

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Aušra Ružauskienė**

**MAISTO PRAMONĖS ĮMONĖS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TRIKDŽIŲ  
MINIMALIZAVIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas lekt. Aukšė Blažėnaitė**

**KAUNAS, 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**MAISTO PRAMONĖS ĮMONĖS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TRIKDŽIŲ  
MINIMALIZAVIMAS**

Strateginė lyderystė

**MAGISTRO DARBAS**

**Magistrantė .....**  
(parašas)

**Aušra Ružauskienė, VMSLI-3 gr.**  
**2015 m. gegužės 11 d.**

**Vadovė .....**  
(parašas)

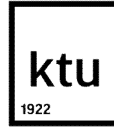
**Lekt. Auksė Blažėnaitė**  
**2015m. ....**  
(mėnuo, diena)

**Recenzentė .....**  
(parašas)

**Prof., dr. Neringa Langvinienė**

**2015.m. ....**  
(mėnuo, diena)

**KAUNAS, 2015**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

---

Aušra Ružauskienė

---

Strateginė lyderystė (621N20034)

---

Baigiamojo magistro darbo „Maisto pramonės įmonės vidinės komunikacijos trikdžių minimalizavimas“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

20 15 m. 05 18 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Aušra Ružauskienė** baigiamasis bakalauro darbas tema „Maisto pramonės įmonės vidinės komunikacijos trikdžių minimalizavimas“ 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)

## SUMMARY

**Work subject** – internal communication in food industry enterprise.

**The aim** – to prepare a project for the improvement of internal communication management in food industry enterprise.

**The tasks:** to perform theoretical analysis of internal communication interferences in food industry enterprise; to analyse the interferences of internal communication; to elaborate plan including necessary measures for the excluding or minimizing of interferences within the food industry enterprise.

**Methods:** analysis of scientific references; documentation analysis within the company; exploratory testing; focus group; quantitative analysis – questionnaire survey. The separate enterprise which work character requires good communication administration at few levels was selected for this study. Analysis of the interferences detected on this enterprise as well as suggestions for the communication improvement with the aim to minimize process inefficiency was performed.

**Results:**

- **exploratory testing revealed the following interferences within food industry enterprise:** frequent excess of information; insufficient attention to the requirements of inferior workers; information reaches the lowest level rarefied thus, it is insufficient; troubles and problematic issues delivered with emotional charge; clear information about enterprise productivity results is absent; insufficient attention is paid for the information and notifications provided by workers; rating the value of workers is not always associated with their efforts; too much information reaches the employees on a talk level; too frequent requirements associated with required reports from workers about work implemented; employers avoid direct discuss with employees and did not like to acknowledge their professional success.
- certain interferences that might be minimized or withdraw were identified during the study within the focus group: the main interference was associated with selection of communication channel (communication in written form); transfer/receive of the information, communication effectiveness within context of aims and goals, personal communicational skills should be improved.
- One hundred and forty six respondents were involved in a questionnaire assay. From the results obtained the following interferences in vertical communication were identified: indirect way of getting information (mutilated information); communication measures based on information technologies (IT)

are non-effective, they are insufficiently used therefore, are less effective; general interferences in vertical communication were detected (lack of feedback); disturbances in communication among different hierarchic structures (misunderstanding, miscommunication, deficiency in collective work). Project for the internal communication efficiency improvement was presented to the enterprise. Twenty Figures and 10 Tables are included within content of the theses.

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	9
<b>1. VIDINĖS ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJOS TRIKDŽIŲ TEORINĖ ANALIZĖ</b>	11
1.1. Organizacijos komunikacijos samprata ir struktūra.....	11
1.2. Komunikacijos trikdžiai organizacijoje.....	19
1.2.1. Vertikaliosios komunikacijos „žemyn“ trikdžiai.....	20
1.2.2. Komunikacijos „aukštyn“ trikdžiai.....	22
1.2.3. Horizontaliosios komunikacijos trikdžiai.....	23
1.2.4. Asmeniniai komunikacijos barjerai.....	23
1.3. Organizacijos vidinės komunikacijos trikdžių modelis.....	24
<b>2. ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJOS TRIKDŽIŲ TYRIMO METODIKA BEI REZULTATAI</b> .....	33
2.1. Esamos vidinės komunikacijos maisto pramonės įmonėje analizė.....	33
2.2. Galimų rizikos taškų trikdžiams atsirasti nustatymas.....	35
2.3. Empirinio tyrimo logika.....	37
<b>3. MAISTO PRAMONĖS ĮMONĖS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TRIKDŽIŲ TYRIMO REZULTATŲ INTERPRETAVIMAS IR APIBENDRINIMAS</b> .....	55
<b>4. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TRIKDŽIŲ MINIMALIZAVIMO GAIRĖS</b> .....	60
<b>IŠVADOS</b> .....	63
<b>LITERATŪRA</b> .....	64
<b>PRIEDAI</b> .....	68

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Komunikacijos formos.....	15
<b>2 pav.</b> Komunikacijos rūšys.....	17
<b>3 pav.</b> Struktūrinis teorinis vidinės komunikacijos barjerų organizacijoje modelis.....	30
<b>4 pav.</b> Įmonės valdymo struktūra.....	36
<b>5 pav.</b> Respondentų atsakymai apie informacijos gavimo šaltinį.....	42
<b>6 pav.</b> Respondentų atsakymai apie strateginių įmonės nuostatų informacijos šaltinį.....	43
<b>7 pav.</b> Komunikacijos vertybių ir etikos vertinimas.....	44
<b>8 pav.</b> Gaunamos patikimiausios informacijos darbo klausimais pagrindinis šaltinis.....	45
<b>9 pav.</b> Dažniausiai gaunamos informacijos darbo klausimais pagrindiniai šaltiniai.....	46
<b>10 pav.</b> Gaunamos informacijos efektyvumas.....	46
<b>11 pav.</b> Gautos informacijos kokybės vertinimas.....	47
<b>12 pav.</b> Greičiausi ir geriausi būdai perduoti informaciją.....	48
<b>13 pav.</b> Informacinių technologijų priemonių naudojimo dažnumas.....	49
<b>14 pav.</b> Informacinių technologijų naudojimo įmonės viduje vertinimas.....	50
<b>15 pav.</b> Komunikacinių gebėjimų vertinimas.....	51
<b>16 pav.</b> Neoficialios darbinės informacijos tikslumo vertinimas.....	52
<b>17 pav.</b> Respondentų komunikavimo vertinimas neformalioje aplinkoje.....	52
<b>18 pav.</b> Dažniausiai komunikuojami kanalai.....	53
<b>19 pav.</b> Efektyvios komunikacijos barjerų vertinimas.....	54
<b>20 pav.</b> Trikdžių trukdančių keistis informacija vertinimas.....	55

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė.</b> Asmeninės komunikacijos trikdžiai (sudaryta autorės).....	27
<b>2. lentelė.</b> Organizaciniai vidinės komunikacijos trikdžiai (sudaryta autorės).....	28
<b>3 lentelė.</b> Vertikaliosios komunikacijos „žemyn“ trikdžiai (sudaryta autorės).....	31
<b>4 lentelė.</b> Komunikacijos „aukštyn“ trikdžiai (sudaryta autorės).....	33
<b>5. lentelė.</b> Priemonės strateginio komunikavimo trikdžių eliminavimui (sudaryta autorės).....	33
<b>6. lentelė.</b> Priemonės asmeninės komunikacijos trikdžių mažinimui (sudaryta autorės).....	33
<b>7 lentelė .</b> Grįžtamojo ryšio trikdžių mažinimo priemonės (sudaryta autorės).....	34
<b>8 lentelė.</b> Tiriamieji klausimai ir jų aprašymas.....	40
<b>9 lentelė.</b> Apklausoje dalyvavusių asmenų demografiniai duomenys.....	42
<b>10 lentelė.</b> Maisto pramonės įmonės vidinės komunikacijos priemonių privalumai ir trūkumai žvalgybiniu pagrindu.....	58



