



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Romas Adomaitis

VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ĮTAKA DARUOTOJŲ LOJALUMUI

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Dr. Rūta Masteikienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ĮTAKA DARUOTOJŲ LOJALUMUI

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentas.....parašas..... **Vadovė**parašas.....

Romas Adomaitis, VBV-6 gr.

Dr. Rūta Masteikienė

201_ m. _____ d.

201_ m. _____ d.

Recenzentas.....parašas.....

Lekt. Auksė Blažėnaitė

201_ m. _____ d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Romas Adomaitis

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Vidinės komunikacijos įtaka daruotojų lojalumui“

AKADEMINIO SAŽNINGUMO DEKLARACIJA

201_ m. gruodžio __ d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Romas Adomaitis** baigiamasis magistro darbas tema „Vidinės komunikacijos įtaka daruotojų lojalumui“ 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)

Romas Adomaitis. The influence of internal communication for workers loyalty. Master's Final Thesis in Title of Study Program Corporate governance supervisor Dr. Rūta Masteikienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S

Key words: communication, organization's internal communication, internal communication system, communication channels, loyalty, motivation.

Kaunas, 2017. 69 p.

SUMMARY

Organization of internal communication is main factor of success or failure in organization.. Weak internal communication, leads the Organization to change, a disagreement between managers and employees. Strong internal communications ensure effective dissemination of information and increase some process of work (Cooren, et al. 2011). Each organization has its own internal communication channels and uses a different internal communication. Effective internal communication channels can promote employee loyalty, reducing the choice of possible errors; improve relations between workers and managers (Dennis etl al. 2008). Every organization needs effective internal communication which includes every person in organization.

Paper objet – internal communication influence for workers loyalty.

Purpose of the paper – to investigate the influence of internal communication to staff loyalty and provide solutions on how to improve the Organization's internal communication

Goals of the paper:

1. Reveal the importance of organization communication
2. Examine the concept of communication and essence of communication process
3. Analyze the influence of the theoretical level of the communication agency loyalty.
4. Research internal communication impact for workers loyalty.
5. Offer internal communication improvement techniques in order to increase the employees ' loyalty.

Research show that workers communicate 3 main chanel – by phone, face to face and by e-mail. They think most effective internal communication chanel are phone, email, non formal meetings and talks face to face. Workers think they are loyal to organization.

TURINYS

SUMMARY.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	8
1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS IR DARBUOTOJŲ LOJALUMO PROBLEMATIKA	10
2. KOMUNIKACIJOS IR DARBUOTOJŲ LOJALUMO SĄSAJŲ TEORINIAI ASPEKTAI ..	18
2.1 Komunikacijos samprata ir procesas.....	18
2.2 Vidinė komunikacija organizacijoje.....	24
2.3 Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai	33
2.4 Vidinės komunikacijos ir darbuotojų lojalumo sąryšiai.....	39
3.ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	44
3.1. Empirinio tyrimo metodologijos logika bei nuostatos	44
3.2. Empirinio tyrimo organizavimas.....	45
4.ORGANIZACIJOS „X“ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TYRIMAS.....	47
4.1. Empirinio tyrimo duomenų analizė	47
4.2. Empirinių tyrimo išvados	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪRA	61
PRIEDAI.....	65

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Komunikacijos procesas.....	11
2 pav. Komunikacijos organizacijoje tikslai.....	12
3 pav. Informacijos srautai organizacijoje.....	13
4 pav. Tradicinis „Vienas – daugeliui“ komunikacinis modelis.....	14
5 pav. „Daugelis – daugeliui“ komunikacijos modelis internete.....	15
6 pav. Įmonės įvaizdžio modelis komunikacijų proceso kontekste.....	16
7 pav. Komunikacijos proceso trikdžiai	20
8 pav. Verbalinės komunikacijos proceso privalumai ir trūkumai.....	22
9 pav. Komunikacinės eigos bruožai.....	24
10 pav. Vidinės organizacijos komunikacijos pagrindiniai tikslai.....	27
11 pav. Vidinės komunikacijos rūšių ypatumai.....	29
12 pav. Komunikacijos efektyvumo skalė pagal informacijos perdavimo kanalų pobūdį.....	32
13 pav. Darbuotojų įsipareigojimo ir komunikacijos ryšys	40
14 pav. Vidinės komunikacijos ir lojalumo sąryšis.....	41
15 pav. Vidinės komunikacijos poveikio lojalumui modelis.....	42
16 pav. Vidinės komunikacijos organizavimo vertinimas.....	47
17 pav. Organizacijos supažindinimo su misija, vizija, planais ir vertybėmis vertinimas.....	48
18 pav. Vidinės komunikacijos dažnumas organizacijoje.....	49
19 pav. Vidinės komunikacijos dažnumo pasiskirstymas.....	50
20 pav. Vidinės komunikacijos efektyvumo pasiskirstymas.....	51
21 pav. Vadovybės informacijos vertinimas.....	53
22 pav. Bendradarbių informacijos vertinimas.....	54

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Komunikacijos proceso apibrėžimai	19
2 lentelė. Vidinės komunikacijos samprata	25
3 lentelė Galimos vidinės komunikacijos problemos.....	30
4 lentelė. Lojalumo samprata	34
5 lentelė. Lojalumo veiksniai	35
6 lentelė. Darbuotojų lojalumo lygiai.....	37
7 Lentelė. Tyrimo klausimų blokų pagrindimas.....	45
8 lentelė. Darbuotojų demografinė statistika.....	46
9 lentelė. Organizacijos supažindinimo su misija, planais ir vertybėmis vertinimas balais.....	48
10 lentelė. Vidinės komunikacijos efektyvumo ir dažnumo išraiškų pasiskirstymas.....	52
11 lentelė darbuotojus motyvuojantys veiksniai.....	55
12 lentelė. Svarbiausi lojalaus darbuotojo bruožai.....	56

IVADAS

Be komunikacijos neįmanomas joks prasmingas ir efektyvus bendradarbiavimas nei tarp žmonių, nei tarp organizacijų. Bendraujant gaunama informacija, kuri leidžia efektyviai siekti užsibrėžtų tikslų. Vidinės komunikacijos efektyvumas įgauna vis didesnę reikšmę kiekvienoje įmonėje, dėl didėjančių informacijos srautų, konkurencijos ir darbuotojų pasikeitimo. Tobulėjanti organizacinė aplinka reikalauja vidinės komunikacijos kaitos, norint išsaugoti ir ugdyti darbuotojų lojalumą. Norint išlikti konkurencingoje rinkoje organizacijos imasi įvairių strategijų, tačiau didžiausia ir vertingiausi organizacijos vertybė yra lojalūs darbuotojai (Tortia, 2006).

Organizacijos vidinė komunikacija yra jos sėkmės arba nesėkmės garantas. Silpna vidinė komunikacija, priveda organizaciją prie pokyčių, nesutarimų tarp vadovų ir darbuotojų. Stipri vidinė komunikacija leidžia užtikrinti efektyvią informacijos sklaidą ir greitesnį darbą (Cooren ir kt., 2011). Kiekviena organizacija turi savo vidinius komunikacinius kanalus ir naudojami skirtingomis vidinės komunikacijos priemonėmis. Tikslus vidinės komunikacijos kanalų ir pačios informacijos parinkimas skatina darbuotojų lojalumą, mažina galimų klaidų tikimybę, gerina darbuotojų ir vadovų santykius (Dennis ir kt., 2008). Kiekvienai įmonei reikalinga nenutrūkstama vidinė komunikacija, kurios pagalba yra perteikiama informacija, jos procese dalyvauja visi organizacijos darbuotojai.

Autorių atlikti tyrimai apie vidinės komunikacijos ir lojalumo bei motyvavimo sąsajas patvirtina, kad darbuotojams svarbi vidinė komunikacija, ne tik dėl organizacijos tikslų siekimo, tačiau ir dėl motyvacijos bei jų pačių lojalumo ugdymo. Tyrimus šia tematika atlieką ir aktualumą nagrinėja Janulevičiūtė - Ivaškevičienė (2005), Lunenburg (2010), Cummings ir Worley (2014), Holá ir Pikhart (2014), Schoeneborn (2011), Cooren ir kt., (2011), Kinderis (2009), Ruck ir Welch (2011) ir kiti autoriai.

Mokslinėje literatūroje yra akcentuojama, kad vidinis organizacinis komunikacijos procesas yra tarp patikimų, lojalių ir motyvuotų darbuotojų, todėl konfidencialios informacijos nutekėjimo galimybė yra minimali. Jeigu komunikacija yra neefektyvi didėja konfliktų tikimybė, o tai paskatina ilgalaikių problemų atsiradimą. Lojalūs darbuotojai linkę skirti daugiau dėmesio organizacijos interesams, vertybėms ir iškeltų bendrų tikslų įgyvendinimui. Vidinės komunikacijos procesas turi įtraukti visus darbuotojus bendrai veiklai, juos motyvuoti bei daryti poveikį jų lojalumui. Organizacijos vidinės komunikacijos poveikis darbuotojų lojalumui yra aktuali ir svarbi tema šių dienų visuomenėje.

Darbo objektas – įmonės vidinės komunikacijos įtaka darbuotojų lojalumui.

Darbo tikslas – ištirti vidinės komunikacijos įtaką darbuotojų lojalumui bei pateikti sprendimus kaip gerinti organizacijos vidinę komunikaciją.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti komunikacijos svarbą organizacijai;
2. išnagrinėti komunikacijos sampratą, komunikacijos proceso esmę ir funkcijas;

3. teoriniu lygmeniu išanalizuoti komunikacijos įtaką darbuotojų lojalumui;
4. atlikti vidinės komunikacijos įtakos darbuotojų lojalumui empirinį tyrimą;
5. pasiūlyti vidinės komunikacijos tobulinimo būdus, siekiant didesnio darbuotojų lojalumo.

Darbe naudoti metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė; anketinė apklausa, lyginimo ir analizės metodai.

1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS IR DARBUOTOJŲ LOJALUMO PROBLEMATIKA

Siekiant analizuoti vidinės organizacijos komunikacijos įtaką organizaciniams procesams yra svarbu atskleisti organizacijos komunikacijos reikšmės problematiką. Šiame skyriuje yra analizuojama Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra.

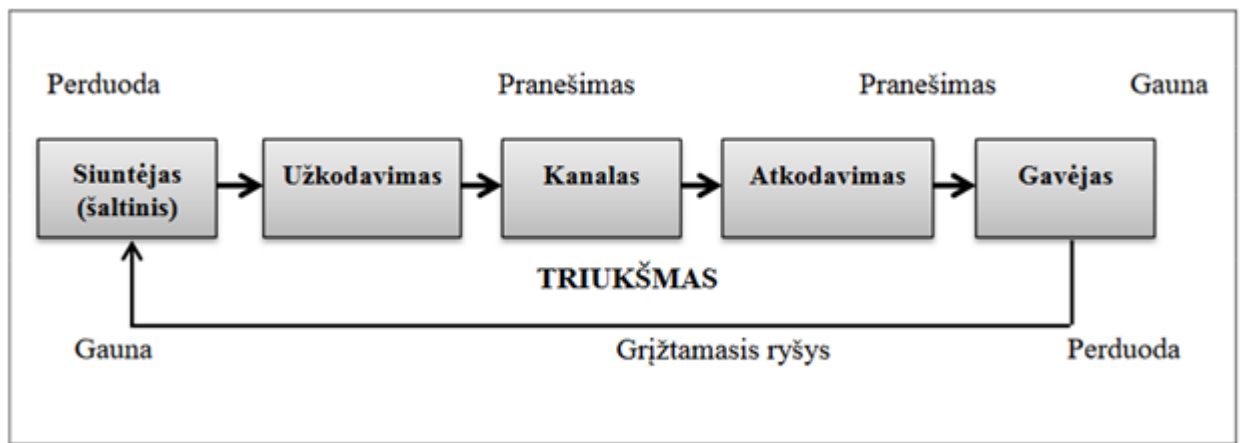
Nuo pat civilizacijos susikūrimo pradžios, iki šiol egzistuojama bendras visuotinis bruožas – bendravimas arba komunikacija. Poreikis bendrauti suformavo kalbas, raštą, ryšio priemones. Keičiantis visuomenei, keitėsi ir bendravimo manieros, etiketas bei normos. Taip pat keitėsi ir informacijos perdavimo procesai. Nuo kalbos ar rašto, iki spaudos, televizijos ar interneto. Informacinės technologijos, kurios daro įtaką komunikacijos procesui tarp žmonių, daro vis didesnę įtaką mūsų gyvenimui. Komunikacijos, bendravimo poreikis atsiranda dėl noro būti kokioje nors socialinėje grupėje (šeimoje, darbo kolektyve, klube, partijoje, organizacijoje, forume). Komunikacija organizacijoje pradėta nagrinėti dėl tobulinimo galimybių. Daugiausiai dėmesio skiriama vidinei komunikacijai tarp darbuotojų, tačiau pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama bendrai komunikacijai, vykdomai įvairiais komunikacijos kanalais.

Komunikacija – kelių žmonių ar žmonių grupių veiklą, keičiantis patirtimi, informacija ar kitais signalais (Pesina ir Solonchak, 2014). Ruggiero ir Vos (2014) komunikaciją apibrėžia, kaip žmonių socialinę sąveiką per informacijos keitimąsi ar perdavimą. Anot autorių komunikacijos proceso tikslas – suteikti informaciją, kuri tikėtina bus panaudota ateityje, siekiant tam tikros naudos. Svarbu, kad informacija būtų ne tik perduodama, tačiau ir priimama bei suprantama.

Organizacinė komunikacija sietina su tos pačios informacijos keitimusi, sklaida, siekiant organizacijos tikslų. Įvairiose socialinėse aplinkose egzistuoja tokios pačios komunikacijos formos: pvz., komunikacija tarp dviejų asmenų organizacijoje. Visose organizacijose vyksta tas pats komunikacijos procesas, tačiau skiriasi pati informacija.

Komunikacija organizacijoje yra dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, patirtimi, nuomonėmis, idėjomis, keitimosi procesas, vienijantis organizacijai priklausančius žmones, siekiantis bendro tikslo ir asmeninių poreikių tenkinimo (Lewis ir kt. 2017).

Stoner'io, Freeman'o ir Gilbert'o (2005) teigimu, komunikacija yra nenutrūkstamas procesas, kurio metu siekiama perduoti informaciją. Autoriai apžvelgę mokslinę literatūrą pateikė nuomonę, jog mokslininkų šis procesas traktuojamas, kaip grįžtamasis ryšys, kuriame dalyvauja informacijos siuntėjas, gavėjas ir perduodama informacija – žinia. Autoriai vizualiai pateikia komunikacijos proceso grafinį paveikslą.



1 pav. Komunikacijos procesas (Stoner, Freeman ir Gilbert, 2005)

Procesą sudaro ne tik anksčiau išvardinti siuntėjas, gavėjas, tačiau ir informacijos perdavimo būdas ir jo formavimas. Gavėjo reakcija į informaciją gali būti įvairi, tiek teigiama, tiek neigiama, informacijos siuntėjus bendrina grįžtamojo ryšio poreikis.

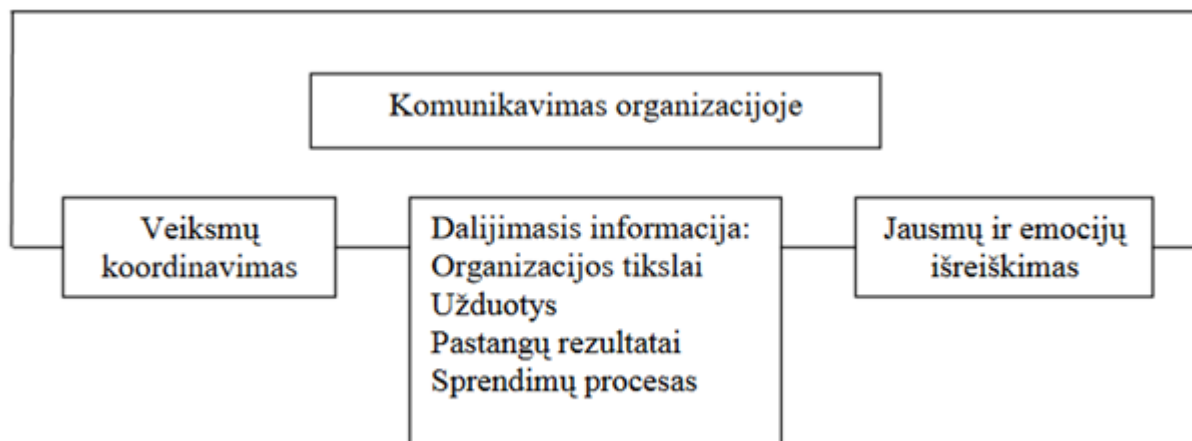
Stoner'is ir kt. (2005) savo pateiktą informacijos perdavimo grandinę aiškina taip:

- siuntėjas (šaltinis) sugalvoja, sukuria, tam tikrą informaciją, pranešimą ir jį užkoduoja perdavimui. Siuntėjas yra komunikacijos šaltinis, kuris inicijuoja komunikacijos procesą. Siuntėju gali būti žmogus, grupė, organizacija kuri turi poreikį perduoti tam tikrą informaciją;
- užkodavimas – siuntėjo informacijos virsmas gavėjui suprantama išraiška. Kodavimas (kodavimas gali būti tiek žodinis, raštinis, garsinis, vaizdinis ir t. t). Išsiunčiamas pranešimas yra materialus kodavimo rezultatas;
- kanalas – kelias, kuriuo perduodamas užkoduotas pranešimas (pvz. laišakai, televizija, internetas, žinutės, skambučiai ir kt.) Kanalai turi būti atsakingai pasirinkti, siekiant kuo greičiau ir patogiau pasiekti gavėją;
- atkodavimas – informacijos pakeitimas gavėjui suprantamą formą. Atkodavimas būtinas, siekiant, kad gavėjas kuo aiškiau ir tiksliau suprastų ir interpretuotų siuntėjo siunčiamą žinią;
- gavėjas – asmuo, kuriam siunčiama informacija. Gavėjas organizacijos teorijoje - tikslinė auditorija, potencialių pirkėjų grupė;
- grįžtamasis ryšys – informacijos atsakas siuntėjui kurį perduoda gavėjas. Grįžtamasis ryšys nusako ar siunčiama informacija buvo aktuali jos gavėjui.

Dennis, Fuller ir Valacich (2008) pritaria autorių komunikaciniam procesui, tarp siuntėjo ir gavėjo bei informacijos nueito kelio. Autoriai akcentuoja vieną bendrą kategoriją – triukšmą. Anot jų triukšmas yra tam tikras komunikacijos kelio iškraipymas turintis įtakos komunikacijos procesui. Šis reiškinys gali pasireikšti bet kuriame komunikacijos etape ir gali lemti netikslingą informacijos gavimą. Triukšmas gali būti įvairialypis, autoriai pažymi, jog triukšmas gali būti tiesioginis garsų iškraipymas, vaizdo iškraipymas, informacijos perkodavimas ir t.t. Galimas ir netiesioginis triukšmas, skirtingas

informacijos interpretavimas, skirtingas naudojamas žodynas ir t.t. Pažymima, tam kad komunikacijos procesas būtų kuo efektyvesnis, būtina minimizuoti triukšmą.

Baršauskienė ir Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) analizuodamos komunikacijos reikšmę organizacijos valdymo procesams įvardija, kad komunikacija organizacijos viduje būtų efektyvi, siekiant užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo, turi būti abipusis procesas su grįžtamoju ryšiu tarp organizacijos narių. Autorės pateikia schemą, kurioje komunikacijos organizacijoje tikslai.



2 pav. Komunikacijos organizacijoje tikslai (Baršauskienė ir Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007)

Paveikslėlyje matyti, kad komunikavimo procesas organizacijoje apima organizacijos veiklą, susijusios informacijos dalijimąsi, priimamus sprendimus, rezultatų siekimą, bei veiksmų koordinuojamą. Autorės apibendrina teigdamos, norint kad komunikacija būtų rezultatyvi, žmonės esantys organizacijoje, perduodami ir priimdami tam tikro pobūdžio informaciją, turi atidžiai ir atsakingai ją priimti ir suprasti.

Singh (2015) savo knygoje „Efektyvi organizacijos komunikacija“ išskyrė šešis efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožus:

1. Palankios komunikacinės sąlygos – jos pasireiškia esant palankiam organizaciniam klimatui. Organizacijos klimatas – vidinė organizacijos kokybė, atspindinti organizacijos darbuotojų tarpusavio supratimą, su atsidavimą organizacijai. Palankios komunikacinės sąlygos spartina komunikacijos procesą, gerina tarpusavio supratimą, palengviną informacijos perdavimo kodavimo ir atkodavimo procesus

2. Etikos normos – jų laikymasis būtinas, vieno darbuotojo veiksmai gali paveikti kito darbuotojo ar visos organizacijos darbą.

3. Tarpkultūrinės komunikacijos supratimas - siekiant komunikacijos spartos reikia mokytis užsienio kalbų, bendradarbiauti su įvairių šalių atstovais, partneriais, domėtis jų istoriją ir vertybėmis.

4. Efektyvus technologijų pritaikymas – informacinių technologijų naudojimas bei pritaikymas darbe, gali paspartinti komunikacijos procesą, užtikrinti greitą informacijos perdavimą ir

palengvinti informacijos supratimą. Anot autorių naujausios technologijos atlieka svarbias užduotis šiandieninėje sėkmingoje organizacijoje

5. Komandos suformavimas – komunikacijos proceso varomoji jėga, kuri užtikrina sklandų organizacijos darbą. Vienas pagrindinių organizacijos vadovo tikslų suburti aplink save patikimą komandą, kurios pagalba būtų galima pasiekti organizacijos tikslus.

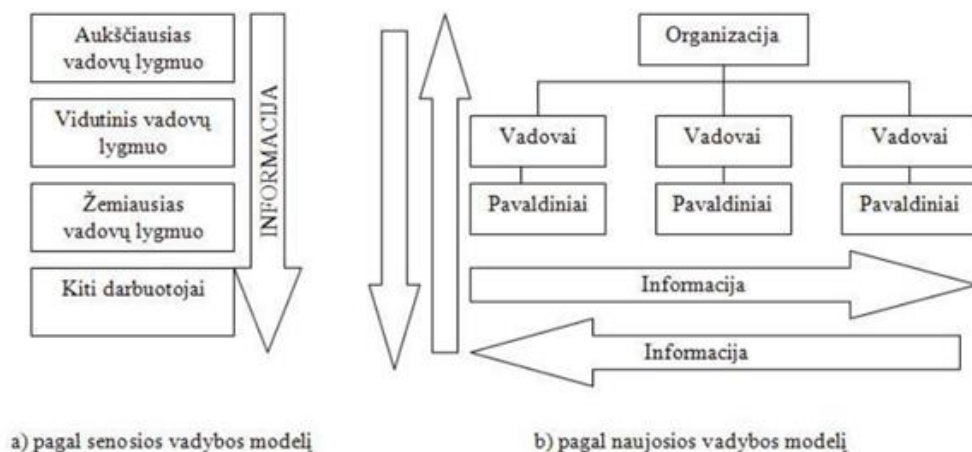
6. Gera verbalinė ir neverbalinė komunikacija – standartizuotų laiškų, žinučių ar pranešimų siuntimas, kuris pasartina ir efektyvina komunikacijos procesą, taupo laiką ir leidžia greičiau gauti grįžtamąjį ryšį.

Unittenbogaard (2009) tyrinėjo komunikatoriaus vaidmenį organizacijoje. Analizėje buvo apžvelgiami procesai, kuriuos komunikatorius užtikrina ir vaidmuo, kurį atlieka organizacijoje. Autorius vaidmenį skirsto 4 pjūviais:

1. Komunikatorius. 75 proc. veiklos, komunikacijos turinio analizė, perdavimas technologijomis, tam tikrai auditorijai.
2. Pokyčių agentas. 15 proc. veiklos organizacinė kultūra, vidinis prekinio ženklo vertės kūrimas, lojalumo, vadybos programos.
3. Mokymų vadovas. 7 proc. veiklos vidutinio lygio vadovų komunikacijos sugebėjimų gerinimas ir tobulinimas.
4. Veiklos konsultantas. 3 proc. veiklos konsultacijos esamos komunikacijos efektyvumui didinti.

Visos organizacijos turėtų turėti darbuotojų skatinimo strategiją, kurią vadovai pateiktų savo darbuotojams norėdami juos paskatinti ir pagerinti darbo rezultatus. Unittenbogaard (2009) priėjo išvados, jog norint ugdyti darbuotojų kompetenciją, visų pirma reikia išugdyti komandos komunikacijos įgūdžius.

Bumblytė ir Ramanauskaitė (2004) apibūdina analizavimo informacijos srautus organizacijoje. Autorės pateikia informacijos eigos grafines schemas, kuriose matyti informacijos eigos organizacijoje.



3 pav. Informacijos srautai organizacijoje (Bumblytė ir Ramanauskaitė 2004)

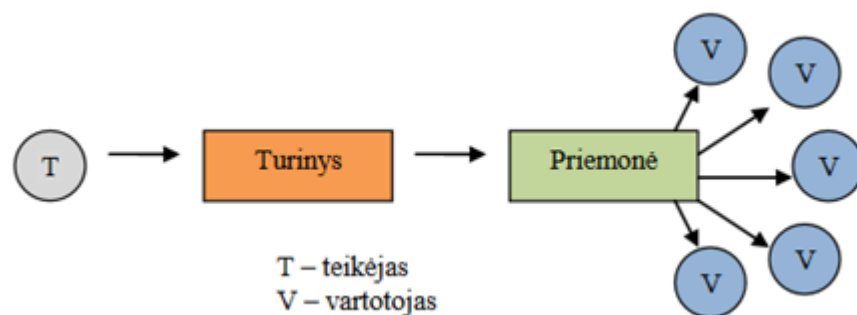
Autorės teigia, jog komunikacija gali vykti dviem būdais. Pagal senosios vadybos modelį, kuriame komunikacija eina nuo aukščiausių vadovų iki paprastų darbuotojų ir pagal naujosios vadybos modelį, kuomet informaciją gauna ir dalinasi padaliniai, o pati organizacija yra tarsi informacijos mišinys. Vadovas šiuo atveju yra informacijos rinkėjas, strateginių sprendimų priėmėjas.

Robbins'o (2003, p. 148) teigimu, komunikacija atlieka keturias pagrindines funkcijas: kontrolės, motyvavimo, emocinės išraiškos ir informavimo.

