kanalai	21
5 pav. Efektyvios komunikacijos sklaidos modelis.....	25
6 pav. Tyrimo schema ir eiga	28
7 pav. Įmonės valdymo organizacinė struktūra	37
8 pav. Informacijos perdavimo šaltinis „Akisnet“	38
9 pav. Informacijos perdavimo šaltinis „Birtix“	38
10 pav. Informacijos perdavimo šaltinis „Messinger“	39
11 pav. Patikimiausi gaunamos informacijos darbo klausimais šaltiniai	41
12 pav. Darbuotojų supažindinimas su įmonės informacija	42
13 pav. Komunikacijos kanalai, kuriais dažniausiai gaunama informacija	42
14 pav. Informacijos suprantamumas ir aiškumas	43
15 pav. Informacijos perdavimas vadovams	43
16 pav. Darbuotojų savęs vertinimas	44
17 pav. Vidinės komunikacijos sklaida ir informacijos pateikimas įmonėje	50
18 pav. Vidinės komunikacijos sklaidos problemos	51
19 pav. Savęs vertinimo ir demografinių rodiklių sąryšiai	57

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Komunikacijos samprata.....	16
2 lentelė Informacijos perdavimo kanalai.	22
3 lentelė Anketos klausimyno pagrindimas	29
4 lentelė Psichometrinė charakteristika.....	32
5 lentelė Demografinė charakteristika.....	40
6 lentelė Informacijos pateikimas.....	45
7 lentelė Informacijos sklaida.....	46
8 lentelė Įmonės vidinės komunikacijos sklaidos problemos.....	47
9 lentelė Darbuotojų nuomonės pasiskirstymas.....	48
10 lentelė Patikimiausi gaunamos informacijos šaltiniai ir jų sąryšiai.....	51
11 lentelė Komunikacijos kanalai ir jų sąryšiai.....	53
12 lentelė Informacijos perdavimo vadovui sąryšiai.....	55
13 lentelė Psichometriniai sąryšiai pagal lytį.....	58
14 lentelė Psichometriniai sąryšiai pagal amžių.....	59
15 lentelė Psichometriniai sąryšiai pagal išsilavinimą.....	59
16 lentelė Psichometriniai sąryšiai pagal užimamas pareigas	60
17 lentelė Subkategorijų koreliacinis ryšys.....	61

IVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Informacinės visuomenės amžiuje, didėjant informacijos apimtims bei nuolat besikeičiant ir tobulėjant verslo procesams bei aplinkai, viena svarbiausių ir esminių sąlygų yra - vidinės komunikacijos sklaida ir jos efektyvumas organizacijoje. Efektyvi vidinė komunikacija yra viena iš svarbiausių sėkmingo verslo sudedamųjų dalių. Efektyvios vidinės komunikacijos pagrindas - darbuotojų ir vadovybės tarpusavio supratimas priimant, įmonės veiklą įtakančius, sprendimus. Remiantis mokslininkų, tokių, kaip V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005), A. Dortok (2006), N. Večkienė ir B. Grebliauskienė (2004), S. P. Robbins (2003), N. Šukelienė (2002) ir kitų mintimis galima teigti, jog įmonės pagrindinė atrama yra efektyvi darbuotojų komunikacija, kuri yra tarsi „varomoji“ įmonės veiklos dalis.

Nors įmonių vadovų domėjimasis komunikacijos stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymu auga, vis dėlto įmonėse tokie tyrimai atliekami retai. Dar rečiau yra ieškoma priežasčių ir pasekmių vidinės komunikacijos procesuose, kaip pavyzdžiui, jei tam tikrame laikotarpyje vidinė įmonės komunikacija yra mažai efektyvi, tai dar nereiškia, kad šiuo laikotarpiu tobulinimas užtikrins tokius veiksnius, kaip pvz.: darbo atlikimo gerėjimą. Taigi labai svarbu yra analizuoti ir tobulinti tas komunikacijos sritis, kurios turi tiesioginę sąsają su veiksniais, kuriuos norima pagerinti.

Darbo problema. Esant efektyviai įmonės vidinei komunikacijai darbuotojų pasitenkinimas ir produktyvumas didėja, tai skatina darbuotojo, kaip individo ir įmonės, kaip visumos, geriausių rezultatų pasiekimą, tobulėjimą ir plėtrą; jeigu komunikacija yra neefektyvi – darbuotojai gali jausti įtampą, nepilnavertiškumą, nesaugumą, nuovargį ir išsekimą. Vis dėlto ne retai komunikacijos efektyvumą nulemia nesklandumai, atsirandantys įvairiuose komunikacijos lygmenyse. Todėl šių nesklandumų ir problemų sprendimas yra itin aktualus įmonės vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo nustatymui.

Darbo objektas – įmonės vidinės komunikacijos sklaida.

Darbo tikslas – nustatyti įmonės vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo didinimo kryptis.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti įmonės vidinės komunikacijos sklaidos procesų efektyvumo problematiką;
2. Išanalizuoti teorinius vidinės komunikacijos efektyvumo veiksnius;
3. Apibrėžti įmonės vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo tyrimo metodologiją;
4. Nustatyti įmonės vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo didinimo galimybes UAB „Kavita“.

Darbo metodai. Siekiant įgyvendinti darbe iškeltus uždavinius atlikta atvejo analizė. Šis metodas leidžia atskleisti temą konkrečios organizacijos kontekste. Naudojami šie kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė panaudota, siekiant apibrėžti įmonės vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo problematiką, vidinės komunikacijos funkcijas, rūšis, kanalus bei efektyvios komunikacijos trikdžius;
- Dokumentų analizė panaudota, siekiant nustatyti UAB „Kavita“ vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumą, atliekant organizacijos charakterizavimą, bei rengiant tyrimo instrumentą;
- Empirinis tyrimas atliktas naudojant kiekybinius (anketinė apklausa) ir kokybinius (stebėjimas) metodus, siekiant pateikti vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo didinimo galimybes.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš įvado, keturių pagrindinių dalių, išvadų ir rekomendacijų bei literatūros sąrašo. Pirmoje dalyje pateikiama vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo problematika, antroje dalyje pateikiama mokslinės literatūros analizė, apibendrinant autorių mintis vidinės komunikacijos sampratos, rūšių, komunikacijos kanalų ir galimų trikdžių aspektais. Trečioje empirinėje darbo dalyje pateikiamas tyrimo metodologinis pagrindimas, sociodemografinė, psichometrinė charakteristika bei tyrimo eigos ir tyrimo imties aprašymas. Statistiniai duomenys apdoroti naudojantis SPSS programa, taikant aprašomosios statistikos metodus – statistinių ryšių tarp požymių nustatymą, faktoriinę analizę ir pan.. Teorinio ir empirinio tyrimo rezultatai buvo apibendrinti, pateikiant išvadas ir rekomendacijas.

Magistro baigiamojo darbo apimtis 66 puslapiai (be priedų). Darbe pateiktos 17 lentelės, 19 paveikslėlių ir 1 priedas. Literatūros sąrašė 39 pozicijos.

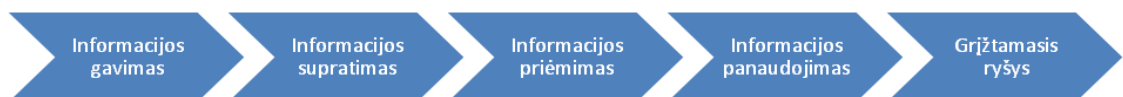
1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS SKLAIDOS EFEKTYVUMO PROBLEMATIKA

Siekiant analizuoti vidinės komunikacijos įtaką įmonės veiklos efektyvumui ir kaip tai pagerinti, svarbu išanalizuoti ir atskleisti vidinės komunikacijos įtaką ir problematiką. Šiam tikslui pasiekti analizuojama Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra.

Prieš pradėdant analizuoti vidinės komunikacijos įtaką bei jos sampratą, reikėtų apibrėžti kas yra efektyvumas. Tik suprasdami, kas yra efektyvumas ir koks įmonės siekis vykdant savo veiklą, galėsime nustatyti, kokia įmonės vidinės komunikacijos įtaka.

„Efektyvumas - pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų santykis“ (Puškorius, 2006). Tai gi, efektyvumas - tai ko siekia kiekviena įmonė. Tačiau kiekviena įmonė siekia ne tik efektyviai dirbti, tačiau ir efektyviai valdyti informaciją, todėl komunikacija yra vienas pagrindinių elementų padedančių pasiekti užsibrėžtų tikslų. Jei įmonė tinkamai įvertina, perduoda ir supranta informacijos vertę, tai įmonės veiklos efektyvumas ar jo didinimas tampa daug lengvesne užduotimi. Tačiau siekiant suvokti komunikacijos svarbą įmonėje ir jos kasdienėje veikloje, reikia išanalizuoti ir pačią komunikacijos sampratą.

Komunikacijos samprata nagrinėjama plačiai ir įvairiose srityse, todėl apibrėžimų yra daug ir įvairių. Tačiau visuose apibrėžimuose akcentuojamas pagrindinis proceso elementas - pasikeitimas informacija, įprasminantis bendravimą tarp informacijos siuntėjo ir gavėjo. Kiekviena įmonė siekia efektyvios komunikacijos ir galima išskirti 5 pagrindinius žingsnius šiam tikslui pasiekti (Targamadžė, 1996) (žr. 1 pav.):



1 pav. Efektyvios komunikacijos žingsniai (sudaryta pagal Targamadžė, 1996)

„Remiantis tradiciniu komunikacijos proceso modeliu, siuntėjas yra atsakingas už savalaikį informacijos pateikimą ir aiškumą, kad gavėjas galėtų suvokti gautą informaciją taip, kaip siuntėjo numatyta. Tuo tarpu gavėjas atsakingas už informacijos teisingą supratimą ir grįžtamojo ryšio palaikymą“ (Vaičekauskaitė, Veršinskienė, 2011). Todėl akivaizdu, jog tam, kad būtų efektyviai perduodama reikalinga informacija įmonėje ir tam, kad būtų efektyvi vidinė komunikacija, reikalinga parinkti kokybiškas informacijos perdavimo priemones bei sukurti saugius kanalus tai informacijai perduoti. Pabandykime įsivaizduoti, kaip efektyviai veiktų

įmonė jei informacija būtų pateikiama netiksli ir nekonkreči - klientus pasiektų užsakymai, netenkinantys jų lūkesčių, įmonė patirtų nuostolių, sumenktų jų įvaizdis ir t.t..

Analizuojant komunikacijos sampratą ir vidinės komunikacijos įtaką įmonės veiklos efektyvumui, svarbu išsiaiškinti, kokias funkcijas ir procesus vidinė komunikacija atlieka įmonės veikloje. S. P. Robbins (2003) išskiria šias pagrindines efektyvios komunikacijos funkcijas:

- **Kontrolės** - įgyvendinama per normatyvus, formalius dokumentus, pareigas, kurių darbuotojai privalo laikytis. Egzistuojant neformaliai bendravimo tipui, bendradarbiai lygindami vienas kito darbus taip pat atlieka kontrolės funkciją per komunikavimą;
- **Motyvacijos** - pasireiškia per vadovų ir pavaldinių bendravimą - vadovai teikia rekomendacijas, kaip geriau atlikti darbą, pataria, moko, tuo tarpu pavaldiniai teikia grįžtamąjį ryšį apie savo pasiekimus;
- **Emocinės išraiškos** - skatina socializaciją, kas labai svarbu efektyviai organizacijos veiklai užtikrinti. Jei darbuotojas savo socialinėje grupėje jaučiasi gerai, jis dirba efektyviai;
- **Informavimo** - susijusi su sprendimais ir jų įgyvendinimu. Vadovas suteikia informaciją pavaldiniams, kurie įgyvendina organizacijos tikslus, panaudodami gautą informaciją. Esant grįžtamajam ryšiui, vadovui suteikiamos galimybės identifikuoti problemines vietas ir jas spręsti.

Tai gi, akivaizdu, jog komunikacijos procesas ir jo eiga bei efektyvumas priklauso nuo konteksto. Ypač tokių sudėtinių dalių kaip: komunikacijos procese dalyvaujančių asmenų skaičiaus, jų vaidmens, komunikacijos kanalų ir priemonių, erdvės ir laiko, kultūrinės aplinkos, tikslų bei turinio. Remiantis šiais aspektais, vidinę komunikaciją, anot F. S. Butkaus (2003) galima klasifikuoti taip:

- **Verbalinė ir neverbalinė** - komunikavimas žodžiais (greitas perdavimas ir greitas grįžtamasis ryšys) bei komunikavimas kūno judesiais, intonacija, pabrėžiamais žodžiais, veido išraiška, drabužiais, poza bei fiziniu artumu (Robbins, 2003). Neverbalinė kalba leidžia tarsi papildyti verbalinę, kitaip tariant, padeda geriau išreikšti mintis, kai vien žodžiais norimo efekto pasiekti nepavyksta;
- **Formali** - tai organizacijos patvirtinta struktūra, kuria remiantis realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai ir **neformali** - oficialiai nesankcionuota, tačiau egzistuoja šalia kryptingai kuriamų formaliųjų informacijos perdavimo būdų. Ji vyksta asmeninių ir socialinių santykių tinklais, kurie susiformuoja spontaniškai (Robbins, 2003);
- **Vertikali**, kai informacijos perdavimas keliauja organizacijos komandų grandine žemyn arba aukštyn (Stoner, Freeman, Gilbert, 2006) ir **horizontali** - komunikacija, vykstanti tarp to paties hierarchinio lygio darbuotojų ar padalinių.

Tam, kad įmonės vidinė komunikacija būtų efektyvi, turi būti taikomos visos išvardytos rūšys bei stebimas jų poveikis ir įtaka įmonės veiklai ir darbuotojams. Nes net aspektai, apie kuriuose kartais net nesusimąstome gali daryti labai didelę įtaką įmonės rezultatams. Pavyzdžiui, horizontalūs, grįžtamuoju ryšiu pagrįsti ryšiai įmonėje gali labai pagerinti veiklos rezultatus, kurie matuojami tiek darbuotojų lojalumu, pasitenkinimu, tiek didėjančia apyvarta ir pelnu, patenkintais klientais, patikimo ir saugios įmonės reputacija. O konsultacinės įmonės „Watson Wyatt“ atliktais tyrimais įrodyta, kad sklandus vadovų ir pavaldinių bendravimas gali padidinti pelną iki 26 %, o štai įmonės, mažiau dėmesio skiriančios vidinei komunikacijai, turi tenkintis ne taip sparčiai augančiu pelnu – iki 15 % (Šulcienė, 2006).

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje jau puikiai suprantama, kad informacijos yra daug ir beveik visa informacija yra pasiekiamą, tačiau informacija nuolat keičiasi ir plečiasi. Tad būtina pasiruošti ir gebėti suteikti ir perduoti informaciją laiku ir, kad ta informacija būtų kokybiška. Dažnai atrodo, jog informaciją perduoti yra labai paprasta, tačiau ten, kur dalyvauja žmogus, kartais tai tampa itin sudėtinga. O kur dar psichologiniai aspektai: motyvavimas, konkurencija, kas gali sutrukdyti sklandžiai įmonės vidinei komunikacijai. Jei įmonė nežino, nėra ištyrusi šių prielaidų bei galimo jų poveikio įmonės veiklai, gali prarasti daug laiko ir sąnaudų siekdami dirbti kuo efektyviau. Juolab, kad šie aspektai kartais gali būti sunkiai matomi, tačiau dažnai jaučiami ir tikrai įtakojantys vidinės komunikacijos efektyvią sklaidą. Pavyzdžiui, darbuotojas, kuris nėra motyvuotas pasiekti geresnių asmeninių ar įmonės rezultatų, gali būti nesuinteresuotas pasidalinti turima informacija ar tiesiog nemanyti, kad turima informacija labai svarbi. Arba priešingai, jei darbuotojas, kuris turi tam tikrų asmeninių siekių ir turi reikalingą informaciją, tačiau jaučiasi neįvertintas ir gal būt yra ūmaus būdo, kerštingas, jaučiantis didelę konkurenciją, tai toks darbuotojas, gali aiškiai suvokdamas informacijos svarbą, ja tiesiog nesidalinti ir neinformuoti atitinkamų atsakingų asmenų apie susidariusią padėtį ir pan..

Įvertinus įvairius kriterijus, nulemiančius efektyvią vidinę komunikaciją ir jos sklaidą, įmonė turi gebėti greitai ir efektyviai atskirti kada ir kokia komunikacijos rūšis reikalinga, kaip tinkamai komunikuoti, nes vidinė įmonės komunikacija įtakoja ir išorę, įmonės įvaizdį, veiklos efektyvumą ir t.t.. A. Dortok (2006) tyrė vidinės komunikacijos įtaką organizacijos reputacijai. Autorės nuomone kompanijos reputacija – tai tokia vertybė, kurią sunku užsitarnauti ir labai lengva prarasti. Tai tarsi veidrodis, atspindintis situaciją kompanijos viduje. Autorės nuomone, darbuotojai yra pagrindiniai nuomonės apie organizaciją skleidėjai, nepriklausomai nuo to, kokia ji būtų, pozityvi ar negatyvi. Be to, darbuotojai tiesiogiai ir netiesiogiai įtakoja organizacijos rezultatus bei patys yra pozityviai įtakojami geros kompanijos reputacijos.

Z. Abdullah, C. A. Antony (2012) autorių nuomone vidinės komunikacijos studijos yra būtinos tobulinant vidinės komunikacijos efektyvumą bei organizacijos viduje teikiamų paslaugų

kokybę. Autoriai teigia, kad efektyvi komunikacija gali paskatinti organizacijos sėkmę šiais apsketais:

- Teigiamas kompanijos įvaizdis sukuria palankias sąlygas naujoms idėjoms, naujų produktų kūrimui;
- Vidinė darbuotojų motyvacija sukuria palankų darbo klimatą ir pasirengimą inovacijoms;
- Aiški ir skaidri kompanijos politika padeda išvengti nesusipratimų bei konfliktinių situacijų organizacijoje;
- Personalo puoselėjamos organizacijos vertybės padeda išlaikyti pasiektus rezultatus net krizių metu;
- Pasikeitimas informacija padeda vadovybei suvokti situacijos organizacijoje esmę;
- Vidiniai ryšiai padeda išvengti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, vadovų sprendimams.

Apibendrinant galime teigti, kad efektyvi vidinės komunikacijos sklaida glaudžiai susijęs ir įtakojantis veiksnys, lemiantis organizacijos įvaizdį, vidinę darbuotojų motyvaciją, suteikiantis skaidrumo organizacijos politikoje, puoselėjantis organizacijos vertybes bei skatinantis darbuotojų teigiamą požiūrį į pokyčius, pasipriešinimo jiems mažinimą ir taip vedantis organizaciją į sėkmę (žr. 2 pav.).



2 pav. Efektyvios vidinės komunikacijos sklaidos įtaka organizacijos sėkmei (sudaryta darbo autorės).

Jau minėtos konsultacinės įmonės „Watson Wyatt“ atlikto tyrimo duomenimis, nustatyta, kad akcininkų grąža organizacijoms su efektyviomis komunikacijos strategijomis yra vidutiniškai 47 % didesnė nei neefektyviai komunikuojančių organizacijų, palyginus duomenis per paskutinius 5 metus (Šulcienė, 2006).

Organizacijoje, kur dirba daugiau nei du žmonės, tenka kartu dirbti, keistis turima informacija, analizuoti rezultatus ir t.t.. Tačiau kuo daugiau žmonių, tuo daugiau skirtingų nuomonių, kurios atsiranda ir dėl skirtingo amžiaus, mentaliteto, temperamento, charakterio, todėl akivaizdu, kad komunikacija gali būti komplikauta ir ne visada sklandi. Todėl, kuo organizacija aiškiau apsibrėžia, kuo panašesnis supratimas darbuotojų tarpe, kas yra vidinė organizacijos komunikacija, tuo greičiau ir efektyviau ji vykdoma ir tuo didesnė nauda įmonės veiklos efektyvumui. Be to, žmonės skirtingi - skirtingai klauso, skirtingai supranta ir skirtingai perduoda informaciją. O laiko perduoti informaciją visiems skirtingais būdas dažniausiai nėra.

Apibendrinant galima teigti, jog efektyvi vidinė komunikacija, gebėjimas ją valdyti tinkamai, gebėjimas didinti komunikacijos efektyvumą, itin aktuali tema. Įmonė tarsi žmogaus organizmas: įmonės vadovai – smegenys, darbuotojai – rankos, turima informacija – lyg kraujas tekantis kraujagyslėmis ir užpildantis ertmes, kad visas organizmas pulsuotų ir veiktų. Tad jei kraujotaka sutrinka, tam tikri organai gali nustoti tinkamai funkcionuoti. Lygiai taip pat, jei įmonėje nesidalinama, neskleidžiama informacija, įmonė negali efektyviai veikti ir užtikrinti įmonės veiklos rezultatų sėkmę. Įmonės veiklos rezultatai, efektyvi vidinė komunikacija ir darbuotojų įsitraukimas, pasitenkinimas darbu glaudžiai tarpusavyje susiję veiksniai, todėl būtina nuolat stebėti, tirti ir analizuoti įmonės vidinę komunikaciją ir jos sklaidą. O tam, kad tyrimai būtų tikslingi ir kryptingi, būtina analizuoti mokslinius šaltinius, juos taikant praktikoje.

2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS SKLAIDOS EFEKTYVUMO TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Vidinės komunikacijos samprata

Žodis „komunikacija“ ir jos reikšmė plačiai paplitusi ir vartojama įvairiose veiklos srityse bei situacijose. Tačiau, kad ir kiek būtų daug įvairių apibrėžimų jų visų prasmė panaši. Tarptautinių žodžių žodyne „komunikacija“ apibrėžiama, kaip pranešimas; susisiekimasis (transportas, ryšiai); bendravimas keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais (Tarptautinis žodžių žodynas, interaktyvus, 2017). Oxfordo anglų kalbos žodyne pateikiama tokia reikšmė: „skleidimas ar apsikeitimas informacija, pasinaudojant šneka, raštu ar kuria kita priemone; socialinis kontaktas; informacijos siuntimo ir gavimo priemonės; keliavimo ar transportavimo priemonės“ (Oxford Living Dictionary, *interaktyvus*, 2017). Konkrečiose situacijose autoriai tą pačią „komunikaciją“ apibūdina ir taip, pavyzdžiui, personalo projektų vadovė, straipsnyje žurnale „Reklamos ir marketingo idėjos“ pateikia tokį apibrėžimą: „komunikacija – keitimasis informacija, žiniomis ir patyrimu organizacijos viduje“ (Žemaitytė, 2005). Analizuojant įvairius komunikacijos apibrėžimus pateiktus plačiąja bei siauresne prasmėmis (žr. 1 lentelę), galime teigti, jog komunikacija – tai bendravimas ir pasikeitimas informacija, galimas tiek mažoje žmonių grupėje, tiek didelėje organizacijoje.

1 lentelė. Komunikacijos samprata (sudaryta darbo autorės).