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiuolaikinėje visuomenėje komunikavimas tampa vis svarbesnis ir reikšmingesnis bendravimo reiškiny, be kurio neapseina nei viena organizacija ar įmonė. Dėl šios priežasties komunikavimo darbe tema vis dažniau ir ryškiau yra analizuojama. Yra ne viena studija įrodžiusi, jog organizacijos veikla yra sėkmingesnė kuomet joje komunikacijos sistema tinkamai veikia ir yra optimaliai sureguliuota. Gera komunikacija įmonėje sukuria ne tik gerą tarpusavio bendravimo atmosferą, pasireiškiančią moraliniu darbuotojų pasitenkinimu, bet ir tiesiogiai ir netiesiogiai tarnauja darbo našumo pagerinimui. Daugelis šiuolaikinių įmonės vadovų ir vadybininkų stengiasi užtikrinti efektyvią vidinę įmonės komunikaciją, tačiau norint tai įgyvendinti praktikoje, reikalingos ne tik specifinės žinios, bet ir kiti dalykai, tokie, kaip geras įmonės darbo sistemos sukūrimas, psichologiniai bendravimo įgūdžiai, tinkama vadybos sistema ir kt. Netgi tokie aspektai, kaip estetinės aplinkos sukūrimas, bendro laisvalaikio praleidimo skatinimas yra svarbūs tobulinant komunikavimo įmonėje įgūdžius. Išsivysčiusios ekonomikos šalyse egzistuoja didžiulė konkurencija dėl įmonės išlikimo ir suklestėjimo. Kiekvienas teigiamas pokytis gali būti lemiamas intensyvios pasiūlos rinkoje ir tai verčia išsamiau analizuoti komunikaciją darbe, kuri pasireiškia per fizinę, emocinę ar psichologinę prizmę. Nereikia pamiršti, kad informacinė kova taip pat svarbi šiuolaikiniame komunikavime, ir netgi iš pažiūros tokie nereišmingi dalykai kaip gandai ar išreikštos nuomonės gali įtakoti įmonės akcijų kainą ir tuo pačiu turėti teigiamos ar neigiamos įtakos įmonei.

Vidinę organizacijų komunikaciją yra nagrinęję kai kurie autoriai: Blažėnaitė (2011), Norbin, Halib ir Ghazali (2011), Frandsen (2011), Johansen (2011), Ragusa (2010), Rentz, Flatley ir Lenz (2010), Little (2009), Riel ir Fombrun (2007), Thill, Bovee (2005), Horsley, Barker(2002) ir kiti. Kaip rodo atlikti jų tyrimai, organizacijos vidinės komunikacijos efektyvumą lemia teisingai pasirinkti komunikavimo kanalai. Įrodyta, kad kuo organizacija didesnė ir turi daugiau vadovavimo lygmenų, tuo informacija sunkiau pasiekia žemiausių grandžių darbuotojus. Visgi, tobulinant komunikacijos struktūrą įmonėje, reikia siekti, kad informacija pasiektų visas grandis. Tam reikalinga įvairiapusė, o dažnai ir specifinė analizė, priklausanti nuo konkrečios įmonės struktūros, gamybos pobūdžio ir kitų veiksnių. Dėl to, kiekvienai įmonei tenka ne tik išanalizuoti ir įgyvendinti bendrus komunikavimo priemonių dėsningumus, bet ir pritaikyti komunikavimo ir informacijos sklaidą, įnešant individualius sprendimus ir būdus komunikacijos kanalams užtikrinti. Nepaisant to, kad komunikacija yra svarbi ir neatsiejama įmonės valdymo dalis, ne visos įmonės sugeba užtikrinti efektyvią komunikaciją. Jose galima nustatyti įvairių išorinės ir vidinės komunikacijos trikdžių. Šiame darbe pasirinkta atskira, specifinę veiklą vykdanči įmonė, kurios darbo pobūdis reikalauja užtikrinti gerą komunikaciją kurios sklaida vyksta keliais lygiais. Darbe išanalizuota dėl kokių trikdžių galimas komunikacijos proceso

nepakankamumas ir kokiomis priemonėmis galima pagerinti savalaikės informacijos pasiekiamumą tiek iš „viršaus į apačią“, tiek „iš apačios į viršų“.

**Darbo objektas.** Maisto pramonės įmonės vidinė komunikacija.

**Darbo tikslas.** Parengti maisto pramonės įmonės vidinės komunikacijos trikdžių minimalizavimo gaires.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti vidinės organizacijos komunikacijos trikdžių teorinę analizę.
2. Ištirti maisto pramonės įmonės vidinės komunikacijos trikdžius.
3. Rezultatų analizės pagrindu detalizuoti galimų priemonių gaires, padėsiančias sumažinti ir išvengti maisto pramonės įmonės komunikacijos trikdžių.

**Tyrimo metodai.**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Dokumentų analizė.
3. Žvalgybinis tyrimas.
4. Fokus grupė.
5. Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa.

# 1. VIDINĖS ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJOS TRIKDŽIŲ TEORINĖ ANALIZĖ

## 1.1 Komunikacijos samprata ir struktūra

Komunikacija organizacijose – tai vienas pagrindinių ir sėkmingą organizacijos veikimo lemiančių veiksnių.

Komunikacija – bendravimas, keitimasi mintimis, išgyvenimais, patirtimi ir potyriais procesas (Jucevičienė, 1996; Railienė, 1996). Freeman, Stoner ir Gilbert (2000) teigia, kad komunikacijos procesas, kurio metu žmonės pasikeičia žiniomis perduodami simboliais pateiktą pranešimą. Komunikacijos svarba yra nagrinėjama įvairiais aspektais. Vienas iš jų yra komunikacijos sąsajos su įmonės reputacija (Dortok, 2006). Kitas plačiai aprašomas aspektas susijęs su investicijų grąža, kuri labai priklauso nuo įmonės veiklos efektyvumo (Vaananen ir kt., 2011; Chen, 2008; Dolphin, 2005; Yates, 2006). Kiti autoriai ypač daug dėmesio skiria komunikacijai vadybos kontekste (Bakanauskienė ir kt., 2010; Little ir kt., 2009; Nordin ir kt., 2011; Yates, 2006; Abdullah, 2012). Vertinant vidinės komunikacijos įtaką, tyrėjai išskiria tokias sritis kaip, kad darbuotojų lojalumas ir įsipareigojimas organizacijai (Savareikienė ir kt., 2009; Girdauskienė, 2011; Nica ir kt., 2011; Quirke, 2009), darbuotojų motyvacija (Nohria ir kt., 2008) pasitenkinimas atliekamu darbu (Bakanauskienė ir kt., 2010), personalo ugdymas ir žinių vadyba (Kumpikaitė, 2008), komunikacija virtualiose komandose (Uturytė-Vrubliauskienė ir kt., 2009; Šarkiūnaitė, 2009), darbuotojų kaita (Levanaitė ir kt., 2010). Nustatyta, kad komunikacijos gali būti ypač reikšmingos esant krizėms ar pokyčiams įmonėje (Frandsen, Johansen, 2011; Šliburytė, 2004, Horsley, Barker, 2002; Drūteikienė, 2006).