1. *Kontrolės* – organizacijoje yra valdžios pasiskirstymas ir rekomendacijos, kuriomis darbuotojai privalo vadovautis.
2. *Motyvacijos* – komunikavimas prisideda prie motyvacijos skatinimo pvz., vadovo, komunikacijos proceso metu išreikštas komplimentas ar pagyrimas, gali prisidėti prie darbuotojo produktyvumo gerinimo.
3. *Emocinės išraiškos* – komunikavimas suteikia galimybę išreikšti savo nuomone, emocijas ar kita tam tikros rūšies informaciją, atitinkamais klausimais organizacijos sprendimų priėmimo metu.
4. *Informavimo* – ši komunikavimo funkcija suteikia informaciją, galimybę gauti ir perduoti informaciją, taip užtikrinant slandų sprendimų priėmimo procesą.

Autoriaus teigimu tai yra formalios komunikavimo kontrolės priemonės, tačiau yra skiriamos ir neformalios, kurios daro įtaką darbuotojų elgesiui. Teigiama, kad komunikavimas skatina darbuotojų motyvaciją, savitarpio supratimą ir darbingumą. Autorius prieina išvados, jog pagrindinė komunikacijos paskirtis organizacijose yra darbuotojų motyvacija, kad jie įvykdytų sėkmingai užduotį ir pasiektų nustatytus tikslus.

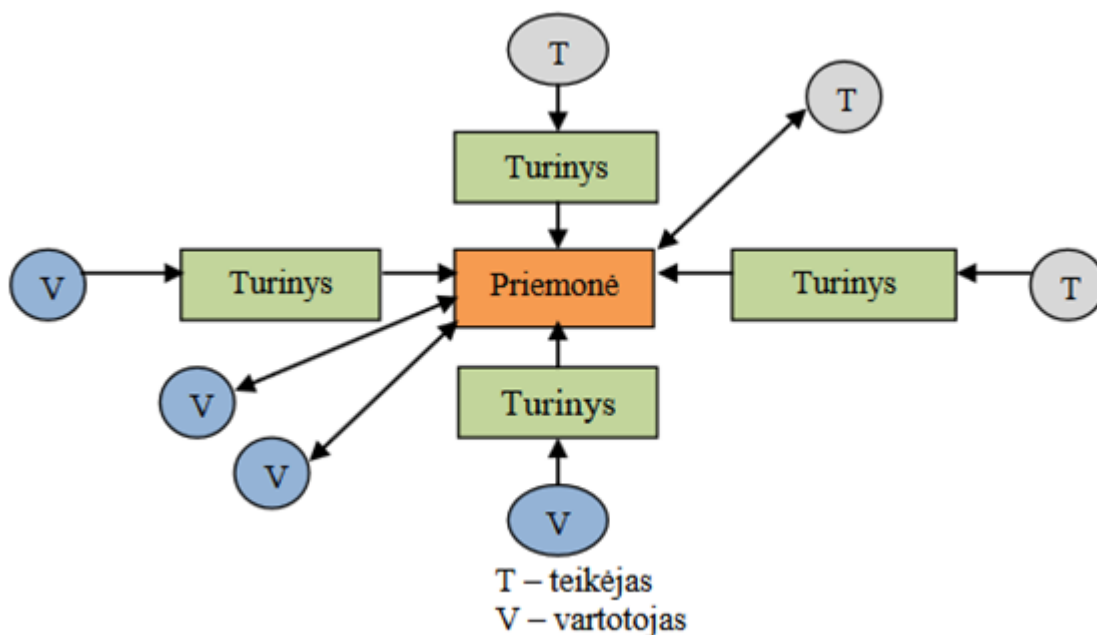
Gatautis (2002), analizuoja komunikacijos perdavimą iš organizacijos vartotojui. Siekia išsiaiškinti geriausius perdavimo kanalus, priemones ir priėjimą prie tikslinio vartotojo. Komunikacinį modelį bando pateikti vadovaudamiesi savitarpio supratimo principais ir išskiria „vienas – daugeliui“ ir „daugelis – daugeliui“ komunikacijos modelius.



4 pav. Tradicinis „Vienas – daugeliui“ komunikacinis modelis (Gatautis, 2002)

Pateiktas modelis atspindi tradicinį komunikacijos procesą, kuris prasideda iš tiekėjo (informacijos siuntėjo). Tiekėjas perduoda tam tikrą informacijos turį, per tam tikrą priemonę (kanalą), kuris pasiekia tam tikrą vartotojų grupę. Autorius pažymi, jog šis modelis dažniausiai tinka smulkioms ir vidutinėms

organizacijoms. Autorius pastebi, jog šiuo modeliu vadovaujasi organizacijos, kurios yra linkusios dirbti vienos ir bendradarbiavimas joms nėra prioritetas, skirtingai nuo antrojo pateikiamo modelio (žr. 5pav).



5 pav. „Daugelis – daugeliui“ komunikacijos modelis internete (Davidavičienė ir kt. 2009)

Antrasis modelis atspindi komunikacijos internete ypatumus. Modelyje teigiama, jog tiek tiekėjai tiek vartotojai per tam tikrą priemonę (kanalą) komunikuoja tarpusavyje, siekdami tarpusavio naudos. Išskiriamos dvi organizacijų pardavimų skatinimo kryptys. Pirmoji, kuomet organizacija pateikia savo informacijos turinį apie produktą, vartotojai išgirdę apie jį per informacijos priemonę tai įsigyja arba ne. Antroji, kuomet organizacija per informacijos priemonę kreipiasi į vartotoją, išklauso jo norų ir pageidavimų (turinio) ir tai gavus tenkina arba netenkina vartotojo norus.

Campbell'as, Carmichael'as ir Naidoo'sas (2015) analizuoja komunikaciją, organizacijos keitimosi ir tobulėjimo metu. Autoriai išskiria šešias kategorijas kuriomis vadovaujantis derėtų vertinti ar komunikacijos keitimosi procesas yra sėkmingas. Tai yra, informacijos egzistavimo laikotarpis (kiek laiko informacija yra aktuali), įtaka darbuotojams (ar darbuotojams keitimosi procesas nepakenkė), laiko (per kiek laiko komunikacijos procesas pasiekia savo galutinį tikslą), gebėjimai (kokį maksimalų poveikį gali padaryti komunikacijos procesas), norimas poveikis (ar nusistatytas komunikacijos poveikis prieš kaitimąsi buvo pasiektas).

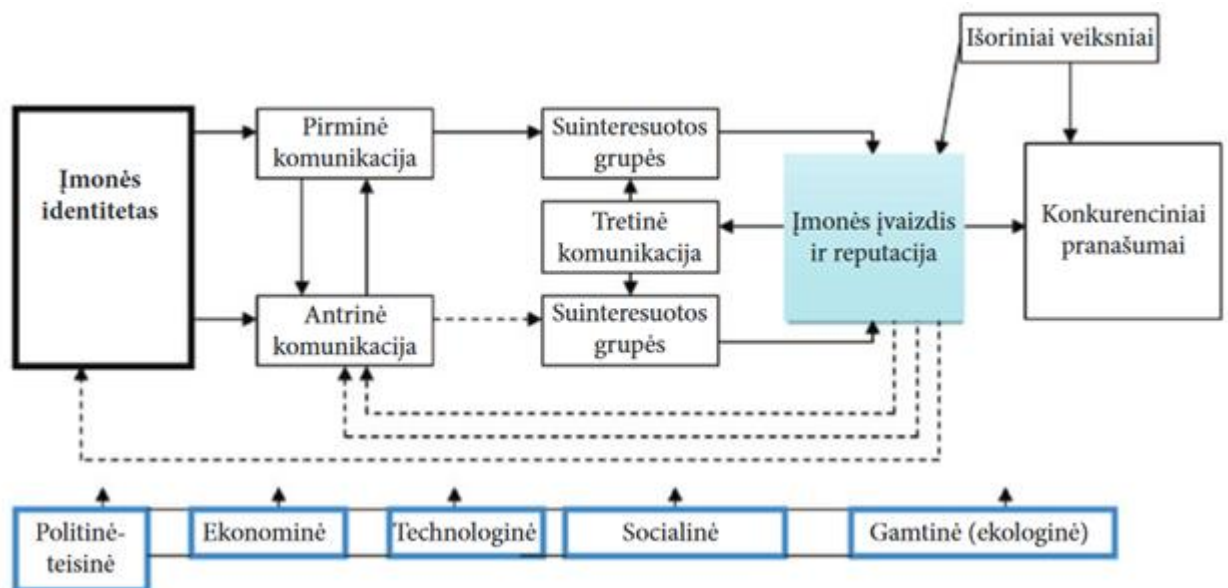
Arnett ir Wittmann (2014) analizuoja komunikacijos strategijas, kurios padeda geriau parduoti prekes. Autoriai išskiria, jog geriausias ir sklandžiausias informacijos priėmimas vyksta tada, kada pats vartotojas atvyksta į pardavimo vietą ir yra suinteresuotas įsigyti vienokę ar kitokią prekę. Autoriai išskiria tokias komunikacijos strategijas, kaip masinė, individuali, sluoksniinė, ištikimų vartotojų. Analizuojami tinkamiausi komunikacijos kanalai ir informacinės žinutės.

Agnihotri, Dingus, Hu ir Krush (2016) analizuoja socialinės medijos įtaka komunikacijai, pardavimų metu, tarp skirtingų organizacijų. Autorių teigimu socialinės medijos įtaka pardavimų proceso metu vis labiau augs. Esant didelei konkurencijai organizacijos norės, kad jų vardas, komunikacijos ir socialinės medijos kanaluose skambėtų vis dažniau. Išskiriami teigiami ir neigiami socialinės medijos bruožai pardavimų procesams tarp įmonių. Neigiami, informacijos neaktualumas paprastiems vartotojams, informacijos perteklius rašant apie save, kišimasis į kitos organizacijos komunikacijos procesus. Teigiami procesai išskiriami tokie kaip žinomumo didinimas, bendradarbiavimo ateityje, galimybių didinimas, informacijos sklaidos didinimas ir naujų komunikacijos įgūdžių gerinimas.

Briscoe, Odlyzko ir Tilly (2006) tyrinėja teisinius įstatymus ir nurodymus socialiniai medijai ir komunikacijos kanalams. Autoriai išskiria teisėsaugos kišimąsi į saviraiškos laisvę reklamose. Autoriai taip pat apžvelgia piktnaudžiavimą, užgauliojimą, rasizmą ir kitus neleistinus dalykus komunikacijos metu. Analizuojama, kokia žala padaryta organizacijoms. Bandoma atrasti ribas, todėl analizuojami atskiri atvejai, kai vienas ar kitas įstatymas nulėmė organizacijos komunikacinę veiklą.

Öze (2015) tyrimo rezultatai atskleidė, kad efektyvi komunikacija spartina pardavimo procesą ir vartotojų bei organizacijoje dirbančių darbuotojų išpareigojimą laikytis sutarčių sąlygų ir didina pasitikėjimą organizacija. Minėti veiksniai lemia verslo efektyvumą todėl, kad veikia klientų pirkimo elgesį, o pastarasis tiesiogiai įtakoja organizacijos pajamų augimą.

Balmer ir Yen (2017) analizuoja interneto, kaip reiškinio įtaką komunikaciniams procesams. Autoriai išskiria socialinę mediją, socialinius tinklus, reklamą internete. Autorius nepamiršta savo anksčiau sukurto modelio ir teigia, jog jis dabar gali būti pritaikomas internetiniai komunikacijai.



6 pav. Įmonės įvaizdžio modelis komunikacijų proceso kontekste (Balmer and Gray 1999)

Autoriai apžvelgia komunikacinius žinginius organizacijoje, kokias naudas jie duoda organizacijai ir kokių kaštų jie pareikalauja. Aiškina socialinių suinteresuotų grupių dalyvavimą komunikacijos

procesė, įvaizdžio formavimą pasitelkiant internetinę mediją. Išskiria komunikacinius pranašumus, apžvelgia potencialias grėsmes ir iššūkius.

Komunikacijos įtaka darbuotojų lojalumui apibūdinama, kaip kokybiško darbo, sąnaudų ir išteklių panaudojimas, siekiant gauti maksimalią naudą organizacijai ir kartu patenkinti darbuotojo poreikius. Ji neatsiejama nuo bendrai vykdomos organizacijos veiklos ir apima įvairias jos sritis: teikiamų paslaugų kokybę, reklamą, kainodarą, prekes ir paslaugas, kasdienį įmonės gyvenimą, šventes, minimas dienas, sprendimų priėmimą, įgyvendinimą, darbuotojų veiklos gerinimą, socialinius projektus, organizacijos darbuotojo motyvaciją ir lojalumą ir visa kita, ką paviešinus būtų galima pagerinti.

Apibendrinant galima teigti, kad moksliniuose darbuose komunikacijos įtaka vidiniam darbuotojų lojalumui tyrinėta nepakankamai, nepastebima darbuotojų ir komunikacijos sąsajų daugumoje komunikacijos analizės darbu. Pasigendama skirtingų komunikacijos priemonių taikymo tyrimų, siekiant maksimizuoti darbuotojų lojalumo procesus, atskleisti komunikacijos įtakos darbuotojų lojalumui aktualumą, todėl šiame magistro baigiamajame darbe, bus siekiama ištirti komunikacijos įtaką darbuotojų lojalumui.

2. KOMUNIKACIJOS IR DARBUOTOJŲ LOJALUMO SĄSAJŲ TEORINIAI ASPEKTAI

2.1 Komunikacijos samprata ir procesas

Analizuojant organizacijos komunikacijos ir darbuotojų lojalumo skatinimo teorinius aspektus yra būtina atskleisti organizacijos vidinės komunikacijos esmę ir išorinės komunikacijos procesus. Organizacijos komunikacija skiriasi nuo kasdienių žmonių komunikacijos jų natūralioje aplinkoje. Svarbu akcentuoti organizacijos tikslus, vertybes ir vartotojui įdomias sritis, todėl tolimesnei analizei pirmiausiai yra reikalinga atskleisti organizacijos sampratą.

Tarptautinis žodynas organizaciją įvardina dviem tipais. Pirmasis kiemo nors struktūra, sandara, sistema, o antrasis žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui, kuris dažniausiai turi atskirą turtą ir valdymo organus. Lounsbury ir Beckman (2015) organizaciją suvokia kaip tikslingai dirbančią žmonių grupę, siekiančią bendrų tikslų, todėl darbo sėkmė priklauso nuo joje dirbančių žmonių gebėjimų, mokėjimo teisingai suprasti organizacijos tikslus. Šiai nuomonei pritaria lietuvių autorės Baršauskienė ir Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) teigdamos: „organizacija priimta laikyti individų grupes, tam tikrais būdais veikiančias kartu siekiant tikslo“ (p.126). Galima galvoti, kad organizacijos sugebėjimas viduje sukurti patikimą komunikacijos procesą, per kurį komunikuojami tikslai ir uždaviniai, yra vienas svarbiausių organizacinės komunikacijos tikslų. Bendravimas su darbuotojais paspartina organizacinių tikslų įgyvendinimą, savitarpio supratimą tarp skirtingų darbuotojų ar padalinių, suburia darbuotojus, kaip komandą ir juos motyvuoja.

Analizuojant komunikacijos terminą, mokslinėje literatūroje matomas sąvokų nesutapimas. Skirtingi autoriai komunikacijos sąvoką supranta skirtingai ir traktuoja ją savaip, priklausomai nuo situacijos ir aplinkos. Jucevičienės (2009) teigimu, tai yra: „procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis“ (p. 239). Komunikacija: „tai įvairias sistemos dalis jungiantis procesas bei priemonės organizacijos žmonėms leidžiančios keistis informacija apie įmonės veiklą.“- Appleby, Robert C., (2003, p. 211). Komunikacija tai bendravimo, keitimosi patirtimi, išgyvenimais, mintimis, ar kitokia informacijos išraiška procesas (Hollensen, 2015). „Vos tik atsiranda tam tikras ryšys tarp dviejų ar daugiau žmonių prasideda bendravimo procesas, kurį dauguma specialistų laiko sinonimu su žodžiu komunikacija.“- Misevičius ir Urbonienė (2006, p.9) Baršauskienė ir Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005) analizuodamos komunikacijos procesą, jį apibūdina kaip veiksmą. Komunikacija yra veiksmas, apimantis tarpusavio bendravimo ir keitimosi informacija procesą, kuris realizuojamas kalboje ar kitokioje išraiškoje išreikštu veiksmu ar žodžiu.

Kaip matyti iš pateiktų apibrėžimų mokslinėje literatūroje komunikacijos terminai yra traktuojami skirtingai ir iki šiol nėra bendro visiems priimtino komunikacijos apibrėžimo. Matomas pagrindinis bendras bruožas, visi pripažįsta, kad komunikacija yra viena iš svarbiausių žmonių kasdieninėje veikloje

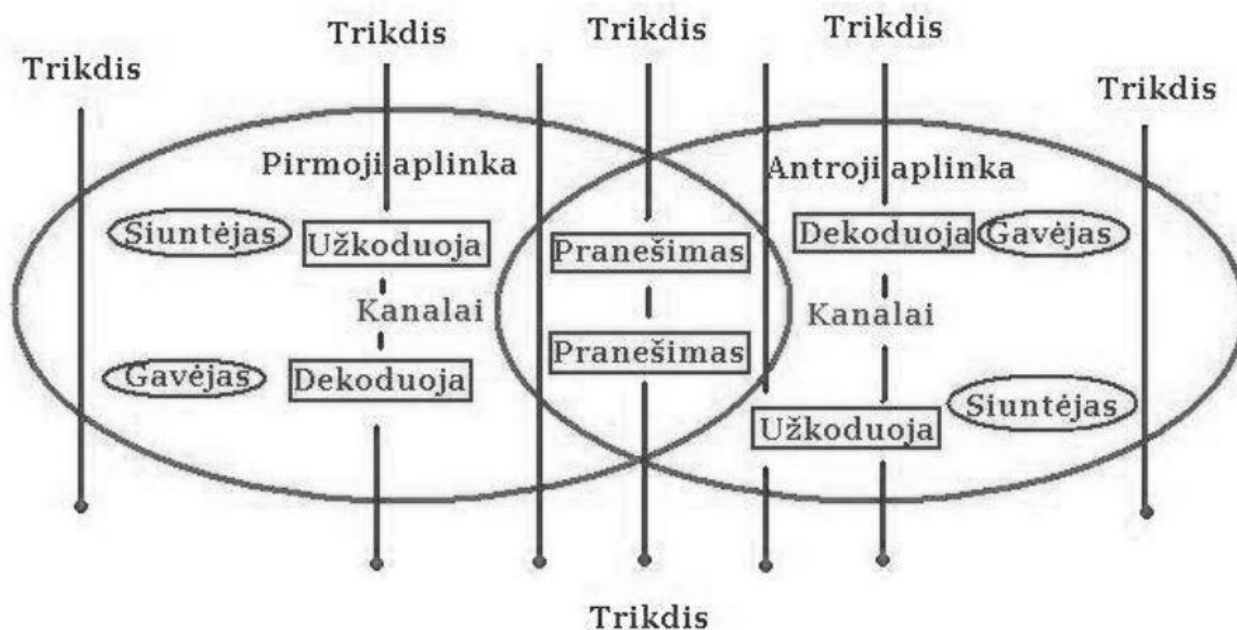
naudojamų išraiškų. Bendras komunikacijos bruožas – informacijos perdavimas ir priėmimas. Pirmoje lentelėje pateikta skirtingų autorių XX amžiaus komunikacijos apibrėžimai.

1 lentelė. Komunikacijos proceso apibrėžimai (sudaryta autoriaus)

Autorius	Apibrėžimas
Dumbliauskienė (20)02	„Komunikacija tai pokalbis, informacijos skleidimas, televizija, literatūros kritika ar rankos gestas, kitokia išraiška perkurią norime perduoti žinutę“.
Appleby, Robert C. (2003)	„Komunikacija tai įvairias sistemos dalis jungiantis procesas ir priemonės organizacijos žmonėms keistis informacija apie įmonės veiklą“.
Baršauskienė ir Janulevičiūtė - Ivaškevičienė (2005)	„Komunikacija yra veiksmas, apimantis tarpusavio bendravimo ir keitimosi informacija procesą, kuris realizuojamas kalboje ar kitokioje išraiškoje išreikštu veiksmu, žodžiu ar kita išraiška“.
Jucevičienė (2009)	Komunikacija - procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis.
Gerson ir Gerson (2014)	Komunikacija - visi būdai, kurių pagalba žmonės dalinasi informacija vieni su kitais organizacijos viduje.
Hollensen (2015)	Komunikacija - tai bendravimo, keitimosi patirtimi, išgyvenimais, mintimis, ar kitokia informacijos išraiška procesas.
Yildiz, (2017)	Komunikacija - tai pasirinktas veiksmingiausias informacijos perdavimo būdas, skirtas informacijos išsaugojimui ir platinimui tam tikroje erdvėje ar grupėje.

Apibendrinant visas pateiktas komunikacijos sampratas galima teigti, kad komunikacija yra žmonių tarpusavio sąveika, keičiantis tam tikra informacija per verbalinius ir neverbalinius simbolius. Pasak Virbalienės (2011) analizuojant komunikacijos supratimą organizacinėje aplinkoje, reikėtų akcentuoti du esminius bruožus: 1) keitimąsi informacija dėl bendro organizacijos tikslo siekimo; 2) dėl bendro tikslo siekimo atsiranda bendradarbiavimas. Komunikacija organizacijoje negalima be supratimo ir bendradarbiavimo.

Hollensen'as (2015) akcentuoja, jog komunikacija yra dvipusis procesas tarp informacijos teikėjo ir gavėjo. Informacijos siuntėjas informaciją užkoduoja tam tikru būdu, kuris būtų suprantamas informacijos gavėjui. Informacijos gavėjas supratęs informaciją, dažniausiai tokiu pačiu kodavimu atsako informacijos siuntėjui. Braverman ir Rao (2014) tyrinėja komunikacijos perdavimo procesą ir kodavimo būdus. Autoriai teigia, jog šis procesas nėra paprastas ir jo metu kyla tam tikros kliūtys. Informacijos kodavimui įtaką daro daug veiksnių: siuntėjo pasaulėžiūra, siuntėjo ir gavėjo prieš tai įvykęs komunikacijos procesas, esama situacija, informacijos išsiuntimo skubumas, informacijos pobūdis. Trikdžiai yra sutinkami viso komunikacijos proceso metu. Informacijos trikdžius vienas pirmųjų nagrinėjo Adler ir Towne (1990), kurie pateikė informacijos trukdžių grafinį modelį komunikacijos procese.



7 pav. Komunikacijos proceso trikdžiai (Adler ir Towne, 1990)

Iš 7 paveiksle pateikto modelio galime matyti, kad siuntėjas ir gavėjas keičiasi tam tikra informacija. Siuntėjas išsiuntęs informaciją pereina į gavėjo vaidmenį ir laukia grįžtamojo ryšio iš informacijos gavėjo. Šis pasikeitimas šiandienėje visuomenėje būna iškraipytas, dėl informacijos gausos, kai kurie informacijos siuntėjai nesitiki sulaukti grįžtamojo ryšio. Anot modelio autorių, abu informacijos keitimosi dalyviai atlieka tuos pačius veiksmus, informacijos užkodavimą ir iššifravimą bei gautos informacijos interpretavimą. Pastebima, jog informacijos siuntėjas pasirenka kodavimo būdą, o gavėjas dažniausiai jam atsako tokia pačiu kodavimu. Pažymima, kad trikdžiai kyla dėl komunikacijos procesą supančios aplinkos. Kiekvienos komunikacijos proceso stadijos metu yra patiriamas aplinkos įsikišimas. Aplinkos veiksniai gali paveikti žinutės kodavimą, siuntimo kanalą ar gavėjo ir siuntėjo supratimą. Braverman ir Rao (2014), Adler ir Towne (1990) teigia, kad aplinkos įtakos numatymas padeda sumažinti informacijos trikdžius ir efektyvinti komunikacijos procesą.

Komunikacijos procesui didelė įtaką daro jau anksčiau išskirtas informacijos kodavimas ir kanalas, kitaip tariant informacijos perdavimo išraiškos pasirinkimas. Pagal komunikacijos procese naudojamą skirstymą išskiriamos dvi rūšys: verbalinė ir neverbalinė komunikacija. Verbalinė komunikacija – tai bendravimas naudojant ženklus, žodžius. Dažniausiai šis procesas vyksta susitikus akis į akį. Verbaliniai komunikacijai priskiriami ir rašytiniai šaltiniai. Verbalinė komunikacija – žmogaus informacinis elgesys, tarpusavio sąveika, kai kalbos ženklai ir žodžiai vartojami kaip simboliai išreikšti idėjas (Burgoon, Guerrero ir Floyd, 2016). Neverbalinė komunikacija siejama su informacijos perdavimu naudojantis neverbaliniais ženklais. Tai informacija išreikšta ženklais, gestais, vaizdais, išvaizda, kūno mimika, ar kita forma. Neverbalinė komunikacija dažniausiai naudojama išreikšti jausmus ar emocijas. Neverbalinė komunikacija dažnai naudojama verbalinei komunikacijai papildyti, tai yra žodžius išreikšti

veiksmų forma. Daugelis autorių nagrinėjo neverbalinę komunikaciją, kaip atskirą komunikacijos formą, kuri netiesiogiai pasako apie žmogaus ketinimus ir veiksmus. Neverbalinė komunikacija leidžia suprasti žmogų, jam neištarus nei žodžio. Ji dažnai naudojama medicinoje, tam tikrų ligų gydyme, taip pat teisėsaugos srityje (Burgoon, Guerrero ir Floyd, 2016).

Verbalinė komunikacija dar gali būti dalijama į porūšius pagal išraišką. Dažniausiai skirstoma į rašytinę ir sakytinę komunikaciją. Tinkamos komunikacijos išraiškos pasirinkimas gali padidinti komunikacijos efektyvumą. Šiandieninėje visuomenėje išskiriama trečioji išraiška – elektroninė. Elektroninė komunikacijos rūšis vis labiau populiarėja ypač jaunimo tarpe (Agnihotri, 2016). Pastebima, kad efektyvesnėje elektroninėje komunikacijoje, siuntėjas turi tinkamai suformuluoti simbolius žinutei, kad būtų tinkamai supastas, o gavėjas atidžiai interpretuoti norint suvokti tikslią siuntėjo žinutę. Autoriai Ruggiero ir Vos (2014) teigia, jog elektroninė komunikacija daro neigiama įtaką informacijos aiškumui ir supratimui. Sakytinė, rašytinė ir elektroninė komunikacijos formos yra pagrindinės mūsų komunikacijos formos kasdieniame gyvenime.