Apibrėžimas Vidinė komunikacija / komunikacija organizacijoje	Šaltinis
Keitimasis informacija, žiniomis ir patyrimu organizacijos viduje.	Kristina Žemaitytė. Žurnalas - „Reklamos ir marketingo idėjos“
Dvipusis procesas: jį sudaro įsakymų, informacijos ir patarimų perdavimas sprendimų priėmimo centrui ir šiame centre priimtų sprendimų perdavimas kitoms organizacijos dalims.	H. A. Simon, 2003 (remiantis Virbaliene, 2011)
Reiškia abipusį keitimąsi informacija, mintimis kalbant, gestais, mimika, elgesiu, raštu, kai šis procesas paveikia abi puses – tiek informacijos siuntėją, tiek gavėją.	L. S. Naginavičienė, 2010 (remiantis Virbaliene, 2011)
Tai dvišalis veiksmas, tai bendravimo, keitimosi informacija procesas visuomenėje, kuris realizuojamas kalboje išartu ar parašytu tekstu.	V. Baršauskienė, 2002 (remiantis Virbaliene, 2011)
Prasmės mainų procesas tarp grupės narių, kurio metu vyksta prasmės perdavimas ir jos suvokimas.	S. P. Robbins, 2003 (remiantis Virbaliene, 2011)
Procesas, kurio metu žmonės perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis.	G. Dubauskas, 2006
Nenutrūkstamas, nebaigtinis ir integralus procesas; sunku išskirti komunikacijos sudedamąsias dalis ir kintamuosius, jie glaudžiai	B. Grebliauskienė, N. Večkienė, 2004

susiję, lemia vieni kitus ir lemia komunikacijos vyksmą.	
Tai dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus, siekiant bendro tikslo.	S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005
Tai dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio keitimasis informacija, emocinio būvio sąveika ir santykiai, patenkinantys žmoniškuosius ar organizacinius poreikius.	V. Misevičius, 2003
Informacijos siuntimo, gavimo ir interpretavimo procesas.	A. Bakanauskas, 2011
Tai priemonė organizacijos žmonėms keisti informacija apie įmonės veiklą.	R. C. Appleby, 2003
Sprendimo perdavimas pavaldiniams.	F. S. Butkus, 2003
Komunikacija nėra vienapusis mechaninis modelis. Komunikacija yra, visų pirma, elgsena. Tai prasideda, kai du ar daugiau žmonių įeina į kontaktą tiesiogiai ar per priemones ir tai tęsiasi tol, kol nutraukiamas pokalbis.	R. Ratkevičienė, 2000
Komunikacija akcentuoja ryšio tarp subjektų mechanizmus, formą, informacijos perdavimo būdus, kanalus ir dažniausiai vartojama nagrinėjant organizacijos veiklą.	V. Baršauskienė, B. Janulavičiūtė - Ivaškevičienė, 2005

Apibendrinant galime teigti, kad komunikacija organizacijos viduje suprantama, kaip bendradarbiavimas ir keitimasis informacija siekiant bendro tikslo. Taip pat išryškėja kitas akcentas, kad komunikacija, ypač efektyvi komunikacija, negalima be bendradarbiavimo ir sutarimo bei gebėjimo dirbti kartu sutelkiant žinias, informaciją, patirtį ar net fizines jėgas. Be to, organizacijoje dirba kartu daug žmonių įvairaus amžiaus, su įvairia patirtimi, turima informacija, išsilavinimu ir t.t., todėl būtina atkreipti dėmesį ir į tai, kas gali ir įtakoja efektyvios komunikacijos sklaidų procesą. Taip pat būtina įvertinti vidinės komunikacijos tikslus ir kontekstą, kuriame komunikacija vyksta: vietą, laiką, aplinką, priemones ir kanalus, nes nuo šių veiksnių priklauso vidinės komunikacijos sklaida ir jo efektyvumas.

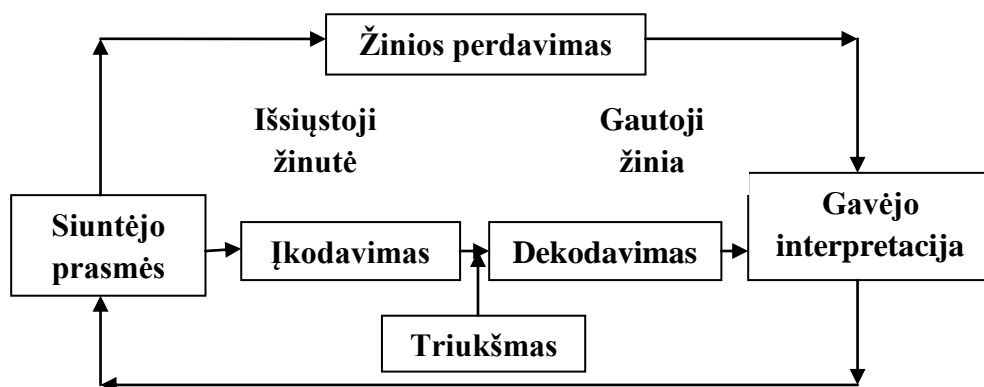
2.2. Vidinės komunikacijos rūšys ir kanalai

„Pagrindinis vidinės komunikacijos vaidmuo organizacijoje – sujungti įvairius informacijos srautus į vientisą sistemą bei padėti darbuotojams kaip galima efektyviau vykdyti savo veiklą“ (Šarkūnaitė, 2009, Quirke, 2009). Tai gi, šie literatūros autorių Šarkūnaitės (2009), Quirke (2009) teiginiai tik patvirtina, kad vidinės komunikacijos efektyvumas neatsiejamas aspektas analizuojant įmonės veiklos rezultatus bei vidinės komunikacijos įtaką jiems pasiekti, įgyvendinti ar gerinti. Vidinė komunikacija tarsi pagrindas siekiant maksimaliai išnaudoti organizacijos išteklius ir sutelkti juos strateginiams tikslams. Todėl verta paanalizuoti

parametrus, nulemiančius vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumą. Pirmiausia, efektyvi vidinė komunikacija - kai pranešimas suprantamas taip, kaip norėjo jo autorius. Pasak D. Acker (1994), efektyvi komunikacija apima tinkamą ir aiškų minčių, sąvokų, idėjų ar nuomonių apsikeitimą tarp asmenų, grupių ir kt.. Todėl verta paanalizuoti, kas yra „tinkamas informacijos perdavimas“.

Pasak V. Baršauskienės, J. Almonaitienės, R. Lekavičienės ir D. Antinienės (2010), žinios, informacijos ar idėjos siuntimas prasideda nuo tada, kai ji atsiranda siuntėjo mintyse, kitaip sakant, nuo prasmės sukūrimo. Tada siuntėjas šią informaciją paverčia simboliais įprasmintą raidėmis, žodžiais, sakiniais, skaičiais ir pan.. Pasak Stoner (1999), šis etapas būtinas, nes informacija gali būti perduodama tik simboliais ar kokiais nors sutartiniais ženklais. Šis etapas vadinamas – užkodavimu (įkodavimas). Tačiau užkoduoiant svarbu pasirinkti tokius simbolius kurie, būtų suprantami informacijos gavėjui (Baršauskienė ir kt., 2010). Kitas etapas – atkodavimas (dekodavimas). Procesas, kurio metu gavėjas interpretuoja gautą informaciją ir paverčia ją prasminga žinia (Stoner, 1999). Informacijos gavėjas pirmiausia priima žinią per fizinius priėmimo kanalus, bet tuo pačiu gavėjas ją analizuoja, interpretuoja per savo patirtį, žinias, emocijas ir t.t.. Pasak V. Baršauskienės ir kitų literatūros autorių (2010), šis etapas – sėkmingo žinios priėmimo pagrindas. Nuo to, kaip reikšmes supranta siuntėjas ir gavėjas priklauso atgalinis ryšis ir jo pobūdis. J. Thill ir C. Bovee (2005) teigimu, komunikacija yra efektyvi tik tada, kai išsiųsta žinia yra suprasta ir kai tai paskatina veiksmą arba padrąsina gavėją mąstyti kitaip.

Komunikacijos procesą iliustruoja žemiau pateiktas paveikslas (žr. 3 pav.)



3 pav. Komunikacijos modelis (sudaryta pagal Baršauskienė, Almonaitienė, Lekavičienė, Antinienė, 2010)

Tačiau tam, kad komunikacija būtų efektyvi neužtenka žinoti ir išmanyti proceso eigą. Pasak V. Gudonienės (2013), vidinė komunikacija turi turėti tikslą ir funkcijas ar ketinimus. Kitaip tariant, komunikacija efektyvi tada, kai komunikacijos dalyviai turi ir siekia bendro tikslo ir yra

suirteresuoti į rezultatus. Juk komunikacijos rezultatas yra tai, kas buvo išgirsta, suprasta, o ne kas pasakyta. Todėl akivaizdu, jog vienpusė komunikacija nenaudinga ir neefektyvi. Reikalingas abipusis aktyvus komunikacijos procesas.

Kadangi komunikacija yra abipusis procesas, verta paminėti, kad galimas klaidingas ne tik pranešimo supratimas, bet ir perdavimas, kai pasirenkama netinkama tikslinė auditorija, perdavimo kanalai, žinutės simboliai bei kiti aspektai, kaip emocijos, intelektas, kultūra, išsilavinimas ir t.t.. Tam, kad vidinė komunikacija būtų efektyvi, svarbu, kad jos dalyviai turėtų bendrą pagrindą – bent minimalų susitarimą, supratimą, pavyzdžiui, kokia kodavimo sistema naudojama pranešimo perdavimui.

Pasak V. Gudonienės (2013), komunikacijos procese gali būti naudojami skirtingi kodai ir kodavimo sistemos ar pasitelkiami skirtingo tipo signalai:

- Verbaliniai: šneka (tik 10% mūsų komunikacijos yra šneka), raštas, skaičiai;
- Vaizdiniai;
- Objektai;
- Garsiniai;
- Kinetika: kūno judesiai, gestai, veido išraiška;
- Optika: šviesa, spalva;
- Taktilika: lietimasis;
- Erdvės;
- Laiko;
- Skonio ir kvapo.

Viena svarbiausių ir aktyviai analizuojamų komunikavimo priemonių – verbalinė: kalba, raštas, tekstas, parinkti žodžiai ir panašiai. Jei vieni kodai gali būti įtakojami aplinkos ir sunkiai priklausomi nuo siuntėjo ar gavėjo, tai verbaliniai kodai, dažniausiai priklauso tik nuo siuntėjo, jo parinktų žodžių, terminų, teksto, simbolių ir t.t..

Tam, kad vidinė komunikacija būtų efektyvi svarbiausia – tinkamai perduoti lengvai suprantamą informaciją. Priešingu atveju, jei žinutė iškraipoma, negaunama ar nesuprantama – komunikacija nutrūksta. Todėl įmonėse, organizacijose komunikacijos procesas yra pats svarbiausias dalykas, siekiant užtikrinti tvarką, bendradarbiavimą ir efektyvią įmonės veiklą. Šiems tikslams pasiekti, dažniausiai įmonės pasitelkia formalios komunikacijos tipą.

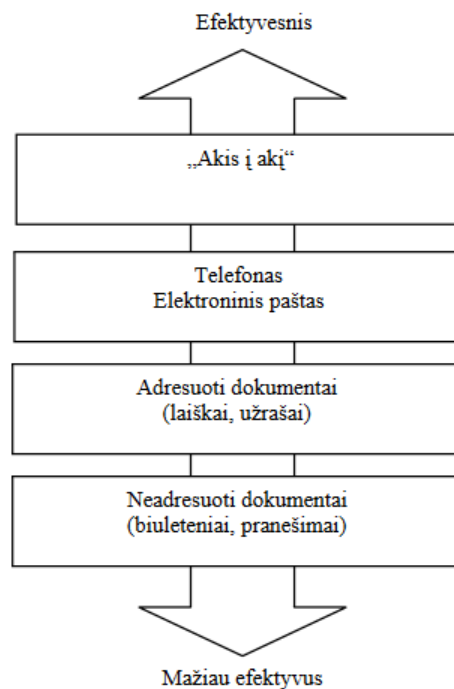
Formali komunikacija – tai komunikacija, reguliuojama formalių įmonėje priimtų bendravimo taisyklių: dalykinio kalbos stiliaus, atitinkamų komunikacijos kanalų parinkimo ir kt.. Geriausiai formaliąją komunikaciją apibūdina tokios naudojamos priemonės, kaip susirinkimai, įsakymai, informaciniai elektroniniai laišakai, procesų ir procedūrų aprašai, instrukcijos, kai siekiama, jog oficiali žinia nebūtų iškraipyta vartojant neformalius terminus, o

vartojant tik tokius terminus, žodžius, kurie suprantami visiems vienodai, pagal aiškiai nustatytas normas, taisykles ir pan.. Taip pat formali komunikacijos kanalų struktūra atitinka įmonėje įtvirtintą padalinių, skyrių ar pareigybių hierarchiją. Tačiau būtina atkreipti dėmesį ir į tai, jog įmonėse dirba ne tik technologijos, prietaisai, o ir žmonės, kurie, kad ir kiek taisyklių bebūtų įmonėje yra veikiami įvairių emocijų, vertybių, požiūrio, patirties ar tiesiog kasdienių aplinkybių, įtakojančių jų gebėjimą perduoti, priimti ir suprasti pateiktą informaciją. Todėl perduodant informaciją, kad ir formalioju būdu, būtina įvertinti ir neformalios komunikacijos įtaką.

Neformali komunikacija yra neapibrėžta griežtų taisyklių, daugiau veikiamą psichologinio pojūčio ir vyksta tada, kaip patys žmonės to nori. Neformaliai bendraujant neakcentuojamas statusas ar pareigybės, bendraujama pačiai įvairiausiai informacijos perdavimo kanalais: pokalbiai telefonu, neoficialūs elektroniniai laišakai, pašnekesiai „akis į akį“ ar grupelėmis. Tokiu būdu, bendraujant neformaliai asmeninė, įmonei nereikšminga informacija susipina su darbiui aktualiomis žiniomis, dalykinė informacija papildoma nuomonėmis ir emocijomis. Būtina atkreipti dėmesį, jog neformalios komunikacijos kanalai yra nekontroliuojami valdžios, todėl darbuotojai tai dažnai suvokia, kaip patikimą būdą greitai gauti „tikrą“ ir aktualią informaciją rūpimais ir neraminančiais klausimais. Tokia informacija sklinda greičiau, todėl kartais neformalia komunikacija naudojama kaip alternatyva formaliai komunikacijai.

Tiek formali, tiek neformali vidinė komunikacija, pagal hierarchiją, dažnai skirstoma į **vertikaliąją** (vadovai darbuotojams; darbuotojai vadovams) ir **horizontalią** (to paties struktūrinio lygmens, pavyzdžiui, tarp darbuotojų). **Vertikali komunikacija** gali būti dar skirstoma į vertikaliąją „žemyn“ – kai vadovai informaciją perduoda pavaldiniams ir į vertikaliąją „aukštyn“ – kai pavaldiniai informaciją perduoda vadovams. Vertikalios komunikacijos aspektas ypač aktualus didesnės įmonėse, kur yra daugiau struktūrinių padalinių ir lygmenų. Dažniausiai tokia komunikacija suprantama, kaip vienpusiška, kai tik vadovai perduoda informaciją pavaldiniams. Tačiau ne ką svarbiau ir atvirkščias variantas. Nes būtent vertikali komunikacija ir jos sklandumas įmonėje geriausiai atspindi įmonėje vyraujančią vidinę atmosferą. Ne ką mažiau svarbu ir gebėti komunikuoti **horizontaliu lygmeniu**, kai keičiamasi informacija tarp to paties lygio įmonės darbuotojų, dirbančių tame pačiame ar kituose įmonės skyriuose, padaliniuose. Pasak V. Baršauskienės, B. Janulevičienės - Ivaškevičienės (2005), kuo didesnė organizacija, tuo labiau išvystyta horizontali komunikacija. O jei horizontali komunikacija įmonė išvystyta, tai anot V. Baršauskienės, B. Janulevičienės – Ivaškevičienės (2005) leidžia palengvinti užduočių koordinavimą, bendradarbiams lengviau keistis darbine informacija bei padeda spręsti problemas ir įveikti konfliktus tarp bendradarbių.

Kadangi įmonės veiklos sėkmė labai priklauso nuo komunikacijos proceso įmonės viduje, todėl labai svarbu užtikrinti efektyvią komunikaciją. Tai patvirtina J. V. Thill, L. C. Bovee (2005), kurie teigia, kad siekiant organizacijos veiklos sėkmės, turi būti užtikrinama sklandi ir efektyvi komunikacija, garantuojanti, kad kiekvienas organizacijos narys gaus jam reikalingą informaciją. Užtikrinti tinkamą informacijos perdavimą galima pasirenkant tinkamą informacijos perdavimo kanalą. Tai patvirtinta ir L. Šliburytė (2014) pabrėždama, kad siekiant užtikrinti efektyvią vidinės komunikacijos sklaidą labai svarbu tam tikram informacijos turiniui parinkti tinkamą komunikacijos kanalą. Prieš pasirenkant informacijos perdavimo kanalą verta analizuoti, kokie informacijos perdavimo kanalai yra efektyvesni, o kurie mažiau efektyvūs (žr. 4 pav.).



4 pav. Komunikacijos kanalai (sudaryta pagal Baršauskienę ir kt., 2010)

Pasak V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės - Ivaškevičienės (2005), pats efektyviausias informacijos perdavimo kanalas yra „akis į akį“, nes toks būdas suteikia ne tik žodinės informacijos, bet ir leidžia matyti pašnekovo gestus, akis, mimiką. Bet šis informacijos perdavimo kanalas turi ir neigiamų aspektų, kuriuos kartais sunku kontroliuoti, pavyzdžiui, laiko trūkumas, ne visada įmonės vadovas turi laiko perduoti atitinkamą informaciją įmonės darbuotojams. Analizuojant informacijos perdavimo kanalus pastebima, kad visi kanalai turi teigiamų ir neigiamų požymių (žr. 2 lentelė.). Todėl išskirti vieną tinkamiausią informacijos perdavimo kanalą negalima. Būtina derinti informacijos perdavimo kanalus ir kitas tarpusavio sąsajas: informacijos perdavimo kanalas, tikslinė auditorija, komunikuojamos žinutės tikslas, pasirenkamas komunikavimo tipas ir t.t..

2 lentelė. Informacijos perdavimo kanalai

Informacijos perdavimo kanalas	Privalumai	Trūkumai
„Akis į akį“	Keičiamas į verbaline ir neverbaline informacija Galima „parodyti“ ir „paaiškinti“ Dvipusis ryšys Tiesioginis atgalinis ryšys	Laiko trūkumas Vienos asmens dominuojanti galia Reikalauja greito mąstymo Sunku užbaigti pokalbį
Telefonas	Patogumas Dvipusis ryšys Klausimų ir atsakymų pateikimas Tiesioginis atgalinis ryšys Greitis	Mažesnis asmeniškumas Pokalbio neįrašymas (ne visada) Laiko nepatogumas Neaiški pabaiga
Susirinkimai	Vaizdinės priemonės Dvipusis ryšys Nuomonių įtraukimas	Vieno lyderio (susirinkimą vedančio) dominavimas Laiko nepatogumas
Oficialūs dokumentai	Trumpa ir glausta informacija Informacija pateikiama raštu Galima plačiai paskleisti	Nėra kontrolės ir gavimo (ne visada) Mažesnis asmeniškumas Atidėtas grįžtamasis ryšys Vienpusis ryšys
Pranešimai ataskaitos	Suprantamumas, užbaigtumas Informacijos paskleidimas plačiai	Mažesnis asmeniškumas Daug laiko skaitant Kalba gali būti nesuprantama Vienpusis ryšys Atidėtas atgalinis ryšys
Elektroninis paštas	Galima greitai perduoti informaciją Informaciją galima išsaugoti, redaguoti Greitas informacijos paskleidimas tarp daugelio asmenų (vieno piršto paspaudimu) Informacijos perskaitymas patogiu laiku Mažos oficialių dokumentų išsiuntimo sąnaudos	Informacijos perteklius Laiko trūkumas perskaityti visą informaciją Informacijos filtravimas: skubūs laiškai ir asmeniniai Neperteikia emocinio turinio
Intranetas	Organizacijos privatumas Visą organizaciją apimantys informacijos tinklai	Informacija naudojama tik darbo metu
Videokonferencijos	Bendri posėdžiai su verslo partneriais Galimybės vesti tiesioginį dialogą su darbuotojais, esančiais kituose geografiniuose regionuose Neatsitraukimas nuo savo darbo kompiuterio / vietos Alternatyva brangioms kelionėms dėl susitikimo	Virtualus bendravimas Informacija naudojama tik darbo metu

Apibendrinat galime teigti, kad nors vidinės komunikacijos procesas, iš pirmo žvilgsnio, atrodo lengvai valdomas ir apibrėžiamas, ypač schemomis ir paveikslėliais, tačiau šis procesas tampa daug sudėtingesnis jei siekiama, kad jis būtų naudingas ir efektyvus įmonės veiklai. Nes neužtenka žinoti kokia proceso eiga, kokia informacija turėtų pasiekti gavėją, būtina ir siuntėjui tinkamai suformuluoti žinutę, kad ji būtų teisingai suprasta, neiškraipyta, kad ji būtų perduoda tinkamu laiku, tinkamoje vietoje ir tinkamu būdu. Tik suderinus visas turimas žinias, aspektus ir priemones kartu, galime efektyviai perduoti ir komunikuoti gaunant maksimalią naudą. Kartais netgi svarbu įvertinti ir numatyti galima scenarijų keletą žingsnių į priekį. Kaip teigia H.

Emersons, kuris efektyvumą apibrėžia, kaip „santykį tarp to, kas yra pasiekama ir kas galėtų būti pasiekta“. Tai gi, komunikacijos procesas efektyvus taps tik tada, kai tarp informacijos siuntėjo ir gavėjo bus sklandus abipusis ryšys ir bendro tikslo siekimas.

2.2.1. Efektyvios vidinės komunikacijos trikdžiai

Analizuojant efektyvios vidinės komunikacijos procesą, jį įtakojančius veiksnius, būtina analizuoti ir galimus komunikacijos trikdžius. Žinodami kaip efektyviai komunikuoti, tačiau nežinodami galimų trikdžių gali išsekvoti daug sąnaudų siekdami įmonės tikslų. Tinkamu priemonių ir kanalų parinkimas ir galimų trikdžių numatymas – efektyvus vidinės komunikacijos procesas. O N. Šukelienės (2002) teigimu, efektyvi komunikacija yra kertinis vadovavimo ir organizacijos sėkmės akmuo. Paradoksalu, tačiau kiekvienas aspektas lemiantys efektyvią vidinę komunikaciją gali tapti trikdžiu įtakojančiu komunikacijos procesą. Kitais žodžiais tariant, efektyvi vidinė komunikacija yra tada, kai siuntėjas paveikia gavėją ir sulaukia iš jo grįžtamojo ryšio. Tačiau grįžtamojo ryšio galime nesulaukti dėl įvairių priežasčių. Dažniausiai trikdžių kyla dėl informacijos suvokimo skirtumų, emocijų, aplinkos poveikio ar net tokių priežasčių, kaip pasitikėjimo stoka.