Komunikacija suprantama, kaip informacijos perdavimas tarp dviejų partnerių, partnerio darbo kontrolė ir jos būsenos keitimas (Večkys, 2007). Komunikacijos sąvoka turi keletą reikšmių: susisiekimasis (ryšiai, transportas) ir bendravimas, keitimasis mintimis, patyrimu, išgyvenimais (Dumbliauskienė, 2002). Komunikacija – pokalbis, literatūra kritika, informacijos platinimas, rankos gestas ar televizija (Dumbliauskienė, 2002). Galima teigti, kad komunikacija – tai procesas, kai vienas ar daugiau individų bando prakalbinti vieną ar kitą, atsirastų gaunamos informacijos supratimas, tarpusavio ryšys, kuris ir sudaro komunikavimo pagrindą. Komunikacijos rūšių yra daug (masinė, kai kalba atsitiktinai susibūrę žmonės, kurioje nors vietoje, organizuota, kai žmonės specialiai susirenka turėdami bendrą tikslą, grupinė, kai bendraujama grupėje tam, kad būtų išspręstas kuris nors konkretus klausimas. Taipogi, komunikacijos pagalba visuomenė gali vertinti savo valdžios veiksmus ir tokiu būdu vyksta taip vadinama dvikryptė komunikacija, debatai vienu ar kitu klausimu (Norlund, 1994; Mendel, 1999; Fairbanks ir kt., 2007). Siauresnėje plotmėje gali būti tarpasmeninė komunikacija, kai bendravimas vyksta ne didelėje žmonių grupelėje ir asmeninė, kai bendrauja du žmonės. Jų tikslai gali

būti labai įvairūs (Nauckūnaitė, 2000). Tačiau anot kai kurių tyrėjų, šią komunikacijos formą reikia skirti nuo kitos tarpusavio santykių formos – bendravimo (Večkienė ir kt, 2006; Kasiulis, Barvydienė, 2005; Lekavičienė, 2005).

Mokslinėje literatūroje labai dažnai akcentuojama komunikacijos reikšmė tiek organizacijoje, tiek tarpasmeniniuose santykiuose. Be komunikacijų negali egzistuoti nė viena organizacija teigia Paliulis ir kt., (2004). Robbins (2010) tai patvirtina teigdamas, kad viena didžiausių kliūčių sėkmingai grupės veiklai – efektyvaus komunikavimo trūkumas. Tokios pat nuomonės yra ir Simon (2003), savo knygoje rašydamas, kad be komunikavimo neįmanoma jokia organizacija, nes grupė negalėtų daryti įtakos atskiro asmens elgesiui. Komunikacijos reikšmę organizacijai patvirtina ir Dubauskas (2006), teigdamas, kad komunikacija – viena iš būtinų organizacijos gyvavimo sąlygų. Remiantis autoriais Thill ir Bovee (2005), galime teigti, kad komunikacijos organizacijos viduje dėka darbuotojai ne tik informuojami, bet ir ji padeda darbuotojams pasijauti kompanijos dalimi. Be to, kaip teigia autoriai, tam, kad kompanija veiktų sėkmingai, komunikacija organizacijos viduje turi būti sklandi ir efektyvi, garantuojanti, kad kiekvienas jos narys gautų būtinąją informaciją.

Organizacijos komunikacija – tai procesas, kurio metu organizacijos nariai renka atitinkamą informaciją apie savo organizaciją, joje vykstančius pokyčius ir jos veiklą. Efektyvi komunikacija lemia toje organizacijoje darbuotojų išitraukimą, pasitenkinimą darbu bei mažina jų kaitą, galiausiai visą tai padeda organizacijai išlaikyti ir stiprinti savo pozicijas rinkoje (Riel ir Fombrun 2007). Organizacijos komunikacija – tai pasikeitimas informacija vykstantys tarp atskirų grupių ar tarp individų, įvairiuose organizacijos lygiuose ir veiklos srityse, taip koordinuojant kasdieninį darbą toje organizacijoje (Norbin ir kt., 2011). Siekiant suprasti pagrindinius organizacijos komunikacijos kanalus, svarbu apibrėžti pačią komunikacijos kanalo sąvoką ir nurodyti pagrindinius verslo komunikacijos kanalus. Robbins (2003), sąvoką ”komunikacijos kanalas” įvardija, kaip pranešimo perdavimo būdą, kuris siunčiamas organizacijos komunikacijos tinklu. Komunikacijos kanalas yra pats svarbiausias komunikacijos proceso elementas (Stoner ir kt, 2000).

Pasikeitimai informacija susideda iš penkių etapų, kurie yra susijusių su minėtais komunikacijos procesų etapais:

1. *Informacijos, idėjos atsiradimas.* Pasikeitimai informacijomis prasideda formuojant idėją ar ją atrenkant, taip pat pasirenkant informaciją. Siuntėjai turi nuspręsti, kiek ir kokią informaciją reikia perduoti.

2. *Kanalo ir kodavimo pasirinkimas.* Siuntėjai prieš perduodami informaciją turi ją paversti žodžiais, gestais, intonacija. Kodavimo informacija paverčiama pranešimu. Priemonės informacijai perduoti gali būti verbalinės (tonas, žodžiai, artikuliacija, stiprumas, akcentai, greitis) ir neverbalinės priemonės (akių kontaktas, gestai, judesiai, mimika, kūno laikysena). Siuntėjai turi pasirinkti perdavimo kanalą, kuris privalo atitikti informacijos užkodavimo priemonės (raštu, žodžiu,

kompiuteriniai tinklai, telefonas, elektroninis paštas ir t.t.). Kai kanalai neatitinka informacijos užkodavimo, komunikacijos procesai nebūna efektyvūs.

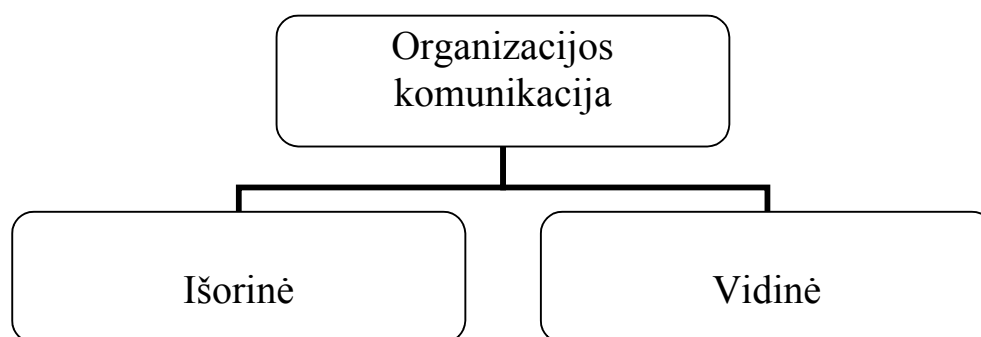
3. *Perdavimas*. Siuntėjai panaudoja kanalą perduodami informaciją gavėjams. Būtent čia kalbama apie fizino informacijų perdavimo veiksmus, kurie dažnai klaidingai sutapatinami su pačiu komunikacijos procesu.

4. *Dekodavimas*. Dekodavimas – tai siuntėjų užkoduotų ženklų transformavimas į gavėjų mintis. Jei užkoduoti ženklai, pasirinkti siuntėjo ir turi tokią pačią reikšmę, kaip ir gavėjui, tuomet gavėjas tiksliai žinos, ką siuntėjas norėjo pasakyti jam. Užtat dažnai gavėjai supranta savaip gautą informaciją, todėl užtikrinti visą tai reikalingas grįžtamas ryšys.

5. *Grįžtamas ryšys*. Komunikacija būna tobula tada, kai atitinka gavėjų išpūdį, ką norėjo pasakyti ar perduoti siuntėjui. Užtikrinant siuntėjų ir gavėjų grįžtamąjį ryšį tarsi susikeičia vietomis. Gavėjai tampa siuntėjais ir, perduodami savo susidariusį išpūdį apie informaciją, pereina visus etapus. Grįžtamasis ryšys padidina komunikacijos proceso efektyvumą.

### Komunikacijos formos

Komunikaciją organizacijoje daugelis autorių skirsto į dvi formas: **išorinę** ir **vidinę** (žr.1 pav.) (Lehman, ir kt. 1996; Baršauskienė, 2002; Ober, 2003; Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007; Smith ir Mounter, 2008; Blundel ir Ippolito, 2008; Ragusa, 2010; Rentz ir kt., 2010).