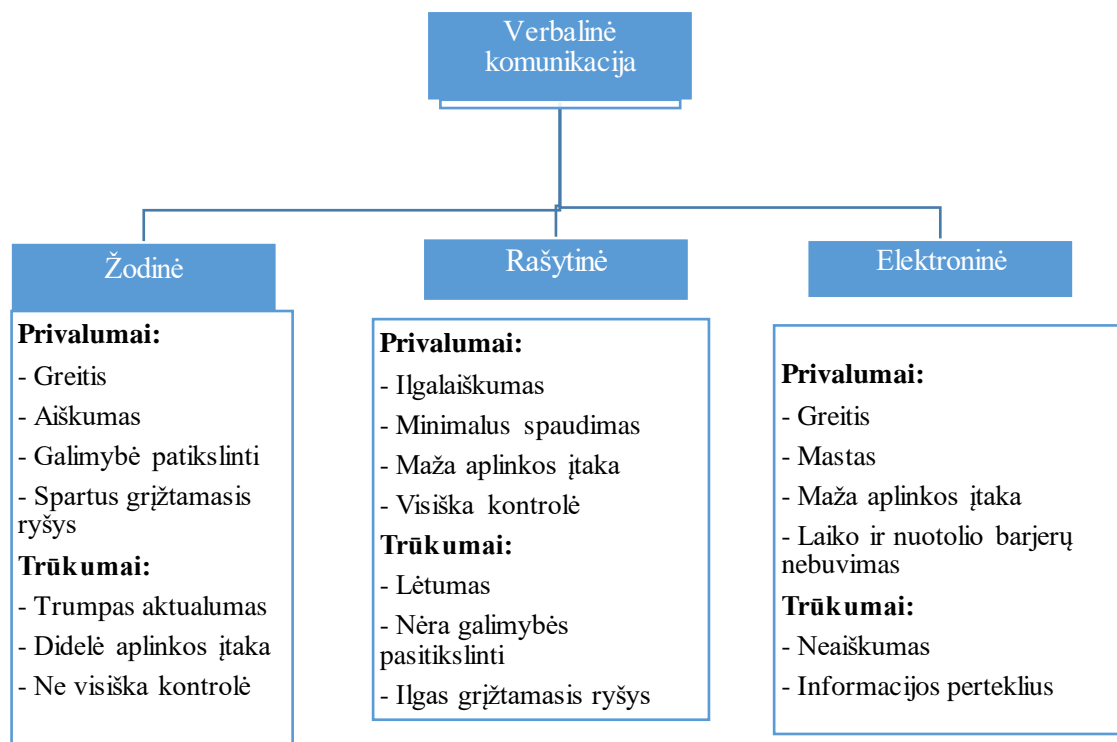
Žodinė – sakytinė komunikacija. Ši verbalinės komunikacijos išraiška pateikiama tokiais formomis, kaip pokalbiai akis į akį, pristatymas, interviu, paprasta žodinė kalba. Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh ir Gremler (2004) išnagrinėję sakytinę komunikaciją, išskyrė jos išraiškos bruožus: balso tembras, kalbėjimo greitis, garsumas, žodžiai. Autoriai pastebi, jog tarp visų bruožų turi būti išlaikytas tarpusavio ryšys, vienas komponentas negali išsiskirti taip ryškiai, jog užgožtų kitus. Pabrėžiama, jog šios komunikacijos metu, komunikacijos siuntėją ypač veikia išorinė aplinka. Pagrindiniai šio tipo komunikacijos privalumai: greitas grįžtamasis ryšys, informacijos supratimas, kitų komunikacijos formų papildomas vartojimas, o trūkumai: negalėjimas pasitaisyti, pranešimo kontrolė priklauso ne nuo paties siuntėjo, o nuo siuntėjo ir gavėjo tarpusavio sąveikos (Hennig ir kt. 2004).

Rašytinė komunikacija. Ši verbalinės komunikacijos išraiška pasireiškia per rašytinius pranešimus ar laiškus. Organizacinėje aplinkoje tai pasireiškia per elektroninius laiškus, ataskaitas, įsakymus ir kt. Rašytinės komunikacijos išraiška pasireiškia ženklais, rašymo stiliumi ir užrašytais žodžiais. Rašytinė komunikacija yra šifruojama tam tikra išraiška, kuria supranta informacijos gavėjas (Scott ir Rockwell, 1997). Šios komunikacijos formos privalumai išskiriami tokie: tikslumas, kontrolė, aplinkos įtakos sumažėjimas, ilgalaikiškumas, informacijos apgalvojimas. Neigiami bruožai pasireiškia per ilgą grįžtamąjį ryšį, galimą netikslų kodavimą, gavėjo nesupratimą. Pastebima, jog vis dažniau rašytinę komunikaciją keičia įvairi vaizdinė komunikacija su minimalia rašytinės komunikacijos informacijos išraiška (Ruggiero ir Vos, 2014).

Elektroninė komunikacija. Ši verbalinės komunikacijos išraiškos forma apima tokias sritis, kaip socialiniai tinklai, telefonas, balso paštas, faksas, elektroninis paštas, žinutės mobiliuoju telefonu, internetiniai puslapiai. Pastebima, jog elektroninės komunikacijos priemonių ir išraiškų skaičius nuolat didėja, sukuriamos papildomos informacijos perdavimo programėlės, internetiniai forumai ir puslapiai.

Autoriai Ruggiero ir Vos (2014) teigia, jog ši komunikacijos išraiškos forma tampa ir ateityje visiškai taps dominuojanti kasdieniniame gyvenime. Pagrindiniai privalumai išskiriami tokie, kaip informacijos sklaidos greitis, mastas, laiko ir nuotolio barjerų nebuvimas, pritaikomumas ir paplitimas. Organizacijai tai padeda greičiau pasiekti ir perduoti informaciją darbuotojams, pasiekti tikslus, reaguoti į netikėtas situacijas ir spartinti patį komunikacijos procesą. Pagrindiniai trūkumai netinkamos informacijos sklaida, informacijos perteklius, šiukšlinės, niekam netinkamos informacijos siuntimas. Organizacijoje netinkamas informacijos interpretavimas, gali sukelti konfliktinę situaciją. Neteisingai paskleista informacija, negavusi atsako, gali nukreipti organizacijos darbuotojus netinkama darbo linkme, per didelė elektroninės informacijos sklaida, gali sumažinti darbuotojų produktyvumą ir sumažinti gerus organizacijos darbo rezultatus.

Apibendrinant verbalinės komunikacijos rūšis, galime teigi, jog jos yra pagrindinės žmogaus išraiškos priemonės, dažniausiai naudojamos kasdieninėje veikloje. Kiekviena verbalinės komunikacijos išraiška turi savų privalumų ir trūkumų, tiek kasdieninėje veikloje, tiek organizacinėje aplinkoje.



8 pav. Verbalinės komunikacijos proceso privalumai ir trūkumai (sudaryta autoriaus)

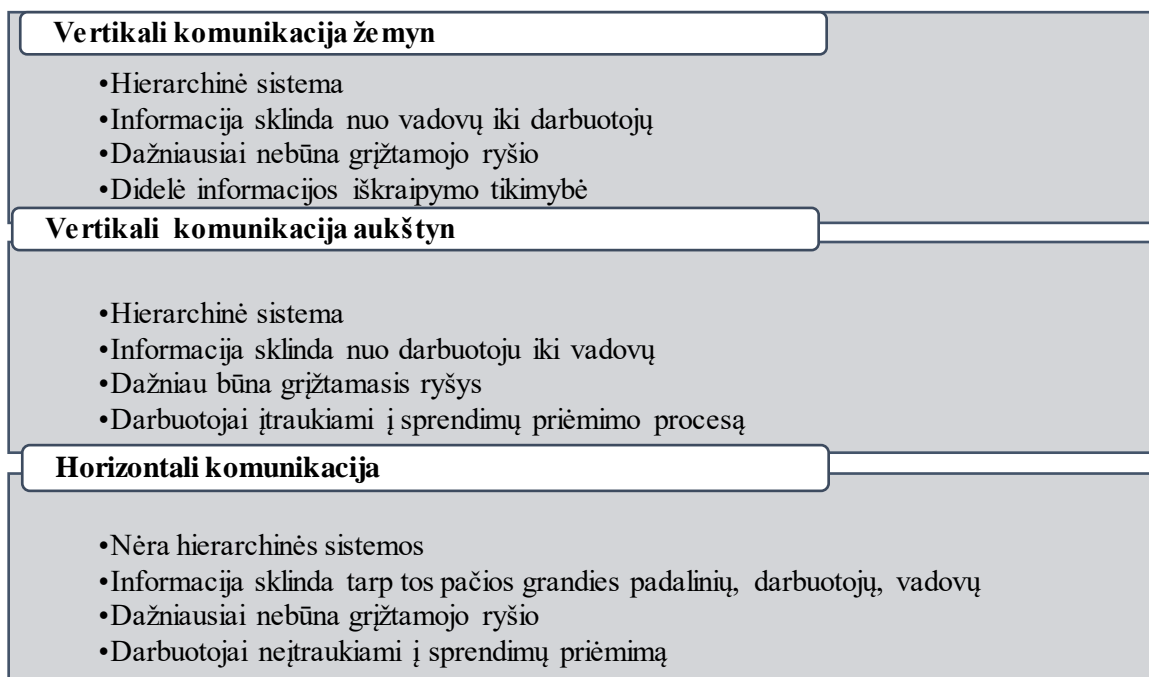
Neverbalinė komunikacija papildo verbalinę komunikaciją vaizdine išraiška. Autoriai vienodai neapibrėžia neverbalinės komunikacijos išraiškų. Neverbalinė komunikacija skirstoma į vizualiai gaunamą, išreiškiamą informaciją (pozas, gestus, šypsena, veido išraiškas, akių kontaktą), prisilietimus, atstumą, kvapą, laiką, išvaizdą (Surkamp, 2014). Autoriai pažymi jog neverbalinė komunikacija teikia apie 80 procentų informacijos, o kūno kalba padeda suprasti ar žmogus kalba nuoširdžiai. Galime teigti jog neverbalinė informacija visą tai kas nesusieta su žodine ar rašytine informacijos forma.

Organizacijoje verbalinė ir neverbalinė komunikacija yra viena iš pagrindinių veiklos elementų, kuris padeda pasiekti tikslus. Komunikacija vyksta nuolat ir tarp įvairių žmonių, padalinių, grandžių, partnerių ar vadovų. Norint, jog darbas vyktų sklandžiai, būtina apibrėžti organizacijos komunikacijos kryptį. Organizacijoje komunikacija skirstoma į vertikaliąją (kuri dar skirstoma į komunikaciją aukštyn ir žemyn) ir horizontaliąją. Koopmans ir Erbe (2003) apibrėžia, jog vertikali komunikacija yra informacijos keitimasis hierarchiniu lygmeniu (vadovas – vidurinėsios grandies vadovas – darbuotojas). Horizontalioji, anot autorių yra informacija keliaujanti tarp tos paties grandies darbuotojų, vadovų, tai informacija, kuri nesilaiko hierarchinės sistemos.

Vertikali komunikacija žemyn organizacinėje aplinkoje. Šioje komunikacijoje viskas prasideda visada nuo aukščiausios grandies vadovo, (direktoriaus, savininko, padalinio vadovo ir t.t), jis informacija perduoda žemesniam hierarchiniam lygmeniui (vidurinėsios grandies vadovui, personalo, vadovui, ar kokio nors padalinio vadovui). Vidurinėsios grandies gavusi informaciją ją perduoda kitai pagal svarbumą padaliniui ar žmogui. Dažniausiai organizacijos aplinkoje informacija būna formai, komercinio pobūdžio. Priklausomai nuo organizacijos struktūros informacijos kelias nuo aukščiausio lygio vadovo iki darbuotojo gali kisti atitinkamai nuo vidurinių grandžių skaičiaus. Koopmans ir Erbe (2003) teigimų galutinė informaciją žemiausią grandį pasiekia jau išnagrinėta ir pateikiama, kaip sprendimas ar išvada. Zwijze-Koning ir Jong (2007) teigia jog pagrindinė tokios komunikacijos spraga yra jog perduodant per skirtingus padalinius informacija išsikraipo ir galutinę stotelę pasiekia ne visiškai korektiška. Tai dažniausiai pasitaiko didelėse kompanijose, korporacijose.

Vertikali komunikacija aukštyn organizacinėje aplinkoje. Darbuotojai iš savo patirties pateikia problemas, sprendimus, pasiūlymus dėl tam tikrų situacijų, o vadovai gavę šią žinutę sprendžia problemas. Šiai formai priskiriamas grįžtamasis ryšys, vadovų sprendimas pasiekia tuos pačius darbuotojus siūliusius išeitis, taip vyksta verbalinis arba neverbalinis komunikacinis procesas. Komunikacijos aukštyn svarba pasireiškia, per darbuotojų saviraišką, moralės pakėlimą ir per situacijos kasdienėje organizacijos veikloje gavimą.

Horizontali komunikacija organizacijos aplinkoje. Ši komunikacija vyksta tarp to paties lygio darbuotojų ar vadovų. Priklausomai nuo organizacijos ši komunikacija gali vykti tame pačiame padalinyje, būstinėje ar tiesiog tarp darbuotojų. Informacija dažniausiai būna bendro pobūdžio nereikalaujanti sprendimų iš aukščiausių organizacijos vadovų. Koopmans & Erbe (2003) teigia, jog horizontali informacijos forma turi tam tikrų trūkumų. Anot autorių pasireiškia, kaip organizacijos susiskaldymas, nes informacija dalinamasi tik tose pačiose grandyse, vadovų nutolimas nuo organizacijos kasdienės veiklos ir darbuotojų nepasitenkinimas, nes jų pateikiama informacija neišklausoma.



9 pav. Komunikacinės eigos bruožai (sudaryta autoriaus)

Apibendrinant galime teigti, kad komunikacijos samprata, kito iki šiol ir nuolat kinta. Didelę įtaką jos kitimui ir supratimui daro šiandieninės informacinės technologijos ir jų produktai. Pagrindinis komunikacijos siekis – efektyvumas, dažniausiai siekiamas pasitelkiant technologinius prietaisus ir internetinę mediją dėl laiko ir atstumo nebuvimo. Komunikacijoje svarbus užkodavimo procesas, jis turi būti pasirenkamas taip, jog būtų lengvai suprantamas ir skaitomas informacijos gavėjui.

Komunikacijos pagrindinis siekis grįžtamasis ryšys. Pasiiekti tikslinę auditoriją padeda teisingai pasirinktas komunikacijos kanalas. Komunikacija skirstoma į verbalinę ir neverbalinę. Verbalinė komunikacija sudaro informacijos teikimo pagrindą – žodžius, rašytinius šaltinius. Neverbalinė informacija prisideda prie verbalinės per kūno kalbą, išvaizdą, gestus, akių kontaktą. Organizacijoje komunikacija svarbi norimų tikslų pasiekimui ir komandos formavimui. Komunikacija organizacijoje būna vertikali arba horizontali. Nesusikalbėjimai organizacijoje yra netinkamos komunikacijos priežastis. Tik sklindanti ir iš anksto numatyta ir visus įtraukianti vidinė organizacijos komunikacija gali padėti pasiekti organizacijos tikslų.

2.2 Vidinė komunikacija organizacijoje

Vidinė komunikacija – vienas pagrindinių tobulintinų objektų, su šia užduotimi susiduria ko ne visos organizacijos savo kasdienėje veikloje (Holá ir Pikhart, 2014). Gera vidinė komunikacija yra gerų darbuotojų tarpusavio santykių priežastis, kuri pagerina komunikaciją tarp organizacijos ir darbuotojų. Prasta vidinė komunikacija nulemia prastesnius santykius tarp organizacijos darbuotojų tarpusavyje, bei tarp pačios organizacijos ir darbuotojų. Pírjol'o ir Radomir'o (2017)nuomone, prasta įmonės komunikacija gali varginti darbuotojus, sudaryti konfliktines situacijas, ir tai gali peraugti į

neapsitikėjimą, produktyvumo mažėjimą, darbuotojų motyvacijos praradimą ir prastus rezultatus. Bob'as ir Sooknana'as (2014) tvirtina, kad nuo vidinės komunikacijos organizavimo ir valdymo priklauso organizacijos darbinė kultūra, organizacijos darbuotojų santykiai, gera organizacijos reputacija. Organizacijos komunikacijos proceso valdymas, informacijos perdavimas, supratimas, grįžtamasis ryšys – visą tai daro įtaką kasdieniam organizacijos darbui.

Kiekvienoje organizacijoje komunikacija neišvengiamai būna tiek vidinė, tiek išorinė. Vidinę komunikaciją, galime apibrėžti, kaip organizacijos viduje vykstantį apsikeitimą informacija ar informacijos sklaidą. Taip pat anot Cummings ir Worley (2014) šia komunikacijos kryptį galime sieti su mokymosi procesais, darbu grupėse, naujomis idėjomis, ar bendru sprendimų priėmimu. Hasanov ir Gatiyatulina (2017) vidinę komunikaciją apibrėžia, kaip informacijos keitimasis, kuris neišsina už organizacijos ribų. Šiame procese dalyvauja visi organizacijos nariai nepriklausomai nuo jų stažo, darbo laiko, darbo pozicijos ar kitų organizacijos vidinių pozicijų. Stoškus ir Beržinskienė (2005) analizuodami komunikaciją organizacijoje priėjo išvados, kad „dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus, siekiant bendro tikslo“. (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.187). Galime pastebėti jog šis apibrėžimas dalinai sutampa, bet kartu ir skiriasi nuo kitų autorių pateiktų vidinės komunikacijos apibrėžimų.

2 lentelė. Vidinės komunikacijos samprata (sudaryta autoriaus)

Autorius	Apibrėžtis
Tapiniene (2006)	Informacijos mainų procesas organizacijos viduje, kuriame dalyvauja visi įvairių grandžių darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbine informacija dalijamasi ir šeimos narių rate.
Yates (2006)	Tai ciklas, kurį sudaro komunikacijos strategija, skirta organizaciniams tikslams pasiekti, vidinės komunikacijos planas, derinantis darbuotojų poreikius su organizacijos siekiais.
Schoeneborn (2011)	Tai informacijos mainai, supratimas įmonės viduje, išteklių pritaikymas organizaciniams poreikiams tenkinti.
Krepki ir kt. (2007)	Procesas, padedantis nustatyti aiškų informacinį ryšį tarp įmonės darbuotojų.
Lunenburg (2010)	Efektyvus iš anksto numatytas informacijos perdavimas, siekiant pagerinti organizacinius veiklos rezultatus, kartu dalinantis aktualia informacija.
Stoškus ir Beržinskienė (2005)	Tai dviejų ar daugiau žmonių, keitimosi informacija procesas vienijantis organizacijos darbuotojus, siekiant bendro tikslo.

Iš pateiktos 2 lentelės galime matyti, kad vidinė komunikacija apibūdinama skirtingai. Apibrėžimas keitėsi, kintant laikmečiui ir technologijoms. Autoriai skirtingai apibrėžia vidinės komunikacijos bruožus ir ypatumus, tačiau bendrai sutaria, kad tai yra informacijos keitimasis tarp dviejų ar daugiau žmonių. Šios procesas apima tiek formalų, tiek neformalų informacijos keitimąsi skirtinguose padaliniuose, hierarchiniuose lygiuose, pozicijose. Visos šios komunikacijos tikslas pasiekti įmonės norimus tikslus, kartu gaunant asmeninės naudos.

Svarbiausias akcentas organizacijos vidinėje komunikacijoje tai, kad informacijos keitimasis ir sklaida vyksta tarp organizacijoje dirbančių darbuotojų visumos. Nesvarbu kokioje pozicijoje, padalinyje ar vietoje jis dirba, darbuotojas yra įtraukiamas į bendrą organizacijos komunikacijos procesą. Darbuotojo vidinės iniciatyvos ir motyvacijos klausimas yra ar jis bus aktyvus komunikacijos procese, ar liks pasyvus stebėtojas.

Vidinės komunikacijos proceso sklandumas ir kokybė pasimato ne tik bendravimo tarpusavyje metu, tačiau ir darbuotojui bendraujant su klientais. Geresnis vidinės komunikacijos procesas, leidžia darbuotojui iškilus problemoms lengviau rasti pagalbą ar patarimą iš šalies, darbuotojas daugiau žino apie įmonę ir gali plačiau supažindinti vartotojus su ja. Taip galima pagerinti bendrą organizacijos įvaizdį klientų akyse. Tapinienė (2006, p. 32) išskyrė vidinės komunikacijos tikslus:

Gerinti darbuotojų tarpusavio santykius. Daug autorių išskiria šią komunikacijos panaudos kryptį (Cummings ir Worley (2014), Holá, ir Pikhart (2014), Tapinienė (2006)). Šis tikslas dar skirstomas į neformalius ir formalius santykius. Geri neformalūs santykiai gali paskatinti geresnį darbuotojų tarpusavio supratimą, lojalumą ir gerą atmosferą. Kitą vertus geri neoficialūs santykiai gali formalioje aplinkoje suskaldyti kolektyvą, atskirti darbuotojus, kurie nedalyvauja neoficialioje komunikacijoje. Šio tikslo pagrindiniai siekiai, yra mažinti stresą darbe, skatinti geresnį darbuotojų tarpusavio supratimą, didinti motyvaciją ir pasitikėjimą vienas kitu.

Gerinti darbuotojų ir vadovybės tarpusavio bendravimą. Šis tikslas skirtas gerinti tarpusavio santykius tarp vadovybės ir darbuotojų. Tai tarsi prevencija, dėl galimų nesutarimų, susipratimų ar kitokių konfliktų. Cooren, Kuhn, Cornelissen ir Clark (2011) geresnės komunikacijos galimybės tarp vadovybės ir darbuotojų gali leisti išvengti tarpusavio nesusipratimų ir paspartinti problemų sprendimą ir tarpusavio supratimą.

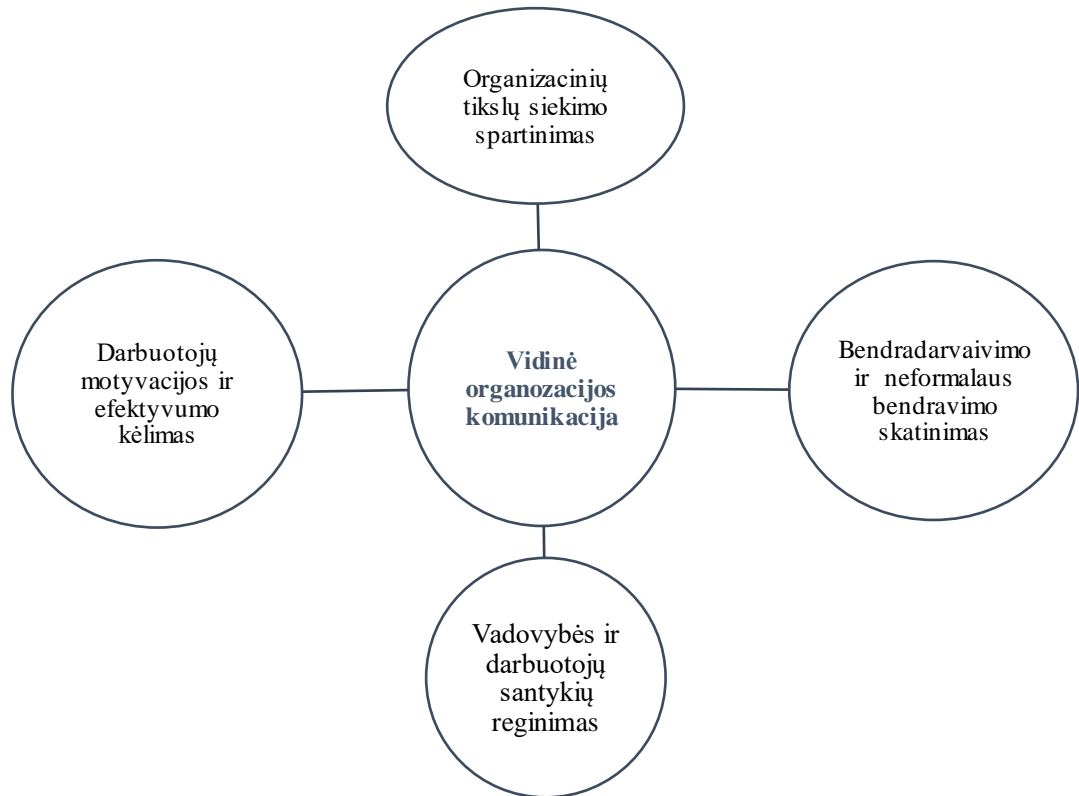
Spartinti informacinį sklaidos procesą vidinės organizacijos reikalais. Informacijos sklaidos, apie ataskaitas, misija, vizija, tikslu ir kitą informaciją aktualią visiems organizacijos darbuotojams, spartinimo procesas. Šis tikslas skirti suvienodinti informacijos kiekį tarp visų organizacijos grandžių, taip pagerinant, tikslų siekimo aktualumą, tarpusavio supratimo procesą ir bendradarbiavimą.

Tinkamas vidinės komunikacijos valdymas priklauso nuo pačių organizacijos darbuotojų, jų motyvacijos ir lojalumo. Schoeneborn, (2011) nurodo pagrindines vidines komunikacijos funkcijas:

- skatinti organizacinių tikslų siekimo;
- patenkinti klientų informacijos poreikius;
- pasiekti maksimalius rezultatus;
- padidinti darbo efektyvumą ir darbuotojų motyvaciją.

Funkcijos sietinos su informacijos sklaida, siekiant skirtingų tikslų bei bendro rezultato – poreikių patenkinimo. Pasiėkus organizacijos veiklos tikslus, esant gerai komunikacijai darbuotojai apie tai sužinoti ir gali perduoti šią informaciją klientams, taip gerėja organizacijos išorinis įvaizdis. Esant geram

įvaizdžiui darbuotojai siekia jį išlaikyti ir esant geram komunikacijos procesui bando pasiekti gerus rezultatus. Taip didėja darbo efektyvumas kartu su darbuotojų motyvacija ir lojalumu. Cornelissen (2004) teigi, jog tinkama informacija apie įmonės tikslus, naujienas, pasiekimus leidžia darbuotojams įvertinti organizaciją, kurioje dirba, taip išskiriant ją iš konkurentų.