Komunikacijos trikdžius galiam skirstyti į organizacinius ir asmeninius. Anot Baršauskienės, Janulevičiūtės – Ivaškevičienės (2005) organizaciniams barjerams, trikdžiams galima priskirti:

- Organizacijos struktūra – kuo daugiau hierarchinių lygių, tuo sunkiau informacija pasiekia žemesnių grandžių darbuotojus;
- Informacijos perteklius – informacijos gausa tiek pat žalinga, kiek ir informacijos stoka;
- Statuso santykiai – žemesnio lygmens darbuotojai dažnai vengia siųsti pranešimus vadovams, turi būti atidūs siųsdami pranešimus ir kalbėti tik itin svarbiais klausimais;
- Pranešimų sudėtingumas – pagrindines mintys turi būti suformuluotos taip, kad jos būtų suprantamos visiems darbuotojams;
- Netinkamas komunikacijos kanalo parinkimas – dėl netinkamo kanalo parinkimo, informacija gali būti iškraipoma;
- Netinkamas laikas – problema, jei reikalinga informacija perduodama netinkamu laiku.

V. Stanišauskienė (2015) išskiria komunikacijos trikdžius ir pagal hierarchinius lygmenis. Vadovams perduodant informaciją pavaldiniams susiduriama su trikdžiais, susijusiais su informacijos perdavimo priemonėmis ir žmoniškaisiais veiksniais:

- Vertikaloji – komunikacijos „iš viršaus į apačią“ arba „iš apačios į viršų“ metu galimi tokie trikdžiai:

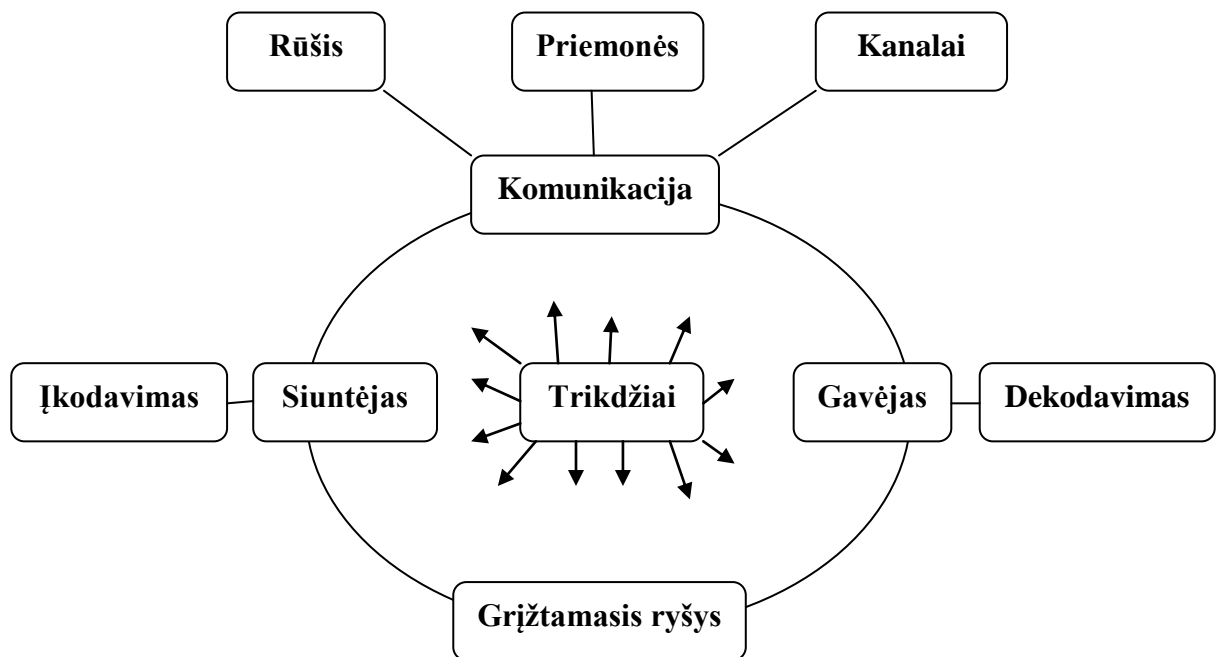
- Neatskleidžiamas žinutės kontekstas – pavyzdžiui, neatskleidžiama kodėl priimtas sprendimas reorganizuoti padalinį. Nežinant konteksto darbuotojai dažnai interpretuoja informaciją savaip arba remdamiesi asmenine patirtimi, sukelia nepagrįstas baimes, nerimą ar stresą;
- Informacijos perteklius – be jokios atrankos visiems padaliniam siunčiama vienoda informacija, kuri gali būti nereikšminga konkrečiam padaliniiui. Tokiu būdu sukeliamas nepasitenkinimas ir darbuotojai gali nebekreipti dėmesio į perteklinės informacijos srautus ir nebeskaityti reikalingos informacijos;
- Netinkamas žinios siuntimo kanalo parinkimas – pavyzdžiui, vadovas siunčia informaciją elektroniniu paštu darbuotojams, kurie ne visada gali laiku patikrinti elektroninį paštą, arba darbuotojams, kurių darbo specifika neleidžia darbo metu skaityti elektroninių laiškų.
- Išankstinė nuostata, kad įmonės vadovas visada teisingas, baimė „užsitraukti nemalonę“ ar prarasti darbą lemia besąlygišką pritarimą vadovo siunčiamai žinutei;
- Informacijos iškraipymas – pavyzdžiui, kai darbuotojai turi perduoti vadovui nemalonią žinią, baimindamiesi vadovo reakcijos ir emocijų, dažnai informacija yra pagražinama, perfrazuojama arba dalis jos nutylima;
- Kiti trikdžiai – fizinis atstumas, laiko trūkumas ar laiko skirtumas, kanalų įvairovės nebuvimas ir kt.;
- Horizontalioji – komunikacijos toje pačioje linijoje, lygmenyje metu, galimi tokie trikdžiai:
 - Tarpusavio konkurencija – nerimas, kad dalinantis svarbia informacija su bendradarbiais prarandamas asmeninis pranašumas;
 - Specializacija – išsilavinimo stoka, pavyzdžiui, programuotojui gali būti gana sudėtinga komunikuoti su pardavimų vadybininku, nes skiriasi jų specifinės žinios ir net gi kasdienis žodynas;
 - Darbuotojų užimtumas – jei nėra pakankamai laiko problemoms aptarti, užduotims išsiaiškinti, konfliktinėms situacijoms analizuoti, komunikuojama paviršutiniškai, neieškoma ir nelaukiama grįžtamojo ryšio.

Kliūtis efektyviai komunikacijai gali būti ne tik paties pranešimo formavimas. V. Gudonienė (2013) išskiria ir tokius trikdžius dėl kurių mūsų pranešimai nepasiekia tikslo:

- Pranešimo autorius / siuntėjas nepriimtinas, nes juo nepasitikima, jis neturi atitinkamo statuso, atrodo svetimas;

- Pranešimo priemonės ar kanalas nepriimtini ar netinkami, nes pernelyg naujos (ar pasenusios, atsilikusios) technologijos neatskleidžia viso pranešimo turinio, pati priemonė užgožia pranešimą, netinkama pranešimo kalba;
- Pranešimas nepriimtinas, nes turinys nedomina, neįtikina, pernelyg paprastas (sudėtingas), neatitinka poreikių, trukdžiai neleidžia priimti ar suvokti turinio, sutampa keli prieštaringi pranešimai;
- Pranešimo gavėjas nenori priimti pranešimo, nes jis linkęs atmesti naujus, neatpažįstamus dalykus, pranešimą tapatina su pranešėju, prieš kurį iš anksto yra nusistatęs ar turi ankstesnės neigiamos patirties, linkęs paklusti grupės ar autoriteto nuomonei, neturi klausymo įgūdžių, susitelkęs į savo pranešimo pateikimą.

Apibendrinant galime teigti, jog efektyvi vidinė komunikacija galima jei procese dalyvauja visi proceso dalyviai, tinkamai pasirinkti informacijos perdavimo kanalai ir priemonės bei atsižvelgta ir suderintos visos tarpusavio sąsajos. Tačiau vienas menkiausias netikslumas ar nepastebėta detalė gali tapti pagrindiniu trikdžiu nulėmusio netinkamą komunikacijos procesą, grįžtamojo ryšio nebuvimo ar net sukėlusių problemų ar nuostolio versle. Tai puikiai atskleidžia žemiau pateiktas 5 paveikslėlis – komunikacijos sklaidos proceso modelis, kur pateikta sąsaja tarp siuntėjo, kuris įkoduoja žinutę, komunikacijos proceso, kurį sudaro tinkamos rūšies, priemonių ir kanalo parinkimas, gavėjo, kuris dekoduoja siuntėjo skleidžiamą žinutę ir grįžtamojo ryšio suteikimo siuntėjui. Taip pat iš pateiktos schemos matome, jog galimi trikdžiai gali įtakoti efektyvią komunikacijos sklaidą – įvairūs trikdžiai gali įtakoti siuntėją, gavėją, grįžtamojo ryšio suteikimą ir aišku patį komunikacijos procesą.



5 pav. Efektyvios komunikacijos sklaidos modelis (sudaryta darbo autorės).

V. Gudonienės (2013) teiginys, kad „komunikacijos efektyvumo klausimas gali nagrinėjamas ne tik kaip socialinės sąvokos, bet ir kaip industrinės veiklos efektyvumas, o čia neefektyvi komunikacija gali būti matuojama verslo nuostoliais“. Apibendrinant visą teorinę darbo dalį, galime teigti, jog vidinė komunikacija labai svarbi sudedamoji verslo dalis, tik atsižvelgdami į visumą ir į atskiras dalis galime pasiekti geriausių rezultatų, ir kartais aspektais, kurie iš pirmo žvilgsnio atrodo nereikšmingi ir neliečiantys jokio verslo proceso, kaip bendradarbių požiūris į darbą ir poilsio pertraukėles, gali įtakoti verslo rezultatus, pelną ir galimą plėtrą. Todėl kiekviena įmonė turėtų būti aptarus ir nustačius pagrindines taisykles, kaip turi būti komunikuojama įmonės viduje. Kad ir kiek daug yra bendrų taisyklių, bet vidinė įmonės komunikacija turi būti nagrinėjama individualiai ir kiekvienu atveju atsižvelgta į įvairius aspektus lemiančius komunikacijos efektyvumą. Todėl išanalizavus mokslinės literatūros sampratą empirinėje darbo dalyje pateikiamas UAB „Kavita“ vidinės komunikacijos tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kaip įmonės darbuotojai vertina UAB „Kavita“ vidinę komunikaciją.

3. UAB „KAVITA“ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EMPIRINIS TYRIMAS

Siekiant nustatyti vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo didinimo galimybes UAB „Kavita“ pavyzdžiu, tikslinga apibrėžti vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo nustatymo tyrimo metodologiją ir atlikti tyrimą UAB „Kavita“ įmonėje, nustatant vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo didinimo galimybes.

3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Komunikaciją sudaro informacijos perdavimas ir jos supratimas, analizavimas įmonėje. Efektyvi vidinė komunikacija yra labai svarbi, kai norima sulaukti įmonės sėkmės ir pasiekti geriausių rezultatų. Todėl, siekiant susipažinti su realios situacijos vaizdu, buvo organizuojamas tyrimas. Patikimiems ir naudingiems rezultatams gauti, buvo derinami du tyrimo metodai – kokybinis ir kiekybinis. Pasak Vencevičiaus (2000), cituojama pagal A. Gintalą (2011), „svarbu ne tik teisingi tyrimo rezultatai, bet ir kelias (t.y. metodas) į juos“.

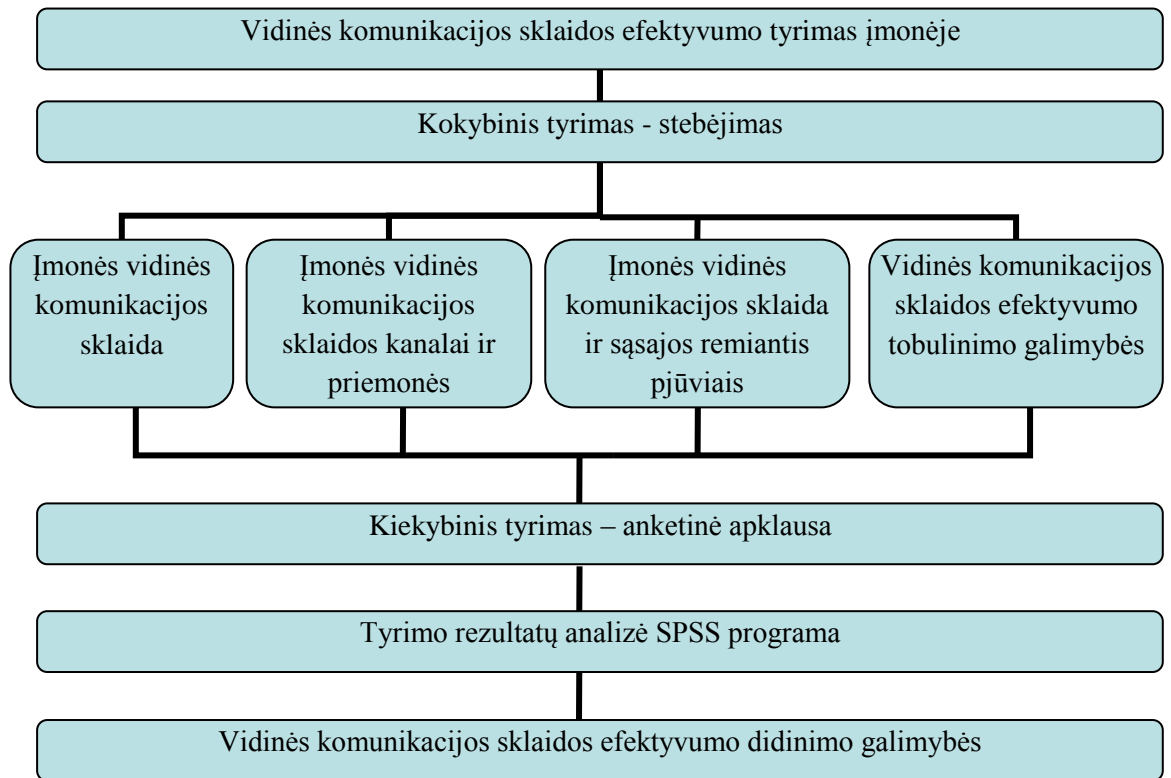
Siekiant patikrinti sukurti teorinį vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo tobulinimo modelį, išsikeltas empirinio tyrimo tikslas - nustatyti, kaip darbuotojai vertina įmonės vidinės komunikacijos sklaidą ir jos efektyvumą, nustatant tobulinimo galimybes. Šiam tikslui pasiekti būtina analizuoti - kokie komunikacijos kanalai ir priemonės taikomos įmonėje, kokia darbuotojų nuomonė, kaip turėtų būti komunikuojama įmonėje, siekiant, kad vidinė komunikacijos sklaida būtų efektyvi ir teigiamai įtakotų įmonės veiklos rezultatus.

K. Kardelis (2002), remdamasis D. Krathwohl, teigia: „...tyrimais siekiama trijų pagrindinių tikslų: aprašyti atradimus, paaiškinti atrastus reiškinius, patvirtinti atradimų teisingumą“. Remiantis teoriniais aspektais, galime teigti, jog kokybiniai tyrimai leidžia aprašyti ir paaiškinti gautus rezultatus, tuo tarpu, kiekybiniai tyrimai – leidžia patvirtinti arba paneigti gautų rezultatų teisingumą. Įvairių tyrimų praktika rodo, kad šie metodai veiksmingai papildo vienas kitą, o jų sąveika duoda išsamesnių, objektyvesnių ir patikimesnių rezultatų (Tidikis, 2003).

Norint pasiekti išsikeltą tyrimo tikslą, buvo suformuoti tokie tyrimo uždaviniai:

1. Pateikti įmonės charakteristiką ir įvertinti esamą įmonės vidinės komunikacijos sklaidą ir jos efektyvumą stebėjimo bei anketinės apklausos pagalba;
2. Identifikuoti vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo ir demografinės charakteristikas;
3. Identifikuoti vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo didinimo veiksnius ir priemones įmonėje.

Įgyvendinant tyrimo uždavinius, sudaryta tyrimo schema ir eiga (žr. 6 paveikslą).



6 pav. Tyrimo schema ir eiga (sudaryta autorės)

Bendram tikslui pasiekti pirmiausia buvo atliekamas kokybinis tyrimas – dokumentų analizė ir stebėjimas. Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas todėl, kad būtų galima nustatyti esamą vidinės komunikacijos padėtį ir reikšmingumą įmonėje, nustatyti kokius vidinės komunikacijos kanalus ir priemones ar modelis naudojamas įmonėje.

Tyrimui atlikti analizuoti tokie dokumentai, kaip: įsakymai, gaunami ir siunčiami dokumentai, pranešimai ir pan. bei kasdienis darbuotojų stebėjimas darbo metu.

Kokybinio tyrimo metu gauti rezultatai buvo naudojami gautų kiekybinio tyrimo rezultatų palyginimui ir išvadų pateikimui. Buvo atkreiptas dėmesys į tai, kokias priemones ir kokiais kanalais komunikuoja įmonės darbuotojai.

Siekiant ištirti, kaip darbuotojai vertina įmonės vidinę komunikaciją, ar įmonės pasirinktos priemonės ir kanalai leidžia efektyviai komunikuoti buvo atliekamas kiekybinis tyrimas – anketiniu metodu. Tai vienas populiariausių tyrimo metodų, nes pateikus keletą klausimų, galima gauti daugybę informacijos (Pranulis, 1998).

Remiantis metodologiniais tyrimo rengimo teoriniais aspektais, anketa gali būti oficiali, kurioje respondento prašoma nurodyti vardą, pavardę, arba anoniminė, kai vardo, pavardės nurodyti nereikia (Tidikis, 2003). Atliekant šį kiekybinį tyrimą asmeniniai respondentų duomenys tokie, kaip vardas, pavardė, nėra reikalingi, todėl buvo pasirinkta anoniminė anketa.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo paruošta 14 klausimų standartizuota anketa su uždariais ir vienu atviru klausimu (žr. priedas Nr. 1). Anketoje pateikti klausimai atspindi antrojoje darbo dalyje išdėstytus teorinius aspektus. Klausimai sudaryti remiantis teorine baigiamojo magistro darbo dalimi bei teoriniais anketos sudarymo principais (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Anketos klausimyno pagrindimas (sudaryta darbo autorės).

Bloko pavadinimas	Klausimų pobūdis	Klausimų pagrindimas	Klausimų tipas
Demografinis blokas - Informacijai apie respondentus surinkti	Lytis; amžius; išsilavinimas; pareigos	Dikčius (2011), Kardelis (2002), Pranulis (2008) ir kt.	4 uždari
Informacijos perdavimo kanalai	Jūsų nuomone, koks yra patikimiausias gaunamos informacijos darbo klausimais šaltinis? Kokiu būdu, kokias komunikacijos kanalais dažniausiai gaunate informaciją apie įmonės tikslus, planuojamus ir vykdomus projektus, darbus, reikalavimus ir kitą informaciją? Kaip jūs perduodate informaciją savo vadovui?	Baršauskienė, Almonaitienė, Lekavičienė, Antinienė (2010), Šliburytė (2014), Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005) ir kt.	3 uždari
Komunikavimo procesas	Ar buvote supažindintas su įmonės tikslais, projektais, darbo tvarkos taisyklės ir pan.? Ar sutinkate perduodamos informacijos sklaidos teiginiais. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius (12) Kas jūsų manymu labiausiai padėtų pagerinti komunikaciją įmonės viduje?	Targamadzė (1996), Vaicekauskaitė, Veršinskienė (2011), Baršauskienė, Almonaitienė, Lekavičienė, Antinienė (2010), Bovee (2005) ir kt.	3 uždari 1 atviras
Komunikacijos priemonės	Ar buvote supažindintas su įmonės tikslais, projektais, darbo tvarkos taisyklės ir pan.?	Butkus (2003), Stoner (1999), Gudonienė (2013), Baršauskienė, Almonaitienė, Lekavičienė, Antinienė (2010) ir kt.	1 uždaras
Komunikacijos trikdžiai	Ar informacija, kurią gaunate, suteikiama aiškiai ir suprantamai? Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius (11) Nurodykite, kaip dažnai susiduriate su trikdžiais, komunikuodami įmonės viduje?	Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005), Stanišauskienė (2015), Gudonienė (2013) ir kt.	3 uždari

Anketa sudaryta iš instrukcinio, demografinio bei diagnostinio blokų. Instrukciniame bloke pateikiamas trumpas prisistatymas bei tyrimo tikslas. Taip pat pateikiama trumpa instrukcija, kaip užpildyti anketą. Demografiniame bei diagnostiniame blokuose respondentų prašoma atsakyti į keletą klausimų, pateikti šiek tiek informacijos apie save (amžius, lytis, išsilavinimas,

pareigos). Toliau pateikiami uždaro ir vienas atviro tipo klausimas, kur respondentų atsakymai leis pasiekti užsibrėžtą tyrimo tikslą.

Anketiniam tyrimui atlikti buvo paruoštos 4 anketos, kurios panaudotos, kaip bandomosios, siekiant sužinoti ar jos aiškiai suprantamos darbuotojams, ar nekyla klausimų, ar nereikia koreguoti anketos. Paaiškėjo, jog visi klausimai aiškiai suprantami, todėl buvo pateikta respondentams. Buvo parengtos 74 anketos, remiantis darbuotojų skaičiumi. Anketos dalinamos remiantis savanoriškumo principu, kurį numato empirinių socialinių tyrimų etika (Merkys, 1999). Todėl tyrime dalyvavo tik tie darbuotojai, kurie sutiko dalyvauti. Tyrime dalyvavo 73 darbuotojai iš skirtingų skyrių, skirtingo amžiaus, išsilavinimo ir užimamų pareigų.

Tyrimo imtis – tikslinė. Atlikus kokybinį tyrimą, kiekybinio tyrimo rezultatų analizei buvo nuspręsta remtis apklaustų darbuotojų sociodemografiniais aspektais, kurių analizė itin svarbi ir naudojama, kaip netiesioginis imties reprezentatyvumo argumentas. Norint atlikti tyrimą ir pasiekti tyrimo tikslą, būtina identifikuoti tiriamas kategorijas ir / ar subkategorijas. Todėl darbuotojai buvo suskirstyti į tam tikras subkategorijas, kuriomis remiantis analizuojami konkrečių tyrimo klausimų atsakymai. Toks atsakymų bei darbuotojų suskirstymas leis nustatyti sąryšį tarp demografinių aspektų ir pasirenkamų atsakymų, leis identifikuoti bei numatyti galimas vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo didinimo galimybes, atsižvelgiant į subkategorijas ar kitus demografinius bruožus.

Pirmiausia darbuotojai buvo skirstomi pagal lytį – moterys ir vyrai ir pagal amžiaus kategoriją – 18-25 m., 26-40 m., 41-60 m. bei išsilavinimą – vidurinis (vidurinis / profesinis) ir aukštasis (aukštasis universitetinis ir aukštasis neuniversitetinis). Kadangi klausime apie užimamas pareigas, paliekama eilutė įrašyti savo pareigų pavadinimą nepasirenkant iš siūlomų, buvo tikslinga visus gautus atsakymo rezultatus, užimamas pareigas, sugrupuoti į tokias grupes:

- sandėlio darbuotojas;
- gamybos meistras;
- klientų aptarnavimo specialistas;
- skyriaus vadovas;
- apskaitos darbuotojas.