1 pav. Komunikacijos formos

**Išorinė** organizacijos komunikacija apima perduodamą informaciją tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Visą tai vyksta, palaikant ryšį su esamais arba potencialiais partneriais, formuojant savo organizacijos teigiamą įvaizdį visuomenėje, keičianti informacija su kitomis organizacijomis, organizacijai bendraujant su valdžios institucijomis (Gregory, 2008).

**Vidinė** komunikacija – tai kas vyksta organizacijos viduje, tarp padalinių bei tarp jos darbuotojų. Pasak Antinienės (2010), kuo organizacija didesnė, tuo įvairesnė ir sudėtingesnė jos vidinė komunikacija. Vidinė komunikacija – tai informacijos mainai organizacijos viduje. Vidinės komunikacijos tikslai – gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir pan. Vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklausti. Visa tai daroma tam, kad darbuotojai žinotų, ko įmonė siekia, ir padėtų įgyvendinti tuos tikslus (Tapinienė J., 2006).

Baršauskienė su bendraautoriais (2010), išskiria svarbiausias keturias vidinio komunikavimo organizacijoje funkcijas:

- *Motyvacijos funkcija.* Tam tikras elgesio, tikslingos veiklos ir veiksmų skatinimas. Tai tinkamas vadovo komunikacijos galios demonstravimas, gebėjimas prieiti prie darbuotojo, bei padėti jam pasiekti aukštus veiklos rezultatus organizacijoje.
- *Kontrolės funkcija.* Vadovo komunikavimas su darbuotojais kontroliuojant jų elgesį, bei siekiant padaryti darbą teisingai. Bendraudami vadovai su pavaldiniais teikia jiems atgalinį ryšį pripažinimą, juos pagirdami arba kritikuodami (metiniai pranešimai, valdymo ataskaitos, planai ir kt.).
- *Informavimo funkcija.* Organizacijos vadovams svarbu turėti tikslią ir išsamią informaciją, kad pavaldiniai galėtų laiku ir kokybiškai įgyvendinti jų nurodytus sprendimus.
- *Emocijų perdavimo funkcija.* Darbuotojai bendraudami vieni kitiems atskleidžia labai daug ir įvairių emocijų: džiaugsmą, pyktį, pasitenkinimą, nerimą, nepasitenkinimą ir t.t. Emocijos yra labai svarbios komunikacijoje, neretai nuo jų priklauso ir sėkmė organizacijoje.

### **Komunikacijos tinklai**

Komunikacija organizacijoje gali būti **formali** ir **neformali** (van Riel ir Fombrun, 2007). Šios abi grupės turi didelę svarbą komunikacijai organizacijoje. Visos organizacijos turi formaliai patvirtintą struktūrą, kuri realizuoja komunikacinius santykius organizacijoje. Informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais turi griežtai atitikti organizacijos hierarchinę struktūrą.

**Formali** komunikacija pagal kryptis organizacijoje yra dvejopa: **vertikali** ir **horizontali**.

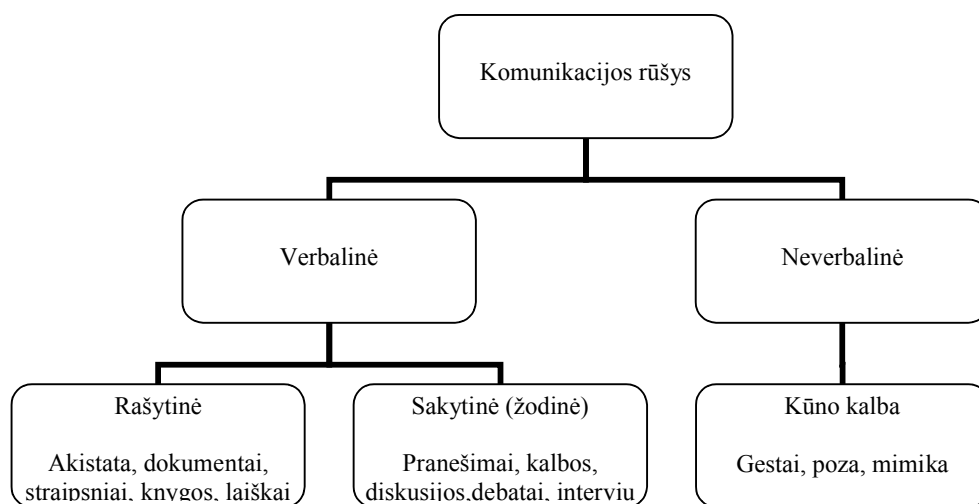
**Vertikali** komunikacija vyksta tuomet kai skirtingą hierarchinį statusą užimantys žmonės keičiasi informacija (Robbins ir Judge, 2010). Vertikali komunikacija pagal perdavimo būdą skiriama į komunikaciją „aukštyn“ ir komunikaciją „žemyn“ (Stoner, 1999). Tiek komunikacija

“aukštyn”, tiek ir “žemyn” susijusi su viršininko ir pavaldinių darbo santykiais. Informacijos sklaida pradėta nuo aukščiausio lygmens keliauja per valdymo lygius žemyn, kol pasiekia eilinius darbuotojus. Autoriaus teigimu, pagrindinis tokios komunikacijos (iš “apačios” į “viršų” ar atvirkščiai iš “viršaus” į “apačią”) tikslas – informuoti, patarti, instrukuoti, nurodyti ir įvertinti darbuotojui, taip pat pateikti žinias organizacijos nariams apie organizacijos politiką ir tikslus.

**Neformali** komunikacija vyksta tarp asmeninių ir socialinių santykių, tinklais, kurie jungia žmonės į neformalias organizacijos struktūras ir paprastai susiformuoja spontaniškai. Šiais kanalais perduodama informacija sklinda žymiai greičiau, tačiau ji gali būti daug labiau iškraipoma nei formalioji. Neformalioji komunikacija dažnai yra neplanuota, netiksli, bet plačiai paplitusi.

### Komunikacijos rūšys

Įmonės viduje esanti komunikacija tokia, kuomet šiame procese dalyvauja visi įmonės darbuotojai: vadovai, aptarnaujantis personalas, darbininkai. Darbuotojai labai dažnai darbine informacija plačiai dalijasi tiek įmonės viduje (Baršauskienė, 2002) ir netgi šeimoje (Tapinienė, 2006). Pagal naudojimo specifiką vidinė komunikacija gali būti skirstoma į dvi rūšis: **verbalinę komunikaciją** ir **neverbalinę komunikaciją** (žr. 2 pav).



**2 pav. Komunikacijos rūšys**

Verbalinė komunikacija – tai informacijos keitimasis, kai informacija yra koduojama tam tikra kalbinių ženklų sistema. Verbalinė komunikacija yra žodinė ir nežodinė. Survila (2006) pažįmi, jog verbalinis (žodinis) bendravimas įgauna prasmę ne tik kaip malonumo siekimas, bet ir kaip vertybė, papildanti abiejų bendraujančių pusių bendravimą. Žodinės komunikacijos privalumas tas, kad informacija perduodama iškart, ir iškart grįžta grįžtamojo ryšio sparta. Grįžtamasis ryšys yra labai

svarbus komunikacijos proceso elementas, nes jis suteikia siuntėjui galimybę įvertinti savo žinios efektyvumą.

Neberbalinė komunikacija yra ne mažiau reikšminga už verbalinę. Neverbalinė “kalba” padeda geriau išreikšti savo mintis. Kai žodžiai nepadaro pakankamai efekto, tada neverbalinė kalba gali padėti perteikti minčių esmę. Neverbalinio bendravimo būdai: paslėpti veiksmai, atviri veiksmai, akių kontaktas, fiziniai duomenys, daiktų įtaka, išoriniai garsai ir kt. Matulienė (2002) teigia, kad neverbalinis bendravimas – paprasčiausias būdas perduoti nepasitenkinimą arba pasitenkinimą, simpatiją arba antipatiją kitam asmeniui taip pat ir skausmą. Šis nežodinis bendravimas dažniausiai vadinamas kūno kalba.