10 pav. Vidinės organizacijos komunikacijos pagrindiniai tikslai (sudaryta autoriaus)

Apibendrinant vidinės komunikacijos sampratą, tikslus ir funkcijas galima teigti, kad nuo jų priklauso, darbuotojų motyvacija, organizacinių tikslų išpildymas, darbo efektyvumas ir tarpusavio santykiai. Vidinės komunikacijos tikslų realizacija pagerina tarpusavio supratimą, bendradarbiavimą ir neformalų bendravimą. Vidinės komunikacijos tikslai yra orientuoti į organizacijos vidinės komunikacijos procesą, kuris padeda pasiekti tikslus, misiją ir viziją.

Norint pasiekti organizacijos komunikacijos tikslus ir uždavinius, užtikrinant visas funkcijas reikia analizuoti organizacinės komunikacijos sklaidos kanalus. Swaen ir Vanhamme (2005) organizacijos komunikacijos kanalus išskiria terpes, kuriomis informacija pasiekia gavėją. Anot Cornelissen (2004) šiuolaikinėse organizacijose vidinės komunikacijos kanalų gali būti labai daug ir įvairių:

- elektroninis paštas;
- susirinkimai;
- forumai, pokalbių grupės;
- internetinės programos;

- skambučiai;
- neformalus susirinkimai;
- konferencijos ir ataskaitos.

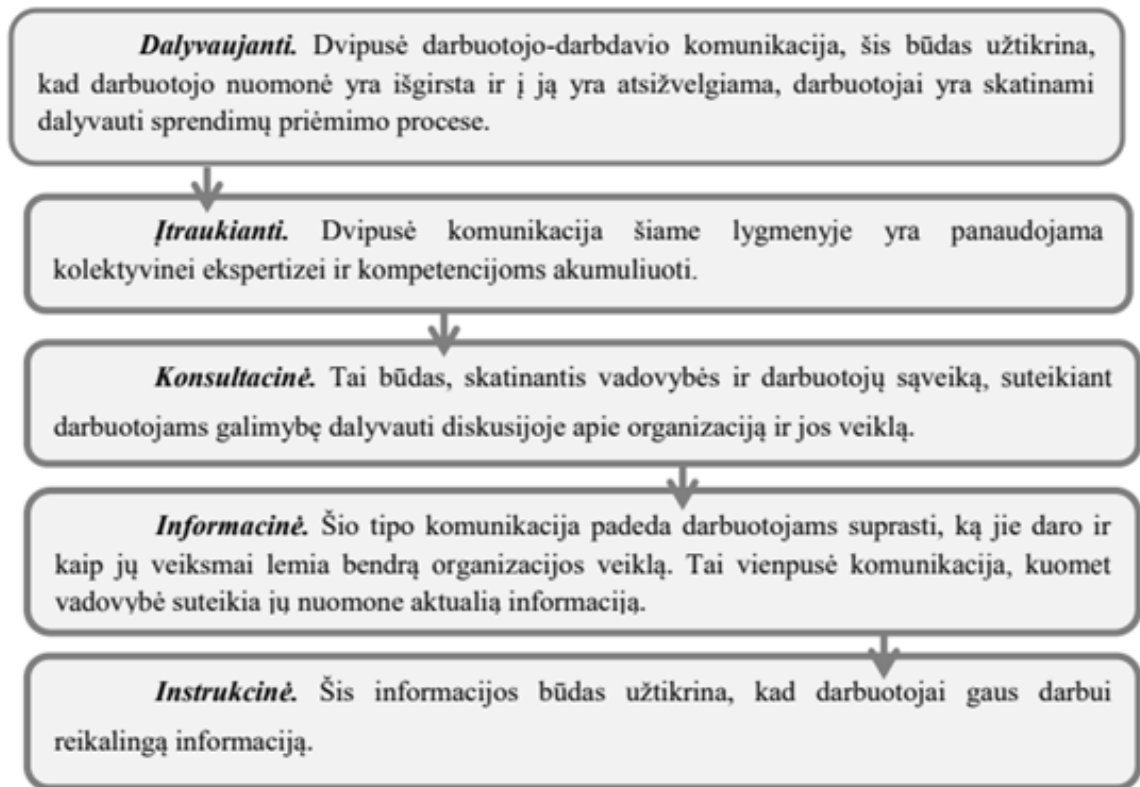
Kiekvieno kanalo veiksmingumas priklauso nuo darbuotojų motyvacijos ir noro. Informaciniu kanalu leidžiama paskleisti informaciją reikiams darbuotojams, tam tikru laiku ir forma. Komunikacija gali būti tiek asmeninė, tiek masinė, būtina užtikrinti informacijos pobūdį tinkantį, lengvai suvokiamą ir aktualų, kuo didesniai organizacijos darbuotojų. Pasak Thill ir Bovee (2005, p.2): “vos tik vadovui pastebėjus rinkos pokyčius ir pradėjus imtis tam tikrų sprendimų, apie juos nedelsiant turi būti informuoti ir darbuotojai. Komunikacija organizacijos viduje turi būti sklandi ir efektyvi, garantuojanti, kad kiekvienas jos narys gautų būtiną informaciją.“ Darbuotojai turėtų pirmieji sužinoti apie organizacijoje vykstančius pokyčius, strateginius sprendimus, turėtų būti išklausi jų nuomonė ir patarimai, nes organizacijos darbuotojai tiesiogiai bendrauja su klientais ir turi kompetencijos pasakyti, ko nori kasdieniai vartotojai. Tik tarpusavio bendradarbiavimas gali užtikrinti sklandžią organizacijos veiklą.

Ne tik kanalų pasirinkimas ir komunikacijos spartumas yra svarbūs veiksniai efektyvumui. Anot Kreпки, Blankertz, Curio ir Müller (2007) komunikacija galima laikyti efektyvia, kai siuntėjo siunčiamą informaciją gavėjas supranta būtent taip kaip nori siuntėjas. Teisingas ir tikslus informacijos supratimas yra geros komunikacijos, tarpusavio supratimo ir nuolatinio bendradarbiavimo sudėtinė dalis. Vadovybė turėtų skirti lėšas gerinti bendradarbiavimo procesus organizacijos viduje, kad informacijos koordinavimas ir tikslumas būtų kuo geresnis.

Organizacijų viduje komunikacijos procesai turėtų būti apibrėžti vidinės komunikacijos strategija. Ši strategija turėtų būti bendros organizacijos strategijos sudėtinė dalis, kuri užtikrintų deramos ir nederamos informacijos apibrėžtį, išaiškintų sprendimus, kilus klausimams susijusiems su vidine organizacijos komunikacija. Tokia informacinė kontrolė padės darbuotojams gauti užtikrintą struktūrizuotą ir esminę informaciją apie organizaciją (White, Vanc, ir Stafford, 2010). Tokia strategija padeda organizacijai išgyvenant pokyčius, ji neleidžia skliti pašaliniai nereikalingai informacijai už organizacijos ribų.

Vadovams organizaciniame komunikacijos formavimo procese yra skiriamas svarbus vaidmuo. Šukelienės (2002) teigimu: „organizacijos vidinė komunikacija yra kertinis vadovavimo ir organizacijos sėkmės akmuo, o organizacijos komunikacijos efektyvumą nulemia trys pagrindiniai veiksniai: komunikaciniai sugebėjimai, situacijos veiksniai ir komunikacijos procese dalyvaujantys subjektai“. Autoriai pritaria Kšivickienė (2010) pridėdami “įmonėms, kurios sunkmečiu atnaujina konferencijas internete, komunikaciją intranete ar įprastus personalo susirinkimus, lengviau motyvuoti darbuotojus. Jeigu darbuotojai jaučia, kad vadovas klauso jų nuomonės ar patarimo, jų motyvacija gerai dirbti yra didesnė“ – Kšivickienė (2010, p. 8). Bendradarbiavimas ir bendravimas su vadovais padeda išvengti

nesusipratimų ir skatina darbuotojų lojalumą. Harrison (1995) pateikia vidinės komunikacijos rūšių ypatumus, išskiria 5 komunikacijos tipus dominuojančius organizacijose.



11 pav. Vidinės komunikacijos rūšių ypatumai (Harrison, 1995)

Kaip matyti iš 11 paveikslą komunikacijos rūšių ypatumai skirtingi, priklausantys nuo organizacijos tipo, veiklos ir darbuotojo įtraukimo į sprendimų priėmimą laipsnio. Anot autoriaus naudingiausia komunikacijos rūšis – dalyvaujanti, jos naudojimo metu organizacijos darbuotojai labiausiai įtraukiami į organizacijos sprendimo priėmimo procesus ir tam lygiaverčiais organizacijos nariais. Organizacijos darbuotojams suteikiama galimybė ne tik vykdyti gaunamus vadovybės nurodymus, tačiau yra išklausa ir jų nuomonė, jie skatinami aktyviai dalyvauti organizacijos komunikacijos vidiniame procese, taip skatinant jų motyvaciją ir lojalumą.

Organizacijų vadovybės turėtų atkreipti dėmesį apie tinkamiausią darbuotojų įtraukimą į vidinių klausimų sprendimą. Vadovai turėtų pritaikyti vidinę komunikacinę sistemą, kad darbuotojų norai būtų išgirsti ne tik ataskaitų metu ir susirinkimų metu, tačiau darbuotojai nuolatos ir besąlygiškai galėtų susiekti ir bendrauti su organizacijos vadovybe, o vadovybė turėtų tiesioginio bendravimo kanalą su darbuotojais. Darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija komunikacijos proceso metu priklauso nuo darbuotojo lojalumo ir užimtumo. Kad ir kaip vadovas norėtų įtraukti savo darbuotojus į organizacijos bendrą komunikaciją, tačiau komunikacijos proceso kokybė priklauso ir nuo paties darbuotojų kompetencijos ir įgūdžių. Vidinės komunikacijos efektyvumo sąvoka turėtų būti pažystama visų grandžių vadovams. Vadovai turėtų žinoti išmanyti tinkamiausias komunikacijai skirtas kompetencijas

ir matyti, ar darbuotojas jas turi. Neretai yra pasitelkiami komunikacijos specialistai, kurie moko vidinės komunikacijos, su tikslu ją efektyvinti ir mokyti personalą.

Šliburytė (2004) teigia, jog organizacijos veikla, jos sudėtingumas, priveda prie neišvengiamų komunikacijos problemų ir nesusipratimų. Sukurti efektyvią komunikacijos sistemą organizacijoje sudėtinga dėl nuolat besikeičiančio personalo ir darbų ypatumų. Frandsen ir Johansen (2011) teigimu reikia pasiruošti galimiems konfliktams ir nesusipratimams, kurie gali kilti dėl netinkamos komunikacijos.

Autoriai išskiria teiginius vadinamus „komunikacijos barjerai“ kurie nusako galimas vidinės komunikacijos problemas.

3 lentelė. Galimos vidinės komunikacijos problemos (Sudaryta autoriaus remiantis Frandsen, Johansen, 2011, Šliburytė, 2004, Cooren ir kt. 2011)

Komunikacijos barjeras	Apibūdinimas
<i>Semantiniai skirtumai</i>	Skirtingo amžiaus komunikacijos proceso dalyviai skirtingai interpretuoja pranešimo žinutę. Dažniausiai susiduriama neverbalinėje komunikacijoje. Tai dar yra vadinama „atkodavimo“ arba „iššifravimo“ klaida
<i>Laiko stoka</i>	Dažniausiai pasitaikanti problema, kuomet darbas atliekamas paskutinėmis akimirkomis arba dėl intensyvaus grafiko, išsivysto tokio tipo problema kuri sąlygoja vidinės komunikacijos neuztikrintumą.
<i>Kalbos skirtumai</i>	Skirtingos vietovės, išsilavinimas patirtis, sąlygoja skirtinga žodyną, tų pačių žodžių suvokimą kitam, svetimybų naudojimą, neformalaus bendravimo skirtumus.
<i>Informacijos perteklius</i>	Viena dažniausiai pasitaikančių šių dienų vidinės komunikacijos problemų, kuomet norint perduoti kuo daugiau informacijos ir ji tampa neaktuali dėl tos pačios laiko stokos.
<i>Organizaciniai skirtumai</i>	Priklausomai nuo organizacijos dydžio ir struktūros. Si problema dažniausiai kyla didesnėse organizacijose kurioje daugiau komunikacijos vyksta tarp dalinių ar kitų subjektų kurie retai tarpusavyje bendrauja.
<i>Kultūriniai skirtumai</i>	Religija, gimtoji vieta, kalba, rasė, visą tai galima sudaro komunikacijos proceso spragas, kurias sąlygoje siuntėjo ir gavėjo informacijos interpretavimo skirtumai sąlygoti kultūrinių skirtumų.
<i>Statusas</i>	Skirtingų padalinių, hierarchijos lygių atstovai dažnai nenori ar nesiteikia deramai komunikuoti tarpusavyje, motyvus nulemia vidinės darbuotojo charakteristikos ir sekę konfliktai.
<i>Fiziniai trukdžiai</i>	Tai techniniai ar informaciniai trikdžiai vidinės komunikacijos proceso metu įtakoti aplinkos arba trečiųjų asmenų. Trikdžiai gali būti keliami tiek išorinės aplinkos tiek trečiųjų asmenų.

Trukdžiai gali ne tik sukliudyti vykti vidinės komunikacijos procesams, tačiau jų pasekoje gali nukentėti pardavimų srautas, klientų aptarnavimas, lojalumas, organizacijos įvaizdis, vidinis vadovų įvaizdis. Norint išvengti vidinės komunikacijos procese galimų klaidų reikia nuolat komunikuoti ir keistis naujausia, aktualia informacija tarpusavyje, tiek oficialioje, tiek neoficialioje aplinkoje.

Efektyvi komunikacija sukuria besimokančios organizacijos fenomeną į kuri įtrauktas darbuotojas nuolat tobulėja ir gerina savo įgūdžius. Cooren ir kt. (2011) teigimu, vadovai dažnai teigia, jog reikia

daugiau komunikuoti tarpusavyje, toks teiginys dažniausiai yra klaidingas. Autorius pastebi, jog dažniausiai kalta būna ne vidinės komunikacijos stoka, o žemas komunikacijos efektyvumas.

Šliburytė (2004) siūlo šiuos efektyvios vidinės komunikacijos kriterijus:

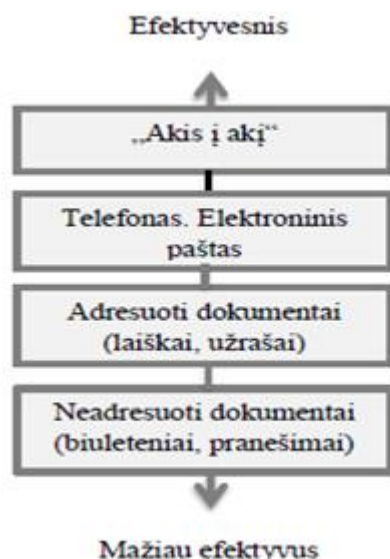
- komunikacijos aiškumas, konkretumas ir suprantamumas informacijos gavėjo atžvilgiu;
- informacijos tikslumas;
- komunikacijos kontrolė ir korekcija, valdoma komunikacija;
- informacijos savalaikiškumas;
- informacijos suasmeninimas, raginimas reikšti savo nuomonę.

Autorė taip pat pabrėžia, kad siekiant užtikrinti efektyvią vidinės komunikacijos sklaidą yra svarbu, paruošti tinkamą informacijos paketą ir kanalą, per kurį ta informacija būtų tikslingai sklaidžiama. Renkantis informacijos turinį dažnai užgožiamas jo pateikimas, tikslumas ir aktualumas. Tik tikslinga, savalaikė, kontroliuojama, asmeninė informacija su grįžtamu ryšiu gali užtikrinti sklandų organizacijos vidinės komunikacijos procesą (Šliburytė 2004). Autoriai pritaria ir Ribačonka ir Kasnauskė (2013) teigia „efektyviai organizacijų tinklo veiklai ypač svarbi komunikacija, kuri sudaro palankias sąlygas tinklo narių tarpusavio bendradarbiavimui ir bendro tikslo siekimui, akcentuojant ryšį su aplinka“.

Yates (2006) nurodo keturis pagrindinius efektyvius vidinės komunikacijos kriterijus, kurie būtini kiekvienoje organizacijoje.

1. *Tikslo aiškumas.* Informacijos tikslas yra vienas, informacija koncentruota ir nuosekli bei lengvai suprantama organizacijos darbuotojams.
2. *Efektyvios vidinės komunikacijos priemonės.* Priemonės, kurias organizacijos darbuotojai laikytų patikimomis, kuriomis būtų lengva naudotis, o jų išlaikymas ir kaina tenkintų darbuotojų ir vadovų norus.
3. *Efektyvi informacijos sklaida.* Organizacijos vidinės komunikacijos sistemos pagalba pateikia savalaikė ir tikslinga informacija, kuri skatintų grįžtamąjį ryšį ir informacijos tobulinimą, tačiau kartu būtų aiški ir suprantama.
4. *Nuoseklus vadovų elgesys.* Vadovai turėtų suderinti savo formalius bei neformalius pareiškimus. Turėtų būti rengiami nuoseklūs susirinkimai ir aptariami probleminiai klausimai, pateikiami tikslai ir vizija, kuriems turėtų vadovauti organizacijos darbuotojai.

Autorė Virbalienė (2011) nesutinka su prieš tai išsakytais universaliais vidinės komunikacijos efektyvumo kriterijais, ji teigia „universalus ir visiems priimtino komunikacijos efektyvumo kriterijaus nėra, tačiau jis gali būti kaip asmens žinojimas, kada ir kaip tinkamai socialiniame kontekste naudoti komunikacijos priemonės. Vadinasi, galima manyti, kad vienas iš komunikacijos efektyvumo veiksnių tampa informacijos perdavimo priemonės.“ Autorė akcentuodama savo mintį, pateikia komunikacijos efektyvumo skalę, pagal kanalo pobūdį.



12 pav. Komunikacijos efektyvumo skalė pagal informacijos perdavimo kanalų pobūdį (Virbalienė, 2011)

Paveiksle nurodyta komunikacijos efektyvumo skalė pagal kanalų pobūdį. Autorė išskiria, kad kiekvienas kanalas turi savo privalumų ir minusų. Autorės teigimu informacija gali būti efektyvi tik tada, kada pasirinktas tinkamas komunikacijos kanalas ir užtikrinama sklaida tikslingam darbuotojų ar vartotojų kontingentui.

Lunenburg'as (2010) apibendrinamas autorių ir tyrėjų mintis įvardina šiuos efektyvios vidinės komunikacijos kriterijus:

- darbuotojų dalyvavimas, komunikacijos procese ir atsakas į pranešimus;
- vidinis darbuotojų iniciatyvumas ir bendradarbiavimas;
- aukšta informacijos kokybė ir tikslumas;
- efektyvių technologijų panaudojimas;
- efektyvių komunikacijos kanalų panaudojimas;
- darbuotojų gebėjimas dirbti su informacija;
- bendros nuostatos, strategijos orientuotos į vidinę komunikaciją.

Apibendrinant galima teigti jog vidinė organizacijos komunikacija sudėtingas procesas, kurio sąvoka kito kartu su organizacijomis. Vidinės komunikacijos informacija skirta darbuotojų motyvacijai pakelti, perduoti reikalingą informacijos turinį, pagerinti tarpusavio supratimą. Šios komunikacijos proceso metu galimi trukdžiai nesklandumai, kuriuos gali sukelti tiek technologija, tiek tretieji asmenys. Vidinės komunikacijos efektyvumui užtikrinti būtina išsirinkti tinkamą informaciją ir informacijos kanalą, kuris pasiektų darbuotojus su jiems aktualia informacija. Vidinės komunikacijos užtikrinimas efektyvumas ir savalaikis dažnumas gerina darbuotojų motyvaciją ir norą dirbti organizacijoje – lojalumą.

2.3. Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai.

Lojalumo samprata yra nagrinėjama jau senai. Lojalių darbuotojų poreikis išliko nuo senovės laikų iki pat šių dienų. Lojalūs, patikimi darbuotojai buvo vertinami, nes būtent tokiais darbuotojais vadovas gali visiškai pasitikėti, žinodamas, kad toks darbuotojas svarbios organizacijos informacijos neperduos konkurentams ar kam nors kitam.

Vieno bendro lojalumo sampratos apibrėžimo mokslinėje literatūroje nėra, autoriai skirtingai traktuoja šią sąvoką, kitokia nuomonę turi ir tyrėjai, sąvokos išsiskiria ženkliai. Vveinhardt ir Kotovskienė (2008) teigia kad lojalumas „tai įstatymo galios pripažinimas ir besąlygiškas jo laikymasis“. Tuo tarpu Kinderis (2009) yra pabrėžęs tai, jog „lojalumą skatina žmogaus viduje ir išorėje veikiančios jėgos, kurios skatina jo elgesį, nustato jo pobūdį, kryptį, intensyvumą ir trukmę“. Pasak autoriaus lojalumas organizacijoje suprantamas, kaip tam tikras įdirbio rezultatas, kuris siekiamas pasitelkiant įvairias motyvavimo ir skatinimo priemones, kurios atitinka organizacijos specifiką. Kinderis (2009) taip pat priduria, jog lojalumas yra darbuotojo atsakas į jo įvertinimą, pripažinimą ir patirtą pagarbą. Kompanijos, kurios investuoja į darbuotojo vertės didinimą įgauna konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas, nes išugdo darbuotojo motyvaciją ir lojalumą (Joseph ir Dagar, 2012). Autoriai sutinka, jog motyvacija atsiranda dėl saugumo jausmo organizacijoje, dėkingumo už galimybę realizuoti save, savo idėjas kartu patenkinant savo asmeninius poreikius. Čiutienė (2006) teigia, kad lojalumas turėtų būti apibrėžiamas, kaip organizacijos išskirtinis dėmesio rodymas darbuotojui, jo norų ir savirealizacijos pildymas, kartu siekiant organizacijos tikslų. Reichheld (2006) akcentuoja, jog organizacijose daugumą darbuotojų mano, kad organizacija riboja jų laisvę ir saviraišką, todėl ši tema turėtų būti aktuali šiandieninėje visuomenėje, kurioje didėja konkurencija ir mažėja lojalių darbuotojų. Išsaugoti lojalius darbuotojus darosi vis sunkiau ir tai tam išūkiu, personalo ir įmonių vadovams.

Belker ir Topchik (2014) lojalumą vertina visai iš kitos pusės negu ankščiau apžvelgti autoriai jie teigia „<...> tai vienas iš dalykų, kuris pastaraisiais metais prarado reputaciją. Vyrauja nuomonė, kad nuo lojalumo reikia susilaikyti, kol nepaaiškėja, kad jį rodyti verta. Nereikia rodyti lojalumo vadovui, kol šis jo neužsitarnavo. Nereikia rodyti lojalumo darbuotojui, kol šis neįrodė, kad vertas. Ir galiausiai, nereikia rodyti lojalumo įmonei, kol visi – ir vadovai, ir darbuotojai – nepajunta, kad jis pagrįstas. Taigi, ne vienoje organizacijoje lojalumo trūkumas reiškia, kad vyksta mažiau komandinio darbo, nes niekas niekuo nepasitiki arba niekam nėra nelojalus.“

Dažnai mokslinėje literatūroje lojalumas siejamas su įsipareigojimais tarp organizacijos ir darbuotojo. Darbuotojai natūraliai tampa lojaliais organizacijoje, kai jie yra vertinami, saugūs ir gauna norimą naudą. Vadovas darbuotojus laiko lojaliais, kad gali jiems patikėti konfidencialią informaciją, pasitiki jais strateginių klausimų sprendimo metu. Taigi lojalumas siejamas su įsipareigojimais.

Įsipareigojimai suprantami skirtingai, vieni autoriai juos sieja su tam tikru laikotarpiu, antri su vidinėmis moralinėmis savybėmis, tretį su organizacijos ir darbuotojo tarpusavio tikslų siekimu.

Veršinskienė (2007) siūlo tokį įsipareigojimo organizacijai skirstymą:

- **moralinis** - siejamas su vertybėmis, tikslais, pripažinimu;
- **išskaičiavimo** - susijęs su poreikių ir rezultatų siekimais ir tarpusavio nauda;
- **priverstinis** - atsiranda susidarius tam tikros nenumatytoms aplinkybėms;
- **ideologinis** - kai darbuotojas jaučiasi atstovaujantis organizacija ir jos vertybes;
- **transakcinis** - sąlygojamas rinkos sukurtų interesų ir tarpusavio naudų;
- **santykių**, kai organizacijoje darbuotojas jaučiasi vertinimas ir gerbiamas.

Apibendrinant įsipareigojimų organizacijai skirstymą, galima matyti lojalumo ir komunikacijos tarpusavio sąryšį. Lojalumas neišsivaizduojamas be nuolatinės, efektyvios vidinės komunikacijos.

Pečiulienė (2007) apibendrinama kitų autorių sąvokas teigia, kad lojalumo samprata yra naudojama šiais atvejais:

1. Kai darbuotojai yra raginami ir priversti dirbti organizacijos naudai mainais už jiems mokamą finansinį atlygį;
2. Kai pasirodo emocinis darbuotojo prisirišimas prie organizacijos kurioje jis dirba, nes yra per tam tikrą laiką pripratęs dirbti būtent šioje organizacijoje ir dėl to jaučiasi saugus.
3. Kai lojalumas suvokiamas, kaip darbuotojo noras įsipareigoti ir siekti organizacijos tikslų. Tai suvokimas, kad dėl to jis praras dalį savo laiko, tačiau už tai gaus tam tikrą atlygį.

Visi atvejai sietini su darbuotojo ir darbdavio bendra komunikacija. Autorė išskiria finansinį aspektą kaip pirmą ir dažniausiai motyvuojantį darbuotoją, antruoju aspektu išskiriamas psichologinis-emocinis motyvas, trečiasis išskiriamas finansinio ir emocinio motyvo sąveika. Veršinskienė (2011) pritardama autorei priduria, jog lojalumas – žmogaus apsisprendimas, kuriam įtaką daro laikas, materialinės ir nematerialinio vertybės.