Siekiant efektyviau analizuoti ir įvertinti empirinio tyrimo rezultatus keletu klausimų – 11, 12 ir 13, atsakymai buvo sisteminami ir skirstomi į blokus pagal atitinkamą kiekvienos eilutės reikšmę. Atsakymo variantai „visiškai nesutinku / nesutinku“ buvo vertinami, kaip „negatyvūs“, atsakymai „nei sutinku, nei nesutinku“ buvo vertinami, kaip „neutralūs“, o atsakymai „visiškai sutinku / sutinku“, kaip „pozityvūs“. Tokiu atsakymų suskirstymu į atitinkamus blokus buvo analizuojami gauti anketų rezultatai SPSS programa.

Kadangi visi anketų rezultatų duomenys analizuojama SPSS programa. Duomenų analizei buvo ieškomi ir analizuojami statistiškai reikšmingi ir patikimi rezultatai. Tam tikslui pasiekti 11, 12 ir 13 klausimo atsakymai buvo sugrupuoti į tam tikras subkategorijas (žr. 4 lentelę).

Duomenys grupuojami remiantis atliktos faktorinės analizės rezultatais. 34 galimi atsakymų variantai (iš 11, 12, 13 klausimo) sugrupuoti pagal veiksnus: vidinės komunikacijos sklaida (9 atsakymų variantai), informacijos pateikimas (9 atsakymų variantai) bei komunikavimo įmonės viduje problemos (16 atsakymų variantų). Visi atsakymų variantai buvo apibendrinti, suvesti ir sugrupuoti į 10 subkategorijų.

Remiantis psichometrijos tyrimais bei praktine patirtimi yra žinoma, jog testą (diagnostinį konstrukta) galima taikyti sėkmingai tik tuomet, kai jis tenkina tam tikras kokybes: visų pirma – patikimumą ir tinkamumą (Merkys, 1999). Šios charakteristikos randamos atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus. Kaip matyti iš 4 lentelėje pateiktų duomenų, sudarytų subkategorijų – ilgis yra optimalus ir svyruoja nuo 2 iki 6 testo žingsnių. Faktorinė analizė naudota norint nustatyti ar atitinkamą skalę sudarančių žingsnių grupė išreiškia parengtą konstrukta.

Pirmiausia buvo skaičiuotas vienas iš rodiklių KMO koeficientas, parodantis matricos tinkamumo laipsnį faktorinei analizei. Kuo šio koeficiento reikšmė yra artimesnė 1, tuo labiau matrica tinka faktorinei analizei. Būtina pabrėžti, kas esant $KMO < 0,5$ – faktorinė analizė būtų nepriimtina, tačiau šio tyrimo metu tokių atvejų nepasitaikė. Kadangi subkategorija „tinkamas informacijos kiekis“ ir „individualizmas“ sudaro tik po 2 testo žingsnius, tai KMO koeficientas yra standartiškas ir lygus 0,5. Toliau, siekiant nustatyti kokią visumos procentinę dalį paaiškina tiriamasis objektas, paskaičiuota ir pateikta faktoriaus aprašomoji galia arba sklaida. Faktorių interpretuotinas, jei paaiškina ne mažiau kaip 10 proc. sklaidos. Jei paaiškinta faktoriaus sklaida mažesnę nei 10 proc., būtina ieškoti pavienio testo klausimo, kuris mažina to apibendrinto faktoriaus sklaidą. Iš 5 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad visų išskirtų faktorių paaiškintos sklaidos gerokai viršija šia žemiausią ribą. Mažiausia paaiškinta sklaida nustatyta subkategorijoje „trikdžiai“ ir siekia 40,49 %, o didžiausia – „laiku perduodama informacija“ subkategorijoje siekia 71,83 %. Taip pat, prasminga tirti šio tyrimo instrumento metodologinės kokybės charakteristikas – testo vidinę konsistenciją, testo skiriamąją gebą ir kt..

4 lentelė. Psichonometrinė charakteristika (sudaryta darbo autorės).

Subkategorijos	Klausimai	N iteams	KM O	Paaiš- kinta sklaida proc.	Cron- bach aplha	Faktorinis svoris (L)			Skiriamoji geba (r/itt)		
						mean	min	max	mean	min	max
Laiku perduodama informacija	(-) Informacija pateikiama ne pačiais tinkamiausiais būdais	4	0,78	71,83	0,87	0,85	0,80	0,89	0,71	0,56	0,89
	Informacija pateikiama operatyviausiu būdu, tinkamais kanalais										
	Informacija pateikiama laiku										
	(-) Informacija pateikiama pavėluotai										
Informacijos kokybė	(-) Pateikiama informacija neaiški informacija	3	0,62	50,17	0,77	0,66	0,31	0,84	0,46	0,08	0,77
	Pateikiama objektyvi ir patikima informacija										
	Pateikiama trumpa ir glausta informacija										
Tinkamas informacijos kiekis	Pateikiama per daug informacijos	2	0,50	52,96		0,73	0,73	0,73	0,50	0,06	0,78
	(-) Pateikiama per mažai informacijos										
Informacinis atvirumas	Įmonėje nuolat atvirai ir laisvai vyksta informacijos keitimasis	3	0,67	66,84	0,75	0,82	0,77	0,85	0,66	0,43	0,84
	Įmonėje vyksta nuoširdus dalijimasis informacija										
	(-) Įmonėje visada trūksta tikslios ir išgrynintos informacijos										
Informacijos patikimumas	Keisdamiėsi darbine informacija darbuotojai tikslinasi vieni su kitais	4	0,63	48,71	0,64	0,69	0,55	0,79	0,46	0,17	0,75
	Gavęs informaciją ją visada pasitikrinu konsultuodamasis su atsakingais ar man patikimais asmenimis										
	Darbe nenaudojama nepatikima ir netiksli informacija										
	Pasitikiu gauta informacija ir jos teikėju										
Individualizmas	Neteisėtiems tikslams informacija nekaupiama ir nenaudojama	2	0,50	58,59		0,77	0,77	0,77	0,57	0,17	0,78
	(-) Dirbu vienas ir komunikuoti nemėgstu										
Stilius	Netinkamas vadovo komunikavimo stilius su darbuotojais (tam tikros informacijos nesakymas, manymas kad tai jiems nereikalinga žinoti ir t.t.)	4	0,76	66,09	0,83	0,81	0,77	0,87	0,65	0,40	0,89
	Grįžtamojo ryšio nebuvimas iš darbuotojų pusės										
	Grįžtamojo ryšio nebuvimas iš vadovų pusės										
	Netinkamas komunikavimo stilius (uždaras, plepus,..)										

Vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo didinimas UAB „Kavita“ pavyzdžiu, Roma Znotinienė

Trikdžiai	Skirtingos specializacijos, komunikacijos nebuvimas	6	0,72	40,49	0,68	0,61	0,30	0,81	0,36	0,01	0,75
	Neefektyviai sprendžiamos problemos										
	Kitos komunikavimo priežastys (kalbėjimo, klausymo, rašymo ir pan.)										
	Komunikacijos stoka tarp padalinių ir vadovų										
	Per daug informacijos gavimo ir perdavimo vienu metu										
	Fizinės kliūtys (triukšmas, apšvietimas, nepatogi darbo vieta ir pan.)										
Emocijos	Motyvacijos neturėjimas, nenorėjimas komunikuoti	3	0,64	58,06	0,64	0,76	0,73	0,81	0,57	0,30	0,82
	Neformalaus bendravimo darbe baimė ir vengimas										
	Baimė dėl konkurencijos (neramu dėl darbo vietos)										
Išsilavinimas	Specifinio žodyno, nepakankamos žinių ir išsilavinimo problemos	3	0,63	60,47	0,67	0,78	0,74	0,84	0,59	0,30	0,80
	Technologijų neišmanymas, nepakankamas naudojimo žinių turėjimas										
	Mentalinės problemos (neigiamos emocijos, atminties problemos, nesusikaupimas ir pan.)										

Faktoriaus vidinis konsistencinis patikimumas įvertinamas apskaičiuavus Cronbach'o alfa koeficientą. Konkrečiu atveju matyti, kad matavimai yra patikimi, o apie tai liudija Cronbach alpha koeficientas, kuris turi tendenciją artėti prie 1, nepaisant to, kad testo žingsnių skaičius atskirose subkategorijose yra sąlyginai nedidelis. Subkategorijose „informacijos patikimumas“ ir „emocijos“ testo žingsnių skaičius yra mažiausias galimas, 3 pavieniai testo žingsniai, kada apskritai skaičiuojamas šis matas, tačiau Cronbach alpha koeficientas pasiekia 0,64 reikšmę. Subkategorijoje „trikdžiai“, kurią sudaro du kartus daugiau – 6 testo žingsniai, vidinės konsistencijos matas – koeficientas Cronbach alpha taip pat pasiekia panašią reikšmę ir lygus 0,68. Subkategorijose „stilius“ ir „laiku perduodama informacija“ testo žingsnių skaičius yra sąlyginai nedidelis (tik 4 pavieniai testo žingsniai), tačiau Cronbach alpha koeficientas pasiekia ir svyruoja apie ganėtinai aukštas reikšmes – 0,83 ir 0,87. Tikėtina, kad esant tokiam aukštam alpha rodikliui, atitinkamai aukšti ir kiti rodikliai, pvz. testo žingsnių faktoriai svoriai. Kaip matyti, vidutiniai faktoriai svoriai irgi yra pakankamai aukšti ir siekia net iki 0,83 ar 0,85 ir tai subkategorijose „informacinis atvirumas“ ir „laiku perduodama informacija“, kurias sudaro atitinkamai vos 3 ar 4 testo žingsniai. Netgi, atsižvelgiant į mažiausią (L_{min}) faktoriai svorį, galima pastebėti, kad daugelis koeficientų pasiekia min galimą ribą 0,30 ar gerokai ją viršija ir svyruoja nuo 0,30 iki 0,80 subkategorijoje „laiku perduodama informacija“, kurioje ir kiti psichometriniai rodikliai itin aukšti. O jei žiūrėti į didžiausią (L_{max}), matyti, kad jis taip pat pakankamai didelis, siekiantis net 0,89 reikšmę jau anksčiau minėtoje subkategorijoje.

Kitas svarbus rodiklis - vieneto visumos koreliacija (skiriamoji geba r/itt). Ten kur vidutinė skiriamosios gebos koeficiento reikšmė (r/itt mean) nesiekia 0,2 ar mažiausia reikšmė (r/itt min) yra neigiama, tokie testo žingsniai šalintini iš testo. Konkrečiu atveju tokių atvejų nepasitaikė, o r/itt mean pagal visas subkategorijas pasiekia ir gerokai viršija žemiausią kritinę ribą bei svyruoja nuo 0,36 subkategorijoje „trikdžiai“ iki 0,71 jau akcentuotoje subkategorijoje „laiku perduodama informacija“. Be to, labai svarbu, kad min skiriamosios gebos koeficiento reikšmė nebūtų mažesnė už 0, t.y. nebūtų neigiama ir konkrečiu atveju ši sąlyga taip pat tenkinama. Kai kuriose subkategorijose max vieneto visumos koreliacijos yra labai aukštos ir siekia net 0,89.

Kaip matyti pateiktoje lentelėje, minėtos testo metodologinės kokybės charakteristikos yra labai palankios. Visi išdėstyti argumentai rodo, kad sukurtas diagnostinis instrumentas psichometrinio požiūriu pasižymi pakankamai aukšta metodologine kokybe ir gali būti pripažintas tinkamu diagnozuojant įmonės vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumą.

Tyrimas buvo atliktas 2017 metų spalio mėnesį įmonėje UAB „Kavita“ (Gamyklos g. 48, Mažeikiai). Anketos pateiktos darbuotojams patogiu laiku.

3.3. UAB „Kavita“ charakteristika

UAB „Kavita“ – lietuviško kapitalo įmonė, veikianti nuo 1994 metų. Tai šeimos verslas. Pagrindinė veikla – didmeninė prekyba optikos prekėmis. Šiuo metu įmonė prekiauja ne tik optikos prekėmis, tačiau ir oftalmologinėmis prekėmis, medicinine aparatūra, mediciniais instrumentais bei įvairiomis kitomis medicininėmis prekėmis. Bendradarbiauja su Vokietijos, Japonijos, Italijos, Ispanijos, Lenkijos bei kitų valstybių firmomis. Veiklą vykdo ne tik Lietuvoje, bet ir Latvijoje, Estijoje, Gruzijoje, Azerbaidžiane ir kt.. Įmonė taip pat atlieka medicinos įrangos profilaktinį, garantinį ir po garantinį aptarnavimą, medicinos įrangų instaliavimą, mokymus. Prekiauja medicinos diagnostikos, fizioterapijos įranga gydymo įstaigoms bei individualiam naudojimui.

Įmonė UAB „Kavita“ yra 2012 metų birželio 14 dieną įkurtos „Nacionalinės optikų asociacijos“ narė, kurios veikla - vienyti įmones ir asmenis, dirbančius optikos prekių ir prietaisų prekybos ir gamybos srityje ir pan., dalyvauti kuriant konkurencingą aplinką, leidžiančią plėtoti kokybiškų optikos ir reikmenų produktų gamybą, vykdyti skaidrią jų pasiskirstymo sistemą ir t.t..

Nuo 2015 m. įmonėje įdiegta kokybės vadybos sistema pagal LST EN ISO 9001:2015 standartą. Remiantis įdiegtu kokybės vadybos standartu, įmonėje UAB „Kavita“ vienas pagrindinių reikalavimų tapo – optimizuoti išsiplėtusios įmonės administravimą. Įmonė analizuoja ir diegia įvairias programas, pavyzdžiui, užsakymų valdymo sistema, kur naudojama vieninga prekių, partnerių ir kitų sąrašų kodavimo sistema, kuri leidžia lengviau valdyti turimą informaciją ir efektyviau komunikuoti įmonės viduje.

Įmonės UAB „Kavita“ **vizija** – kryptingai augti, savo veiklą grindžiant tik aukščiausios kokybės valdymo standartais. Maksimaliai tenkinti klientų poreikius, plėsti pardavimų apimtį, didinti bendrovės pelną. **Misija** – siūlomos prekės ir paslaugos – orientuotos į aukštą kokybę, konkurencingą kainą, malonų ir nepriekaištingą klientų aptarnavimą. Vertybės – klientai, partneriai ir vieninga bendrų vertybių sistema:

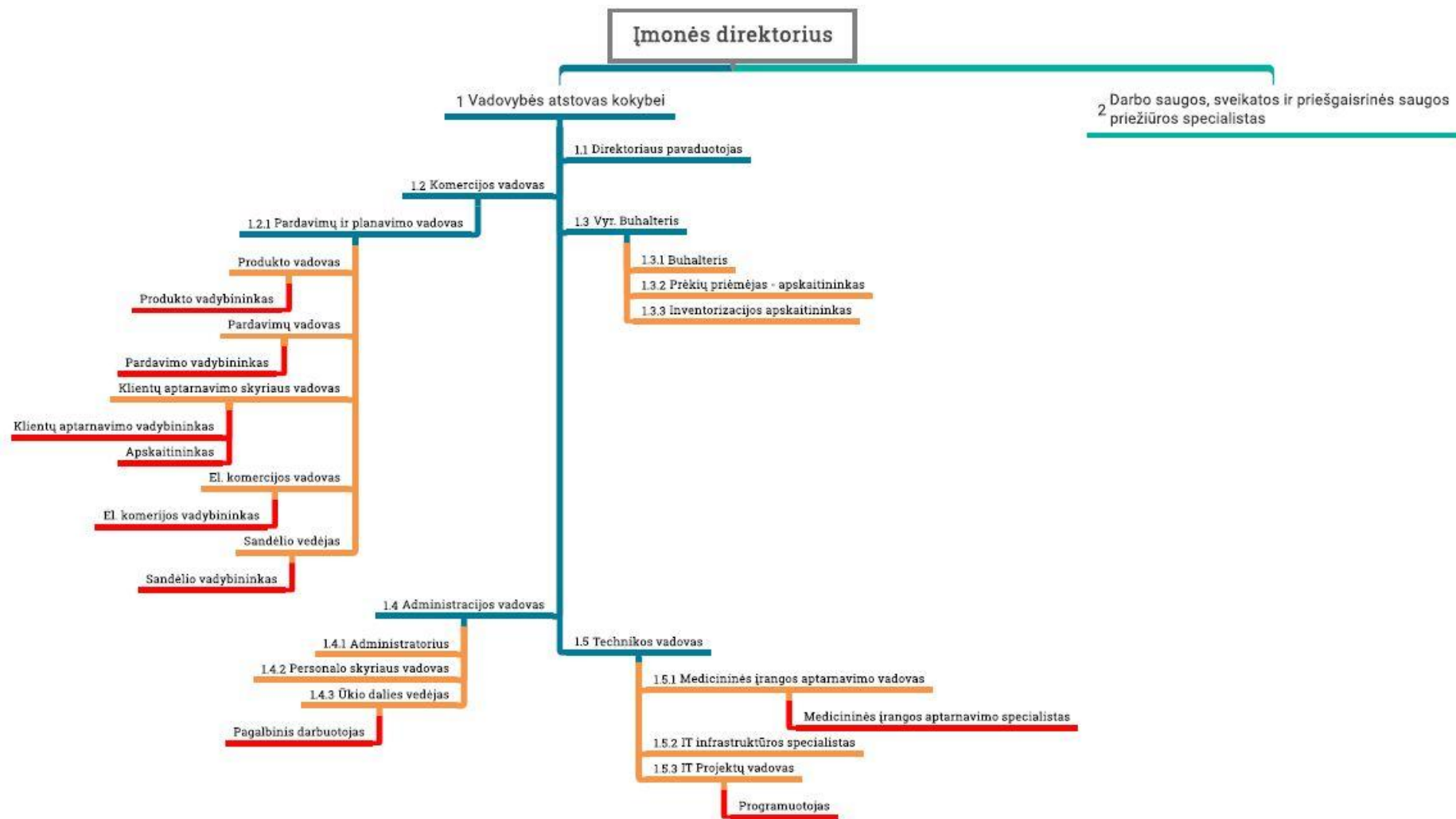
- Orientacija į klientą – „Mes lanksčiai aptarnaujame klientus – įsiklausydami į jų poreikius, lūkesčius. Kuriame santykius grįstus pagarba ir supratingumu“;
- Profesionalumas – “Darbuotojų kompetencija ir žinios itin svarbios mūsų sėkmei. Mes siekiame maksimalios kompetencijos, reikalingos savo darbui profesionaliai atlikti. Kompanija suteikia sąlygas darbuotojams tobulėti. Ugdome darbuotojų

asmeninę atsakomybę už atliekamą darbą, užtikriname našias bei saugias darbo sąlygas ir palaikome gerą ir saugią aplinką“;

- Novatoriškumas- „Nuolat siūlome naujus sprendimus, padedančius dirbti efektyviau bei suteikiančius konkurencinį pranašumą“;
- Patikimumas – „Visus įsipareigojimus klientams, partneriams, bendradarbiams nuolatos siekiame įvykdyti laiku ir kokybiškai, padarome kas priklauso nuo mūsų, o kas nepriklauso nuo mūsų – taip pat išreikalaujame iš kolegų, partnerių, tiekėjų. Įsipareigojame ir vykdome teisės aktus, įmonės nustatytus ir sutarčių reikalavimus“;
- Rizikos valdymas – „Identifikuojame galimą riziką, kuri galėtų neigiamai paveikti produktų ir klientų aptarnavimo kokybę, nustatome priemones, kaip operatyviai jas pašalinti iš įmonės procesų“;
- Nuolatinis veiklos gerinimas – „Analizuojame veiklos rezultatus ir atsižvelgdami į rinkos ir klientų poreikius, nuolat tobuliname kokybės vadybos sistemą. Šią politiką nuolat peržiūrime, kad ji išliktų aktuali, o jos įgyvendinimui kiekvienais metais formuojame tikslus ir uždavinius“.

Įmonė UAB „Kavita“ susideda iš pagrindinio įmonės ofiso Mažeikiuose bei ofisų Vilniuje ir Rygoje (Latvijos Respublika). Šiuo metu įmonėje dirba 74 darbuotojai. Įmonė pasižymi linijine valdymo struktūra. Už darbuotojų ir specialistų atliekamą darbą atsako padalinių vadovai. Pagrindinis įmonės darbuotojų pareigybių skirstymas: įvairių skyrių vadovai, žemesnio lygmens darbuotojų pareigybės skirstomos smulkiau: klientų aptarnavimo specialistai, apskaitos darbuotojai, sandėlio darbuotojai bei gamybos meistrai. Visos darbininkų kategorijos pareigybės tiesiogiai pavaldžios atitinkamų skyrių vadovams. Visi skyrių vadovai pavaldūs generaliniam direktoriui. Tolimesnės ir smulkesnės pareigybių skirstymo sistemos įmonėje atsisakoma, kadangi tai lengvai numanomas skirstymas, taip pat toks skirstymas ne visada atspindi darbuotojų atliekamas funkcijas. UAB „Kavita“ preliminari ir neoficiali organizacinė valdymo struktūra pateikiama 7 paveiksle.

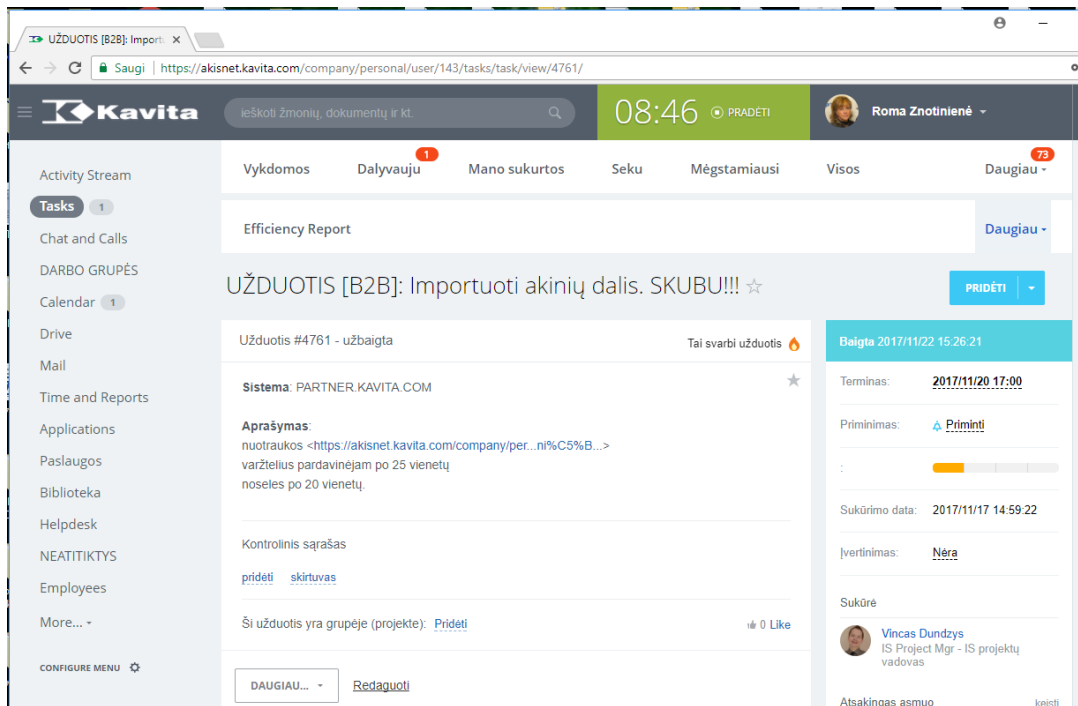
Įmonėje dirba 74-76 darbuotojai. Dirbančiųjų skaičius kintantis, kadangi įmonėje plečiama veikla, įgyvendinami nauji projektai bei inovacijos. Dėl darbuotojų kaitos bei naujų priėmimo į kolektyvą jaučiamas didelis atotrūkis komunikuojant tarp padalinių bei vadovų. Todėl darbuotojams yra organizuojami mokymai, kurių metu jie įgyja žinių profesinėje srityje. Per 2017 m. devynis mėnesius visi įmonės darbuotojai dalyvavo 8 įmonės organizuojuose mokymuose ir 5 išoriniuose mokymuose / seminaruose.