Ukanienė (2003) pritaria nuomonei, jog **neverbalūs** signalai (nežodiniai) yra labai informatyvūs. Mokant juos skaityti ir žinant, galima tiksliau suprasti kito žmogaus vidinę būseną. Tačiau reikia turėti omenyje, kad tokie signalai ir jų išraiškos stiprumas priklauso ne tik to, ką norima pasakyti, bet ir nuo tokių dalykų kaip, kad tautinis mentalitetas, individualūs asmenybės bruožai, jos branda, asmens temperamentas.

### **Komunikacijos kryptys**

Vertikalioji „žemyn“ komunikacija gali būti:

1) Kai vadovai perduoda informaciją ir nelaukia (nesiekia) grįžtamojo ryšio. Tokia komunikacija vadinama –*vienpusė*. Tai būdinga autokratiniam valdymui.

2) Kai vyksta laisvas pasikeitimas idėjomis – *dvipusė komunikacija*. Tai būdinga demokratiniam valdymo stiliui;

3) Kai vadovai suteikia, pateikia ar patikslina informaciją, kaip ji buvo suprasta. Šis informacijos keitimasis vadinamas *vienpusė komunikacija su grįžtamuoju ryšiu*.

Vertikaliosios „žemyn“ informacijų srautai susiformuoja aukščiausiame valdymo lygmenyje ir tik tuomet perduodami iki žemiausiojo. Šitaip yra perduodami visi nurodymai, užduotys, tobulinimo kryptys, veiklos tikslai, įvertinimai ir kt.

Išskiriamos pagrindinės informacijos, kurias privalo gauti darbuotojai :

1) *asmeninė informacija*. Tai informacija, kuri yra susijusi su jų tiesioginiu darbu organizacijoje (darbo sąlygos, užmokestis, atostogos, darbo grafikas ir kt.);

2) *darbinės instrukcijos*. Tai darbinės instrukcijos, kuriose pateikiami nurodymai darbuotojams, ką ir kaip turi daryti;

3) *darbiniai paaiškinimai*. Informacija skirta paaiškinti, kaip vienos užduotys siejasi su kitomis ir pan.;



4) *procedūrinė informacija*. Informacija apie organizacijos planus, taisykles, tikslus, strategiją, organizacijos politiką;

5) *apmokymai*. Tokia informacija skirta darbuotojams motyvuoti, taip pat palaikyti organizacijos funkcijų vykdomą susijusi su organizacijos tikslais.

Galima teigti, kad turėdami informaciją apie savo darbo uždavinius ir apie aukštesniųjų vadovų veiksmus, numatomas strategijas bei planus, darbuotojai jaučiasi saugiau, jaučia mažesnę įtampą darbe, ypač pagerėja mikroklimatas, sumažėja nuogastavimų ir įtarinėjimų dėl vadovų nepastovumo, padidėja darbuotojų saugos ir pastovumo jausmas ir pan.

Vertikalią „aukštyn“ komunikaciją būna tuomet, kai asmuo, užimantis organizacijoje žemesnes pareigas, informaciją siunčia asmenims, kurie toje pačioje struktūroje yra aukštesnėje pozicijoje ir užima aukštesnias pareigas. Yra išskiriamos tokios *informacijos „aukštyn“ rūšys*:

- 1) ką daro pavaldiniai - ataskaitos;
- 2) darbo problemos, kurios yra neišspręstos;
- 3) patobulinimai - pasiūlymai;
- 4) pavaldinių pasitenkinimas darbu bei informacija apie pavaldinių santykius.

Komunikacija „aukštyn“ - tikrai svarbi organizacijų veiklai, kadangi vadovai turi gauti atitinkamai informacijos iš savo pavaldinių, kad būtų priimti geri sprendimai, apibrėžti planai, uždaviniai ir veiklos tikslai. Informacijų judėjimas „aukštyn“ organizacijoje turi šių privalumų:

- 1) suteikia grįžtamąjį ryšį ar buvo gauti vadovų nurodymai;
- 2) pavaldinių pritarimą, bei padidina priimamų sprendimų priimtinumą;
- 3) sudaro sąlygas išspręsti egzistuojančias problemas ir padeda apsisaugoti nuo naujų problemų atsiradimo.

Keitimasis informacija organizacijoje vyksta ne tik tarp skirtingų, bet ir tarp tų pačių lygmenų. Taigi, pasikeitimas informacija vyksta ir tarp asmenų, esančių tame pačiame organizacijos hierarchiniame lygmenyje. Tai yra horizontalioji komunikacija.

Galima išskirti keletą pagrindinių horizontaliosios komunikacijos funkcijų:

1) *užduočių koordinavimas*. Norint siekti bendrų organizacijos tikslų atskiri padaliniai turi derintis ir koordinuoti savo veiklą kartu, keistis informacija apie projektus. Todėl ypač reikalingi reguliarūs susirinkimai ar paprastas horizontalusis komunikavimas tarp padalinių;

2) *problemų sprendimas*. Kai iškyla bent viena problema iš organizacijos segmentų, horizontalusis komunikavimas padeda surasti išeitį ir išspręsti susidariusias problemas;

3) *konfliktų šalinimas*. Atsiradus ar iškilus tam tikrų nesutarimų tarp atskirų organizacijos padalinių tikslų, veiklos planų, tiesioginis komunikavimas yra pagrindinė priemonė, sudarant sąlygas tokiam konfliktui pašalinti.

## Komunikacijos tipai

Pagal komunikacijos tipus organizacijoje komunuojama **tiesiogiai** (vienas kitą matant fiziškai) bei **netiesiogiai** (būnant atskirtais laike) arba technologijomis (Blažėnaitė, 2011), o taip pat komunuojant per tam tikrus tarpininkus.

Tiesioginis komunikavimas. Dauguma žmonių linkę komunuoti be tarpininkų ir tuomet jie gali sakyti ką nori. Visą tai jie perduoda žodžiais. Dažniausiai toks komunikavimas pasireiškia žemo konteksto kultūrose arba atvirą komunikaciją vertinančiose organizacijose, kuriose dominuoja laisvas keitimasis informacija, bei atvirumas.

Netiesioginis komunikavimas. Dažniausiai šis komunikavimo tipas pasireiškia aukšto konteksto kultūrose, organizacijose pasižyminčiomis panašiomis vertybėmis. Netiesioginiu komunikavimu stengiamasi išvengti įtampos, konfliktų ir nenumatytų situacijų, tokia komunikacija yra "atskirta erdvė", per tarpininkus (Joyce, 2012).

## Komunikacijos kanalai

Pagrindiniai organizacijos komunikacijos kanalai yra trys : rašytinis, žodinis ir paremtas technologijomis (Ober, 2003; Blažėnaitė, 2011).

Rašytinis kanalas. Šis komunikavimo kanalas yra sudėtingiausias, nes rašytinę žinutę gavėjas turi suprasti jau iš pirmo karto perskaitęs. Tačiau čia nėra greito atgalinio ryšio, bei papildomo paaiškinimo. Rašytinės komunikavimo priemonės: įstatymai, fakso pranešimai, pastabos, prašymai, protokolai, skelbimai skelbimų lentoje, organizacijos leidiniai, pasiūlymai, el. laišakai, raštai ir t.t. (Ober, 2003; Guffey, 2000; Robbins ir Judge, 2010).

Be rašytinio kanalo negali išvengti nė viena organizacija. Tai pagrindinis komunikavimo kanalas – perteikiama informacija yra pakankamai formali ir turi išliekamąją vertę.