4 lentelė. Lojalumo samprata (sudaryta autoriaus)

Autorius	Lojalumo apibrėžimas
Borzaga ir Tortia (2006)	Lojalumas – žmogaus apsisprendimas, laikytis įmonės vertybių ir besąlygiškai atstovauti įmonei ir jos interesams.
Čiutienė (2006)	Lojalumas - organizacijos išskirtinis dėmesio rodymas darbuotojui, jo norų ir savirealizacijos pildymas kartu siekiant organizacijos tikslų.
Vveinhardt ir Kotovskienė (2008)	Lojalumas - tai įstatymo galios pripažinimas ir besąlygiškas jo laikymasis, nepaisant savo įsitikinimų ir principų.
Kinderis (2009)	Lojalumas -darbuotojo atsakas į jo vertinimą, pripažinimą ir patirtą pagarbą.
Veršinskienė (2011)	Lojalumas – žmogaus apsisprendimas, kuris įtakojamas laiko, materialinių ir nematerialinių vertybių.
Iqbal, Tufail, ir Lodhi (2015)	Lojalumas - įsipareigojimas organizacijai, tarpusavio supratimas, komunikacijos išsikeltų ir pasiektų tikslų sąveika.

Iš pateiktos 4 lentelės galime matyti, kaip autoriai apibrėžia lojalumą ir kokius kriterijus jam priskiria. Lojalumas neatsiejamas nuo įsipareigojimo, tai yra dviejų arba daugiau šalių įsipareigojimas siekti tam tikrų iš anksto nusimatyto tikslų. Kitas aspektas abipusė nauda, lojalumas neišsivaizduojamas be tam visų suinteresuotų šalių poreikių tenkinimo. Lojalumas tai tarsi pagalba vienas kitam taip gaunant asmeninę naudą.

Dažniausiai yra kalbama apie darbuotojų lojalumą, kaip organizacijai aukodamas savo laiką darbuotojas siekia jos tikslų ir vykdo visus uždavinius. Kalbant iš kitos pusės darbuotojas gaunama naudą iš organizacijos patiria tiek tiesioginę, tiek netiesioginę. Lojalus darbuotojas turi daugiau privilegijų priklausomai nuo organizacijos požiūrio į lojalius darbuotojus. Vveinhardt ir Kotovskienė (2008) teigia, kad lojalūs darbuotojai mažina personalo kaitą organizacijoje, didina organizacijos žinomumą, gerina vidinę komunikaciją bei mikroklimatą ir pačios organizacijos įvaizdį. Dauguma autorių Vveinhardt ir Kotovskienė (2008), Iqbal ir kt. (2015), Kinderis (2009), Borzaga ir Tortia (2006) teigia, kad lojalūs darbuotojai didžiausias organizacijos turtas. Lojalių darbuotojų privilegijos dažniausiai pasireiškia per:

- stažuotes, mokymus;
- papildomas premijas ir už gerai atliktą darbą;
- naujesnę, tobulesnę darbo įrangą;
- lankstesnę darbo grafiką;
- svaresnį žodį susirinkimuose.

Reichheld (2006) išskiria tai, jog lojalūs darbuotojai prisideda prie geresnės vidinės komunikacijos, taip pat moko naujus darbuotojus ir padeda jiems adaptuotis. Autorius teigia, jog lojalumas aukščiausių motyvavimo priemonių reiškinys. Lojalūs darbuotojai išskiriami, kaip galintys pavaduoti įmonės vadovus, tam tikram laikui, kūrybiškai ir patikimai spęsti įmonėje iškilusias problemas. Taip teigiama aiškinant, jog lojalus darbuotojas apie įmonę žino daugiau, yra joje ilgiau pradirbęs ir patyręs daugiau sudėtingų situacijų.

Apibendrinant autorių mintis apie lojalumą reikėtų atkreipti dėmesį į pačio lojalumo veiksmų aktualumą, skirtingose organizacijose lojalumas suprantamas skirtingai, lojalūs darbuotojai gauna skirtingas privilegijas, darbuotojų lojalumą lemiantys motyvai taip pat yra skirtingi. Organizacijai labai svarbus vadovų lojalumas, jų demonstruojamas elgesys organizacijoje ir darbo pavyzdys kitiems. Apibendrinant lojalų darbuotoją, galima teigi, jog tai darbuotojas branginantis savo darbo vietą organizacijoje, nesizvalgantis į konkurentus, dedantis maksimalias pastangas pasiekti įmonės tikslus, taip didinantis savo sugebėjimus bei įvykdantis įmonės uždavimus. Lojalumo pagrindinis aspektas yra besąlygiškas nuolatinis efektyvus komunikacinis procesas.

Darbuotojų lojalumą skatina skirtingi veiksniai, tai šaltinis, kuris skatina jį būti lojaliu, kiekvienas darbuotojas turi savo motyvacijos šaltinį. Taigi, lojalumas yra neatsiejamas nuo motyvacijos (Šajeva,

2007). Darbuotojai gali būti lojalūs organizacijai, tik kai jaučiasi reikšmingi ir vertinami. Kai jie nesijaučia pilnaverčiais organizacijos darbuotojais jų motyvacija mažėja, o neturint motyvacijos neįmanoma būti lojaliam. Šajeva (2007) teigia „taip pat reikia turėti omenyje tai, kad žmonės turi individualius motyvus darbui. Vieni motyvuojami pinigais, kitus skatina profesinio ugdymo ir mokymosi galimybės, lankstus darbo grafikas, iššūkiai, pripažinimas“ Yoon ir Uysal (2005) pastebi, jog motyvacija gali pasireikšti ne tik pridėtine nauda organizacijai, o atvirkščiai darbuotojas nenorėdamas dirbti, kurio nors darbo ir gavęs galimybę jo nedirbti gali būti motyvuojamas dar labiau. Viskas priklauso nuo vidinių žmogaus savybių. 5 lentelėje pateikiami darbuotojų lojalumą didinantys veiksniai.

5 lentelė. Lojalumo veiksniai (sudaryta autoriaus)

Autorius	Lojalumo veiksniai
Yoon ir Uysal (2005)	Geras darbuotojo supratimas, galimybė saviraiškai, patikimą vidinę komunikaciją, tinkamas atlygis, paskatinimai, neformalus susitikimai
Vveinhardt ir Kotovskienė (2008)	Saviraiška, pasitikėjimas tarp vadovų ir darbuotojų, atitinkamas atlygis už darbą, saugumo jausmas, geras emocinis klimatas, gera atmosfera, lanksčios darbo sąlygos.
Legkauskas ir Mazilauskaitė (2013)	Organizacijos nario savimonė, asmeninių santykių kokybė, organizacijos prestižas, organizacijos pozicija darbuotojo rūpimais klausimais
Kšivickienė (2010)	Išsipareigojimo organizacijai suvokimas, organizacijos padėtis rinkoje, stiprus supratimo jausmas jausmas kriziniais momentais, noras kuo galėdamas padėti organizacijai, organizacijoje vyraujantis emocinis komfortas, vidinės komunikacijos patogumas
Singh (2015)	Efektyvi vidinė komunikacija, geras tarpusavio supratimas, noras dirbti kartu, atitinkamas atlyginimas, neformalus bendravimas, nuolatinis tobulėjimas.

Apžvelgus lentelėje pateiktus, autorių išskiriamus lojalumo veiksnius, galime daryti prielaidą, kad esminiai veiksniai darantys įtaką darbuotojų lojalumui organizacijai yra: geras tarpusavio supratimas, efektyvi vidinė komunikacija, pasitikėjimas savo kolegomis ir vadovais, organizacijos padėties supratimas, noras dirbti organizacijoje, vidiniai darbuotojo motyvai. Girdauskienė (2011) pritaria šioms savybėms, tačiau jas skirsto į du lygmenis, individo ir organizacijos. Kiekviename lygmenyje yra išskiriami kiti motyvavimo veiksniai.

Individo (darbuotojo) lygmenyje svarbiausiais veiksniais yra įvardijami: vidinis pasitenkinimas darbu, geri tarpusavio santykiai su bendradarbiais, motyvacija darbui, gera vidinė komunikacija. Darbuotojo lojalumą galimą pastebėti, tada kai jo sprendimai turi įtakos vidinių procesų valdymui, per darbuotojo motyvaciją atlikti užsibrėžtus darbus.

Organizaciniame (organizacijos) lygmenyje svarbiausiais veiksniais laikomi, išorinis organizacijos įvaizdis suvokiamas darbuotojų, pasitenkinimas organizacijos padėtimi, organizacijos vertybės ir pozicija tam tikrais strateginiais klausimais. Rinkoje suformavus teigiamą organizacijos įvaizdį tikėtina, kad nauji darbuotojai ateis su noru būti lojaliais ir nuolatiniais darbuotojais, pasitikės įmone ir jos sprendimais (Girdauskienė, 2011).

Harris ir Goode (2004) teigia, kad lojalumo veiksniai įtakojantys darbuotojų motyvaciją, darbuotoją pastato į tam tikrą lojalumo lygį. Autoriai išskiria šiuos lojalumo lygmenis:

6 lentelė. Darbuotojų lojalumo lygiai (sudaryta autoriaus, remiantis Harris ir Goode, 2004)

Lojalumo lygis	Ypatumai	Pozicija
Nelojalumas	Demonstratyvi arba paslėpta priešprieša organizacijai, negatyvios nuomonės skleidimas.	Žemiausios grandies darbuotojai, atleidžiami darbuotojai.
Žemiausias lojalumo lygis	Apsisprendimo būsenoje ar dirbti toliau ar palikti organizaciją.	Savanoriai, tolesne savo ateitimi abejojantys darbuotojai.
Elgesio lygio lojalumas (vidutinis lygis)	Gerbiam organizacijos tikslus ir vertybes, turi savo nuomonę įvairiais klausimais.	Įprasti darbuotojai, retai grupės vadovai
Įsitikinimų lygio lojalumas (vidutinio – aukščiausio lygio)	Sutinkantis su organizacijos tikslais ir vertybėmis, linkęs vadovautis organizacijos nuomone.	Vidurinėsios grandies vadovai, grupių vadovai.
Susitapatinę su organizacija darbuotojai (aukščiausio lygio)	Visiškai atsidavę organizacijai, neišsivaizduoja savęs kitur, organizacijos interesai aukščiau savų.	Aukščiausios grandies vadovai, direktoriai, savininkai.

Nelojalumas. Šis lygis dar skirstomas į paslėptą nelojalumą ir demonstratyvų nelojalumą. Paslėptas nelojalumas yra darbuotojo elgesys, kuris nesiskiria nuo lojaliam darbuotojui ar įprastam darbuotojui būdingo elgesio, tačiau nesant organizacijoje ar esant kitoje aplinkoje, nelojalus darbuotojas skleidžia neigiamus atsiliepimus ir nuomonę apie organizaciją. Demonstratyvus nelojalumas yra viešai demonstruojamas nepasitenkinimas darbu, demonstratyviai išreiškiamą nuomonę ir pasipiktinimai kitais darbuotojais ir vadovų sprendimais. Harris ir Goode (2004) išskiria jog demonstratyvus nelojalumas neigiamai veikia kitus darbuotojus jų nusistatymą, tačiau pastebima, jog jis nėra toks pavojingas organizacijai, kaip paslėptas nelojalumas.

Žemiausias lojalumo lygis pasiekiamas per organizacijos atributiką pvz., savanoriai dirbantys kokiam nors renginyje ir dėvintis organizacijos marškinėlius. Tokie darbuotojai – savanoriai, dažniausiai yra pasitelkiami vienam kartui, renginiui, darbui. Esant vidiniams darbuotojo motyvams (norui dirbti, norui būti lojaliam), gali būti perkeliamas į kitą lygį.

Elgesio lygio lojalumas (vidutinis lygis) pasiekiamas, kai darbuotojas pakilęs iš žemiausio lojalumo lygmens ir priimtas dirbti į organizaciją demonstruoja norą ir atsidavimą darbui, tenkina organizacijos tikslus ir interesus. Tokiems darbuotojams yra svarbūs organizacijoje vykstantys veiksmai, vidinė komunikacija, jie dalyvauja organizacijos formaliuose ir neformaliuose renginiuose. Tokie darbuotojai nesivadovauja akiai organizacijos teikiamomis vertybėmis ir principais. Darbuotojai turi savo nuomonę, ją išreiškia, tačiau tai daro nedemonstratyviai, pateikdami ją kaip pasiūlymą. Harris ir Goode (2004) pažymi, jog šio lygmens

darbuotojai linkę investuoti į save, kelti kvalifikaciją ir mokytis. Organizacijoje yra dauguma tokio lygmens darbuotojų, tokie darbuotojai paprastai dirba žemesnėse pareigose.

Isitikinimų lygio lojalumas (vidutinio – aukščiausio lygio) pasiekiamas per ilgesnį laiko tarpą, būdingas ilgai organizacijoje dirbantiems darbuotojams, kurie save laiko organizacijos dalimi. Paprastai organizacijoje tokių darbuotojų skaičius nedidelis, dažniausiai tokie darbuotojai užima vidinės grandies vadovo pareigas. Darbuotojai yra linkę tikėti visais organizacijos tikslais ir vertybėmis, dirba siekdami efektyvumo ir organizacijos tikslų. Tokiems darbuotojams dažniausiai atlyginimas nėra prioritetas, jie labiau orientuoti į saviraišką.

Susitapatinę su organizacija darbuotojai (aukščiausio lygio) darbuotojai, ne tik puoselėja organizacijos interesus, tačiau ir jiems atstovauja, gina organizacijos nuomonę tam tikrais klausimais. Tokie darbuotojai dažniausiai patys dalyvauja organizacijos tikslų nustatyme, vidinių sprendimų priėmimo metu, jų balsas dažnai turi didelę reikšmę organizacijos strateginiais klausimais. Šio lygio darbuotojai linkę nepritari neargumentuotoms kitų darbuotojų neigiamoms nuomonėms apie organizaciją, jie siekia maksimalaus efektyvumo ir skatina, bando motyvuoti kitus darbuotojus. Šio lygio darbuotojai visiškai atsidavę organizacijai kurioje dirba ir neišsivaizduoja savęs kitur. Paprastai tokie žmonės dirba aukščiausiose vadovaujančiose pozicijose.

Borzaga ir Tortia (2006) pritaria Harris ir Goode (2004) išreiškiamam lojalumo lygiu skirstymui, pridurdami, kad organizacijos privalo turėti darbuotojų visuose lojalumo lygiuose, norint jog organizacija būtų harmoninga. Anot autorių vieno lygio per didelis darbuotojų turėjimas, gali iškreipti organizacijos darbą, padaryti jį neefektyvą arba nematantį rinkos tendencijų, o besivadovaujantį akiai organizacijos vertybėmis.

Neišvengiamas padarinys organizacijoje yra darbuotojų kaita. Leventaitė ir Raubickas (2010) skirsto organizacinę darbuotojų kaitą į vidinę ir išorinę. Vidinė darbuotojų kaita vyksta organizacijos viduje, taip padalinių, pareigybių ar kitų funkcijų ar darbų pasikeitimų. Išorinė kaita apima darbuotojus iš kitų sričių, naujus darbuotojus ir atleidžiamus darbuotojus.

Dažniausiai organizacijos vadovai norėtų, kad darbuotojai pas juos dirbtų ilgai ir į organizacijos žmogiškųjų išteklių kaitą žiūrimą neigiamai, tačiau kaita turi teigiamą pusę (Leventaitė ir Raubickas, 2010).

Neigiami kaitos padariniai - darbuotojų kaitos kaštai, darbuotojo pasikeitimas, jo apmokymų, laisvų darbo vietų neišnaudojimas, kaitos metu negautos pajamos, galimi nauji konfliktai.

Teigiami kaitos padariniai: produktyvesnis darbas, konfliktų sprendimas, karjeros galimybių sudarymas, naujos idėjos ir organizacijos gebėjimų gerinimas.

Ūiogelytė ir Kšivickaitė (2014) pritaria, kad kaita organizacijoje yra neišvengiamas dalykas, tačiau galintis duoti tam tikrų plusų organizacijai. Autorės išskiria keturias rūšis, kuriomis pasireiškia organizacinė kaita.

1. Savanoriška – šiai kaitai priskiriamas savanoriškas išėjimas iš darbo, kurią nulemia nekeičiamos aplinkybės pvz., kita gyvenamoji vieta, pensija, liga ir kt.
2. Savanoriška išvengiama – darbuotojo sąmoningas išėjimas iš darbo dėl asmeninių priežasčių, organizacijos ir darbuotojo interesų nesutapimas.
3. Nekontrliuojama – darbuotojo sąmoningas išėjimas, nekonfliktinės situacijos metu, darbuotojo noras išbandyti kažką naujo, pereiti dirbti į naują sritį.
4. Kontroliuojama – darbuotojo perėjimas į kitą padalinį ar kitą postą. Tokius darbuotojus veikia tokie motyvaciniai veiksniai, kaip paaukštinimas, atlyginimo pakėlimas, savirealizacija.

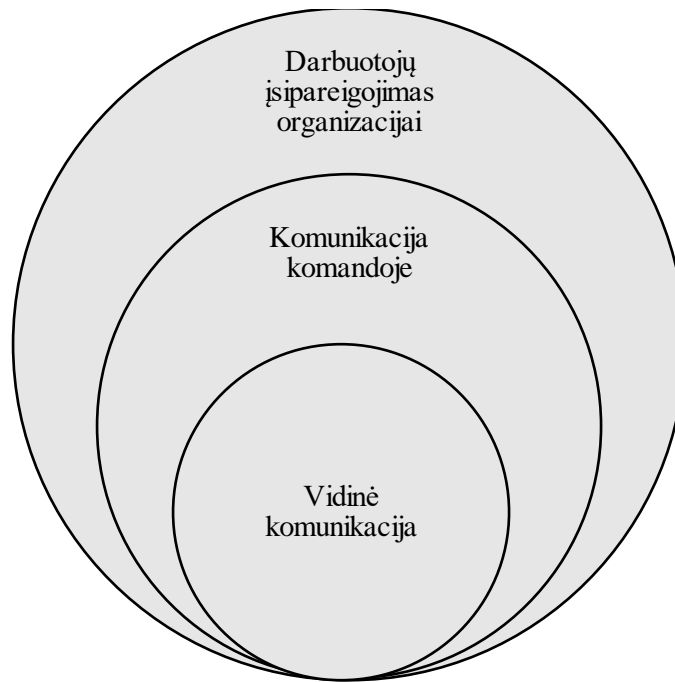
Apibendrinant galime daryti prielaidą, kad kaita organizacijose yra priklausoma nuo pasikeitusių vidinių darbuotojo gyvenimo aplinkybių, organizacijos požiūrio bei noro išlaikyti darbuotoją. Nepaisant, neišvengiamos darbuotojų kaitos, nauji darbuotojai gali pateikti organizacijai naujų idėjų, kurios padarytų ją produktyvesnę.

Lojalumas yra naudingas tiek darbdaviui tiek darbuotojui. Įmonė turėdama lojalius darbuotojus, gali jais pasitikėti ir jiems priskirti daugiau ir sudėtingesnių užduočių, taip įgydama konkurencinį pranašumą. Darbuotojas gaudamas naujų užduočių ir pareigų tobulėja, gali išreikšti save, į jį daugiau investuojama. Darbuotojai motyvuojami geresniu darbo užmokesčiu, karjeros ir saviraiškos galimybėmis. Darbuotojo lojalumą užtikrina nuolatinis jo motyvavimas, saugumo jausmo sudarymas, bei įtraukimas į organizacijos valdymo sprendimus. Darbuotojus taip pat motyvuoja gera vidinė komunikacija, geri formalūs ir neformalūs santykiai su vadovais ir kolegomis, vadovybės neformalus bendravimas ir darbuotojų pastangų įvertinimas.

2.4 Vidinės komunikacijos ir darbuotojų lojalumo sąryšiai

Aukščiau apžvelgtos komunikacijos proceso detalės leidžia daryti prielaidą, kad tinkamai organizuotas vidinės komunikacijos procesas, sudaro tinkamas sąlygas darbuotojų lojalumo organizacijoje didinimui. Komunikacija, vidinė komunikacija, darbuotojų lojalumas, buvo atskiros nesusietos sąvokos. Iki kol mokslininkai nepastebėjo, jog komunikacijos ryšys gali paveikti darbuotojų lojalumą. Ruck ir Welch (2011) teigė, kad tarp žmonių egzistuoja patikimas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą teorijos (lojalumo) ir vidaus komunikacijos proceso.

Autoriai teigia, kad vidinė komunikacija svarbi, tiek pačiai organizacijai, tiek jos darbuotojams, todėl derėtų skirti daugiau pastangų darbuotojų komunikacinio ryšio gerinimui, jų įsitraukimui į vidinės komunikacijos procesus. Ruck ir Welch (2011) pateikia schemą kurioje matomas darbuotojo elgsenos, vidinės komunikacijos ir lojalumo sąryšis.



13 pav. Darbuotojų įsipareigojimo ir komunikacijos ryšys (Ruck ir Welch, 2011)

Schemos autorių nuomone, organizacijos valdyba turėtų suvokti, jog kiekvienas organizacijos narys nori būti išgirstas ir tik nuolatinis dėmesys, gali jį padaryti organizacijos dalimi. Kiekvienas organizacijos narys gali įnešti naujų idėjų, pasiūlymų, kurie galimai, gali privesti prie teisingų sprendimų. Šis modelis parodo, kaip atskleisti vidinę komunikaciją organizacijoje, kuri pastūmėtų darbuotojus būti lojaliais. Vidinės komunikacijos nebuvimas gali atitolinti darbuotoją nuo organizacijos, galiausiai privesti darbuotoją palikti organizaciją. Curio ir Müller (2007) tyrimo duomenimis vidinės komunikacijos poveikis, gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas, priklausomai nuo vadovo požiūrio. Autorius taip pat pažymi, jog darbuotojo motyvacijos skatinimas gerina vidinę organizacijos komunikaciją.

Anot Hasanov ir Gatiyatulina (2017) sutelkta darbuotojų komanda yra efektyvios vidinės komunikacijos garantas, o tai yra didelis kelias į organizacijos sėkmę. Autoriai išskiria komandos sąvoką, teigdami, jog norint būti komandos nariu, reikia būti motyvuotam siekti ne savo asmeninių tikslų o bendro – komandinio tikslo, kuris turėtų sutapti su organizacijos tikslais. Tik komandos buvimas organizacijoje gali užtikrinti organizacinę sėkmę. Pažymima, kad norint būti komandoje reikia būti motyvuotam siekti komandinių tikslų, tikėti organizacija ir jos vertybėmis. Cummings ir Worley (2014) prideda tai, jog bendro komunikacijos kanalo organizacijoje sukūrimas gali padidinti darbuotojų vidinės komunikacijos procesus, tai palengvina vadovo organizacinę naštą, sumažina laiko sąnaudas, pagerina skleidžiamos informacijos greitį, gerina darbo efektyvumą.

Özer (2015) tyrimas atkleidė, kad vidinės komunikacijos poveikis darbuotojų motyvacijai pasireiškia per kelis akcentus:

- informacijos aiškumą ir supratimą;
- informacijos savalaikiškumą ir aktualumą;
- vadovų vidinės komunikacijos dažnumą;
- formalios ir neformalios informacijos kiekį.

Tyrimo metu nustatyta, kad vidinės komunikacijos metu tarp bendradarbių ir vadovų efektyvesnė komunikacija yra ta, kurios yra mažiau ir ji struktūrizuota. Aukščiausio lygio vadovų gaunama informacija turi būti priešingai, gausi ir apie viską, kad patenkinti vidurinės grandies vadovų ir darbuotojų smalsumą, taip parodant atvirumo politiką ir leidžiant darbuotojams daugiau žinoti apie organizacijoje vykstančius valdymo procesus. Visais tyrimo atvejais nustatyti, jog reikia įtraukti personalą į vidinės komunikacijos procesą ir išklausti bei pateikti grįžtamąjį ryšį jų nuomonei.

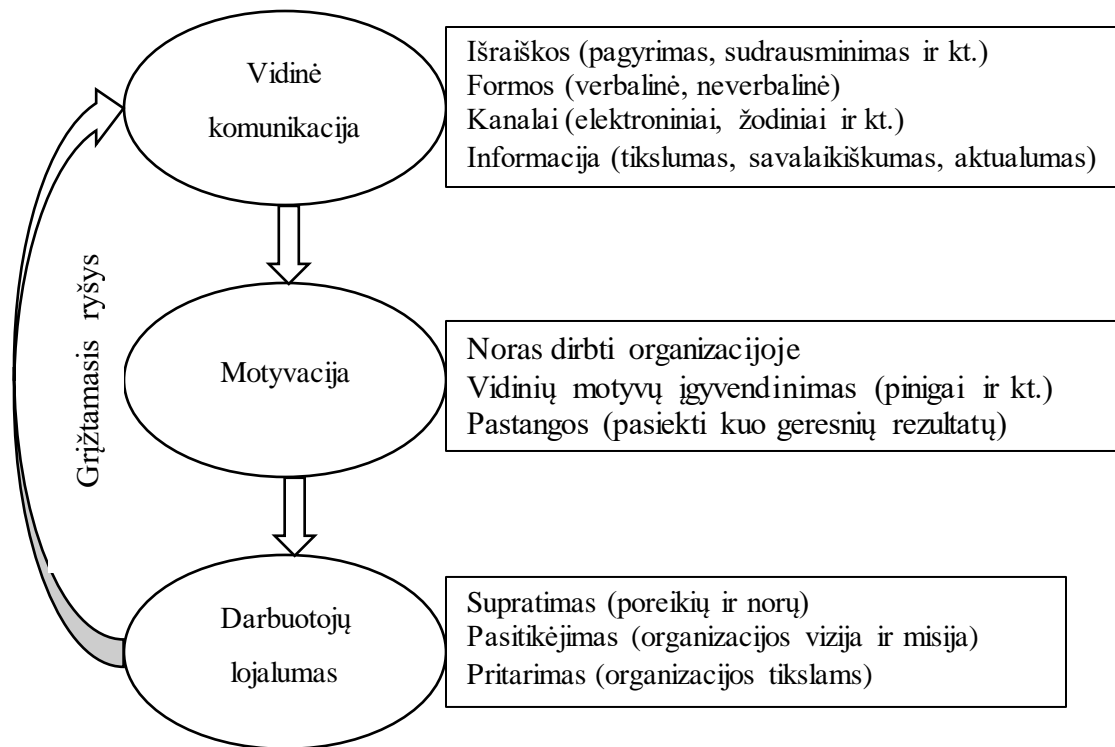
Holá ir Pikhart (2014), teigia kad darbuotojai, be įsipareigojimų organizacijai, dar turi suderinti savo įsitikinimus, tikslus ir vertybes su organizacijos tikslais. Autoriai pažymi, jog neužtenka vien suprasti tikslus ir vertybes, reikia sutapatinti jas su savo vidinėmis nuostatomis, tik tokiu būdu gali būti pasiekta visiškas atsidavimas ir motyvacija. Vidinės komunikacijos procesas turėtų padėti darbuotojui jaustis organizacijos dalimi, suprasti organizacijos pozicija, tikslu, vertybės bei ketinimus. Holá ir Pikhart (2014) teigimu silpni organizaciniai gebėjimai gali neigiamai paveikti darbuotojų motyvaciją. Tai rodo Quirke (2009) atliktas tyrimas kuris parodė, kad darbuotojų nuomone 51 proc. pasitiki savo vadovais ir tik 44 proc. tiki, kad vadovai deda maksimalias pastangas į organizacijos gerovės siekimui.