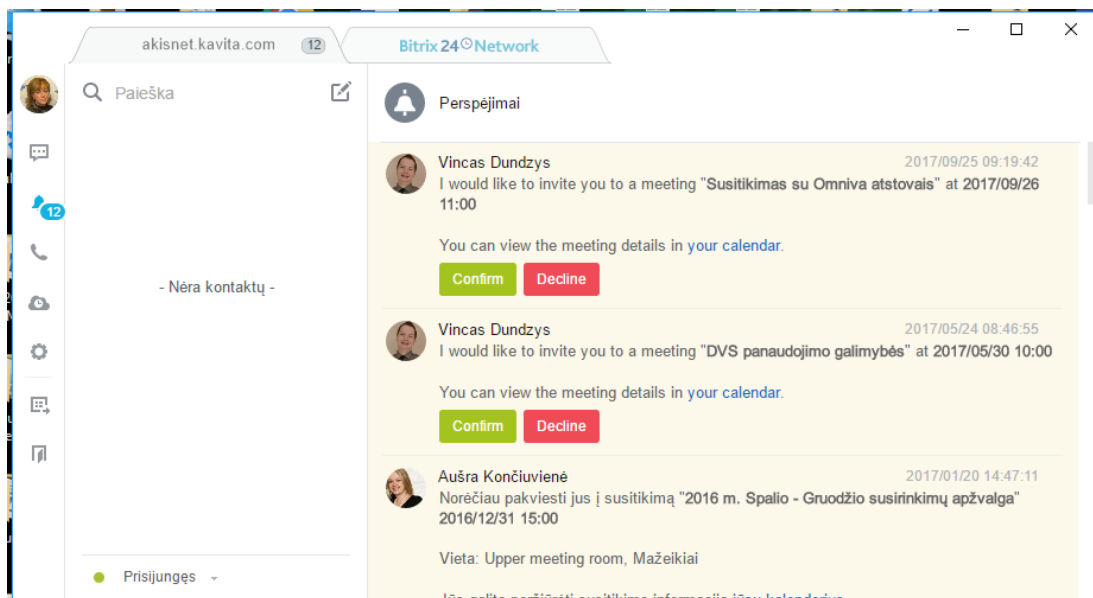
7 pav. Įmonės organizacinio valdymo struktūra

Įmonėje UAB „Kavita“ yra įdiegtos šie informacijos perdavimo kanalai:

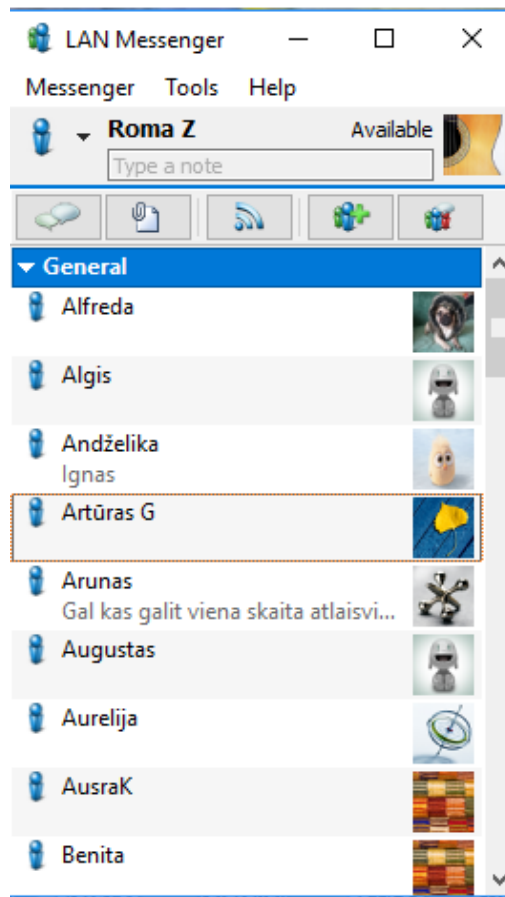
• Intranetas – Akisnet (8 pav.) / Bitrix (9 pav.) / Messenger (10 pav.);



8 pav. Informacijos perdavimo šaltinis „Akisnet“



9 pav. Informacijos perdavimo šaltinis „Bitrix“



10 pav. Informacijos perdavimo šaltinis „Messenger“

- Skype;
- El. Paštu;
- Kasdieniai / mėnesiniai / ketvirtiniai / metiniai susirinkimai;
- Videokonferencijos;
- Skelbimų lenta.

Apibendrinat, UAB „Kavita“ įmonės situaciją, galima teigti, kad bendrovė siekia būti novatoriška, modernia, nuolat ieškanti šiuolaikiškų technologinių sprendimų, kad teikiamos paslaugos būtų aukščiausios kokybės. Ir vis dėlto įmonėje vis dar jaučiams efektyvios vidinės komunikacijos sklaidos trūkumas. Todėl vidinės komunikacijos efektyvumo didinimo tyrimas įmonėje UAB „Kavita“ itin aktualus.

4.TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Siekiant nustatyti įmonės vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo didinimo galimybes UAB „Kavita“ pavyzdžiu, buvo atliktas empirinis tyrimas. Vertinimas atliekamas remiantis darbuotoju nuomone.

4.1. Diagnostinio tyrimo imtis ir respondentų charakteristikos

Anketinėje apklausoje buvo numatyti 74 respondentai, tačiau vienas respondentas griežtai atsisakė dalyvauti apklausoje, todėl empirinio tyrimo imtis – 73 respondentai. Iš jų 71,2 % moterys ir 28,8 % vyrai. 63 % respondentų amžiaus intervale 26 - 40 metų (pilna tyrimo demografinio bloko rezultatų charakteristika pateikta 5 lentelėje). Taip pat, kadangi išsilavinimas efektyviai komunikacijos sklaidai ir tarpusavio supratimui bei informacijos keitimuisi turi labai didelę įtaką, todėl tyrime buvo analizuojamas ir darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. Net 76,7 % (39,7 % aukštasis neuniversitetinis ir 37 % aukštasis universitetinis) darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą.

5 lentelė. Demografinė charakteristika (sudaryta darbo autorės).

N = 73		n	%
Lytis	Moteris	52	71,2
	Vyras	21	28,8
Amžius	18 – 25	9	12,3
	26 – 40	46	63,0
	41 - 60	18	24,7
Išsilavinimas	Vidurinis	17	23,3
	Aukštasis neuniversitetinis	29	39,7
	Aukštasis universitetinis	27	37
Pareigos	Sandėlio darbuotojas	13	17,8
	Gamybos meistras	6	8,2
	Klientų aptarnavimo specialistas	20	27,4
	Skyriaus vadovas	18	24,7
	Kita (apskaitos darbuotojas)	16	21,9

Apibendrinant demografinius ir socialinius rodiklius galime teigti, kad daugiausia darbuotojų įmonėje yra vidutinio ir vyresnio amžiaus. Remiantis statistikos departamento duomenimis, tai yra pats produktyviausias amžius, kuomet jau susiformavęs atsakomybės ir autoriteto jausmas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį – daugiau nei du trečdaliai moterų ir vienas trečdalis vyrų. Įmonėje UAB „Kavita“ didžioji dalis darbuotojų (76,7 %), turintys aukštąjį išsilavinimą. Tai beveik dvigubai daugiau nei visų darbuotojų Lietuvoje. Remiantis statistikos departamento duomenimis, nuo 2014 m. Lietuvoje yra ~38 % darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą atskleidžia ir sąsają su užimamomis pareigomis. Daugiausia darbuotojų užima specialistų (klientų aptarnavimo specialistai – 27,4 %)

ir vadovų pareigas (skyriaus vadovai – 24,7 %). Šie demografiniai aspektai ypač aktualu analizuojant tolimesnio empirinio tyrimo rezultatus.

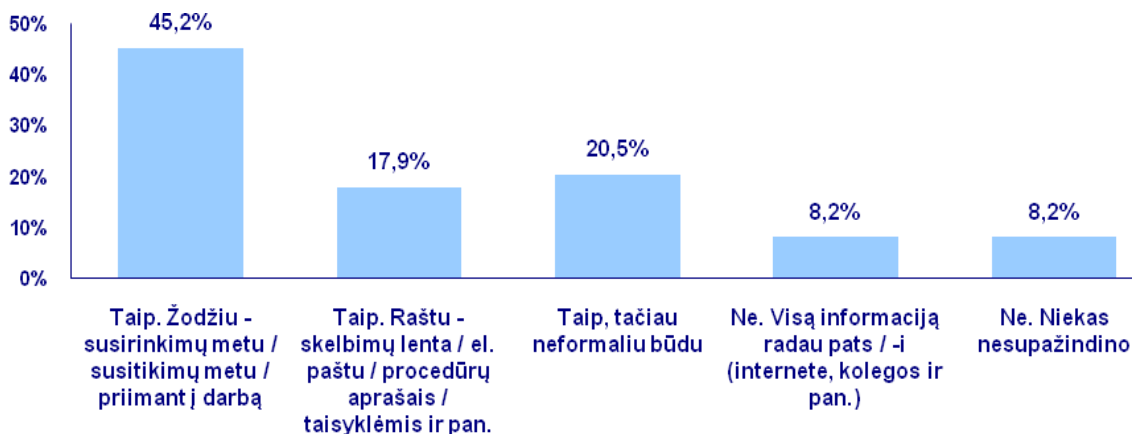
3.2. Tyrimo rezultatai

Viena iš efektyvios vidinės komunikacijos sklaidos sudedamųjų dalių – tinkamai parinkti komunikavimo kanalai. Todėl toliau darbuotojų buvo klausiama kaip jie mano, kokie informacijos šaltiniai patikimiausi, iš kurių gaunama informacija darbo klausimais. Net 67,1 % nurodė – informacija, gaunama iš tiesioginių skyrių vadovų. O mažiausiai patikima – informacija, gauta telefoninių pokalbių metu (žr. 11 pav.).



11 pav. Patikimiausi gaunamos informacijos darbo klausimais šaltiniai

Toliau darbuotojų buvo prašom atsakyti, ar jie buvo supažindinti su įmonės tikslais, projektais, darbo tvarkos taisyklėmis ir t.t. bei kokiais būdais. Didžioji dauguma (83,6 %) apklaustų darbuotojų atsakė, jog jie buvo supažindinti su visa informacija. Tačiau 20,5 % nurodė, jog informaciją buvo suteikta neformaliu būdu ir net 16,4 % teigia, kad jų niekas nesupažindinto arba informaciją teko susirasti patiems (12 pav.).



12 pav. Darbuotojų supažindinimas su įmonės informacija

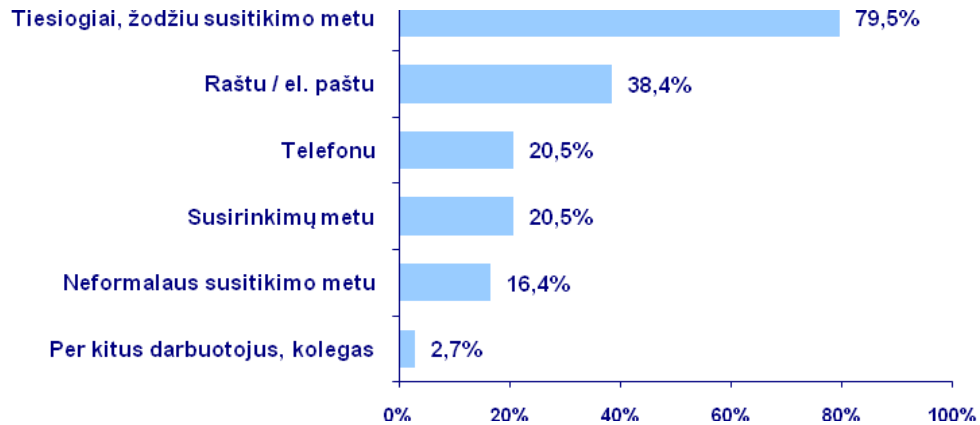
Kitu klausimu buvo siekiama gauti dar daugiau informacijos ir darbuotojų nuomonės apie įmonėje perduodamos informacijos sklaidą ir kanalus. Buvo klausiama, koku būdu ir kokiais komunikacijos kanalais dažniausiai gaunama informacija apie įmonės tikslus, planuojamus ir vykdomus projektus, darbus, reikalavimus ir kitą susijusią informaciją. Daugiausia darbuotojų 68,5 % nurodė, informaciją dažniausiai gaunantys iš tiesioginių skyrių vadovų. Ir vis dėlto 5,5 % darbuotojų nurodė, kad jų tokia informacija iš vis nepasiekia (žr. 13 pav.).



13 pav. Komunikacijos kanalai, kuriais dažniausiai gaunama informacija

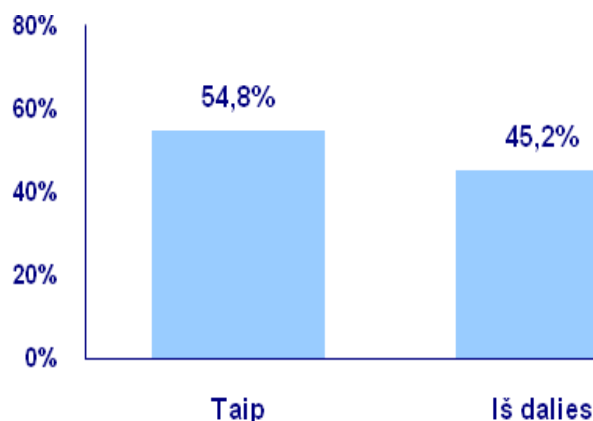
Sužinojus, kokiais kanalais darbuotojai gauna informaciją, buvo klausiama, ar ta informaciją jiems suteikiama aiškiai ir suprantamai. Daugiau nei pusė (54,8 %) darbuotojų

pritaria, jog informacija pateikiama aiškiai ir suprantamai, tačiau likusiai pusei (45,2 %) darbuotojų informacija nėra pateikiama visiškai aiškiai ir suprantamai (14 pav.). Galime daryti prielaidą, kad įmonė pateikdama informaciją ne visada atsižvelgia į darbuotojų demografinius bruožus perteikdama informaciją.



14 pav. Informacijos suprantamumas ir aiškumas

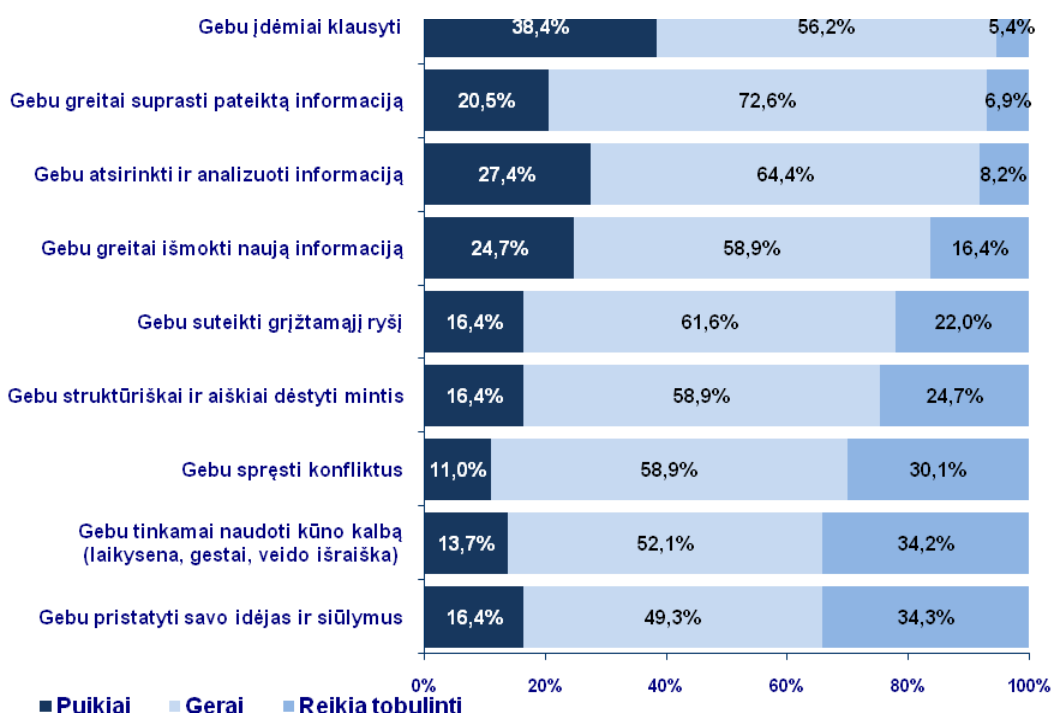
Kitu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, o kaip patys darbuotojai vertina, kaip jie perduoda informaciją savo vadovams. Daugiausia darbuotojų (79,5 %) linkę informaciją vadovams perduoti tiesiogiai, žodžiu susitikimo metu, o rečiausiai darbuotojai perduoda informaciją per kitus darbuotojus ir kolegas (2,7 %) (žr. 15 pav.).



15 pav. Informacijos perdavimas vadovams

Kitu klausimu buvo prašoma darbuotojų įvertinti teiginius, kurie atskleidžia darbuotojų gebėjimą priimti ir perduoti informaciją, galimus trikdžius, kurie trukdo efektyviai įmonės vidinės komunikacijos sklaidai. Atsakymai atskleidė darbuotojų savęs vertinimą. Galime teigti,

kad darbuotojų stipriosios savybės komunikacijoje - gebėjimas klausyti (38,4 %), pasirinkti ir analizuoti informaciją (27,4 %) bei ją išmokyti (24,7 %). Labiausiai darbuotojų nuomone, jie geba klausyti, išgirsti ir suprasti jiems suteiktą informaciją. Taip pat buvo pastebėta, jog nemaža dalis darbuotojų (16,4 % - puikiai, 61,6 % - gerai) mano gebantys suteikti grįžtamąjį ryšį, tačiau manančių, kad reikia tobulinti gebėjimą pristatyti savo idėjas ir siūlymus (34,3 %), tinkamą kūno kalbos naudojimą (34,2 %) ar gebėjimą spręsti konfliktus (30,1 %) nurodė trečdalis darbuotojų. (žr. 16 pav.). Galime daryti prielaidą, jog daugelis darbuotojų nesugeba tinkamai suteikti grįžtamojo ryšio.



16 pav. Darbuotojų savęs vertinimas

Darbuotojų atsakymai atskleidė galimus efektyvios vidinės komunikacijos sklaidos trikdžius – nemokėjimas perteikti savo minčių, idėjų, kitaip tariant, nemokėjimas tinkamai iškomunikuoti informacijos, nemokėjimas tinkamai naudoti neverbalinės komunikacijos priemonių, nemokėjimas tinkamai valdyti informacijos srauto, konfliktinių situacijų, kitaip tariant darbuotojų nesugebėjimas tinkamai perteikti grįžtamąjį ryšį komunikuojant, nemokėjimas išanalizuoti koduotos informacijos suprantamai ir aiškiai, kas gali iššaukti pasipriešinimą ir išankstinę nuomonę dėl pokyčių, ar tiesiog informacijos nepriėmimo. Darbuotojų atsakymai gali būti vertinami dviprasmiškai. Daugelis darbuotojų mano, jog jie geba puikiai ar gerai klausyti ir įsisavinti informaciją, tačiau analizuojant aspektus, kuriuos darbuotojams jų manymų reikia tobulinti, galime vertinti, kaip prieštaravimą pirminiams teiginiams. Nesugebėjimas spręsti konflikto, rodo, jog ne visi geba tinkamai išklausyti ir analizuoti informaciją ir pan.. Todėl šie

atsakymai turi būti vertinami plačiau ir giliau, ieškant sąsajų su demografiniais aspektais, kurie gali nulemti galimų trikdžių pašalinimą, tobulinant efektyvios vidinės komunikacijos sklaidą įmonėje.

Taip pat, darbuotojų buvo paprašyta įvertinti teiginius, kurie susiję su galimais trikdžiais, įvertinti informacijos perdavimo kanalų parinkimą bei pačios informacijos kodavimą, kitaip tariant įvertinti informacijos pateikimą (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Informacijos pateikimas (sudaryta darbo autorės).

R/Nr.	Veiksniai	N	Vertinimo %			M (vidurkis)	Mo	SD	V
			Negatyvus	Neutralus	Pozityvus				
1	Pateikiama objektyvi ir patikima informacija	73	8,2	28,8	63,0	3,59	4	0,70	20%
2	Informacija pateikiama operatyviausiu būdu, tinkamais kanalais	73	19,2	30,1	50,7	3,34	4	0,87	26%
3	Pateikiama trumpa ir glausta informacija	73	15,1	43,8	41,1	3,26	3	0,71	22%
4	Informacija pateikiama laiku	73	21,9	39,7	38,4	3,21	3	0,88	27%
5	Pateikiama per mažai informacijos	73	27,4	37,0	35,6	3,07	3	0,87	28%
6	Informacija pateikiama pavėluotai	73	34,2	45,2	20,6	2,86	3	0,79	27%
7	Informacija pateikiama ne pačiais tinkamiausiais būdais	73	53,4	26,0	20,6	2,62	2	0,92	35%
8	Pateikiama neaiški informacija	73	60,3	31,5	8,2	2,42	2	0,72	30%
9	Pateikiama per daug informacijos	73	64,4	28,8	6,8	2,34	2	0,73	31%

Daugiausia darbuotojų (63 %) pritaria teiginiui, jog informacija pateikiama objektyvi ir patikima bei, jog informacija pateikiama operatyviausiu būdu, tinkamais kanalais (50,7 %), šiek tiek mažiau nei pusė darbuotojų (41,1 %) pritaria, jog informacija pateikiama trumpa ir glausta. Tą patį požiūrį atskleidžia ir darbuotojų atsakymai, kur jie nepritaria pateiktiems teiginiais: pateikiama per daug informacijos (64,4 %), pateikiama neaiški informacija (60,3 %) bei informacija pateikiama ne pačiais tinkamiausiais būdais (53,4 %). Apibendrinant galime teigti, jog darbuotojai mano, kad įmonėje informacija pateikiama aiški ir tinkamais kanalais.

Toliau darbuotojų buvo prašoma įvertinti teiginius atskleidžiančius informacijos sklaidą įmonėje. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė. Informacijos sklaida (sudaryta darbo autorės).