Žodinis kanalas. Žodinis kanalas yra įprastinis komunikavimo būdas. Svarbiausia yra tai, kad susirinkimo ar pokalbio metu gavėjas galėtų suprasti ką norima pasakyti. Visi žmonės esame skirtingi todėl negalime tikėtis, kad visi viską supras ką ta siunčiama žinute buvo norima pasakyti. Bendraujant žodžiu yra galimybė išsiaiškinti pateikiant papildomą informaciją verbaliai, panaudojant reikiamą balso toną, ar užduodant papildomą klausimą.

Technologijomis grįstas komunikacijos kanalas. Komunikavimas technologijų kanalu pagalba gali pagreitinti komunikavimo procesus, padėti patogiau bei greičiau pasikeisti informacija, nei laukiant susitikimo ar rašant laiškus. Komunuojant technologijų pagalba galima naudoti ir žodinę formą (pvz. telefonai, Skype).

## 1.2 Komunikacijos trikdžiai organizacijoje

Didelė komunikacijos barjerų įvairovė verčia visus juos kaip galima suskirstyti į organizacinius ir asmeninius. Savo knygoje C. Van Riel and C. Fombrun „Korporatyvinės komunikacijos pagrindai“ (2007) pabrėžia, jog komunikacija turi būti organizacijos veiklos centre. Tokia efektyvi organizacijos komunikacija lemia darbuotojų pasitenkinimą, įsitraukimą, bei mažina jų kaitą. Galiausiai visa tai ir padeda organizacijai stiprinti ir išlaikyti savo pozicijas rinkoje. Kiti autoriai (Freeman, Stoner, 1999) teigia, kad tokia efektyvi organizacijos komunikacija yra susijusi su tam tikrais pagrindiniais vadybos procesais – vadovavimu, veiklos planavimu, organizavimu ir kontrole. Tai įgalina organizaciją priimti savalaikius tikslius sprendimus, bei tinkamai įgyvendinti ir planuoti pagrindinius tikslus.

**Organizaciniai trikdžiai** yra siejami su įvairiais trikdžiais informacijos perdavimo kanaluose, atsirandusių dėl skirtingų tikslų, padėties, darbuotojų skirtumų, specializacijos. Tokie barjerai klasifikuojami pagal tam tikrus informacijos perdavimo kanalus organizacijoje:

***Vertikali „žemyn“ komunikacija***, Sakalo (2000) teigimu, komunikacijoje informacija juda „žemyn“, kai asmuo, esantis ir užimantis aukštesnę vietą organizacijos hierarchijoje, siunčia informaciją asmenims, kurie užima žemesnes pareigas. Jo nuomone, vertikali komunikacija „žemyn“ gali būti:

- vienpusė: vadovas pateikia informaciją ir nesiekia grįžtamojo ryšio. Tai būdinga autokratiniam vadovavimui ;
- dvipusė: laisvas pasikeitimas idėjomis. Toks komunikavimas vadinamas demokratiniu valdymo stiliumi;
- vienpusė komunikacija su grįžtamoju ryšiu: vadovas pateikia informaciją ir pasitiksina, kaip ji suprasta.

***Vertikalios „aukštyn“ komunikacijos trikdžiai***. Komunikacija „aukštyn“ yra tikrai nemažiau svarbi organizacijų veiklai, kadangi vadovai turi gauti pakankamai informacijos iš savo pavaldinių, kad galėtų priimti teisingus sprendimus, apibrėžti veiklos tikslus, planus bei uždavinius. Grįžtamas ryšys – tai informacijos judėjimas aukštyn, kuris teikia apie tai, ar tikrai ir tiksliai buvo suprasti gauta iš vadovų užduotis, ko nesupranta pavaldiniai, kaip jie juos vykdys. Taip pat per pasiūlymus, kurie pateikiami pačių darbuotojų, daugiau juos įtraukia į bendrą tikslų ir sprendimų proceso tobulinimą įmonėje bei padeda išspręsti esamas problemas ir taip kažkiek apsaugodami nuo naujų iššūkių.

***Horizontaliosios komunikacijos trikdžiai***. Kai informacija perduodama ir priimama tame pačiame hierarchijos lygmenyje, visa tai horizontalioji komunikacija, taip teigia Bagdonas (2000). Kito autoriaus Bruce (2000) nuomone, horizontalioji — tai esančių viename organizacijos lygmenyje žmonių kontaktai. Horizontalioji yra koordinacinio pobūdžio, ji apima ne tik dalijimąsi informacija,

bei šalina problemų ir konfliktų sprendimą organizacijoje. Sakalo teigimu (2000), esant horizontaliajai komunikacijai, informacijos keitimasis organizacijose vyksta ne tik tuose pačiuose lygmenyse, bet ir tuose pačiuose sluoksniuose.

### 1.2.1. Vertikaliosios komunikacijos „žemyn“ trikdžiai

*Vertikaliosios komunikacijos „žemyn“ trikdžiai* – tai gana dažnai praktikoje pasitaikantys reiškiniai, kai žemesniems lygiams yra perduodama nepakankama informacija. Šis judėjimas - vyksta tuomet, kai asmenys, užimantys aukštesnę darbo vietą organizacijos viduje, perduoda informaciją asmenims, kurie toje pačioje organizacijos struktūroje užima žemesnes pozicijas.

Tačiau informacijos perdavimas ne visuomet yra sklandus. Tai lemia įvairūs barjerai ar kiti veiksniai pateikiami žemiau.

#### Informacijos perdavimo trikdžių atsiradimo priežastys:

1) **informacija nepakankamai aiški.** Kai vadovas, pateikdamas užduotį darbuotojui, pamiršta ją paaiškinti arba informacijos gauta per mažai arba ji neaiški, todėl tokia informacija darbuotojui naudinga. Vadovai dažniausia nesupranta, kad žemesniam lygiui gali būti reikalinga, bet kokia informacija ar bet koks faktas, kuris padėtų geriau visą tai suprasti, be tos, kurią jau pateikė. Kasdien organizacijose keičiamasi informacija, teigia J. Gūšinskienė (1999), visa informacija yra perduodama įvairiais kanalais: tiesioginiais ir netiesioginiais, vyksta komunikacijos procesas, kuris nenutrūksta, kuriame dalyvauja visi organizacijos asmenys (darbuotojai).

Rodžersas (1991) ir Pacevičius (2008) cit., teigia, kad vadovas turėtų kalbėti kuo suprantamiau ir paprasčiau, kad darbuotojai visi suprastų ir žinotų, ką norėjo pasakyti ar perduoti vadovas. Mintys išdėstomos ir išreiškiamos nuosekliai, aiškiai, tiksliai, nesiblaškant. Autoriai siūlo, kaip aiškiau ir paprasčiau kalbėti:

- Prieš kalbėdami pagalvokite.
- Auditorijai pritaikykite kalbos stilių.
- Kalbėkite lėtai.
- Kalbėdami būkite žmonių lygioje linijoje (tame pačiame aukšte).
- Kalbėkite su kuo nors, bet nekalbėkite kam nors. Vadinasi, reikia kalbėkite be monologo.
- Kartais užduokite klausimą, sustokite.
- Duodami nurodymus, paprašykite, kad pavaldiniai pakartotų savais žodžiais, kaip jie suprato šią užduotį.
- Daugiau dėmesio skirkite žodiniam bendravimui, bet ne rašytiniam komunikacijai.

Toks efektyvus bendravimas organizacijoje užtikrina darbuotojų supratimą, ko iš jų reikalaujama, ko gali tikėtis vadovai, kaip ir ką jiems reikia tai atlikti. Vadovas gebantis aiškiai ir tiksliai reikšti savo mintis, darbuotojus privers teisingai jį suprasti, ko yra prašoma iš jų, kokias užduotis jiems reiks atitinkamai atlikti (Kondrat, 2009).