Apibendrinant šaltinius galime matyti, kad vidinė komunikaciją daro poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu ir motyvacijai. Motyvuotas darbuotojas efektyviau dirba ir tampa lojalesniu. Darbuotojas tiki organizacijos vertybėmis, skleidžia teigiamą nuomonę, atstovauja organizacijos interesus.



14 pav. Vidinės komunikacijos ir lojalumo sąryšis (sudaryta autoriaus)

Visi paveikslė matomi elementai orientuoti į darbuotoją, jo norą pasilikti organizacijoje ir dirbti maksimaliai efektyviai. Labai svarbu, kad organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumas būtų kuo įmanoma geresnis, pasiektų kuo daugiau darbuotojų su kuo tikslesne ir aktualesne informacija. Taip būtų labiau įtraukiamas darbuotojas, padidėjusi jo motyvacija, o kartu ir lojalumas organizacijai.



15 pav. Vidinės komunikacijos poveikio lojalumui modelis (Sudaryta autoriaus)

Modelis nusako vidinės komunikacijos poveikį darbuotojų lojalumui. Viskas prasideda nuo vidinės komunikacijos organizacijos viduje. Darbuotojai komunikuoja tarpusavyje, taip pat su organizacijos vadovais. Vidinės komunikacijos subjektas yra darbuotojas kuriam skirtas objektas – informacija. Informacija pateikiama komunikacijos grandine, kai siuntėjas koduoja informaciją, ją perduoda tam tikru kanalu, o gavėjas (subjektas) ją atkoduoja ir gauna. Informacija vidinės komunikacijos stadijoje gali būti tiek verbalinė (žodžiai, rašymas ir kt.) tiek neverbalinė (vaizdinės išraiškos, mimika ir kt.). Jeigu vidinės komunikacija efektyvi, darbuotojui tai turėtų suteikti motyvacijos. Motyvacija pasireiškia per norą dirbti organizacijoje, kai yra patenkinami vidiniai motyvai, taip dedant didesnės pastangas į darbą. Visą tai turėtų padidinti darbuotojo prisirišimą prie organizacijos – lojalumą. Lojalumas pasireiškia per organizacijos poreikių, norų supratimą ir sutapatinimą su darbuotojo vidiniais norais. Pasitikėjimą organizacijos veiklos kryptimis, tikėjimas vizija ir misija. Pritarimas organizacijos keliamiems tikslams, bei vertybių propagavimui. Darbuotojas kuris pritaria organizacijos strategijai ir vertybėms, duoda organizacijai grįžtamąjį ryšį per vidinę komunikaciją, taip motyvuodamas kitus organizacijos narius ir sukdamas efektyvios vidinės komunikacijos ratą iš naujo ir motyvuodamas, ir darydamas lojalus naujus organizacijos narius.

Apibendrinami vidinės komunikacijos ir darbuotojų lojalumo tarpusavio sąryšius, pastebimi pagrindiniai vidinės komunikacijos akcentai, kurie daro įtaką darbuotojų lojalumui:

- tikslinga informacija;
- bendros vidinės komunikacinės sistemos sukūrimas;

- aktualija informacija;
- greitas atsakas į pateiktą informaciją;
- informacijos kokybė;
- aiškiai pateikta informacija;
- geras formalūs ir neformalus darbuotojų bendravimas;
- geri santykiai su vadovais;
- efektyvi informacijos sklaida tarp padalinių;
- efektyvi informacijos sklaidą tarp darbuotojų;

Teoriškai yra matomas vidinės komunikacijos poveikis darbuotojų lojalumui. Praktiškai tokie teiginiai dar turėtų būti įrodyti ir galimai ne visi bus matomi vienoje įmonėje. Galime daryti prielaidą, jog kuo daugiau išvardintų teiginių bus matoma organizacijoje, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojai yra lojalūs. Tyrimo metu gali iškilti sunkumai gauti reikiamą, reprezentatyvią informaciją. Tyrimu būtų galima išsiaiškinti, kaip efektyviai veikia vidinė komunikacija organizacijoje, kaip motyvuojami darbuotojai, ar jie jaučiasi motyvuoti ir laiko save lojaliais organizacijai.

3. ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO TYRIMO METODOLOGIJA

Trečioje magistrinio darbo dalyje pateikiama pasirinkto empirinio tyrimo metodologija, tyrimo pagrindimas ir organizavimas. Pasirinktas kokybinis tyrimas leis suprasti darbuotojų nuomonę apie vidinius komunikacijos lojalumo ir motyvacijos aspektus. Kardelio (2002) teigimu, kiekviena mokslo sritis, ir taikomoji kryptis, turi savus specifinius tyrimo metodus, nors, yra ir bendrų tyrimo metodų (tokių kaip, eksperimentas, matematinė statistika, teorinės analizės, apibendrinimas). Metodo reikšmė – labai svarbi kadangi gerai parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą, pagilina gautus rezultatus. Autoriaus nuomone, nuo metodo priklauso viso tyrimo sėkmė.

3.1. Tyrimo metodologijos logika bei nuostatos

Kiekybiniam tyrimui pasirinkta anketinė apklausa. Anot Dikčiaus (2011 p 3) „Anketa – tai formalizuoti klausimai, kuriais siekiama gauti informacijos iš respondentų. Tokie formalizuoti klausimai yra reikalingi tam, kad respondentai galėtų pateikti informaciją tokiu pat būdu ir galima būtų palyginti jų atsakymus tarpusavyje.“ Pagrindinis anketos uždavinys – užtikrinti tinkamą bendravimą tarp apklausos atlikėjo ir respondento.

Šia tyrimo dalimi buvo siekta, suprasti darbuotojų suvokimą, kas yra vidinė komunikacija, kokie motyvai juos daro lojaliais ir kas labiausiai juos motyvuoja. Buvo siekiama supratimo, kaip motyvuoti darbuotoją, kad jis taptų lojalus organizacijai.

Organizacija bus koduoja žodžiu „organizacija“ arba X ženklu. Organizacijos užsiima baldų gamyba ir eksportu, prekiauja, tiek Lietuvoje ir užsienio šalyse. Gamina aukštos kokybės baldus, maketuoja pagal individualios užsakymus, teikia dizaino paslaugas.

Šiuo metu organizacijoje dirba 57 žemesnės grandies darbuotojai, tyrimo imčiai nustatyti buvo pasitelkta „Paniotto“ formulė ir paskaičiuota, kad reikia apklausti 50 darbuotojus. Buvo susiekta su visais darbuotojais ir gauta 50 atsakymų.

Δ - imties paklaidos dydis ($=0,05$; kadangi šis procentas visuotinai priimtas taikyti socialiniuose moksluose.).

N – generalinis visumos dydis.

1)

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{2}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{58}} = 50$$

3.2. Empirinio tyrimo instrumentarijus bei organizavimas

Kiekybinis tyrimas atliktas 2017 metų lapkričio mėnesį. Tyrimo virta ir laikas - Kybartai, lapkričio 25 diena. Dėl galimybės surinkti visus darbuotojus vienu metu nebuvimo, su kiekvienu darbuotoju buvo susiekta asmeniškai, anketą užpildyta interneto pagalba, darbo vietoje arba elektroniniu paštu. Surinkti duomenys buvo apskaičiuoti statistine SPSS 21 programa. Tyrimo anketa (priedas Nr.1) sudaryta remiantis Schoeneborn, (2011), Yoon, & Uysal, (2005) ir Zwijze-Koning, & Jong (2007) darbais.

7 Lentelė. Tyrimo klausimų blokų pagrindimas

Klausimai	Klausimo pagrindimas
1. Kaip jūs vertinate vidinės komunikacijos organizavimą?	Pirminė nuomonė, nežinant konkrečių detalių apie komunikacija, siekis sužinoti nepaveiktą nuomonę.
2. Kaip jūs vertinate įmonės darbuotojų supažindinimą?	Siekama išsiaiškinti, kaip darbuotojai įtraukiami į pirminę vidinę komunikaciją (supažindinimą su tikslais, vertybėmis, misija, vizija ir kt.)
3. Kaip dažnai naudojate vidiniais organizacijos komunikacijos kanalais?	Norima sužinoti darbuotojų įsitraukimas į vidinę komunikaciją.
4. Kaip vertinate jų efektyvumą?	Siekama, ištirti organizacijos kanalų efektyvumą ir dažnumą, kokie kanalai yra naudojami dažniausiai ir kokie anot darbuotojų yra efektyviausi.
5. Įvertinkite teiginius apie iš organizacijos vadovybės gaunamos informacijos kiekį ir kokybę?	Norima sužinoti iš vadovybės gaunamos informacijos, kiekį, kokybę, tikslumą ir logiškumą ar darbuotojai supranta informacija ir ja yra patenkinti.
6. Įvertinkite teiginius apie komunikaciją su bendradarbiais?	Siekama ištirti, informacijos kokybę tarp bendradarbių, taip pat atrasti sąsajas ir skirtumus su informacija iš vadovų.
7. Įvertinkite kas Jus labiausiai motyvuoja dirbti šioje įmonėje?	Norima sužinoti aspektus labiausiai motyvuojančius darbuotojus dirbti šioje įmonėje.
8. Pažymėkite kokius požymius, Jūsų nuomone, yra svarbiausi lojaliam darbuotojui?	Siekama suprasti darbuotojų supratimą apie lojalų darbuotoją, jo požymius bei dalinai palyginti su prieš tai įvardintais motyvacijos požymiais.
9. Įvertinkite savo lojalumą kompanijai.	Buvo norima sužinoti darbuotojo nuomonę apie lojalumą organizacijai.

Iš klausimyno siekiama išsiaiškinti organizacijos komunikacijos vertinimą, kanalus kuriais naudojasi organizacija. Organizacijos kanalų naudojimo dažnumą ir efektyvumą. Taip pat gaunamos informacijos iš vadovų ir kolegų kokybę, bei kiekį. Sužinoti veiksnius kurie labiausiai motyvuoja dirbti darbuotojus, bei sužinoti ar tie veiksniai darbuotojų nuomone pritaikomi lojaliam darbuotojui. Ir galiausiai sužinoti bendrą darbuotojų nuomonę ar jie yra lojalūs organizacijai.

Demografiniai duomenys

8 lentelė. Darbuotojų demografinė statistika

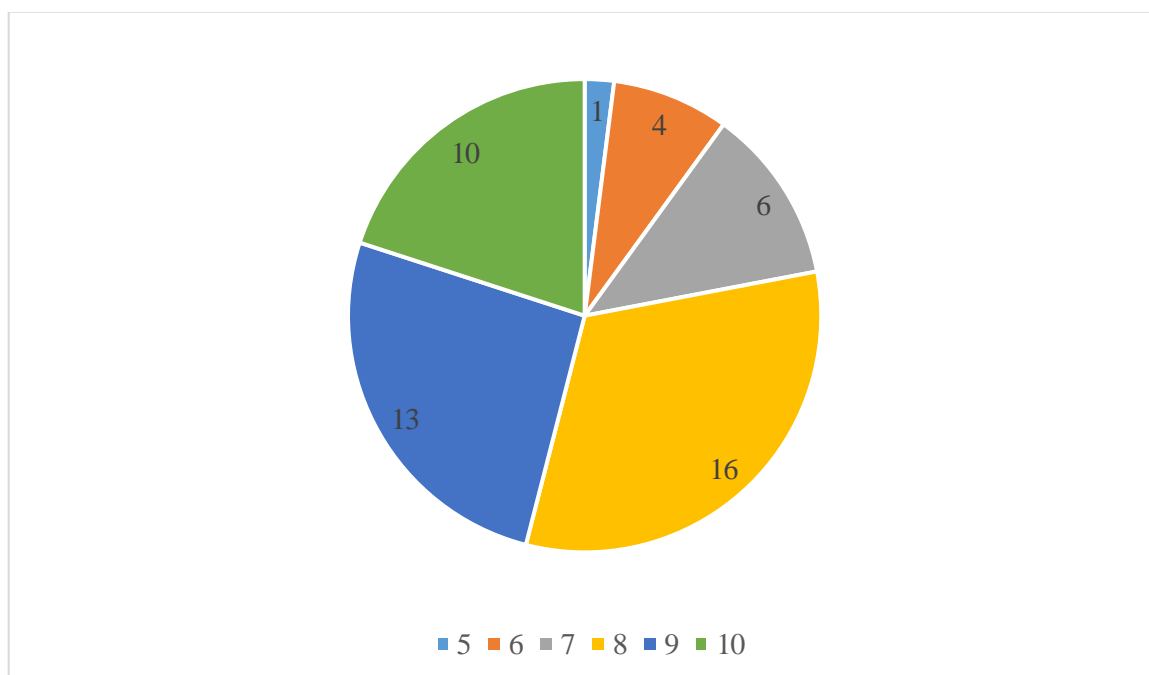
Darbo stažas	3,4 metų vidurkis
Lytis	14 moterų 36 vyrai
Amžius	38 metų amžiaus vidurkis

Vidutinis darbo stažas organizacijoje yra 3,4 metų, apklausoje dalyvavęs trumpiausiai dirbantis darbuotojas organizacijoje dirbo 0,5 metų o ilgiausiai 8 metus. Apklausoje dalyvavo 14 moterų ir 36 vyrai. Respondentų amžiaus vidurkis siekė 38 metus.

4. Organizacijos „X“ vidinės komunikacijos įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas

4.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

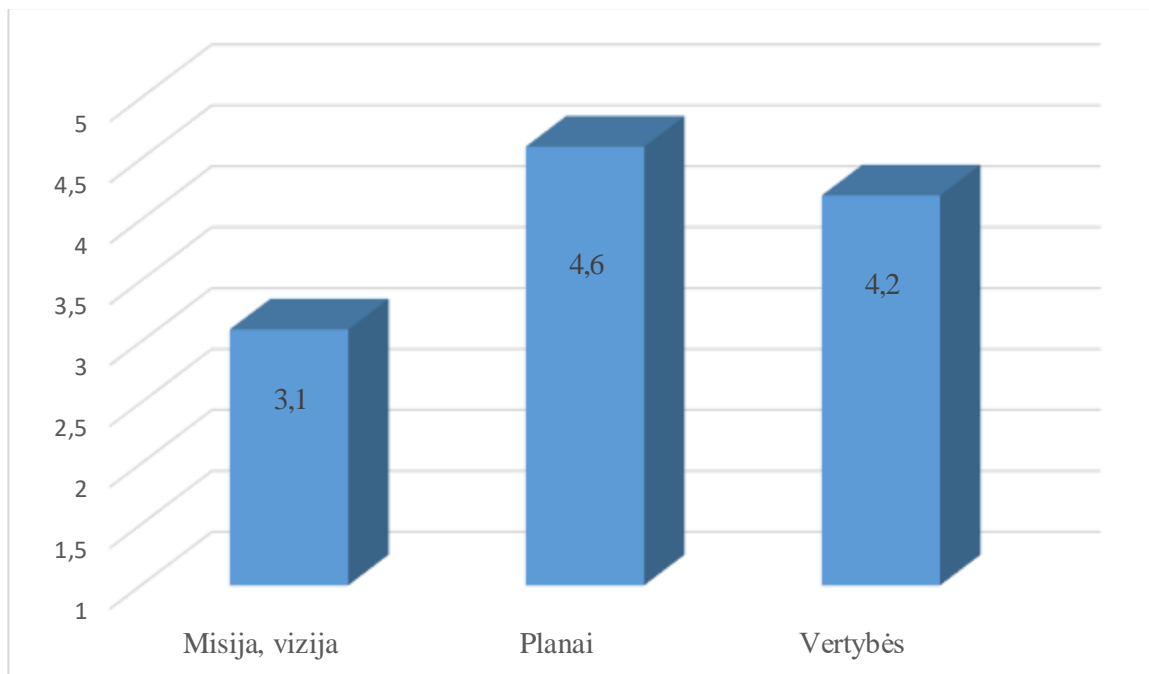
Pirmuoju anketos klausimu buvo siekiama išmatuoti organizacijos „X“ vidinės komunikacijos organizavimą (žr. 15 pav.). Tiriamųjų buvo paklausta „Kaip vertinate vidinės komunikacijos organizavimą (nuo 1-labai blogai, iki 10- labai gerai).“ Reikėtų akcentuoti, kad šis klausimas buvo pirmasis pasirinktas norint suvokti, darbuotojo vidinės komunikacijos organizacijoje supratimą prieš jiems sužinant kitus klausimus. Taip tyrimo anketa nedaro įtakos pirminiam darbuotojo supratimui apie vidinę komunikaciją.



16 pav. Vidinės komunikacijos organizavimo vertinimas

Išanalizavus tyrimo rezultatus matyti, kad organizacijos vidinės komunikacijos organizavimas organizacijoje vertinamas gerai (8,32 balo). Iš paveikslėlio galime matyti, jog organizacijos vidinės komunikacijos organizavimas (priemonių parinkimas, komunikacinių kanalų sukūrimas, supažindinimas) buvo vertintas gerai, minimalus įvertinimas buvo 5 balai iš 10, toks darbuotojas atsirado tik vienas iš 50. Keturi organizacijos darbuotojai komunikacijos organizavimą įvertinio 6 balais. Šeši organizacijos darbuotojai, vidinės komunikacijos organizavimą vertino 7 balais. Didžiausia dalis apklaustųjų darbuotojų vidinės komunikacijos organizavimą vertino 8 balais. Tokių darbuotojų buvo, 16 iš 50. Sekantis pagal populiarumą vertinimas buvo – 9 balai, tokį vertinimą pateikė 13 organizacijoje dirbančių darbuotojų. Maksimaliu įvertinimas buvo skirtas 10 organizacijos atstovų. Bendras vidurkis siekė 8,32 balo, tai rodo, kad darbuotojai yra patenkinti vidinės komunikacijos organizavimo procesais dabartiniu organizacijos gyvavimo laikotarpiu.

Antruoju klausimu buvo norima sužinoti, kaip darbuotojai vertina organizacijos supažindinimą su strateginiais elementais (misija, vizija, planais, vertybėmis). Šis klausimas svarbus dėl dviejų aspektų, pirma darbuotojai šiais planais, vertybėmis, misija vadovaujasi dirbdami, antra tokių strateginių elementų išaiškinimas padeda formuoti darbuotojo lojalumą ir didinti motyvaciją. Darbuotojų buvo paklausta "kaip jūs vertinate įmonės darbuotojų supažindinimą (nuo 1-labai blogai, iki 5- labai gerai)"



17 pav. Organizacijos supažindinimo su misija, vizija, planais ir vertybėmis vertinimas

Geriausiai įvertinta kategorija buvo planai, ši kategorija surinko 4,6 balo. Tai rodo jog vykdomi organizacijos susirinkimai, ataskaitos yra efektyvios, darbuotojai supranta kokius planus turi organizacija ir koks jų vaidmuo organizacijoje. Sekanti kategorija pagal įvirinimą – vertybės ji surinko 4,2 balo tai rodo gerą vertybių viešinimą, darbuotojų supažindinimą su vertybėmis, jų sklaidą organizacijos viduje. Prasčiausiai šiame klausime buvo vertinama organizacijos misija ir vizija. Ši kategorija surinko 3,1 balo. Darbuotojai pastebėjo, kad su organizacijos misija ir vizija buvo supažindami pirmą darbo dieną, o toliau šiuos akcentus buvo galima išvysti su dokumentuose. Darbuotojų nuomonės pasiskirstymas buvo tolygus.

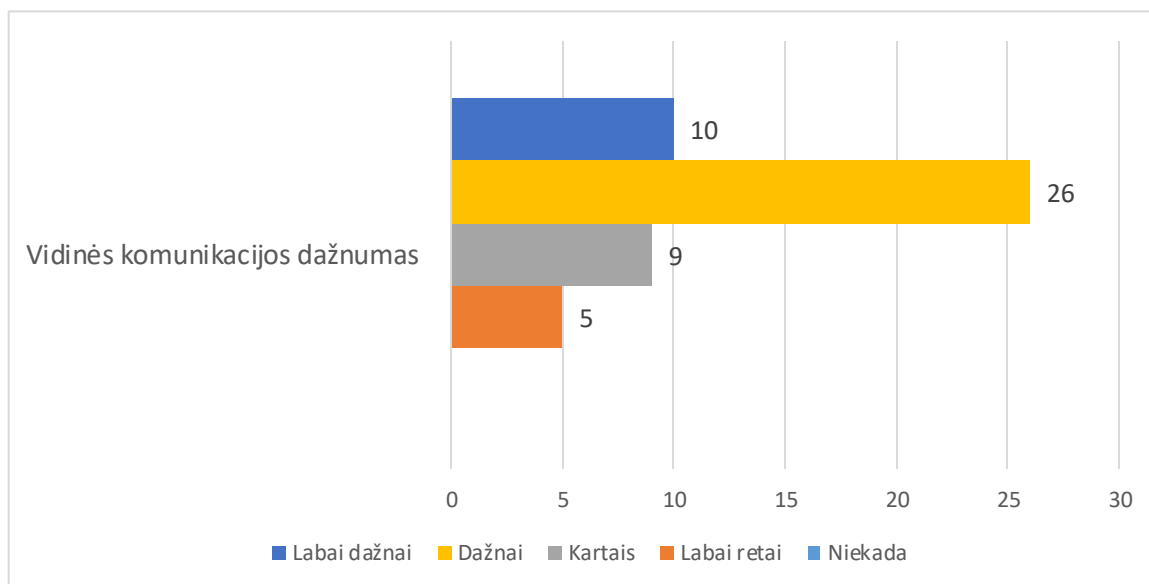
9 lentelė. Organizacijos supažindinimo su misija, vizija, planais ir vertybėmis vertinimas balais

Supažindinimas\Įvertinimas	1	2	3	4	5
Su misija, vizija ir tikslais	0	5	31	12	3
Su strateginiais planais	0	0	5	12	33
Su vertybėmis	0	0	12	15	23

Pagal balų pasiskirstymą supažindinimo su misija, vizija, planais ir vertybėmis vertinime išryškėjo tai, jog nei vienas darbuotojas neįvertino organizacijos prasčiausiu balu. Penki darbuotojai blogai (dviem

balais) įvertino organizacijos supažindinimą su vizija, misija ir tikslais. Dauguma darbuotojų (31) šios kategorijos supažindinimą vertino vidutiniškai. Tuo tarpu vertinimas vidutiniškai buvo žemiausias balas darbuotojų duotas supažindinimui su strateginiais planais ir vertybėmis, juos taip vertino atitinkamai 5 ir 12 darbuotojų. Gerai sužaidinimą vertino šiek tiek daugiau negu penktadalis darbuotojų. O daugiausia labai gerai įvertino supažindinimą su strateginiais planais, tokių darbuotojų buvo dauguma 33. Bendras su pažindinimo kategorijos vertinimas siekė 3,96 balo, tai rodo, kad organizacijoje vyksta darbuotojų supažindinimas su planais, vertybių diegimas ir viešinimas.

Trečiuoju klausimu buvo norima sužinoti darbuotojų įsitraukimą į vidinę komunikaciją. Prieš šitą klausimą darbuotojams buvo paaiškinta vidinės komunikacijos samprata, ką būtų galima laikyti vidinės komunikacijos kanalais organizacijoje, taip siekiant išvengti netikslingų atsakymų ar nesusipratimų. Klausimas skambėjo „kaip dažnai naudojate vidiniais organizacijos komunikacijos kanalais“. Respondentų nebuvo klausiamas kartų skaičius ar prašoma įvardinti konkrečios priemonės, tokio tipo organizacijoje vidinė komunikacija vyksta nuolatos, taigi buvo norima sužinoti žmonių skaičius.

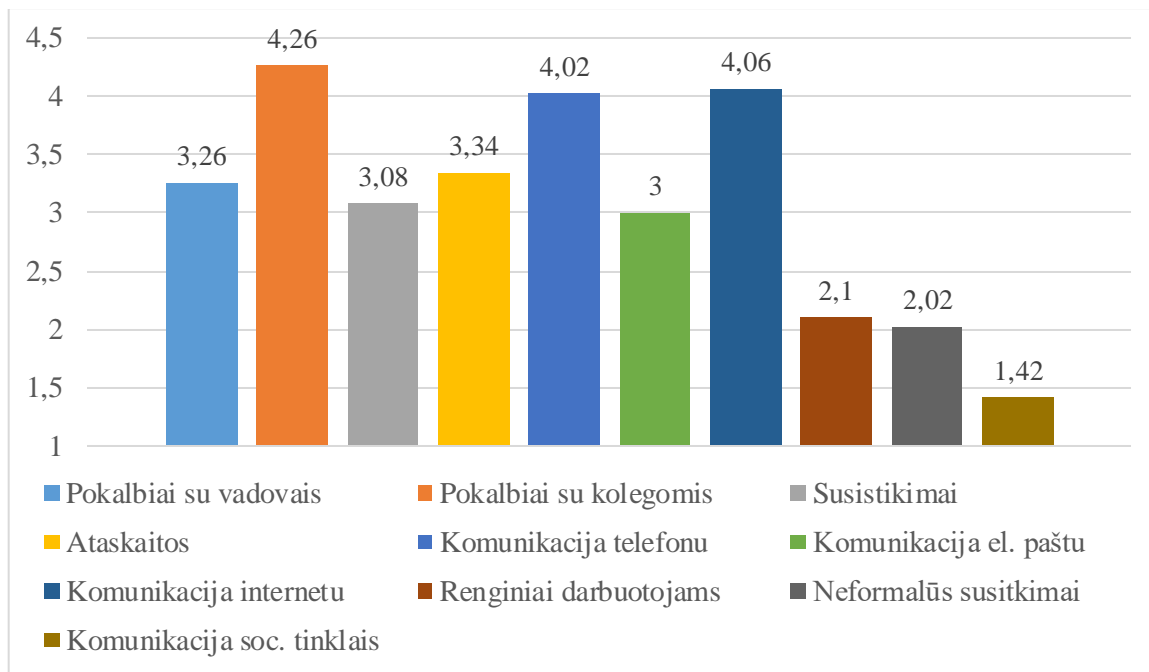


18 pav. Vidinės komunikacijos dažnumas organizacijoje

Darbuotojų teigimu vidinės komunikacijos dažnumas dažnai priklauso, nuo užsakymo, darbo sudėtingumo ir darbo kiekio. Nei vienas darbuotojas nepasakė, kad niekada nesinaudojo organizacijos vidinės komunikacijos kanalais. Penki darbuotojai teigė, vidinė organizacijos komunikacija naudojasi labai retai, teigdami, jog jų pozicijai įsitraukimas į vidinę komunikaciją ir darbuotojų diskusijas nėra būtinas. Daugiau negu pusę organizacijos darbuotojų (26) teigė, kad naudojasi vidinę organizacijos komunikacija dažnai, tai buvo populiariausias atsakymas. Devyni organizacijos darbuotojai mano, kad vidine komunikacija naudojasi retai, tik esant reikalui. Penktadalis organizacijos darbuotojų mano, kad vidine organizacijos komunikacija ir jos priemonėmis naudojasi labai dažnai. Darbuotojai teigė, kad vidines komunikacijos priemones naudoja tiek formaliam, tiek neformaliai bendravimui.