R/Nr.	Rodikliai	N	Vertinimo %			M (vidurkis)	Mo	SD	V
			Negatyvus	Neutralus	Pozityvus				
1	Gavęs informaciją ją visada pasitikrinu konsultuodamasis su atsakingais ar man patikimais asmenimis	73	2,7	11,0	86,3	4,08	4	0,74	18%
2	Neteisėtiems tikslams informacija nekaupiama ir nenaudojama	73	4,1	15,1	80,8	3,99	4	0,74	18%
3	Keisdamiesi darbine informacija darbuotojai tikslinasi vieni su kitais	73	4,1	17,8	78,1	3,84	4	0,76	20%
4	Pasitikiu gauta informacija ir jos teikėju	73	1,4	46,6	52,0	3,56	3	0,62	18%
5	Darbe nenaudojama nepatikima ir netiksli informacija	73	21,9	43,8	34,3	3,16	3	0,87	27%
6	Įmonėje visada trūksta tikslios ir išgrynintos informacijos	73	28,8	42,5	28,7	3,03	3	0,91	30%
7	Įmonėje nuolat atvirai ir laisvai vyksta informacijos keitimasis	73	32,9	37,0	30,1	2,99	3	0,87	29%
8	Įmonėje vyksta nuoširdus dalijimasis informacija	73	32,9	41,1	26,0	2,93	3	0,87	30%
9	Dirbu vienas ir komunikuoti nemėgstu	73	89,0	9,6	1,4	1,74	2	0,69	40%

Nors prieš tai klausimo rezultatus analizuojat buvo pastebėta, jog darbuotojai teigia, kad jie informaciją gauna aiškia, tačiau šio klausimo atsakymai, atskleidė, jog vidinė komunikacijos sklaida įmonėje aktuali tema, kurią būtina nagrinėti. Darbuotojų atsakymai atskleidė, jog didžioji dalis darbuotojų (86,3 %) pritaria teiginiui, kad gavę informaciją ją visada pasitikrina konsultuodamiesi su atsakingais ir jiems patikimais asmenimis bei keisdamiesi darbine informacija ją tikslinasi vieni su kitais (78,1 %). Taip pat, beveik visi darbuotojai (80,8 %) pritaria, kad informacijos neteisėtiems tikslas nėra įmonėje kaupiama ar naudojama. Be to, pastebima, kad įmonėje darbuotojai yra linkę dirbti komandoje ir komunikuoti vieni su kitais. Tai atskleidžia, teiginys, kuriam labai didelė darbuotojų dalis nepritaria (89 %) – „dirbu vienas ir komunikuoti nemėgstu“. Vertinant šio klausimo rezultatus, buvo pastebėta, kad įmonėje informacijos sklaida nėra visiškai sklandi ir aiški, ne visada darbuotojai pasikliauja gauta informacija ar informacijos pateikimo stiliumi. Nors pusė darbuotojų (52 %) teigia, kad pasitiki gaunama informacija ir jos skleidėju, tačiau paklausus ar įmonėje vyksta nuoširdus dalijimasis informacija, ar vyksta nuolatinis keitimasis informacija atvirai ir laisvai, ar nenaudojama nepatikima ir netiksli informacija, ar įmonėje netrūksta tikslios ir išgrynintos informacijos, darbuotojų atsakymai pasiskirstė labai panašiai – dalis darbuotojų, po 20 – 30 % teigia „visiškai

sutinkantys / sutinkantys“ su teiginiu arba „visiškai nesutinkantys / nesutinkantys“. Galime daryti prielaidą, jog pateikiama informacija nėra visiems darbuotojams aiškiai suprantama, jog būtina analizuoti sąsajas tarp darbuotojų ir informacijos pateikimo.

Kitu klausimu siekiama sužinoti, kokie galimi trikdžiai, problemos įmonės viduje darbuotojams komunikuojant tarpusavyje ar su vadovais. Darbuotojų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė. Įmonės vidinės komunikacijos sklaidos problemos (sudarytas darbo autorės).

R/Nr.	Komunikavimo trikdžiai	N	Vertinimo %			M (vidurkis)	Mo	SD	V
			Negatyvus	Neutralus	Pozityvus				
1	Netinkamas vadovo komunikavimo stilius su darbuotojais (tam tikros informacijos nesakymas, manymas kad tai jiems nereikalinga žinoti ir t.t.)	73	38,4	20,5	41,1	3,00	4	1,14	38%
2	Neefektyviai sprendžiamos problemos	73	42,5	26,0	31,5	2,82	2	1,00	36%
3	Komunikacijos stoka tarp padalinių ir vadovų	73	42,5	30,1	27,4	2,75	2	0,97	35%
4	Grižtamojo ryšio nebuvimas iš darbuotojų pusės	73	42,5	42,5	15,0	2,68	3	0,83	31%
5	Skirtingos specializacijos, komunikacijos nebuvimas	73	47,9	32,9	19,2	2,64	2	0,92	35%
6	Netinkamas komunikavimo stilius (uždaras, plepus,..)	73	50,7	30,1	19,2	2,60	2	0,89	34%
7	Grižtamojo ryšio nebuvimas iš vadovų pusės	73	52,1	28,8	19,1	2,52	2	1,06	42%
8	Motyvacijos neturėjimas, nenorėjimas komunikuoti	73	56,2	24,7	19,1	2,44	2	1,01	42%
9	Per daug informacijos gavimo ir perdavimo vienu metu	73	61,6	28,8	9,6	2,40	2	0,83	35%
10	Mentalinės problemos (neigiamos emocijos, atminties problemos, nesusikaupimas ir pan.)	73	68,5	19,2	12,3	2,27	2	0,93	41%
11	Baimė dėl konkurencijos (neramu dėl darbo vietos)	73	68,5	16,4	15,1	2,23	2	0,98	44%
12	Technologijų neišmanymas, nepakankamas naudojimo žinių turėjimas	73	67,1	23,3	9,6	2,21	2	0,90	41%
13	Fizinės kliūtys (triukšmas, apšvietimas, nepatogi darbo vieta ir pan.)	73	76,7	5,5	17,8	2,18	2	1,07	49%
14	Kitos komunikavimo priežastys (kalbėjimo, klausymo, rašymo ir pan.)	73	71,2	21,9	6,9	2,12	2	0,85	40%
15	Specifinio žodyno, nepakankamos žinių ir išsilavinimo problemos	73	75,3	20,5	4,2	2,05	2	0,78	38%

16	Neformalaus bendravimo darbe baimė ir vengimas	73	82,2	12,3	5,5	2,00	2	0,76	38%
----	--	----	------	------	-----	-------------	---	------	-----

Šio klausimo atsakymai atskleidė, jog beveik su visais teiginiais darbuotojai nesutinka. Išskiriamas tik vienas teiginys su kuriuo darbuotojai labiau sutinka nei nesutinka (41,1 %) – „netinkamas vadovo komunikavimo stilius su darbuotojais (tam tikros informacijos nesakymas, manymas, kad tai jiems nereikalinga žinoti ir t.t.)“. Taip pat galime išskirti tokius, galimus trikdžius, kaip neefektyvus problemų sprendimas, komunikacijos stoka tarp vadovų. Darbuotojai šiems teiginiams labiau nepritaria, nei pritaria, tačiau atsakymų skirtumas nėra labai ryškus. Darbuotojų atsakymai atskleidė ir tuos galimus trikdžius, kurie mažiausiai vertinami kaip galima problema komunikacijos sklaidai įmonėje UAB „Kavita“ – neformalaus bendravimo darbe baimė ir vengimas (82,2 %), fizinės kliūtys (triukšmas, apšvietimas, nepatogi darbo vieta ir pan.) (76,7 %), specifinio žodyno, nepakankamos žinių ir išsilavinimo problemos (75,3%) bei kitos komunikavimo priežastys tokios, kaip kalbėjimo, klausymo, rašymo ir t.t. (71,2 %). Apibendrinant, galime teigti, kad įmonėje vidinės komunikacijos sklaidos problemos yra, tačiau jas būtina analizuoti smulkiau, remiantis demografiniais aspektais.

Paskutiniu klausimu buvo prašoma darbuotojų išreikšti nuomonę ar siūlymus, kaip būtų galima padidinti vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumą, ar kaip sumažinti trikdžius, kokiomis priemonėmis perduoti informaciją, kad komunikacija įmonė būtų efektyvi. 32 darbuotojai savo nuomonės neišsakė, o kitų darbuotojų nuomonė buvo vertinama ir analizuojama, suskirstant į 4 kategorijas (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Darbuotojų nuomonių pasiskirstymas (sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Teiginių skaičius	Teiginiai
Gerinti tarpusavio bendravimą ir emocinį klimatą	16	bendras žmogiškumas, kad visi siekiame to paties tikslo
		įtampos nebuvimas iš valdžios
		manau, kad komunikacija įmonės viduje yra pakankamai gera
		pradėti keistis nuo savęs
		teigimas emocinis klimatas
		komunikuos vieni su kitais ir mokysis iš vadovo pavyzdžio
		vadovo požiūris į darbuotoją, nuomonės išklausymas, suteikti galimybę pasitaisyti suklydus
		bendravimas tarp padalinių vadovų ir darbuotojų, perteikiant įmonės planus, tikslus ir siekiamybes
		bendravimas tarpusavyje
		bendravimas už darbo ribų
		bendravimas vienas su kitu, mokėjimas spręsti problemas
		daugiau atvirumo
		draugiški santykiai tarp įmonės darbuotojų

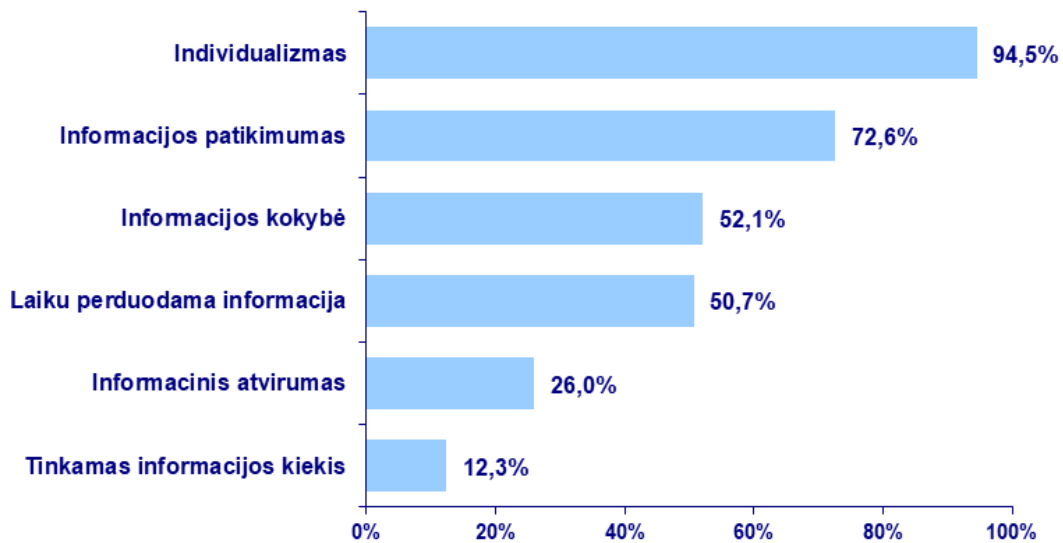
		geras bendravimas ir draugiškumas tarp darbuotojų
		nusistovėjusi ir stabili hierarchija, be antrinių vadovų
		tarpusavio bendravimas ir supratimas
Susirinkimų skaičiaus didinimas	9	trumpalaikiai susirinkimai
		trumpi skyrių vadovų susirinkimai, kurie ir taip vyksta
		trumpi susirinkimai tam tikromis nustatytais dienomis, kiekvieną savaitę
		Trumpalaikiai susirinkimai apibendrinant naujoves, pasikeitimus, pastabas
		bendri susirinkimai kartą per mėnesį
		dažniau daromi susirinkimai pagerintų komunikaciją
		susirinkimai
		susirinkimai, užduočių paskirstymas
		susirinkimai dirbantiems, diskusijos
Gerinti perduodamos informacijos kokybę ir savalaikiškumą	13	bendrų tikslų siekimas, geranoriškumas
		daugiau ir išsamesnės informacijos pateikimo iš vadovų pusės
		informacijos pasidalinimas įgyvendinant naujus projektus ne kada nors, o čia ir dabar
		kad vadovai neslėptų informacijos nuo darbuotojų, nekalbėtų puse lūpų
		pasitikėti darbuotoju, kad jis tinkamai atlieka pavestą darbą, atsakingai dirba
		pašalinus trikdžius
		svarbios informacijos dalijimasis su kitais, o ne manyti, kad jei reikės darbuotojas pats viską išsiaiškina ir sužinos
		būti draugiškais ir dalintis patirtimi
		tiksli konkreti informacija, tvarka
		įmonėje reikia įtvirtinti nuomonę dėl vieningumo, kad dirbtume dėl bendrų tikslų, o ne atskirai
		iš anksto suteikiama informacija
		tiesioginių vadovų informacijos pateikimas
		tikslius grandininės informacijos perteikimas
Didinti rašytinės informacijos pateikimą	3	aiškus informacijos kanalų ir tvarkos aprašymas
		draugiškumo kolektyve, informacijos skelbimų lentoje, supažindinimas su pokyčiais ir planais, pareigų raštiškas nustatymas
		pranešimai, įsakymai, nurodymai turėtų būti skelbiami viešai visiems įmonės darbuotojams

Analizuojant pateiktus darbuotojų atsakymus pastebima, kad daugiausia darbuotojų (16 teiginių) mano, kad pagerinti vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumą, galima gerinant tarpusavio bendravimą ir emocinį klimatą bei gerinant perduodamos informacijos kokybę ir savalaikiškumą (13 teiginių). Mažiausia darbuotojų (3 teiginiai) mano, kad vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumą gerinti reikėtų, pateikiant daugiau rašytinės informacijos. Apibendrinant galime teigti, kad vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo problematika įmonėje vyrauja ir ją būtina analizuoti. Nors darbuotojai konkrečių pastabų, galimų trikdžių

nepateikė, tačiau net 41 darbuotojas, daugiau nei pusė, mano, kad vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumą reikia didinti. Patys darbuotojai daugiausia dėmesio skiria pateikiamos informacijos, komunikavimo stiliui, skleidžiamoms emocijoms bei perduodamos informacijos kokybei, pasirinktoms priemonėms, kaip geriausia pateikti informaciją įmonės darbuotojams.

3.3. Empirinio tyrimo rezultatų sąryšiai

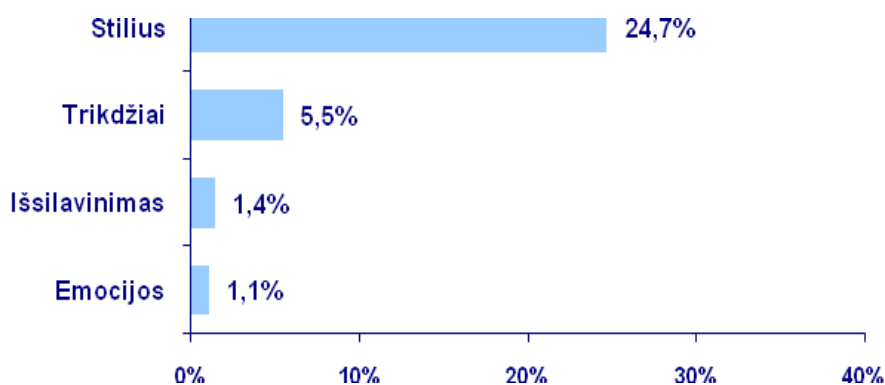
Anketos rezultatų duomenys buvo analizuojami ir remiantis parengta psichometrijos lentele su subkategorijomis. Analizuojant įmonės vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumą bei informacijos pateikimą, buvo grupuojami atsakymų rezultatai (žr. 17 pav.).



17 pav. Vidinės komunikacijos sklaida ir informacijos pateikimas įmonėje

Iš pateiktų duomenų matyti, kad efektyviai vidinės komunikacijos sklaidai ir informacijos pateikimui įmonėje, daugiausia įtakas turi darbuotojų komandiškumas, individualizmo stoka (94,5 %) bei pasitikėjimas gaunama informacija (72,6 %). Tačiau, nors darbuotojai jaučiasi komandiški ir pasitiki suteikiama informacija, tačiau teigia, kad informacijos kiekis neužtenkamas. Nedidelė dalis darbuotojų (12,3 %) teigia, kad jie gauna tinkamą informacijos kiekį. Apibendrinant galime teigti, kad nors informacija įmonėje, pasak darbuotojų, yra patikima, kokybišką, bet yra kitos komunikacijos sudedamosios dalys į kurias reikia atkreipti dėmesį norint didinti vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumą.

Analizuojant, kas lemia efektyvią vidinės komunikacijos sklaidą, autoriai išskiria ir galimus trikdžius, kurie dažnu atveju, net kokybišką informaciją gali paversti neefektyvia įmonės veiklai. Tyrimo metu gauti rezultatai buvo vertinami ir pagal parengtą subkategorijų lentelę (žr. 18 pav.).



18 pav. Vidinės komunikacijos sklaida problemos

Pagrindinė problema efektyviai vidinei komunikacijos sklaidai, anot darbuotojų – stilius, informacijos pateikimo, priėmimo, komunikavimo stilius iš vadovų ir tarp darbuotojų. Mažiausiai darbuotojai išskiria emocijas (1,1 %) ir išsilavinimo stoką ar skirtumą (1,4 %), kaip galimus efektyvios vidinės komunikacijos sklaidos trikdžius. Apibendrinant galime teigti, kad pagrindinė problema efektyviai vidinės komunikacijos sklaidai įmonėje – komunikavimo stilius. Tai atskleidžia ir galimybę efektyviai vidinės komunikacijos sklaidai padidinti, pasitelkiant ir koreguojant komunikacijos priemones – parenkant atitinkamą bendravimo, informacijos perdavimo stilių. Todėl verta panagrinėti tyrimo rezultatus smulkiau, remiantis 3.2. skyriuje pateikta respondentų charakteristika.

Analizuojant tyrimo rezultatus ir vertinant juos pagal numatytus pjūvius buvo pastebėti tam tikri sąryšiai (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Patikimiausi gaunamos informacijos šaltiniai ir jų sąryšiai (sudaryta darbo autorės).

Patikimiausi gaunamos informacijos šaltiniai	Direktorius ir jo žodžiu pateikta informacija susirinkimų metu	Administracija	Tiesioginio skyriaus vadovo	Kolegų turimos žinios ir informacija	Informacija, pateikta skelbimų lentose/duomenų bazėse/el. paštu ir pan.	5 min./savaitiniai/mėnesiniai/ketvirtiniai susirinkimai	Telefono pokalbiai	Neformalūs susitikimai pertraukėlių metu	Iš keleto šaltinių gauta informacija	
	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	
Lytis	Moteris	0,44	0,10	0,73	0,25	0,44	0,27	0,04	0,06	0,19
	Vyras	0,43	0,19	0,52	0,38	0,38	0,24	0,10	0,10	0,19
	t	0,106	-1,104	2,715	-1,113	0,474	0,271	-0,958	-0,568	0,018
	p	0,916	0,273	0,041	0,269	0,637	0,787	0,341	0,572	0,986
Amžius	18-25 metai	0,56	0,22	0,67	0,11	0,33	0,33	0,00	0,00	0,11
	26-40 metų	0,41	0,11	0,70	0,35	0,50	0,24	0,04	0,04	0,20
	41-60 metų	0,44	0,11	0,61	0,22	0,28	0,28	0,11	0,17	0,22

	F	0,302	0,452	0,203	1,271	1,482	0,186	0,853	1,939	0,236
	p	0,740	0,638	0,817	0,287	0,234	0,831	0,430	0,151	0,790
Išsilavinimas	Vidurinis/ profesinis	0,24	0,06	0,65	0,35	0,24	0,06	0,06	0,06	0,18
	Aukštasis neuniversi- -tėtinis	0,45	0,14	0,69	0,24	0,41	0,17	0,03	0,07	0,14
	Aukštasis universi- -tėtinis	0,56	0,15	0,67	0,30	0,56	0,48	0,07	0,07	0,26
	F	2,226	0,420	0,044	0,322	2,246	6,618	0,207	0,018	0,665
	p	0,045	0,659	0,957	0,725	0,044	0,002	0,813	0,982	0,517
Pareigos	Sandėlio darbuotoja s	0,38	0,08	1,00	0,23	0,31	0,15	0,00	0,15	0,08
	Gamybos meistras	0,17	0,17	0,17	0,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33
	Klientų aptarnavi mo specialista s	0,25	0,05	0,55	0,30	0,40	0,20	0,00	0,00	0,20
	Skyriaus vadovas	0,72	0,33	0,56	0,22	0,61	0,44	0,22	0,11	0,33
	Apskaitos darbuotoja i	0,50	0,00	0,88	0,25	0,50	0,31	0,00	0,06	0,06
	F	3,007	3,001	5,864	1,227	2,133	1,704	3,659	0,964	1,507
	p	0,024	0,024	0,0004	0,308	0,046	0,159	0,009	0,433	0,210

Iš lentelėje pateiktų duomenų, matome, jog labiau, kaip informacijos šaltinį – tiesioginį vadovą, yra linkusios vertinti ir pasitikėti moterys (73 %) nei vyrai (52 %). Taip pat išryškėjo sąryšis tarp komunikacijos kanalų ir išsilavinimo. Aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai labiau pasitiki informacija, kurią perduoda direktorius žodžiu susirinkimų metu, informacija pateikta skelbimų lentose, duomenų bazėse, el. paštu ir pan. bei 5 min. susirinkimų, savaitinių, mėnesinių, ketvirtinių susirinkimų metu, nei darbuotojai su viduriniu išsilavinimu. Labiausiai išryškėjo sąryšis tarp užimamų pareigų ir informacijos perdavimo kanalo. Direktoriaus žodžiu pasakyta informacija susitikimų metu labiau linkę pasitikėti skyrių vadovai (72 %), nei pavyzdžiui, gamybos meistrai (17 %). Taip pat skyrių vadovai pasitiki ir informacija, kurią jie gauna iš administracijos (33 %), tuo tarpu apskaitos darbuotojai, klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojai ir sandėlio darbuotojai nepasitiki visai arba labai nedaug. Analizuojant sąryšį su užimamomis pareigomis, pastebima, kad labiausiai patikimas šaltinis – tiesioginis skyriaus vadovas. Šiuo šaltiniu labiausiai pasitiki sandėlio darbuotojai (100 %) ir apskaitos darbuotojai (88 %), o mažiausiai – gamybos meistrai (17 %). Informacija, kuri pateikiama skelbimų lentose, duomenų bazėse, el. paštu ir pan., labiausiai patikima – skyriaus vadovams ir apskaitos darbuotojams, tuo tarpu gamybos meistrams – priešingai, mažiausiai patikimas gaunamos

informacijos šaltinis. Verta išskirti, jog skyrių vadovai vertina ir pasitiki (22 %) informacija gaunama telefonu, tuo tarpu visi kiti šiuo šaltiniu nėra linkę pasitikėti. Apibendrinant galime teigti, jog darbuotojai pasitiki informacija ir vertina teigiamai, kaip gaunamos informacijos šaltinius – tiesioginį skyriaus vadovą, direktoriaus suteikiama informacija žodžiu susitikimų metu, informacija pateikta skelbimų lentose, duomenų bazėse, el. paštu ir pan., informacija, kuria suteikia administracija bei įvairių susirinkimų metu gaunama informacija. Tačiau verta paminėti, jog ne visiems darbuotojams parenkami tinkamiausi kanalai, kaip pavyzdžiui, gamybos meistrai, jie linkę pasitikėti informacija gaunama tiesiogiai iš skyriaus vadovo, direktoriaus ar administracijos. Kitais kanalais pateikiama informacija jiems atrodo nepatikima. Pavyzdžiui, gamybos meistrams pateikti informaciją tokiais kanalais, kaip skelbimų lentos, duomenų bazės, el. paštas ir pan., nenaudinga ir neefektyvu, įvertinant, kad gal gamybos meistrai tiesiog neturi skelbimų lentos, el. pašto ir kt. ar priėmimo prie jo. Labai panašiai vertina ir apskaitos darbuotojai. Todėl, galime daryti prielaidą, jog įmonėje vidinė komunikacija ne visada vykdoma tinkamais kanalais, kad pasiekti geriausia rezultata.