2) **informacijos perteklius.** Gaunama per daug informacijos, pranešimų, sunku sukcentruoti dėmesį bent į vieną iš jų. Problema būna, kai ilgi pranešimai, užgožiantys reikiamas žinias nereikalingomis detalėmis, tai tampa darbuotojams sunkiai suvokiami. "Per daug informacijos, trikdžių ir laiko švaistymo. Visa tai prie gero neveda", - tvirtina Džonatanas Spira (Jonathan Spira), vyriausiasis "Basex" analitikas. Informacijos perteklius nėra naujiena, tačiau pasak p. Spiros, ši problema vis auga didėjant technologijų kuriamam greito atsakymo poreikiui. Tad kuo daugiau informacijos galime pasiekti, tuo daugiau iššvaistome laiko ieškodami naudingos informacijos – tiek elektroniniuose laiškuose, tiek interneto paieškos sistemose.

3) **netinkamas laikas.** Sunkumų atsiranda ir tuomet, kai netinkamu laiku perduodamos geros ir reikiamos žinios. Kai darbuotojas gauna iš vadovo svarbius nurodymus, kai susikoncentravęs į savo dabar vykdomą darbą, kai abu skuba ar suskamba telefonas - tai taip pat galima nesitikėti gerų rezultatų.

4) **iškraipymas ir filtravimas.** Tai daroma tiek sąmoningai (kažkas nutylima, pabrėžiama), tiek ir nesąmoningai. Sakalo (2003) teigia, kad geras informuotumas yra sudėtinė ir būtina dalis valdyje. Vadovauti be viso tai sunku, o dažniausiai visai negalima. Tik puikiai susipažinęs darbuotojas gali įvertinti darbo rezultatus apie jam deleguotus uždavinius. Organizacijos nuolatinė informacija apie jos laimėjimus ir problemas teigiamai veikia klimatą organizacijoje, leidžia jausti ryšį su ja. Kai organizacijos klimatas pablogėja tarp grupių atsiranda nesutarimų, tai blogo informuotumo pasekmė.

5) **netinkamas komunikacijos priemonių ir kanalų parinkimas.** Informaciją galima perduoti įvairiomis komunikacijos priemonėmis. Labiausiai praktikoje paplitę rašytinės informacijos formos (laiškai, įsakymai, pranešimai ir kt.), tačiau labiausiai rekomenduotina ir efektyvesnė yra tiesioginė žodinė komunikacija. Taip geriau sudaromos palankesnės sąlygos grįžtamajam ryšiui užtikrinti, atsiranda galimybė paklausti ar pasitikslinti, susidaro ir formuojasi geresnis klimatas tarp skirtingų hierarchinių lygių.

Pasak F. S. Butkaus (2008), komunikacijos specialistai, informacijos laikymo, perdavimo ar apdorojimo simbolių sistemą, minties kodo pakeitimą perdavimui ir supratimui tinkamu kodu, vadina kodavimu. Siuntėjas sukuria pranešimą užkoduodamas mintį (Robbins, 2003). Siuntėjas turi pasirinkti ir perdavimo kanalą (Misevičius, Urbonienė, 2006). Kanalas – tai terpė, kuria keliauja pranešimas

(Robbins, 2003). Tai formalūs ir neformalūs informacijos perdavimo būdai, kurie turi atitikti kodavimo priemones (žodžiu, raštu, kompiuteriniai tinklai, elektroninis paštas, telefonas ir t.t.). Jeigu kanalas neatitiks informacijos kodavimo sistemos, komunikacijos procesas nebus efektyvus (Misevičius, Urbonienė, 2006).

### 1.2.2. Komunikacijos „aukštyn“ trikdžiai

Komunikacija „aukštyn“ yra sudėtingesnė, negu komunikacija „žemyn“. Ober (2003), Robbins ir Judge (2010), išskiria šias komunikavimo „aukštyn“ priemones: grupinius susitikimus, pasiūlymų dėžutes, forumus, tarybos posėdžius, kokybės gerinimo sesijas, darbo ataskaitas, darbuotojų nuomonių išklausymą.

Tai dar keletas pagrindinių priežasčių įtakojančios informacijos „aukštyn“ judėjimą :

1) **rizika**. Darbuotojai paprastai jaučia priklausomybę nuo vadovų. Todėl perduodant tam tikrą informaciją „aukštyn“ įtakingesniai lygmeniai, jie gali baimintis, kad jų atvirumas gali sukelti neigiamas pasekmes patiems informaciją pateikusiems asmenims. Nuo idėjos prasideda informacijos pasikeitimas, formulavimas ar informacijos atrinkimas. Tik pats siuntėjas turi nuspręsti, kiek ir kokią informacijos reikia perduoti (Misevičius, Urbonienė, 2006).

2) **iškraipymas**. Vadovavime su pavaldiniais komunikavime egzistuoja tendencija nuslėpti, nutylėti ar iškraipyti tam tikrus nepatenkinamus rezultatus, problemas. Darbuotojai dažnai informaciją apie padėtį padaliniuose stengiasi nutylėti, nes vadovai paprastai nemėgsta girdėti naujienas ir ką išgirsta nevisada jiems nepatinka. Pavaldiniai bijo, kad jų nesėkmės bus susietos su veikla.

3) **skirtumai padėties**. Kai vadovai laikosi nuomonės, kad nurodymai ir idėjos turi eiti iš viršaus į apačią ir nekreipiant visiškai dėmesio į tai, ką sako pavaldiniai. Tai pagrindinė priežastis, dėl kurios neišgirstama dažnai gerų idėjų, gimusių „apačioje“.

N. Petkevičiūtė, I. Bakanauskienė, (2003) teigimu, suvokimas - tai vienas iš labiausiai trukdančių efektingai komunikuoti, įprastinių barjerų. Įmonėse, kuriose išsilavinimas ir žinių lygis yra skirtingas, reiškinį supranta nevienodai. Papildydamas suvokimo barjerą M. Pillai (2008), teigia, kad žinių trūkumas atsiranda tada, kai asmuo, kuris siunčia tam tikrą pranešimą, trūksta žinių ir tada jis negali perduoti viso tai aiškiai ir suprantamai. O gavėjas tuo tarpu gali nesuprasti sužinotos informacijos ir tai gali iškilti kliūčių efektyviam bendravimui. Toks nesugebėjimas susikalbėti ta pačia kalba, kuri yra vienodai suprantama tiek gavėjui, tiek ir siuntėjui, tai - didžioji priežastis, kuri neleidžia bendrauti efektyviai ir veiksmingai.

### 1.2.3. Horizontaliosios komunikacijos trikdžiai

Norint sukurti efektyvią ir darnią organizacinę komunikacijos sistemą, informacijos turi laisvai judėti visomis judėjimo kryptimis. To nepakaks, bet svarbu yra žinoti, kas ir kada gali trukdyti pasikeisti informacijomis bei kaip tai galima pašalinti.

Tačiau problemų bei barjerų būna ir horizontaliojoje, pvz.:

1) **konkurencija**. Konkurencija pasireiškia darbuotojų konkuruojant, siekiant paaukštinimo arba dėl kitų priežasčių. Darbuotojas kurie jaučia, kad yra išnaudojamas kitų, jis paprastai nėra linkęs su tais žmonėmis kooperuotis;

2) **specializacija**. Pasikeitimą informacija neretai trukdo tam tikras skirtingas srities žinių lygis. Kaip pavyzdžiui kai informaciją perduoda žmogus, dirbantis specifinėje srityje, pvz., kompiuterinių programų kūrėjas, gali atsitikti, kad jo specifinį pranešimą supras tik vienas kitas;

3) **motyvacijos trūkumas**. Darbe daugelis konkuruojančių darbuotojų, konkuruoja vienas su kitu, jie nėra linkę kooperuotis ar keistis informacija;

4) **darbo, informacijos perteklius**. Darbuotojų komunikacijai taip pat trukdo ir per didelis darbo krūvis;

5) **fiziniai barjerai**. Kai atstumai tarp darbuotojų yra pakankamai per dideli, sunku keistis informacija.