Apibendrinami klausimą galime teigi, kad darbuotojai dažnai naudojami vidinė organizacijos komunikacija, nėra nei vieno darbuotojo kuris nebūtų naudojęs vidinės komunikacijos priemonėmis.

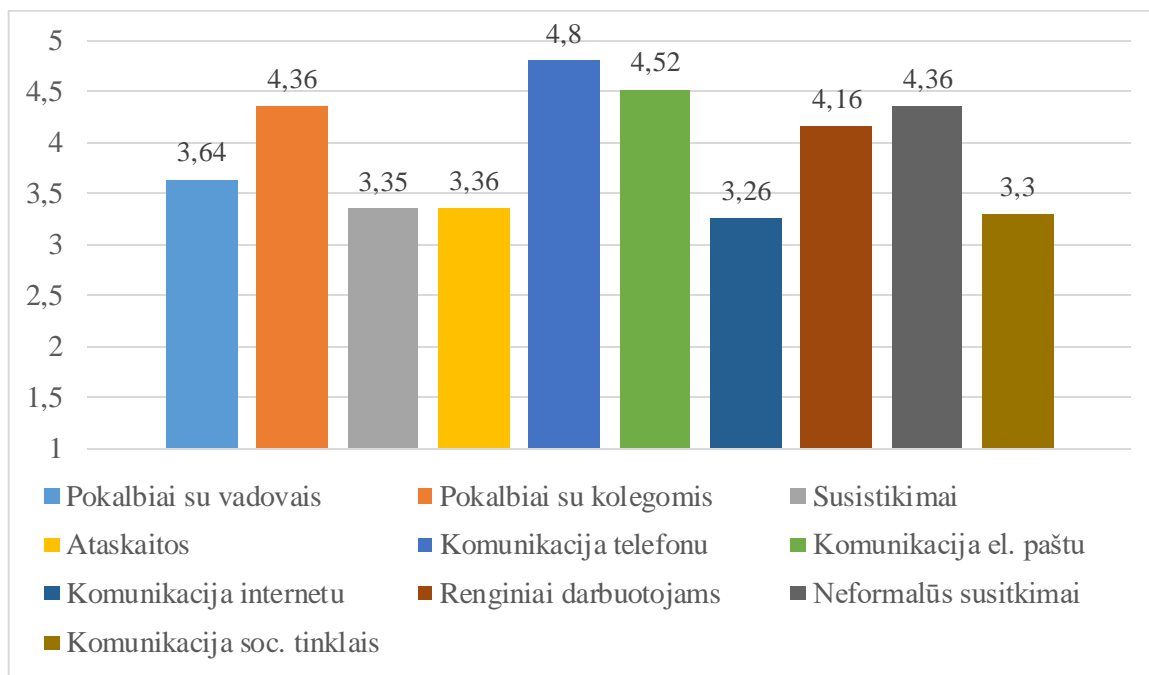
Sužinojus, kaip dažnai darbuotojai naudojami vidinė komunikacija, buvo norima nustatyti koks atskirtų atskirtų atvejų dažnumą ir efektyvumą. Pirmoji klausimo dalis „kaip vertinate vidinės komunikacijos dažnumą (1-niekada, 2-labai retai, 3-kartais, 4-dažnai, 5-labai dažnai)“



19 pav. Vidinės komunikacijos dažnumo pasiskirstymas

Kaip matyti iš 18 pav. pateiktų teiginių pasiskirstymo, komunikacijos dažnumo rodiklis svyravo nuo 1,42 iki 4,26. Dažniausiai vidinės komunikacijos procesas pasireiškia, kaip pokalbiai su kolegomis, šis teiginys surinko 4,26 balo. Antrasis pagal dažnumą vidinės komunikacijos procesas pasireiškia per komunikaciją elektroniniu paštu, šis teiginys surinko 4,06 balo. Trečiasis 0,4 balo mažiau surinkęs (4,02) komunikacija telefonu. Kiti teiginiai nesurinko tokio dažnumo, sekantis teiginys 3,34 balo surinkęs teiginys – ataskaitos. Taip pat arti šio teiginio pagal dažnumą yra pokalbiai su vadovai 3,26 balai. Šis teiginys parodo, kad organizacijoje susitikimai su vadovais yra vyksta kartas nuo karto, darbuotojai teigė, jog tai priklauso nuo užimamų pareigų. Toliau seka susirinkimai ir komunikacija internetu surinkę atitinkamai 3,08 ir 3 balus. Pati nepopuliariausia vidinės komunikacijos išraiška yra socialiniai tinklai, jais bent karta naudojosi vos 15 darbuotojų, vidinės komunikacijos tikslais. Taip pat retas dažnumas yra tarp neformalių susitikimų, taigi galima daryti prielaidą, jog organizacijoje darbuotojai retai bendrauja neformalioje aplinkoje. Tai rodo ir renginiai skirti darbuotojams, šis teiginys pagal dažnumą surinko 2,1 balo, anot darbuotojų šie renginiai vyksta labai retai. Apibendrinant dažnumą galima teigti, kad pagrindiniai trys dažniausiai naudojami vidinės komunikacijos elementai yra pokalbiai su kolegomis, komunikacija el. paštu ir komunikacija telefonu.

Antroji klausimo dalis buvo susijusi su vidinės komunikacijos elementų efektyvumu. Pastebėta, jog dažnumo klausimo dalyje „niekada“, tačiau respondentams leista atsakinėti į efektyvumo, kategorija, pateikiant savo nuomonę ar tokia vidinės komunikacijos priemonę jų nuomonę yra ar būtų efektyvi.



20 pav. Vidinės komunikacijos efektyvumo pasiskirstymas

Efektyvumas darbuotojų nuomone buvo vertinamas geriau negu dažnumas, rezultatai svyravo nuo 3,26 iki 4,8. Efektyviausia vidinės komunikacijos išraiška, anot darbuotojų yra komunikacija telefonu. Anot jų, tai patogiausia, greitai prieinama priemonė kurią turi visi organizacijos darbuotojai. Antroji pagal efektyvumą vidinės komunikacijos išraišką el. laišakai. Darbuotojai pažymi, kad šios vidinės komunikacijos priemonės informacija išlieka ilgai ir gali būti perduodama visai organizacijai vienu metu. Trečioji ir ketvirtoji yra pokalbiai su kolegomis ir neformalūs susitikimai surinkę 4,36 balo. Sekantis pagal efektyvumą darbuotojų manymu yra renginiai darbuotojams. Mažiausia balų (3,3) šioje efektyvumo kategorijoje surinko komunikacija socialiniuose tinkluose ir komunikacija internetu (3,26) tai rodo mažą darbuotojų įsitraukimą į internetinę komunikaciją, socialinius tinklus arba nepasitikėjimą jais siunčiant su darbu susijusia informaciją. Mažai šiuos teiginius pralenkė ataskaitos bei susirinkimai surinkę 3,36 balo, tai tik 0,1 balo daugiau už žemiausią efektyvumo išraišką. Efektyvumo teiginių viduryje atsidūrė pokalbiai su vadovais surinkę 3,64 balo, tai rodo darbuotojų nevisišką pasitikėjimą, tačiau vertinimą komunikacijos su vadovu. Apibendrinant šia klausimo dalį galime teigi, kad efektyviausias vidinės komunikacijos priemonės organizacijos darbuotojai laiko, komunikacija telefonu, komunikacija el. laiškais, pokalbius su kolegomis ir neformalius susitikimus.

Apibendrinant efektyvumo ir dažnumo klausimus, sudaryta lentelė nurodanti, kaip dažnai organizacijoje vyksta vidinės komunikacijos išraiškos ir darbuotojų nuomonė kiek tos išraiškos yra efektyvios.

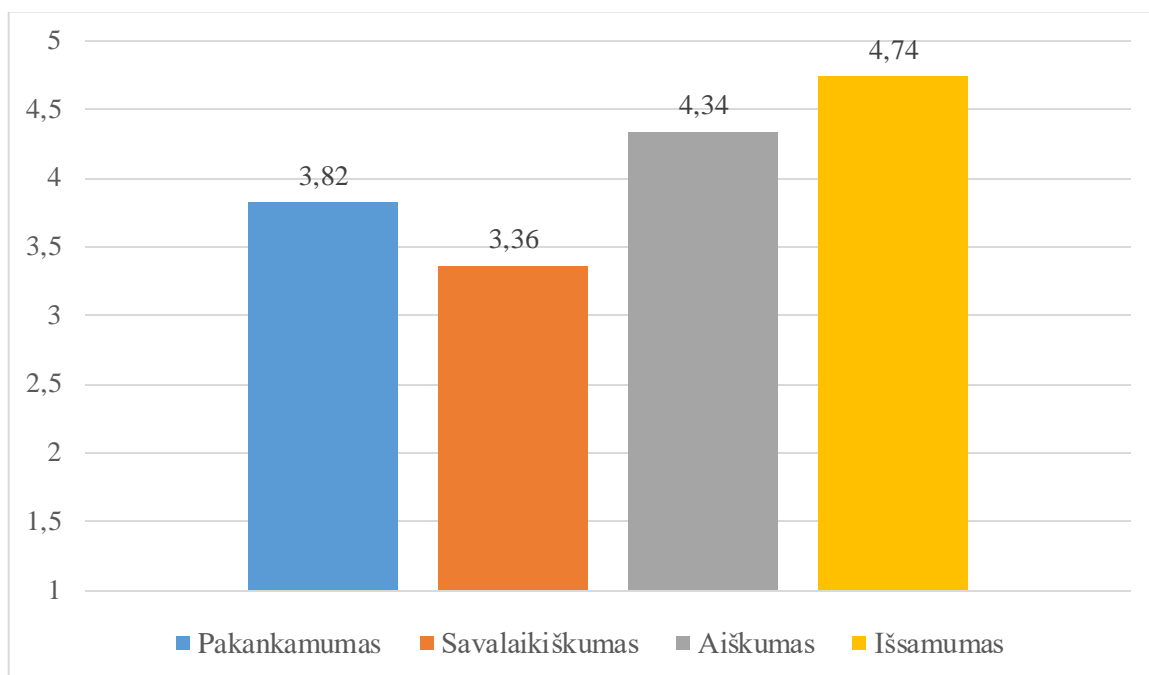
10 lentelė. Vidinės komunikacijos efektyvumo ir dažnumo išraiškų pasiskirstymas

Teiginys	Dažnumas (vidurkis)	Efektyvumas (vidurkis)	Bendras (vidurkis)
Pokalbiai su vadovais	3,26	3,64	3,45
Pokalbiai su kolegomis	4,26	4,36	4,31
Susirinkimai	3,08	3,36	3,22
Ataskaitos	3,34	3,36	3,35
Komunikacija telefonu	4,02	4,8	4,41
Komunikacija internetu	3	3,26	3,13
Komunikacija el. paštu	4,06	4,52	4,29
Renginiai darbuotojams	2,1	4,16	3,13
Komunikacija soc. tinklais	1,42	3,3	2,36
Neformalus susitikimai	2,02	4,36	3,19

Iš pateiktos lentelės galima matyti skirtumą tarp dažnumo ir efektyvumo, taip pat bendrą vidurkį. Galime teigti, kad pagal dažnumą ir efektyvumą darbuotojų nuomonę geriausia vidinės komunikacijos išraišką yra pokalbiai telefonu 4,41 balo vidurkis. Antrasis pagal dažnumo ir efektyvumo vidurkį yra pokalbiai telefonu, šis teiginys surinko 4,31 balo. Trečiojoje vietoje vos 0,02 balo mažiau surinkusi komunikacija elektroniniu paštu (4,29 balo). Šios trys vidinės komunikacijos išraiškos yra geriausiai vertinamos pagal dažnumą ir efektyvumą. Galime teigti, jog jos yra pagrindinės vidinės komunikacijos priemonės organizacijoje. Derėtų pastebėti ir palyginti tai, jog pokalbiai su vadovais surinko 3,45 balo tai net 0,86 balo mažiau negu pokalbiai su darbuotojais. Tai galime matyti, kad darbuotojai mieliau organizacinėje veikloje komunikuoja tarpusavyje negu su vadovais. Mažiausiai balų šioje bendroje lentelėje surinko komunikacija socialiniais tinklais (2,36 balo). Matomas darbuotojų nepasitikėjimas ir nenorėjimas naudotis socialiniais tinklais darbo klausimais. Apžvelgiant dažniausius skirtumus tarp dažnumo ir efektyvumo galime pastebėti, kad darbuotojai mano, jog renginiai darbuotojams yra efektyvūs (4,16 balo), tačiau labai reti (2,1 balo). Tai galėtų būti organizacijos vidinės komunikacijos tobulinimo galimybė. Tai patvirtina ir kitas teiginys „neformalus susitikimai“ kurie galėtų vykti neformalių renginių darbuotojams metu, dažnumo ir efektyvumo skirtumas. Šis skirtumas yra dar didesnis 2,34 balo. Apibendrinant klausimą galime teigi, jog efektyviausios ir dažniausiai naudojamos vidinės komunikacijos priemonės yra telefonas, elektroninis paštas ir bendravimas su kolegomis. Darbuotojai mieliau, bendrauja ir tariasi su kolegomis negu su vadovais. Mažiausiai dėmesio skiriama internetiniai komunikacijai ir socialiniams tinklams. Didžiausios tobulinimo galimybės siejasi su neformaliu bendravimu ir renginiais skirtais darbuotojams.

Sekančiu klausimu buvo norima išsiaiškinti vadovybės informacijos kokybę ir kiekį. Buvo norima išgirsti nuomonę, nes jie būtent vadovybės gauta informacija vadovaujasi dirbdami. Darbuotojų buvo

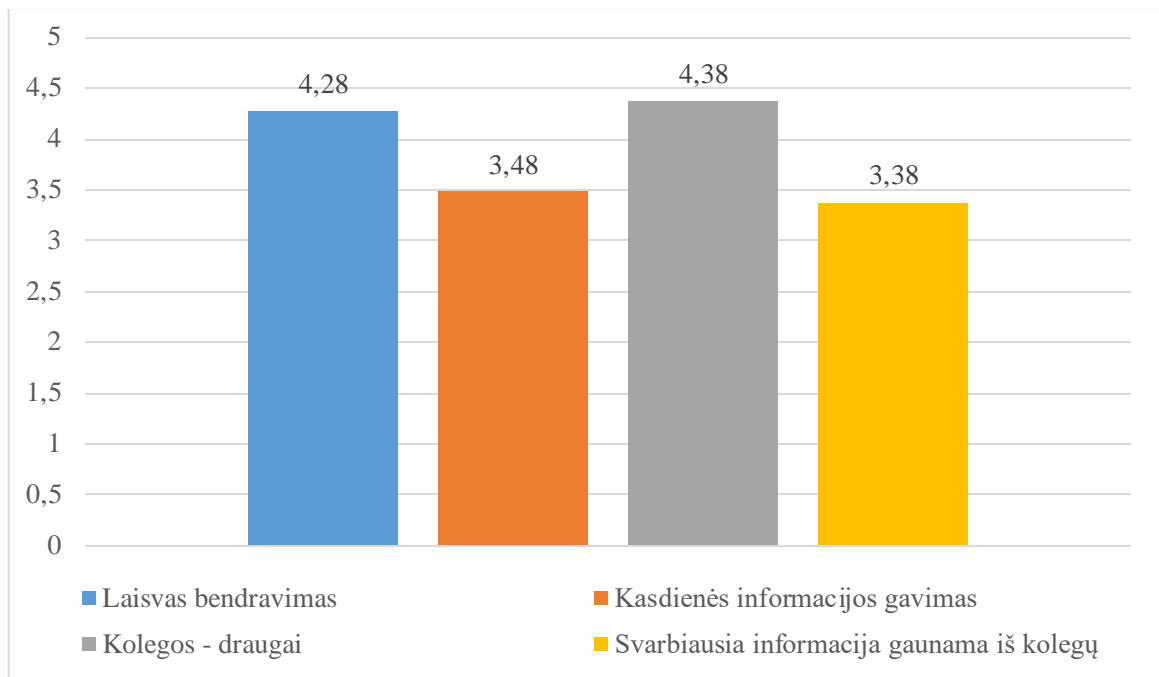
paprašyta „įvertinkite teiginius apie iš organizacijos vadovybės gaunamos informacijos kiekį ir kokybę (nuo 1-visiškai nesutinku, 5-visiškai sutinku)“



21 pav. Vadovybės informacijos vertinimas

Iš lentelės galima matyti vadovybės informacijos vertinimą. Geriausiai įvertintinas teiginys buvo „Mane pasiekia informacija apie organizacijos pasiekimus ir/ar nesėkmes“ išsamumas surinkęs 4,74 balo. Šis rezultatas gali būti paašškintas taip, kad organizacija yra maža, joje dirbančiųjų žmonių kiekis yra nedidelis, todėl vidinė komunikacija vyksta nuolatos ir vadovybės perduoda informacija, tiesiogiai ar netiesiogiai pasiekia kiekvieną organizacijos narį. Sekantis pagal pritarimą teiginys buvo sprendimų aiškumas ir logiškumas, jų vertinimas buvo 4,34 balo. Su šiais dviem pirmais teiginiais sutiko arba visiškai sutiko dauguma organizacijos darbuotojų. Apie informacijos savalaikiškumą darbuotojai pasisakė ne taip pozityviai, teiginys surinko 3,36 balo ir buvo blogiausiai vertinamas šioje klausimyno dalyje. Pusė darbuotojų mane, kad informacijos savalaikiškumas buvo prastas arba neturėjo nuomonės. Informacijos kiekis anot darbuotojų yra pakankamas, teiginys surinko 3,82 balo. 24 iš 50 darbuotojų šį teiginį vertino neuztikrintai, neturėjo nuomonės ar sutikti ar nesutikti. Nei vienas teiginys apie vadovų informaciją nebuvo įvirintas mažiausiu balu. Bendras vadovybės informacijos vidurkis 4,07 tai yra geras vadovybės informacijos įvertinimas.

Įvertinus komunikacija iš vadovybės buvo paprašyta palyginti vidinę komunikacija su organizacijoje dirbančiais kolegomis. Klausimas orientuotas ne į informacijos kokybę, bet į laisvą, nevaržomą bendravimą, motyvacijos ir komantiškumo siekimą. Darbuotojų buvo paprašyta „įvertinkite teiginius apie komunikaciją su bendradarbiais (nuo 1- visiškai nesutinku, 5- visiškai sutinku).“



22 pav. Bendradarbių informacijos vertinimas

Bendradarbių informacija informacijos vidurkiai yra ne tokie aukšti, kaip vadovų informacijos. Aukščiausias įvertinimas skirtas, bendruomeniškumui, visi organizacijos darbuotojai atsakė, kad sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu „savo kolegas vertinu kaip draugus“. Šis teiginys surinko 4,38 balo, tai rodo, kad organizacijoje vyrauja geras mikroklimatas tarp darbuotojų, visi jie gerai sutaria tarpusavyje. Tai patvirtina ir antras pagal sutikimą teiginį „dabartinis bendravimas su kitais mano lygio darbuotojais vyksta laisvai“ surinkęs 4,28 balo. Tai tik patvirtina apie gerą tarpusavio supratimą ir bendruomeniškumą kuris skatina motyvaciją ir lojalumą. Mažiau pritarimo (3,48 balo) sulaukė teiginys sietas kasdiene darbo informacija gaunama iš bendradarbių. Anot darbuotojų informacija gaunama taip pat iš susirinkimų, vadovų informacinių elektroninių laiškų, telefonu arba tiesiogiai susitikus. Paskutinysis teiginys tai patvirtina svarbiausių naujienų gavimas šioje klausimų kategorijoje surinko mažiausiai balų (3,38) tai rodo, kad informacija gaunama tiek iš kolegų, tiek iš organizacijos vadovybės. Apibendrinant šį klausimų bloką galima daryti prielaidą, jog organizacijoje vyrauja geras mikroklimatas, geri tarpusavio darbuotojų santykiai. Informacijos sklaida pasiskirsto tarp darbuotojų vidinės komunikacijos ir komunikacijos su organizacijos vadovybe.

Kitu klausimu buvo siekta išsiaiškinti motyvacinius veiksnius organizacijoje. Darbuotojų buvo paprašyta „įvertinkite kas Jus labiausiai motyvuoja dirbti šioje įmonėje: (1-nemotyvuoja, 2-iš dalies motyvuoja, 3- motyvuoja, 4-dažnai motyvuoja, 5-labai motyvuoja).“

Teiginys	Įvertinimas	Teiginys	Įvertinimas
Geras atlyginimas	4,78	Premijos bei daiktiniai apdovanojimai	3,98
Įdomus darbas	4,12	Karjeros galimybė	4,66
Mokymosi galimybės	3,54	Draugiškas kolektyvas	4,11
Aiškios darbo užduotys	3,71	Gerai santykiai su vadovu	3,43
Saugumas dėl darbo vietos	4,87	Darbas prestižinėje įmonėje	2,3
Geros darbo sąlygos (patogi ir jauki darbo vieta)	4,16	Mano nuomonės išklašymas ir vertinimas	3,52
Pripažinimas ir vertinimas	4,12	Lankstus darbo grafikas	3,12

Iš lentelės galime matyti veiksnius kurie daro įtaką darbuotojų lojalumui organizacijoje. Iš lentelės galime matyti, kad atsakymai svyravo nuo 4,87 iki 2,3. Geriausiais motyvacijos veiksnys anot darbuotojų yra saugumas dėl darbo vietos. Tokį pasirinkimą galėtume paaiškinti finansinio saugumo poreikius, prasta ekonomine situacija šalyje ar nedarbo lygiu. Antrasis pagal motyvacijos lygį sekė gero atlyginimo teiginys. Iš to galime daryti prielaidą, kad organizacijoje dirbantys darbuotojai nėra finansiškai apsirūpinę ir finansai kol kas jiems yra prioritetas. Trečiasis pagal populiarumą motyvacinis veiksnys – karjeros galimybės (4,66 balo), kaip ir prieš tai sekę teiginiai šis teiginys tik užtikrina finansinio aspekto aktualumą organizacijoje. Lentelėje matosi, kad pirmi trys dominuojantys veiksniai siejami su finansais ir matosi nemažas (0,5 balo) tarpas iki sekančio teiginio. Taigi galime daryti prielaidą, jog finansai, jų užtikrintumas ir galimybė didėti pagrindiniai darbuotojus šioje organizacijoje motyvuojantys veiksniai. Sekantis teiginys pagal populiarumą jau buvo siejamas su komfortu, teiginys „geros darbo sąlygos (patogi ir jauki darbo vieta)“ surinko 4,16 balo. Sekantis teiginiai surinkę 4,12 balo buvo „įdomus darbas“ ir „pripažinimas ir vertinimas“, šie teiginiai yra siejami su saviraiška darbe. Vos 0,01 balu atsiliko draugiško kolektyvo teiginys. Darbuotojus mažiau domina premijos ir daiktiniai apdovanojimai lyginant juos su užtikrintais finansais 3,98 - 4,87 balo. Sekantis pagal populiarumą motyvacinis veiksnys buvo aiškios darbo užduotys surinkusios 3,71. Po jo sekė mokymosi galimybės, šis veiksnys surinko 3,54 balo. Šiek tiek nuviliantis rodiklis rodantis, darbuotoju netvirtą norą kelti savo kvalifikaciją, gerinti darbo įgūdžius ir išmokti naujų žinių ne darbinėje aplinkoje. Sekantis teiginys pagal populiarumą buvo siejamas su saviraiška „mano nuomonės išklašymas ir vertinimas“ teiginys surinko 3,52 balo. Dar vienas šiek tiek nuviliantis rodiklis yra geri santykiai su vadovu, rodiklis surinkęs 3,43 balo yra trečioje mažiausią motyvaciją sukeliančioje vietoje iš visų motyvacinių veiksnių. Prieš paskutinis motyvacinis teiginys yra lankstus darbo grafikas surinkęs 3,12 balo. Paskutinis mažiausiai darbuotojus motyvuojantis veiksnys yra darbas prestižinėje organizacijoje. Šis teiginys surinko tik 2,3 ir ženkliai atsiliko nuo visų kitų teiginių. Apibendrinami klausimą galime teigti, kad darbuotojams

nesvarbus organizacijos prestižo klausimas. Svarbiausias aspektas yra finansinis stabilumas, toliau seka geros darbo sąlygos, saviraiška ir gera organizacinė aplinka.