Analizuojant rezultatus taip pat buvo pastebėti ir jų sąryšiai (žr. 11 lentelę):

11 lentelė. Komunikacijos kanalai ir jų sąryšiai (sudaryta darbo autorės).

Komunikacijos kanalai	Iš direktoriaus; žodžiu pateikta informacija susirinkimų metu	Iš administracijos	Tiesioginio skyriaus vadovo	Iš kolegų	Skelbimų lentose / duomenų bazėse/ el. paštu ir pan.	5 min./ savaitinių / mėnesinių / ketvirtinių susirinkimų metu	Telefonu	Kažkur iš kažko neoficialiai išgirdus, pertraukėlių metu ir pan.	Tokia informacija retai manė pasiekia	
	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	
Lytis	Moteris	0,29	0,23	0,71	0,29	0,40	0,13	0,06	0,19	0,04
	Vyras	0,43	0,19	0,62	0,14	0,29	0,29	0,19	0,05	0,10
	t	-1,148	0,372	0,763	1,304	0,939	-1,531	-1,757	1,569	-0,958
	p	0,255	0,711	0,448	0,196	0,351	0,130	0,043	0,121	0,341
Amžius	18-25 metai	0,33	0,22	0,56	0,00	0,78	0,22	0,00	0,11	0,11
	26-40 metų	0,28	0,22	0,70	0,30	0,35	0,15	0,09	0,11	0,04
	41-60 metų	0,44	0,22	0,72	0,22	0,22	0,22	0,17	0,28	0,06
	F	0,752	0,001	0,407	1,938	4,432	0,276	1,005	1,508	0,322
	p	0,475	0,999	0,667	0,152	0,015	0,760	0,371	0,228	0,726
Išsilavinimas	Vidurinis / profesinis	0,29	0,06	0,88	0,24	0,12	0,06	0,12	0,12	0,06
	Aukštasis neuniversitetinis	0,28	0,21	0,72	0,17	0,45	0,07	0,07	0,21	0,07

	Aukštasis universitetinis	0,41	0,33	0,52	0,33	0,44	0,37	0,11	0,11	0,04
	F	0,593	2,373	3,561	0,968	3,162	6,098	0,196	0,581	0,136
	p	0,555	0,101	0,034	0,385	0,048	0,004	0,822	0,562	0,873
Pareigos	Sandėlio darbuotojas	0,15	0,23	0,92	0,38	0,15	0,00	0,00	0,31	0,00
	Gamybos meistras	0,17	0,17	0,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,17
	Klientų aptarnavimo specialistas	0,15	0,15	0,70	0,10	0,30	0,10	0,00	0,10	0,10
	Skyriaus vadovas	0,78	0,39	0,33	0,28	0,44	0,50	0,33	0,00	0,00
	Apskaitos darbuotojai	0,25	0,13	0,81	0,38	0,69	0,13	0,06	0,31	0,06
	F	7,481	1,123	4,608	1,839	3,998	5,564	4,790	2,836	1,000
	p	0,000	0,353	0,002	0,131	0,006	0,001	0,002	0,031	0,414

Analizuojant sąryšius pastebima, kad telefono pokalbius, kaip komunikacijos kanalą, labiau vertina vyrai (19 %) nei moterys (6 %). Tačiau analizuojant sąryšį tarp amžiaus ir naudojamų komunikacijos kanalų, pastebimas ryškesnė atskirtis. 18 – 25 m. amžiaus darbuotojai labiau vertina informacijos pateikimo kanalą (78 %): skelbimų lenta, duomenų bazė, el. paštas ir pan. nei vyresnio amžiaus darbuotojai. Aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai taip pat labiau vertina informacijos perdavimo kanalą – skelbimų lenta, duomenų bazės, el. paštas ir pan. nei vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Taip pat, pastebėta, kad pastarieji taip pat mažiau vertina įvairius susirinkimus, kaip komunikacijos kanalą, nei darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą. Iš lentelėje pateiktų duomenų matoma logiška sąsaja – skyriaus vadovai labiausiai vertina direktoriaus žodžiu suteiktą informaciją susitikimų metu, tuo tarpų visų skyrių darbuotojai labiausiai vertina informaciją, kurią suteikia jų tiesioginis skyriaus vadovas. Šie sąryšiai dar kartą patvirtino, jog gamybos meistrams efektyviausia komunikavimo kanalas yra tiesioginis skyriaus vadovas ir direktoriaus žodžiu suteikta informacija susitikimų metu, visi kiti kanalai vertinami neigiamai.

Vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumas ir komunikavimo kanalai buvo vertinami ir per kitą prizmę – darbuotojų informacijos perdavimas, komunikavimo kanalo pasirinkimas, perduodant informaciją savo įmonės ar tiesioginiam vadovui (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Informacijos perdavimo vadovui sąryšiai (sudaryta darbo autorės).

Informacijos perdavimo vadovui būdai		Tiesiogiai, žodžiu susitikimo metu	Raštu/el. paštu	Susirinkimų metu	Neformalaus susitikimo metu	Telefonu	Per kitus darbuotojus, kolegas
		Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis	Vidurkis
Lytis	Moteris	0,79	0,35	0,19	0,15	0,17	0,00
	Vyras	0,81	0,48	0,24	0,19	0,29	0,10
	t	-0,199	-1,028	-0,433	-0,377	-1,072	-2,307
	p	0,843	0,308	0,666	0,707	0,287	0,024
Amžius	18-25 metai	1,00	0,56	0,22	0,00	0,22	0,00
	26-40 metų	0,78	0,37	0,15	0,13	0,17	0,04
	41-60 metų	0,72	0,33	0,33	0,33	0,28	0,00
	F	1,471	0,663	1,302	3,076	0,423	0,588
	p	0,237	0,519	0,278	0,050	0,656	0,558
Išsilavinimas	Vidurinis/profesinis	0,76	0,18	0,06	0,24	0,18	0,00
	Aukštasis neuniversitetinis	0,83	0,38	0,28	0,14	0,10	0,03
	Aukštasis universitetinis	0,78	0,52	0,22	0,15	0,33	0,04
	F	0,160	2,665	1,587	0,399	2,376	0,304
	p	0,852	0,047	0,212	0,673	0,050	0,739
Pareigos	Sandėlio darbuotojas	0,69	0,00	0,08	0,38	0,08	0,00
	Gamybos meistras	1,00	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00
	Klientų aptarnavimo specialistas	0,80	0,35	0,15	0,10	0,15	0,05
	Skyriaus vadovas	0,78	0,89	0,56	0,22	0,56	0,06
	Apskaitos darbuotojai	0,81	0,31	0,06	0,06	0,00	0,00
	F	0,590	13,048	5,880	2,099	6,152	0,456
	p	0,671	0,000	0,0004	0,050	0,0003	0,768

Labai nestiprus, tačiau vis dėlto vyraujantis skirtumas yra, jog informaciją savo vadovams perduoti per kitus darbuotojus, kolegas labiau linkę perduoti vyrai nei moterys. Taip pat, pastebimas nusistovėjęs ir vyresnei kartai būdingas sąryšis, jog vyresnio amžiaus darbuotojai (41 – 60 m.) labiau linkę informaciją savo vadovams perduoti neformalių susitikimų metu, tuo tarpu jauni darbuotojai (18 – 25 m.) šio komunikavimo kanalo nenaudoja. Aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai informaciją savo vadovams dažniau perduoda šiomis priemonėmis – telefonu, el. paštu, raštu, nei vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Šiomis priemonėmis ir labiau linkę naudotis skyrių vadovai, kai tuo tarpu sandėlio darbuotojai, gamybos meistrai, apskaitos darbuotojai visai ar beveik jų atsisako. Skyrių vadovai taip pat linkę perduoti

informaciją formalių ir neformalių susitikimų metu. Tiesa, sandėlio darbuotojai, labiausiai linkę informaciją perduoti savo vadovui neformaliu būdu. Apibendrinant galime teigti, kad pasitvirtina informacija ir rezultatai gauti stebėjimo bei empirinio tyrimo metu, jog vidinės komunikacijos sklaidą būtina klasifikuoti. Rezultatai atskleidė, kad daugeliui darbuotojų vienas ar keli kanalai yra priimtini ir vertinami teigiamai, tačiau komunikavimo kanalai vertinami skirtingai pagal užimamas pareigas, išsilavinimą ir net gi amžių ar lytį. Taip pat, verta paminėti, jog didelė dalis darbuotojų patys gauti informaciją norėtų tais kanalais, kuriais perduoti informacijos visai nelinekė.

Tyrimo tikslui pasiekti, buvo vertinami ir analizuojami empirinio tyrimo rezultatai, nustatant sąryšį tarp demografinių aspektų bei komunikavimo priemonių, savęs vertinimo komunikavimo procese (žr. 19 pav.). Analizuojant rezultatus pastebėta, jog išmokti naują informaciją mano galinčios greičiau moterys (46 %) nei vyrai (15 %). Tačiau abi lytis pabrėžia vienodai, jog šį gebėjimą reikia tobulinti. Atsakingo ir brandaus amžiaus darbuotojai mano labiau gebantys įdėmiai klausyti ir tinkamai naudoti kūno kalbą, nei jaunesnio ar vyresnio amžiaus darbuotojai. Tačiau jauniausi įmonės darbuotojai teigia, kad jiems nereikia tobulinti gebėjimo įdėmiai klausyti ir tik 10 % mano, kad reikia tobulinti gebėjimą tinkamai naudoti kūno kalbą. Tuo tarpu vyriausio amžiaus darbuotojai labiausiai išskyrė poreikį kūno kalbos naudojimo tobulinimui. Išsilavinimo pjūvio aspektu sąryšių pastebėta daugiau. Apie 50 – 60 % darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, mano labiau gebantys struktūriškai ir aiškiai dėstyti mintis, įdėmiai klausyti, atsirinkti ir analizuoti informaciją, išmokti naują informaciją, suteikti grįžtamąjį ryšį bei greičiau suprasti pateiktą informaciją nei darbuotojai, turintys vidurinę išsilavinimą. Todėl visai nenuostabu, jog darbuotojai turintys vidurinę išsilavinimą teigia, jog būtent šias sritis ir gebėjimus jiems reikia labiau tobulinti nei tiems darbuotojas, kurie turi aukštąjį išsilavinimą. Analizuojant savęs vertinimo duomenis ir vertinant juos pagal užimamas pareigas, labiausiai išryškėja gamybos meistrų savęs vertinimas. Jie struktūriškai ir aiškiai dėstyti mintis, gebėjimą pristatyti savo mintis ir idėjas, gebėjimą atsirinkti ir analizuoti informaciją bei gebėjimą tinkamai naudoti kūno kalbą vertina silpniau nei kitų pozicijų darbuotojai. Be to šiuos gebėjimus, jų nuomone, reikia tobulinti. Šiuos gebėjimus savęs vertinime geriausiai linkę vertinti skyrių vadovai bei klientų aptarnavimo specialistai. Taip pat pastebima, jog sandėlio darbuotojai antroje vietoje išskiria gebėjimą tinkamai naudoti kūno kalbą, tuo tarpu kitų pozicijų darbuotojai, šiuos gebėjimus įvardija tačiau ne kaip stipriausius gebėjimus. Mažiausiai darbuotojų mano, jog jiems reikia tobulinti gebėjimą atsirinkti ir analizuoti pateiktą informaciją. Skyriaus vadovai ir apskaitos darbuotojai mano, jog šio gebėjimo tobulinti jiems iš viso nereikia. Daugiausia darbuotojų pritaria, jog jiems reikia tobulinti gebėjimą pristatyti savo idėjas ir siūlymas ir, jau minėtą, gebėjimą tinkamai naudoti kūno kalbą.

Demografinė padėtis	1. Gebu struktūriškai ir aiškiai dėstyti mintis		2. Gebu pristatyti savo idėjas ir siūlymus		3. Gebu idėmiai klausyti		4. Gebu atsirinkti ir analizuoti informaciją		5. Gebu spręsti konfliktus		6. Gebu greitai išmokti naują informaciją		7. Gebu suteikti grįžtamąjį ryšį		8. Gebu tinkamai naudoti kūno kalbą		9. Gebu greitai suprasti pateiktą informaciją	
	Puikiai /gerai (n)	Reikia tobulinti (n)	Puikiai/gerai (n)	Reikia tobulinti (n)	Puikiai /gerai (n)	Reikia tobulinti (n)	Puikiai i/gerai (n)	Reikia tobulinti (n)	Puikiai i/gerai (n)	Reikia tobulinti (n)	Puikiai/gerai (n)	Reikia tobulinti (n)	Puikiai /gerai (n)	Reikia tobulinti (n)	Puikiai/gerai (n)	Reikia tobulinti (n)	Puikiai /gerai (n)	Reikia tobulinti (n)
Lytis	$\chi^2=0,011$		$\chi^2=0,422$		$\chi^2=0,029$		$\chi^2=0,067$		$\chi^2=0,561$		$\chi^2=3,159$ p=0,045		$\chi^2=0,763$		$\chi^2=0,194$		$\chi^2=0,331$	
Moteris	39	13	33	19	49	3	48	4	35	17	46	6	42	10	35	17	49	3
Vyras	16	5	15	6	20	1	19	2	16	5	15	6	15	6	13	8	19	2
Amžius	$\chi^2=1,736$		$\chi^2=1,131$		$\chi^2=5,842$		$\chi^2=3,453$		$\chi^2=0,713$		$\chi^2=3,505$ p=0,173		$\chi^2=0,722$		$\chi^2=6,066$		$\chi^2=4,551$	
18-25 metai	6	3	6	3	9	0	7	2	6	3	9	0	8	1	8	1	8	1
26-40 metų	37	9	32	14	45	1	44	2	31	15	39	7	35	11	32	14	45	1
41-60 metų	12	6	10	8	15	3	16	2	14	4	13	5	14	4	8	10	15	3
Išsilavinimas	$\chi^2=7,263$		$\chi^2=2,070$		$\chi^2=6,705$		$\chi^2=6,887$		$\chi^2=1,053$		$\chi^2=15,129$		$\chi^2=8,492$		$\chi^2=1,821$		$\chi^2=5,092$	
Vidurinis/ profesinis	9	8	9	8	14	3	13	4	13	4	9	8	9	8	9	8	14	3
Aukštasis neuniversitetinis	22	7	19	10	29	0	28	1	21	8	27	2	24	5	21	8	27	2
Aukštasis universitetinis	24	3	20	7	26	1	26	1	17	10	25	2	24	3	18	9	27	0
Pareigos	$\chi^2=7,570$		$\chi^2=8,455$		$\chi^2=2,509$		$\chi^2=9,285$		$\chi^2=2,464$		$\chi^2=1,469$ p=0,832		$\chi^2=3,429$		$\chi^2=8,870$		$\chi^2=2,456$	
Sandėlio darbuotojas	10	3	9	4	12	1	12	1	9	4	11	2	10	3	11	2	12	1
Gamybos meistras	2	4	3	3	5	1	4	2	5	1	4	2	3	3	1	5	5	1
Klientų aptarnavimo specialistas	16	4	13	7	19	1	17	3	14	6	17	3	17	3	14	6	18	2
Škyriaus vadovas	15	3	16	2	17	1	18	0	14	4	15	3	14	4	11	7	17	1
Apskaitos darbuotojai	12	4	7	9	16	0	16	0	9	7	14	2	13	3	11	5	16	0

19 pav. Savęs vertinimo ir demografinių rodiklių sąryšis (sudaryta darbo autorės).

Apibendrinant galime teigti, jog tyrimo rezultatai patvirtina, jog ne su visai asmenimis galime vienodai bendrauti, ne visi asmenys vienodai supranta ir geba komunikuoti, todėl būtina atkreipti dėmesį į sąryšius ir komunikuoti su darbuotojais, jiems priimtinausiu būdu. Taip pat būtina atkreipti dėmesį į tai, kaip darbuotojai jaučiasi įmonės aplinkoje, kaip vertina save komunikuodami su vadovais ir kolegomis, atsižvelgiant į atitinkamus sąryšius suteikti tam tikras sąlygas ar priemones, kad vidinės komunikacijos sklaida įmonės viduje būtų kuo efektyvesnė. Nes tik gebėdami tinkamai priimti, suprasti ir perduoti informaciją, galima pasiketi efektyvios komunikacijos.

Analizuojant sąryšius tarp demografinių rodiklių ir psichometrinės charakteristikos subkategorijų pastebima, jog informacijos savalaikiškumas ir tinkamas jos kiekis labiau aktualu vyrams nei moterims. Visas kitas subkategorijas abiejų lyčių darbuotojai vertina panašiai (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Psichometriniai sąryšiai pagal lytį (sudaryta darbo autorės).

Dimensijos (subskalės)	Rangų vidurkiai		Mann-Whitney U reikšmė	Statistinio reikšmingumo lygmuo, p
	Moteris (N = 52)	Vyras (N = 21)		
Laiku perduodama informacija	<u>34,4</u>	<u>43,4</u>	411,5	0,049*
Informacijos kokybė	35,1	41,6	449,5	0,228
Tinkamas informacijos kiekis	<u>33,1</u>	<u>46,6</u>	344,0	0,010**
Informacinis atvirumas	34,7	42,7	425,5	0,138
Informacijos patikimumas	36,4	38,6	513,0	0,684
Individualizmas	38,4	33,6	474,0	0,353
Stilius	39,3	31,2	425,0	0,138
Trikdžiai	38,1	34,3	489,0	0,485
Emocijos	36,4	38,6	512,5	0,680
Išsilavinimas	38,1	34,3	488,5	0,478

Sąryšis pastebimas ir analizuojant pagal amžių (žr. 14 lentelę). Informacijos perdavimo savalaikiškumą, jos kokybę ir individualizmą labiau linkę akcentuoti jaunesni 18-25 metų darbuotojai, o mažiausiai - vyresni 41-60 metų darbuotojai. Informacijos perdavimo stilių, emocijas ir išsilavinimą sąlyginai mažiau reikšmingu laiko jaunesni 18-25 metų darbuotojai, o labiausiai linkę sureikšminti vyresni 41-60 metų darbuotojai.

14 lentelė. Psichometriniai sąryšiai pagal amžių (sudaryta darbo autorės).

Dimensijos (subskalės)	Rangų vidurkiai			χ^2 reikšmė	Statistinio reikšmingumo lygmuo, p
	18-25 metai (N = 9)	26-40 metų (N = 46)	41-60 metų (N = 18)		
Laiku perduodama informacija	<u>51,6</u>	<u>36,9</u>	<u>29,9</u>	6,309	0,043*
Informacijos kokybė	<u>49,7</u>	<u>37,5</u>	<u>29,3</u>	5,911	0,050*
Tinkamas informacijos kiekis	42,2	35,8	37,5	0,752	0,687
Informacinis atvirumas	44,9	37,0	32,9	1,958	0,376
Informacijos patikimumas	36,5	37,1	37,0	0,006	0,997
Individualizmas	<u>50,2</u>	<u>36,8</u>	<u>30,9</u>	5,528	0,046*
Stilius	<u>22,4</u>	<u>37,4</u>	<u>43,4</u>	5,994	0,050*
Trikdžiai	27,4	37,4	40,7	2,422	0,298
Emocijos	<u>20,7</u>	<u>39,7</u>	<u>38,1</u>	6,263	0,044*
Išsilavinimas	<u>25,2</u>	<u>36,2</u>	<u>45,0</u>	5,556	0,048*

Sąryšio rezultatus pagal išsilavinimą pasiskirstymas pateikiamas 15 lentelėje. Tinkamą informacijos kiekį mažiausiai linkę išskirti darbuotojai, įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, o kiti labiau linkę akcentuoti. Tinkamą išsilavinimą mažiausiai linkę išskirti darbuotojai, įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o kiti labiau linkę tai akcentuoti.

15 lentelė. Psichometriniai sąryšiai pagal išsilavinimą (sudaryta darbo autorės).

Dimensijos (subskalės)	Rangų vidurkiai			χ^2 reikšmė	Statistinio reikšmingumo lygmuo, p
	Vidurinis/profesinis (N = 17)	Aukštasis neuniversitetinis (N = 29)	Aukštasis universitetinis (N = 27)		
Laiku perduodama informacija	33,2	36,6	39,8	1,058	0,589
Informacijos kokybė	39,1	31,8	41,2	3,108	0,211
Tinkamas informacijos kiekis	<u>41,1</u>	<u>30,1</u>	<u>41,8</u>	5,507	0,044*
Informacinis atvirumas	33,9	34,5	41,6	2,058	0,357
Informacijos patikimumas	36,3	31,5	43,4	4,536	0,104
Individualizmas	31,7	34,9	42,6	3,586	0,166
Stilius	34,5	37,9	37,6	0,307	0,857
Trikdžiai	35,5	41,6	33,0	2,402	0,301
Emocijos	36,5	39,7	34,4	0,887	0,642
Išsilavinimas	<u>42,7</u>	<u>40,8</u>	<u>29,4</u>	5,791	0,035*

Žemiau pateiktoje lentelėje pateikti duomenys, kuriuose atsispindi psichometrinių rodiklių sąryšis darbiniais rodikliais, konkrečiai – užimamomis pareigomis (žr. 16 lentelę).

Informacijos perdavimo savalaikiškumą labiausiai linkę akcentuoti klientų aptarnavimo specialistai ir skyriaus vadovai, o mažiausiai - sandėlio ir apskaitos darbuotojai. Visas kitas subkategorijas abiejų lyčių darbuotojai vertina panašiai.

16 lentelė. Psichonometriniai sąryšiai pagal užimamas pareigas (sudaryta darbo autorės).