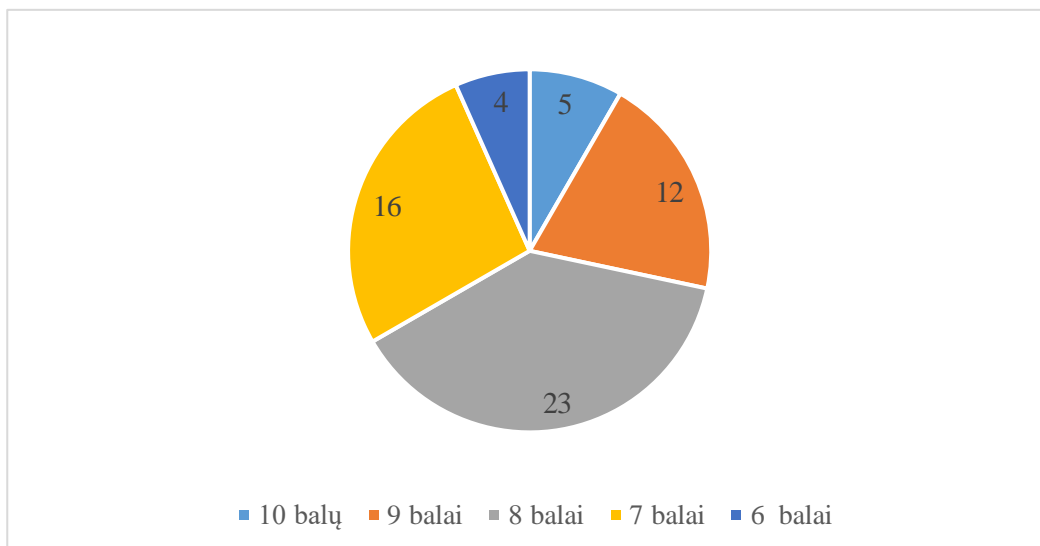
Išsiaiškinus darbuotojo motyvaciją skatinančius veiksnius buvo pereita prie lojalumo. Buvo pateikti 10 teiginių, kuriuos paprašyta sureitinguoti pagal tai, kaip išsivaizduojate lojalų darbuotoją. Klausimas skambėjo taip „pažymėkite kokie požymiai, Jūsų nuomone, yra svarbiausi lojaliam darbuotojui: (sunumeruokite nuo 1 (mažiausiai svarbus) iki 10 (svarbiausias)“ Atsakymai ir pasiskirstymas pagal reitingavimą pasiskirstymas pateiktas žemiau esančioje lentelėje.

12 lentelė. Svarbiausi lojalus darbuotojo bruožai

Vieta	Teiginys	Balų skaičius
1.	Siekia organizacijos tikslų ir domisi jos pasiekimais	7,21
2.	Dirba ne dėl materialinio atlygio	6,87
3.	Deda daug pastangų į savo darbą	6,77
4.	Paklusniai vykdo darbdavio nurodymus	6,54
5.	Aukojasi dėl organizacijos	5,89
6.	Nesidomi naujo darbo paieška	5,63
7.	Išgyvena dėl organizacijos nesėkmių	5,31
8.	Tapatina save su organizacija	4,87
9.	Maksimalios naudos siekimas	4,52
10.	Ilgai dirba kompanijoje	3,67

Iš lentelės galime matyti darbuotojų nuomonių pasiskirstymą pagal tai kokius bruožus turėtų turėti lojalus darbuotojas. Galima visų pirma išskirti tai, kad nebuvo vieno aiškiai dominuojančio bruožo atsakymų rezultatai kito nuo 7,21 iki 3,67 balo. Daugiausiai balų surinkęs teiginys yra „Siekia organizacijos tikslų ir domisi jos pasiekimais“. Antrasis pagal populiarumą bruožas yra tai, kad lojalus darbuotojas dirba ne dėl materialaus atlygio, šis teiginys surinko 6,87 balo. Įdomu pastebėti, jog darbuotojai jau antruoju teiginiu išskyrė darbą ne dėl materialaus atlygio, o tuo tarpu prieš tai sekusiame motyvacijos teiginių klausime pagrindinis akcentas skiriamas būtent piniginiams motyvacijos šaltiniams. Trečiasis pagal populiarumą lojalus darbuotojo bruožas buvo pastangos dedamos į savo darbą. Paskutinis ir mažiausiai balų skaičių surinkęs bruožas yra ilgametis darbas organizacijoje. Darbuotojai netapatina išdirbtą laiką su lojalumu. Apibendrinant galime teigti, kad pagrindiniai lojalus darbuotojo bruožai yra organizacijos tikslų siekimas, darbas ne dėl materialaus atlygio ir maksimalių pastangų dėjimas. Mažiausiai, darbuotojų nuomone, aktualūs bruožai lojaliam darbuotojui turėtų būti maksimalios naudos siekimas ir ilgai išdirbtas laikas.

Paskutiniuoju klausimu buvo paprašyta įvertinti savo lojalumą organizacijoje. Nebuvo prašoma išskirti konkrečių aspektų ar bruožų, tiesiog nurodyti balų skaičių kuris geriausia atspindi lojalumą organizacijai. Darbuotojai atsakė į prieš tai pateiktus klausimus turėtų būti susipažinę su lojalumo aspektais, kad objektyviai suvoktų savo lojalumą organizacijai. Paprašyta „įvertinkite savo lojalumą organizacijai (nuo 1- visiškai nelojalus, iki 10- labai lojalus)“.



21 pav. Suvokiamas lojalumas organizacijai

Pirmiausia verta pažymėti, tai jog nei vienas darbuotojas nepasirinko žemiau šešių balų lojalumo skalėje. Žemiausias balas buvo 6 jį pasirinko keturi darbuotojai. Galima matyti jog daugiausia balų surinko 8 balų lojalumo vertinimas, jį pasirinko netoli pusės organizacijos darbuotojų (23). Toliau pagal populiarumą pasirinkti balai buvo 7 ir 9 atitinkamai surinkę 16 ir 12 darbuotojų balsų. be sąlygišką lojalumą organizacijai išreiškė penki darbuotojai.

4.4. Empirinio tyrimo išvados

Dauguma darbuotojų vidinę organizacijos komunikaciją vertino gerai arba labai gerai, bendras organizacijos vidinės komunikacijos vertinamas siekė 8,32 balo iš maksimalių 10. Organizacija nuolat supažindina savo darbuotojus su planais ir vertybėmis. Informacijos sklaidą vidinės komunikacijos kanalais darbuotojai įvardino, kaip labai dažną. Dažniausiai vidinė komunikacija pasireiškia per pokalbius su kolegomis, bendravimą elektroniniais laiškais, pokalbius telefonu. Tie patys, pokalbių telefonu, bendravimo elektroniniais laiškais, bendravimo su kolegomis teiginiai yra geriausiai vertinami pagal efektyvumo kriterijų, prie darbuotojų nuomone dar prisideda ir neformalus susitikimai.. Darbuotojai mano, jog neformalus susitikimai yra labai gera vidinės komunikacijos priemonė tuo tarpų jų dažnumas yra labai mažas. Tai rodo didžiausias skirtumas tarp dažnumo ir efektyvumo kategorijos. Vadovų informacijos išskiriama, kaip kokybišką, darbuotojus pasiekia informacija apie organizacijos sėkmės ir nesėkmės. Darbuotojai savo kolegas vertina, kaip draugus ir bendrauja laisvai tiek formalioje,

tiek neformalioje aplinkoje. Darbuotojus labiausiai motyvuoja, darbo stabilumas, finansinis atlyginimas ir karjeros galimybės. Mažiausiai motyvujantis veiksnys buvo darbo prestižinėje organizacijoje. Darbuotojams svarbiausi lojalumo bruožai yra organizacijos tikslų siekimas, maksimalios dedamos pastangos į darbą ir darbas ne dėl materialaus atlygio. Dauguma darbuotojų save laikė lojaliais organizacijai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Komunikacijos svarba organizacijai pasireiškia per informacijos srautų valdymo poreikį, kokybišką darbo atlikimą, tarpusavio bendravimą, informacijos apdorojimą, išgryninimą, vadovų ir darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą, organizacijos viešinimą ir reklamą bei darbuotojų motyvaciją. Komunikacija neišvengiama kiekvienoje organizacijoje. Komunikacija gali būti vidinė ir išorinė.

2. Autoriai nesutaria dėl vieningo komunikacijos apibrėžimo. Komunikacija dažniausiai apibrėžiama, kaip kelių žmonių ar žmonių grupių veikla, keičiantis patirtimi, informacija ar kitais signalais. Komunikacijos procesas apima informacijos siuntėją ir gavėją. Siuntėjas užšifruoja perduotą informaciją ją perduoda tam tikru kanalu, tada vyksta atkodavimas (supratimas) ir informacija pasiekia gavėją, kuris gavęs informaciją pateikia tam tikrą grįžtamąjį ryšį. Proceso esmė perduoti tinkamą, aktualią ir savalaikę informaciją gavėjui patiriant kuo mažiau trikdžių.

3. Vidinės komunikacijos įtaka darbuotojų lojalumui pasireiškia, per bendravimą su kolegomis arba vadovais, gautus pagyrimus, išskyrimus iš kitų darbuotojų, neformalaus bendravimo organizavimą, aiškia, tikslingą, aktualią ir laiku gaunamą informaciją. Pastebima, kad vidinės komunikacija gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį darbuotojo lojalumui. Neigiamas poveikis gali pasireikšti per apkalbas, melagystes, netikslingą informacijos sklaidimą, informacines šiukšles, nesusipratimus. Teigiamas poveikis pasireiškia dažniausia komplimentais, pozityvia informacija, darbo įvertinimu, saviraiškos laisve, neoficialiais komplimentais, bendrais pagyrimais.

4. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad darbuotojai gerai vertina organizacijos vidinę komunikaciją. Geri tarpusavio santykiai tarp darbuotojų ir tarp vadovų. Vadovų teikiama informacija išsami, savalaikė ir tiksli. Dažniausiai vidinė komunikacija organizacijoje pasireiškia per pokalbius telefonu, bendravimą elektroniniais laiškais, bei bendravimą su kolegomis. Efektyviausias vidinės komunikacijos priemonės organizacijos darbuotojai laiko komunikaciją telefonu, komunikaciją el. laiškais, pokalbius su kolegomis ir neformalius susitikimus. Darbuotojus dirbti organizacijoje motyvuoja finansinis stabilumas, darbo vietos finansinis saugumas ir karjeros galimybės. Darbuotojams svarbiausi lojalumo bruožai yra organizacijos tikslų siekimas, maksimalios dedamos pastangos į darbą ir darbas ne dėl materialaus atlygio. Dauguma darbuotojų save laiko lojaliais organizacijai.

5. Pagrindiniai vidinės komunikacijos tobulinimo būdai siekiant darbuotojų lojalumo yra didesnis neformalaus bendravimo skatinimas, bendrų grupių, komandų kūrimas neoficialioje aplinkoje, bendro komunikacijos kanalo diegimas.

Rekomendacijos:

Neformalaus bendravimo skatinimas. Tyrimas parodė, kad darbuotojai yra linkę bičiuliauti tarpusavyje. Dauguma darbuotojų žiūri vienas į kitą, kaip į draugus už darbo ribų. Be to darbuotojai teigė, jog tai vienas efektyviausių vidinės komunikacijos kanalų. Neformalus bendravimas, taip pat buvo išskirtas ir kitų autorių nagrinėjusių komandos formavimo ypatumus. Neformalus bendravimas organizacijoje skatina geresniu tarpusavio santykius, bei geresnį tarpusavio supratimą. Geresnis tarpusavio supratimas leidžia darbo metu greičiau atlikti užduotis ir kitus darbus. Taip pat neformalus bendravimas gerina tarpusavio santykius, o tai skatina darbuotojo lojalumą. Darbuotojai nurodė, kad vienas motyvacinių ir kartu lojalumą skatinančių rodiklių yra draugiškas kolektyvas.

Grupės ir komandos kūrimas. Leisti darbuotojams dirbti grupėse, stebėti jų darbo kokybę ir tarpusavio vidinę komunikaciją. Skirti tiems patiems darbuotojams užduotis, leisti jiems dirbti kartu, stebėti, kaip keičiasi darbo proceso rezultatai. Stebėti, kokie darbuotojai imasi lyderio vaidmens, kurie iškrenta iš komandos konteksto, taip ilgainiui galima suformuoti komanda, kuri turės gerą tarpusavio supratimą, darbo roles ir įdirbį. Darbuotojai tyrime pažymėjo, kad lojalūs darbuotojus labiausiai išskiria domėjimasis darbu ir pastangomis dedamomis į darbo kokybę. Grupiniu darbu galime ne tik suformuoti komandą, bet ir stebėti kurie darbuotojai labiausiai atitinka lojalaus ir motyvuoto darbuotojo kriterijus.

Bendras komunikacinis kanalas. Tai galėtų būti bendras elektroninis paštas, bendra grupė socialiniame tinkle, bendra programa kurią turi visi ir kuri leidžia bendrauti (snapchat, skype, teamspeak ir kt). Tiesa prieš diegiant, bendrą komunikacinį kanalą, reikia paklausti visų darbuotojų nuomonės ar jie gebės naudotis tokia komunikacijos priemone, ar tai nesutrukdys darbui ir produktyvumui. Bendro komunikacinio kanalo privalumai pasireiškia per greitą informacijos sklaidą, bendruomeniškumo kūrimą, organizacijos skaidrumą, informacijos tikslumą ir ilgalaikiškumą. Komunikacinio kanalo kūrimas ir jo naudojimas gali sukurti bendrą gerą, aukšto kokybės įvaizdį apie organizaciją

LITERATŪRA

- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172-180.
- Arnett, D. B., & Wittmann, C. M. (2014). Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research*, 67(3), 324-331.
- Balmer, J. M., & Gray, E. R. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 171-177.
- Balmer, J. M., & Yen, D. A. (2017). The Internet of total corporate communications, quaternary corporate communications and the corporate marketing Internet revolution. *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 131-144.
- Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, (2007) B. Komunikacija : teorija ir praktika Kaunas, Technologija.
- Bob, K., & Sooknanan, P. (2014). The impact of computer mediated communication (CMC) on productivity and efficiency in organizations: A case study of an electrical company in Trinidad and Tobago. *Advances in Journalism and Communication*, 2(02), 45.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(2), 225-248.
- Braverman, M., & Rao, A. (2014). Toward coding for maximum errors in interactive communication. *IEEE Transactions on Information Theory*, 60(11), 7248-7255.
- Briscoe, B., Odlyzko, A., & Tilly, B. (2006). Metcalfe's law is wrong-communications networks increase in value as they add members-but by how much?. *IEEE Spectrum*, 43(7), 34-39.
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal communication*. Routledge.
- Campbell, K. S., Carmichael, P., & Naidoo, J. S. (2015). Responding to hostility: Evidence-based guidance for communication during planned organizational change. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(2), 197-214.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.
- Cornelissen, J. P. (2004). *Corporate communication*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS quarterly*, 32(3), 575-600.

- Frandsen, F., Johansen, W., (2011). The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework // *Corporate Communications: An International Journal*, No. 4.
- Gerson, S. J., & Gerson, S. M. (2014). *Technical communication: Process and product*. Pearson.
- Harris, L. C., & Goode, M. M. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of retailing*, 80(2), 139-158.
- Harrison Sh. (1995). *Public Relations*, London and New York: Routledge, 189 p.
- Hasanov, A. A., & Gatiyatulina, R. M. (2017). Interdisciplinary Communication as a Didactic Condition of Increasing the Efficiency of Educational Process. *Eastern European Scientific Journal*, (5).
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?. *Journal of interactive marketing*, 18(1), 38-52.
- Holá, J., & Pikhart, M. (2014). The implementation of internal communication system as a way to company efficiency. *E+ M Ekonomie a Management*, (2), 161.
- Hollensen, S. (2015). *Marketing management: A relationship approach*. Pearson Education.
- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Global Business and Organizational Excellence*, 25(3), 71-79.
- Yildiz, A. K. (2017). Effective communication skills to manage the library: relations between managers and librarians. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 1(2), 141-153.
- Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism management*, 26(1), 45-56.
- Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), 1-11.
- Koopmans, R., & Erbe, J. (2003). *Towards a European public sphere? Vertical and horizontal dimensions of Europeanised political communication* (No. SP IV 2003-403). WZB Discussion Paper.
- Krepki, R., Blankertz, B., Curio, G., & Müller, K. R. (2007). The Berlin Brain-Computer Interface (BBCI)—towards a new communication channel for online control in gaming applications. *Multimedia Tools and Applications*, 33(1), 73-90.
- KŠIVICKIENĖ, D. (2010). Darbuotojų motyvavimas sunkmečiu. *Verslas. Vadyba. Vadovas*, Nr. 1, p. 4-9.
- Lewis, L., Barker, J. R., Keyton, J., Kuhn, T., Turner, P. K., Aakhus, M., ... & Albu, O. B. (2017). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. C. R. Scott (Ed.). Wiley.

- Lounsbury, M., & Beckman, C. M. (2015). Celebrating organization theory. *Journal of Management Studies*, 52(2), 288-308.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-11.
- Özer, O. O. (2015). Determining the Best Sales Time Period for Dried Figs: A Game Theory Application. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 27(2), 91-99.
- Pesina, S., & Solonchak, T. (2014, June). The Sign in the Communication Process. In *International Science Conference: International Conference on Language and Technology (June 19-20)*. World Academy of Science, Engineering and Technology. *International Science Index* (Vol. 8, No. 6 Part XI, pp. 1021-1029).
- Pîrjol, F., & Radomir, L. L. (2017). The Role Of Internal Communication On The Efficiency Of The Activity In An Organization. *Business Excellence and Management*, 7(2), 27-45.
- Ribačonka E. ir Kasnauskė J. (2013). Veiksniai, įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą, *Regional Formation and Development Studies*, No. 2 (10), p. 189–200.
- Ruggiero, A., & Vos, M. (2014). Social media monitoring for crisis communication: Process, methods and trends in the scientific literature. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 4(1), 105.
- Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663-689.
- Scott, C. R., & Rockwell, S. C. (1997). The effect of communication, writing, and technology apprehension on likelihood to use new communication technologies. *Communication education*, 46(1), 44-62.
- Singh, M. (2015). Effective Organization Communication.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. 662 p. ISBN 9986-850-30-4.
- Stoškus S. ir Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*, Kaunas: Technologija, 268 p.
- Surkamp, C. (2014). Non-Verbal Communication.
- Swaen, V., & Vanhamme, J. (2005). The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: does source credibility matter?. *ACR North American Advances*.
- Šliburytė, L. (2004). Internal Communication in Organizations Undergoing Change // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, Nr. 29.
- Šukelienė N. (2002). Komunikacijų reikšmė vadyboje, *Verslas, vadyba ir studijos*, T. II, p. 186–191.
- Tapinienė J. (2006). Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus, *Marketingas*, Nr. 10, p. 6–9.

- Thill, J. V., Bovée, C. L. (2001). *Excellence in business communication. Sixth edition*. Pearson Prentice Hall, Pearson Education International.
- Virbalienė A. (2011). *Vidinė organizacijos komunikacija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, 100 p.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.
- Zwijze-Koning, K., & de Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282.

PRIEDAI

PRIEDAS Nr. 1

Anketa

Sveiki,

Norėčiau Jūsų paprašyti užpildyti šią trumpą anketa apie mūsų įmonės vidinės komunikacijos įtaką Jūsų, kaip darbuotojų, lojalumui. Jūsų dalyvavimas apklausoje padėtų įvertinti organizacijos vidinę komunikaciją, jos problemines sritis. Ši anketa yra anoniminė, jos rezultatai bus naudojami moksliniam tyrimui (magistro baigiamajam darbui) atlikti, bei įgyvendinti pokyčius pačioje organizacijoje. Prašome įdėmiai perskaityti kalbusimus ir pažymėti labiausiai Jūsų nuomone atspindinčius atsakymus.

Ačiū už sugaištą laiką!

1. Kaip jūs vertinate vidinės komunikacijos organizavimą (nuo 1-labai blogai, iki 5- labai gerai). 1|2|3|4|5

2. Kaip jūs vertinate įmonės darbuotojų supažindinimą (nuo 1-labai blogai, iki 5- labai gerai):

su misija, vizija ir tikslais	1 2 3 4 5
su vertybėmis	1 2 3 4 5
su strateginiais planais	1 2 3 4 5

3. Kaip dažnai naudojate vidiniais organizacijos komunikacijos kanalais (niekada, labai retai, kartais, dažnai, labai dažnai) (pabraukti)

4. Kaip vertinate jų efektyvumą (1-inefektivu, 2-mažai efektyvu, 3-iš dalies efektyvu, 4efektyvu, 5-labai efektyvu)

Teiginiai	Dažnumas	Efektyvumas
Pokalbiai su vadovais	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Pokalbiai su kolegomis	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Susirinkimai	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Ataskaitos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Komunikacija telefonu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Komunikacija internetu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Komunikacija el. paštu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Renginiai darbuotojams	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Komunikacija soc. tinklais	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Neformalūs susitikimai	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

5. Įvertinkite teiginius apie iš organizacijos vadovybės gaunamos informacijos kiekį ir kokybę (nuo 1-visiškai nesutinku, 5-visiškai sutinku).

Vadovybės pateikiama informacija yra pakankama	1 2 3 4 5
Vadovybės pateikiama informacija yra savalaikė	1 2 3 4 5
Vadovybės pristatomi sprendimai yra aiškūs, logiški	1 2 3 4 5
Mane pasiekia informacija apie organizacijos pasiekimus ir/ar nesėkmes	1 2 3 4 5

6. Įvertinkite teiginius apie komunikaciją su bendradarbiais (nuo 1-visiškai nesutinku, 5-visiškai sutinku).

Dabartinis bendravimas su kitais mano lygio darbuotojais vyksta laisvai	1 2 3 4 5
Kasdienę darbo informaciją dažniausiai gaunu iš bendradarbių	1 2 3 4 5
Savo kolegas vertinu kaip draugus	1 2 3 4 5
Svarbiausias įmonės naujienas gaunu iš kolegų	1 2 3 4 5

7. Įvertinkite kas Jus labiausiai motyvuoja dirbti šioje įmonėje: (1-nemotyvuoja, 2-iš dalies motyvuoja, 3- motyvuoja, 4-dažnai motyvuoja, 5-labai motyvuoja).

Geras atlyginimas	1 2 3 4 5
Įdomus darbas	1 2 3 4 5
Mokymosi galimybės	1 2 3 4 5
Aiškios darbo užduotys	1 2 3 4 5
Saugumas dėl darbo vietos	1 2 3 4 5
Geros darbo sąlygos (patogi ir jauki darbo vieta)	1 2 3 4 5
Pripažinimas ir vertinimas	1 2 3 4 5
Premijos bei daiktiniai apdovanojimai	1 2 3 4 5
Karjeros galimybė	1 2 3 4 5
Draugiškas kolektyvas	1 2 3 4 5
Gerai santykiai su vadovu	1 2 3 4 5
Darbas prestižinėje įmonėje	1 2 3 4 5
Mano nuomonės išklausymas ir vertinimas	1 2 3 4 5
Lankstus darbo grafikas	1 2 3 4 5

8. Pažymėkite kokie požymiai, Jūsų nuomone, yra svarbiausi lojaliam darbuotojui: (sunumeruokite nuo 1 (svarbiausias) iki 9 (mažiausiai svarbus)).

Nesidomi naujo darbo paieška

Ilgai dirba kompanijoje

Deda daug pastangų į savo darbą

Dirba ne dėl materialinio atlygio

Paklusniai vykdo darbdavio nurodymus

Siekia organizacijos tikslų ir domisi jos pasiekimais

Tapatina save su organizacija

Išgyvena dėl organizacijos nesėkmių

Aukojasi dėl organizacijos

9. Įvertinkite savo lojalumą kompanijai (nuo 1- visiškai nelojalus, iki 10- labai lojalus).___

10. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?

a. Iki vienerių metų

b. 1-2 metus

c. 3-5 metus

d. 6-10 metų

e. 11 ar daugiau metų

11. Jūsų lytis: a. Vyras [] b. Moteris []

PRIEDAS Nr 2

Vidinės komunikacijos efektyvumo pasiskirstymas

Teiginys\Vertinimas	Neefektyvu	Mažai efektyvu	Iš dalies efektyvu	Efektyvu	Labai efektyvu	Vidurkis
Pokalbiai su vadovais	0	7	4	24	15	3,64
Pokalbiai su kolegomis	0	0	0	32	18	4,36
Susirinkimai	0	0	35	12	3	3,36
Ataskaitos	0	9	22	11	8	3,36
Komunikacija telefonu	0	0	1	8	41	4,8
Komunikacija internetu	0	14	15	15	6	3,26
Komunikacija el. paštu	0	0	6	12	32	4,52
Renginiai darbuotojams	0	0	12	18	20	4,16
Komunikacija soc. tinklais	0	13	17	12	8	3,3
Neformalus susitikimai	0	0	0	32	18	4,36

Vidinės komunikacijos dažnumo pasiskirstymas

Teiginys\Vertinimas	Niekada	Labai retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Vidurkis
Pokalbiai su vadovais	0	2	32	7	7	3,26
Pokalbiai su kolegomis	0	0	6	25	19	4,26
Susirinkimai	0	13	26	5	6	3,08
Ataskaitos	0	14	15	11	10	3,34
Komunikacija telefonu	0	2	13	17	18	4,02
Komunikacija internetu	0	15	21	13	1	3
Komunikacija el. paštu	0	4	6	23	17	4,06
Renginiai darbuotojams	1	42	7	0	0	2,1
Komunikacija soc. tinklais	35	9	6	0	0	1,42
Neformalus susitikimai	25	5	14	6	0	2,02

Suvokiamas lojalumas organizacijai.

Balų skaičius	Darbuotojų pasirinkusių balų skaičius
10	5
9	12
8	23
7	16
6	4

Vadovų informacijos vertinimas

Vadovybės informacija\Ivertinimas	1	2	3	4	5	Vidurkis
Vadovybės pateikiama informacija yra pakankama	0	0	24	11	15	3,82
Vadovybės pateikiama informacija yra savalaikė	0	11	14	21	4	3,36
Vadovybės pristatomi sprendimai yra aiškūs, logiški	0	0	6	21	23	4,34
Mane pasiekia informacija apie organizacijos pasiekimus ir/ar nesėkmes	0	0	0	8	41	4,74

Kolegų informacijos vertinimas

Bendradarbių informacija\Ivertinimas	1	2	3	4	5	Vidurkis
Dabartinis bendravimas su kitais mano lygio darbuotojais vyksta laisvai	0	0	2	32	16	4,28
Kasdienę darbo informaciją dažniausiai gaunu iš bendradarbių	0	8	20	12	10	3,48
Savo kolegas vertinu kaip draugus	0	0	0	31	19	4,38
Svarbiausias įmonės naujienas gaunu iš kolegų	0	12	17	11	10	3,38