Dimensijos (subskalės)	Rangų vidurkiai					χ^2 reikšmė	Statistinio reikšmingumo lygmuo, p
	Sandėlio darbuotojas (N = 13)	Gamybos meistras (N = 6)	Klientų aptarnavimo specialistas (N = 20)	Skyriaus vadovas (N = 18)	Apskaitos darbuotojas (N = 16)		
Laiku perduodama informacija	<u>28,7</u>	<u>35,9</u>	<u>43,9</u>	<u>43,2</u>	<u>28,6</u>	8,295	0,041*
Informacijos kokybė	34,8	47,9	43,0	31,5	33,4	5,244	0,263
Tinkamas informacijos kiekis	31,9	38,8	40,4	37,3	35,9	1,475	0,831
Informacinis atvirumas	32,5	43,3	39,5	38,6	33,3	2,040	0,728
Informacijos patikimumas	42,7	41,4	38,7	39,2	26,2	5,798	0,215
Individualizmas	33,9	32,2	38,8	40,8	34,8	1,675	0,795
Stilius	38,5	32,6	31,7	35,6	45,7	4,423	0,352
Trikdžiai	37,0	36,8	33,5	31,3	47,9	6,109	0,191
Emocijos	35,7	39,3	33,4	33,3	45,8	4,112	0,391
Išsilavinimas	42,0	36,4	37,2	33,3	37,2	1,322	0,858

Apibendrinant galime teigti, kad savalaikis informacijos pateikimas vienas aktualiausių aspektų ir labiausiai įtakančių efektyvią vidinės komunikacijos sklaidą. Tik laiku pateikta informacija gali būti naudinga ir reikalinga efektyviai įmonės veiklai skatinti.

Analizuojant gautus anketinės apklausos rezultatus, buvo tiriamas ir sąryšis tarp numatytų subkategorijų (žr. 17 lentelę). Nustatytas labai silpnas (atvirkščias), tačiau statistiškai patikimas koreliacinis ryšys tarp stiliaus ir tinkamos informacijos kiekio, stiliaus ir informacijos patikimumo, stiliaus ir individualizmo, trikdžių ir informacinio atvirumo, emocijų ir laiku perduodamos informacijos, emocijų ir informacijos kokybės, emocijų ir informacijos patikimumo bei išsilavinimo ir informacijos patikimumo. Silpnas (atvirkščias), tačiau statistiškai patikimas koreliacinis ryšys buvo nustatytas tarp stiliaus ir informacijos kokybės, trikdžių ir informacijos kokybės, trikdžių ir informacijos patikimumo, trikdžių ir individualizmo, emocijų ir individualizmo, išsilavinimo ir individualizmo. Taip pat buvo nustatytas vidutinio stiprumo (atvirkščias), tačiau statistiškai patikimas koreliacinis ryšys tarp stiliaus ir laiku perduodamos informacijos, stiliaus informacijos atvirumo bei trikdžių ir laiku perduodamos informacijos.

17 lentelė. Subkategorijų koreliacinis ryšys (sudaryta darbo autorės).

Testo subkategorijos	Stilius	Trikdžiai	Emocijos	Išsilavinimas
Laiku perduodama informacija	- ,472** 0,000	-,459** 0,000	-,255* 0,030	0 0,158
Informacijos kokybė	- ,335** 0,004	-,352** 0,002	-,282* 0,016	0 0,088
Tinkamas informacijos kiekis	-,268* 0,022	0 0,253	0 0,932	0 0,978
Informacinis atvirumas	- ,455** 0,000	-,308** 0,008	0 0,754	0 0,372
Informacijos patikimumas	- ,337** 0,004	-,390** 0,001	-,304** 0,009	-,253* 0,031
Individualizmas	-,258* 0,028	-,362** 0,002	-,426** 0,000	-,364** 0,002

Apibendrinant galime teigti, kad informacijos savalaikiškumui daugiausiai įtakos turi komunikavimo stilius bei galimi trikdžiai. Daug mažiau – emocijos. Pastebima ir tai, kad komunikavimo stilius labiausiai veikia komunikavimo procesą – tiek informacijos savalaikiškumą, tiek ir kokybę, kiekį, atvirumą bei patikimumą. Nemažiau įtakos kitiems aspektams turi ir trikdžiai. Kadangi informacijos perdavimas vyksta tarp žmonių, turinčių ir naudojančių įvairius komunikavimo stilius, ne ką mažiau įtakos, informacijos savalaikiškumui, kokybei ir patikimui, turi emocijos. Šis bruožas mažiaus pastebimas, mažiau tiesiogiai įtakojantis veiksnys, tačiau „paslapčia“ veikiantis visas sudedamąsias efektyvios komunikacijos sklaidos dalis.

Apibendrinant visą tyrimų rezultatų skyrių galima patvirtinti, kad tai tema, kurią galima ir būtina nuolat tirti ir analizuoti. Tyrimų metu pastebėti sąryšiai gali būti analizuojami įvairias konkrečiai įmonei aktuliais pjūviais. Šio tyrimo metu, įmonės UAB „Kavita“ pavyzdžiu, rezultatai atskleidė, kad esama vidinė įmonės komunikacijos sklaida darbuotojus tenkina, tačiau norėtų, jog informacija būtų perduodama efektyviau ir kokybiškiau. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog efektyviai vidinės komunikacijos sklaidai labiausiai įtakos turi komunikavimo stilius ir galimi trikdžiai, taip pat netinkamai parinkti informacijos perdavimo kanalai ir priemonės, ypač analizuojant pagal užimamas pareigas ir amžių. Pastebimos ir kitos sąsajos ir ryšiai, tačiau efektyviausia vidinė komunikacijos sklaida galima tik atsižvelgus į visus kintamuosius, visas sudedamąsias komunikacijos dalis, visus galimus trikdžius ir svarbiausia į tai, kiek įmonė nori ir siekia būti stipri informacijos ir veiklos valdyme.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Kiekviena įmonė siekia ne tik efektyviai dirbti, tačiau ir efektyviai valdyti informaciją, todėl komunikacija yra vienas pagrindinių elementų padedančių pasiekti užsibrėžtų tikslų. Tačiau siekiant suvokti komunikacijos svarbą įmonėje ir jos kasdienėje veikloje neužtenka žinoti žodžio „komunikacija“ apibrėžimą. Akivaizdu, jog tam, kad būtų efektyviai perduodama reikalinga informacija įmonėje, kad būtų efektyvi vidinė komunikacija, reikalinga parinkti kokybiškas informacijos perdavimo priemones bei sukurti saugius kanalus tai informacijai perduoti. Juolab, kad komunikacija atlieka ir tokias funkcijas kaip, kontrolės, motyvavimo, emocinės išraiškos, informavimo. Tai gi, akivaizdu, jog komunikacijos procesas ir jo eiga bei efektyvumas priklauso nuo konteksto. O kur dar pasirinkta komunikacijos rūšis: verbalinė ir / ar neverbalinė, formali ar neformali, vertikali ir / ar horizontali. Tačiau tam, kad komunikacijos sklaida būtų efektyvi, turi būti taikomos visos išvardytos rūšys bei stebimas jų poveikis ir įtaka įmonės veiklai ir darbuotojams. Veiksmai, apie kuriuose kartais nesusimąstome, gali įtakoti įmonės pelną, įmonės plėtros galimybes ir t.t.. Jei įmonė nežino, nėra ištyrusi šių prielaidų bei galimo jų poveikio įmonės veiklai, gali prarasti daug laiko ir sąnaudų siekdami dirbti kuo efektyviau, kurdami teigiamą organizacijos įvaizdį, motyvuodami darbuotojus, kurdami aiškią organizacijos politiką, puoselėdami organizacijos vertybes ar net mažindami ar siekdami panaikinti pasipriešinimą pokyčiams.
2. Vidinė komunikacija - bendradarbiavimas ir keitimasis informacija siekiant bendro tikslo. Efektyvi komunikacija, negalima be bendradarbiavimo ir sutarimo bei gebėjimo dirbti kartu sutelkiant žinias, informaciją, patirtį ar net fizines jėgas. V. Gudonienės (2013) teigia, kad komunikacijos efektyvumo klausimas gali būti nagrinėjamas ne tik kaip socialinės sąvokos, bet ir kaip industrinės veiklos efektyvumas, o čia neefektyvi komunikacija gali būti matuojama verslo nuostoliais. Be to, būtina nepamiršti, jog organizacijoje dirba daug žmonių įvairaus amžiaus, su įvairia patirtimi, turima informacija, išsilavinimu ir t.t., todėl galimas klaidingas ne tik pranešimo supratimas, bet ir perdavimas, kai pasirenkama netinkama tikslinė auditorija, perdavimo kanalai, žinutės simboliai bei kiti aspektai, kaip emocijos, intelektas, kultūra ir t.t.. Informacija turi pasiekti gavėją, todėl siuntėjui būtina tinkamai suformuluoti žinutę, kad ji būtų teisingai suprasta, neiškraipyta, kad ji būtų perduoda tinkamu laiku, tinkamoje vietoje ir tinkamu būdu, pasirenkant tinkamą komunikacijos rūšį ir priemonės. Tik suderinus visas turimas žinias, aspektus ir priemones kartu, galime efektyviai perduoti ir komunikuoti gaunant maksimalią naudą.
3. Siekiant nustatyti vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo didinimo galimybes įmonėje UAB „Kavita“ pavyzdžiu, buvo atliktas tyrimas, kombinuojant du tyrimo instrumentus -

kokybinį ir kiekybinį. Kokybinis tyrimas – stebėjimas ir dokumentų, informacijos perdavimo programų analizė. Stebėjimo metu gauti rezultatai buvo aktualūs analizuojant kiekybinio tyrimo rezultatus. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, parengtas empirinio tyrimo instrumentas tyrimo tikslams pasiekti. Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti esamą vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo padėtį įmonėje, koks darbuotojų požiūris į įmonės vidinę komunikacijos sklaidą, parinktus informacijos perdavimo kanalus, priemonės bei rūšis. Empirinio tyrimo metu gauti rezultatai buvo sisteminami, analizuojami ir vertinamai aprašomosios statistikos pagalba. Tyrimo duomenys analizuoti SPSS programa.

4. Apibendrinant atlikto empirinio tyrimo rezultatus, galim išskirti keletą esminių veiksnių lemiančių esamą vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo padėtį įmonėje, taip atskleidžiant galimybes vidinės komunikacijos sklaidos efektyvumo didinimui:

4.1 Nors ryškaus nepasitenkinimo esama vidinės komunikacijos sklaida ir jos efektyvumu darbuotojų tarpe nepastebėta, tačiau darbuotojai išreiškė norą, jog jiems pateikiama informacija būtų kokybiškesnė. Pateikti kokybišką informaciją įmonė galėtų, sukurdamą efektyvios komunikacijos žemėlapi, kurio organizavimą ir priežiūrą pavesti administracijos darbuotojams. Efektyvios komunikacijos žemėlapyje būtų pateikiama informacija darbuotojams, kuria vadovaudamiesi žinotų, kada, koku būdu, kokiais kanalais, kas suteikia vienokią ar kitokią aktualią informaciją;

4.2 Įmonėje UAB „Kavita“ naudojamas ir taikomas ne vienas informacijos perdavimo kanalas. Informacinių technologijų pagalba vartojamos programos: el. paštas, „Skype“ ir kitos programos, tačiau anketavimo metu, darbuotojai nenurodė tų kanalų, kurie jau įdiegti įmonėje, todėl rekomenduojama įmonės vadovas pasirinkti įmonės ir darbuotojų poreikius labiausiai atitinkantį bendrą informacijos perdavimo kanalą, kuriuo naudojantis darbuotojai galėtų komunikuoti, diskutuoti ir keistis informacija greičiau;

4.3 Analizuojant tyrimo rezultatus pastebėta, jog ne visi darbuotojai pasitiki administracijos teikiama informacija, taip pat kai kurie darbuotojai teigia mėgsta pateiktą informaciją pasitikslinti su kolegomis ir siekiant išvengti informacijos iškraipymo, vengimo, siūloma sutvarkyti įmonės organizacinio valdymo struktūrą ir ją aiškiai pristatyti darbuotojams, nurodant, kas atsakingas už savalaikę, patikimą ir kokybišką informacijos sklaidą;

4.4 Kadangi nemažai darbuotojų teigia, kad tam tikras asmenines savybes ir gebėjimus jiems būtina ir reikia tobulinti, tai įmonės vadovams rekomenduojama bent kartą per pusę metų organizuoti darbuotojų mokymus apie komunikavimo stilių, gebėjimą valdyti konfliktus, išklausti bei struktūriškai dėstyti mintis.

LITERATŪRA

1. Abdullah, Z. Ir Anthony, C. A. (2012). *Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia*, Canada: Center of Science and Education;
2. Acker, D. D. (1994). *Skill in communication*. System management College, Fort Belvior;
3. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*, Vilnius: Charibdė;
4. Bakanauskas, A. (2011). *Integruotosios marketingo komunikacijos*. Vilnius: VDU leidykla;
5. Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė, R. ir Antinienė, D. (2010). *Žmonių santykiai organizacijoje*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas;
6. Baršauskienė, V. ir Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*, Kaunas: Technologija;
7. Bovee, L. C. ir Thill, J. V. (2005). *Excellence in Business Communication*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall;
8. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas;
9. Dortok, A. (2006). *In Practice a managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation*, Corporate Reputation Review;
10. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*, Vilnius: Genorolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija;
11. Gintalas, A. (2011). *Metodologijos ir metodo samprata*. Socialinių mokslų studijos, ISSN 2029-2244;
12. Gudonienė, V. (2013). *Mokomoji priemonė. Tarpkultūrinė komunikacija*, Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija;
13. Grebliauskienė, B. ir Večkienė N. (2004). *Komunikacinė kompetencija. Komunikabilumo ugdymas*, Vilnius: Žara;
14. Jensen, K. (2008). *Komunikacijos vadovas*. Vilnius: Verslo žinios;
15. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex;
16. Merkys, G. (1999). *Empirinė – analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas*. Filosofija, socialioigija. Nr. 3;
17. Misevičius, V. (2003). *Verslo etika ir bendravimo organizavimo pagrindai*, Kaunas;
18. Navakauskytė, J. ir Kazlauskienė, D. (2015). *Tytuvėnų gimnazijos vidinės komunikacijos proceso veiksmingumo vertinimas*. Šiaulių valstybinė kolegija;
19. Quirke, B. (2009). *Leadership and Engagement. Handbook of Internal Communication*. Engalnd: Gower Publishing Limited;

20. Oxford Living Dictionaries. [žiūrėta 2017-09-16]. Prieiga per internetą <https://en.oxforddictionaries.com/definition/communication>;
21. Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta;
22. Pupelienė, J. (2015). *Mokslo komunikacija. Mokomoji knyga*, Klaipėdos universitetas: Socialinių mokslų fakultetas, komunikacijų katedra;
23. Puškorius, S. (2006). *Bendradarbiavimo efektyvumo vertinimas šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje*. Mokslo darbai;
24. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika;
25. Stanišauskienė, V. (2015). *Svarbiausi efektyvios komunikacijos organizacijoje principai*. KTU Socialinių mokslų fakultetas. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <http://www.verslasnaujai.lt/svarbiausi-efektyvios-komunikacijos-organizacijoje-principai/351>;
26. Statistikos departamentas. [žiūrėta 2017-10-30]. Prieiga per internetą <https://www.stat.gov.lt/>
27. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. ir Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika;
28. Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*, Kaunas: Technologija;
29. Šarkiūnaitė, I. (2009). *Personalo valdymo procesas virtualioje komandoje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: ŠU, Nr.2;
30. Šliburytė, L. (2014). *Reklama ir kūrybiškumas*. Kaunas: Technologija;
31. Šukelienė, N. (2002). *Komunikacijų reikšmė vadyboje*, Verslas, vadyba ir studijos;
32. Šulcienė, I. (2006). *Šiuolaikinės vidinės komunikacijos priemonės: jūsų kūryba*. Vadovas ir pasaulis, Nr. 4. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą <http://www.teisescentras.lt/siuolaikines-vidines-komunikacijos-priemones-jusu-kuryba/>;
33. Targamadžė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija;
34. Tarptautinių žodžių žodynas. [žiūrėta 2017-09-16]. Prieiga per internetą <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=Komunikacija&wid=10273>;
35. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: LTU;
36. UAB „Kavita“. [žiūrėta 2017-10-30]. Prieiga per internetą <https://kavita.com/lt/top/apie-mus/>;
37. Veršinskienė, R. (2011). *Darbuotojo lojalumo organizacijai kaitos kontekste*, Vadovas, Nr. 10;
38. Virbalienė, A. (2011). *Vidinė organizacijos komunikacija*, Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija;

39. Žemaitytė, K. (2005). *Įmonės reputacija rinkoje: komunikacijos svarba ir organizacijos sėkmė*. Reklamos ir marketingo idėjos. [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą <http://personalprojektai.lt/%C4%AFmon%C4%97s-reputacija-rinkoje-komunikacijos-svarba-ir-organizacijos-s%C4%97km%C4%97;>

PRIEDAI

Anketa

Gerb. Respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Įmonių valdymo studijų programos magistrantė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurios tikslas identifikuoti įmonės vidinės komunikacijos proceso kokybę ar yra / nėra trikdžių galinčių įtakoti įmonės vidinę komunikaciją. Duomenys bus naudojami tik apibendrinti. Anketa konfidenciali, asmeninių duomenų pateikti nereikia. Pildydami anketą prie kiekvieno klausimo (teiginio lentelėje) pasirinkite jums tinkamiausią / -ius atsakymo variantą / -us arba įrašykite atsakymą tam skirtoje vietoje.

1. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

2. Jūsų amžius:

- 18 - 25
- 26 – 40
- 41 – 60

3. Išsilavinimas:

- Vidurinis išsilavinimas
- Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas
- Aukštasis universitetinis išsilavinimas
- Kita (įrašykite).....

4. Jūsų pareigos:

- Sandėlio darbuotojas
- Gamybos meistras
- Klientų aptarnavimo specialistas
- Skyriaus vadovas
- Kita (įrašykite).....

5. Jūsų nuomone, koks yra labiausiai patikimas gaunamos informacijos darbo klausimais šaltinis? Galimi keli atsakymo variantai.

- Direktorius ir jo žodžiu pateikta informacija susirinkimų metu;
- Administracija;
- Tiesioginio skyriaus vadovas;
- Kolegų turimos žinios ir informacija;
- Informacija, pateikta skelbimų lentose / duomenų bazėse / el. paštu ir pan.;
- 5 min. / savaitiniai / mėnesiniai / ketvirtiniai susirinkimai;
- Telefono pokalbiai;
- Neformalus susitikimai pertraukėlių metu;
- Iš keleto šaltinių gauta informacija;
- Kita (įrašyti).....

6. Ar buvote supažindintas su įmonės tikslais, projektais, darbo tvarkos taisyklėmis ir pan.?

- Taip. Žodžiu - susirinkimų metu / susitikimų metu / priimant į darbą;
- Taip. Raštu - skelbimų lenta / el. paštu / procedūrų aprašais / taisyklėmis ir pan.;
- Taip, tačiau neformaliu būdu;
- Ne. Visą informaciją radau pats / -i (internete, kolegos ir pan.);
- Ne. Niekas nesupažindino.
- Kita (įrašyti).....

7.Kokiu būdu, kokiais komunikacijos kanalais dažniausiai gaunate informaciją apie įmonės tikslus, planuojamus ir vykdomus projektus, darbus, reikalavimus ir kitą informaciją? Galimi keli atsakymai.

- Iš direktoriaus; žodžiu pateikta informacija susirinkimų metu;
- Iš administracijos ;
- Tiesioginio skyriaus vadovo;
- Iš kolegų;
- Skelbimų lentose / duomenų bazėse / el. paštu ir pan.;
- 5 min. / savaitinių / mėnesinių / ketvirtinių susirinkimų metu;
- Telefonu;
- Kažkur iš kažko neoficialiai išgirdus, pertraukėlių metu ir pan.;
- Tokia informacija retai mane pasiekia
- Kita (įrašyti).....

8.Ar informacija, kurią gaunate, suteikiama aiškiai ir suprantamai?

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies;
- Kita (įrašyti).....

9.Kaip jūs perduodate informaciją savo vadovui?

- Tiesiogiai, žodžiu susitikimo metu;
- Raštu / el. paštu;
- Susirinkimų metu;
- Neformalaus susitikimo metu;
- Telefonu;
- Per kitus darbuotojus, kolegas;
- Kita (įrašyti).....

10.Ar sutinkate su perduodamos informacijos sklaidos teiginiais:

	Puikiai	Gera	Reikia tobulinti
Gebu struktūriškai ir aiškiai dėstyti mintis			
Gebu pristatyti savo idėjas ir siūlymus			
Gebu įdėmiai klausyti			
Gebu pasirinkti ir analizuoti informaciją			
Gebu spręsti konfliktus			
Gebu greitai išmokyti naują informaciją			
Gebu suteikti grįžtamąjį ryšį			
Gebu tinkamai naudoti kūno kalbą (laikysena, gestai, veido išraiška ir pan.)			
Gebu greitai suprasti pateiktą informaciją			

11.Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Informacija pateikiama laiku					
Informacija pateikiama pavėluotai					
Pateikiama per mažai informacijos					

Pateikiama per daug informacijos					
Pateikiama trumpa ir glausta informacija					
Pateikiama objektyvi ir patikima informacija					
Pateikiama informacija neaiški informacija					
Informacija pateikiama operatyviausiu būdu, tinkamais kanalais					
Informacija pateikiama ne pačiais tinkamiausiais būdais					

12. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Įmonėje vyksta nuoširdus dalijimasis informacija					
Įmonėje nuolat atvirai ir laisvai vyksta informacijos keitimasis					
Darbe nenaudojama nepatikima ir netiksli informacija					
Neteisėtiems tikslams informacija nekaupiama ir nenaudojama					
Gavęs informaciją ją visada pasitikrinu konsultuodamasis su atsakingais ar man patikimais asmenimis					
Keisdamiesi darbine informacija darbuotojai tikslinasi vieni su kitais					
Įmonėje visada trūksta tikslios ir išgrynintos informacijos					
Pasitikiu gauta informacija ir jos teikėju					
Dirbu vienas ir komunikuoti nemėgstu					

13. Nurodykite, kaip dažnai susiduriate su trikdžiais, komunikuodami įmonės viduje?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Fizinės kliūtys (triukšmas, apšvietimas, nepatogi darbo vieta ir pan.)					
Technologijų neišmanymas, nepakankamas naudojimo žinių					

turėjimas					
Mentalinės problemos (neigiamos emocijos, atminties problemos, nesusikaupimas ir pan.)					
Specifinio žodyno, nepakankamos žinių ir išsilavinimo problemos					
Kitos komunikavimo priežastys (kalbėjimo, klausymo, rašymo ir pan.)					
Baimė dėl konkurencijos (neramu dėl darbo vietos)					
Neefektyviai sprendžiamos problemos					
Motyvacijos neturėjimas, nenorėjimas komunikuoti					
Skirtingos specializacijos, komunikacijos nebuvimas					
Neformalaus bendravimo darbe baimė ir vengimas					
Komunikacijos stoka tarp padalinių ir vadovų					
Per daug informacijos gavimo ir perdavimo vienu metu					
Grįžtamojo ryšio nebuvimas iš vadovų pusės					
Grįžtamojo ryšio nebuvimas iš darbuotojų pusės					
Netinkamas komunikavimo stilius (uždaras, plepus,..)					
Netinkamas vadovo komunikavimo stilius su darbuotojais (tam tikros informacijos nesakymas, manymas kad tai jiems nereikalinga žinoti ir t.t.)					

14. Kas jūsų manymu labiausiai padėtų pagerinti komunikaciją įmonės viduje?

.....

...

Ačiū!