### 1.2.4. Asmeniniai komunikacijos trikdžiai

**Asmeniniai komunikacijos trikdžiai** yra susiję su žmogiškaisiais komunikacijos aspektais: turimomis vertybėmis, nuostatomis bei tarpusavio santykiais.

Galima išskirti keletą pagrindinių asmeninių trikdžių:

1. **skirtingas asmenų suvokimas**. Asmenys, kurie dažnai reaguoja ne į tai, kas konkrečiai dabar vyksta, o į tai, kas jau įvyko. Kadangi žmonės yra visi skirtingi ir turintys skirtingas vertybes, greičiausiai tą pačią informaciją supras ir priims skirtingai. Keletą skirtumų kuriuos galima išskirti :

- *skirtingos kompetencijos sritys;*
- *skirtingi poreikiai interesai, emocinė būklė;*
- *skirtinga patirtis;*
- *socialinės nuostatos skirtingos socialinės.*

2. **Semantiniai trikdžiai**. Tai kai naudojant tam tikrus žodžius informacija yra užkoduojama. Tačiau skirtingiems žmonėms atskiri žodžiai gali turėti visiškai skirtingas reikšmes. Todėl visa informacija gali būti suprasta skirtingai. Siuntėjas prieš perduodamas informaciją turi paversti visą tai žodžiais, intonacija, gestais. Toks informacijos kodavimas paverčia pranešimu. Informacijos

priemonės perduoti gali būti: neverbalinės, verbalinės (Urbonienė, Misevičius, 2006). J. W. Slocum, Jr. D. Hellriegel (2007) teigia, kad žinios ir žodynas yra svarbūs siuntėjo įgūdžiams, jos yra tinkamai užkoduojamos nori siųsti informaciją.

**3. Neverbaliniai trikdžiai.** Daug kur verbalinę informacijos perdavimą lydi neverbalinis, kuris sustiprina išpūdį arba visiškai pakeičia sakomų žodžių esmę. Skirtingos tradicijos, skirtingų kultūrų gali užimti taip pat svarbią vietą. Skirtingas traktavimas veiksnių, bei tam tikri gestai gali visiškai iškraipyti perduodamą informaciją.

Stoškus (2002) teigia, kad asmeniniai komunikacijos barjerai yra susiję su komunikacijos žmoniškaisiais aspektais, turimomis vertybėmis ir nuostatomis, bei tarpusavio santykių klimatu, visus šiuos trikdžius gali lemti skirtingas suvokimas, jų semantiniai barjerai, neverbaliniai trikdžiai, blogas grįžtamasis ryšys.

R. C. Appleby (2003) teigia, kad pagrindinės komunikacijos trikdžiai, lemiančios netobulą komunikaciją, gali būti netikslūs uždaviniai, tam tikri nerišlūs sakiniai, nepateikimas būtinausios informacijos, kai kurie organizaciniai trūkumai (pvz., neformalių bei formalių galimybių trūkumas, taip pat neapibrėžta atsakomybė, plati kontrolės apimtis). Autoriaus, komunikacijos kliūtis galima ir reikėtų sugrupuoti taip:

- problemos perduodant informaciją;
- filtravimas;
- nereikšmingi duomenys.

**4. Blogas grįžtamasis ryšys.** Jis atsiranda dėl daugelio priežasčių. Tai nesugebėjimas išklaudyti, ir baimė pasirodyti nekompetentingu, blogi tarpusavio santykiai ir pan.

### **1.3. Organizacijos visinės komunikacijos trikdžių modelis**

Išanalizavus literatūrą ir išsiaiškinus kuriose vietose susiformuoja trikdžiai buvo sukurtas teorinis struktūrinis organizacijos vidinės komunikacijos modelis. Modelis atskleidė viso darbo literatūros analizės metu išskirtus trikdžius, trukdančius efektyviau komunikuoti ir vedančius į efektyvią vidinės įmonės komunikavimą.

#### **Vidinės komunikacijos trikdžiai**

Efektyvios vidinės komunikacijos barjerai, faktoriai ar filtrai, kurie trukdo legvai judėti yra asmeniniai ir organizaciniai (Blažėnaitė, 2011).

Komunikacijos **trikdžiai** – tai kliūtis darbo vietoje, kurios neleidžia veiksmingai keistis tiek mintimis, tiek idėjomis. Kliūtys apima: kultūrų skirtumus, lyčių skirtumus, prietarų, taip pat ir



organizacijos aplinkos skirtumus ir panašiai. Galima teigti, kad komunikacijos barjerai, tai tos kliūtys, kurios neleidžia, trukdo, silpnina, iškraipo gerą vidinės organizacijos komunikacijos aplinką ir trukdo komunikacijos procesui.

1 ir 2 lentelėje pateikiami asmeniniai ir organizaciniai vidinės komunikacijos trikdžiai išskirti rašant darbą ir analizuojant vidinės komunikacijos sistemos parametrus. Kriterijai yra išskirti ir aprašyti tokių autorių kaip Klimova ir Semradova, (2011); Robbins ir Judge, (2010); Baršauskienė ir Blažėnaitė, (2008); Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, (2007); Ober, (2003); Baršauskienė, (2002); Bovee ir Thill, (2000) ir kt.

Rašant darbą pasirinkta pasinaudoti daugelio autorių skirtumų, taip pat suskirstyti juos į **asmeninius** ir **organizacinius**.

**Organizaciniai trikdžiai:** (žr.1-2 lent.)

- Vertikaliosios komunikacijos „žemyn“;
- Vertikaliosios komunikacijos „aukštyn“;
- Horizontaliosios vidinės komunikacijos trikdžiai.

**1 lentelė. Asmeninės komunikacijos trikdžiai (sudaryta autorės).**

Trikdžiai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėmesio nesukaupimas – trukdo priimti informaciją.</li> <li>• Minčių blogas išdėstymas (išreiškimas) – trukdo gavėjui tinkamai suprasti kas buvo pasakyta.</li> <li>• Netinkami (nederami) signalai – konfliktiški ir nederami signalai gali ne tik trukdyti, bet ir pakenkti perduodant informaciją.</li> <li>• Indentifikuoti komunikacijos gebėjimus.</li> <li>• Netinkami žodžiai(žargonai, nesuprantami žodžiai) – taip pat gali sukelti komunikacijos barjerus.</li> <li>• Lyčių skirtumai, išvaizda, asmenybės savitumas – tiek vyrai , tiek moterys komunikuoja skirtingai, dažniausiai pagal išvaizdą sprendžia apie mus: mūsų gebėjimus, charakterį. Asmenybės savitumas – ne visiems vienas ir tas pats žmogus gali įtikti, ir kiekvienas iš mūsų galime pasirinkti tą ar kitą pašnekovą.</li> <li>• Didelę reikšmę turi nepasitikėjimas – nepasitikėjamas tuo ar kitu pašnekovu , tiesiog gali nesidalinti turima informaciją ir neperguoti jos.</li> <li>• Socialiniai ir kultūriniai skirtumai, skirtingas suvokimas – nevienodas išsilavinimas, nevienoda socialinė padėtis, gali taip pat būti trikdžiai.</li> <li>• Emocijos, skirtingi poreikiai, nuostatos, - taip pat gali būti kaip trikdžiai nevienodai priimti informaciją, bei perduodant.</li> <li>• Asmeninė patirtis – darbuotojai turintys skirtingą patirtį, gali priimti ir skirtingai perduodama informaciją.</li> </ul>

## 2. lentelė. Organizaciniai vidinės komunikacijos trikdžiai (sudaryta autorės).

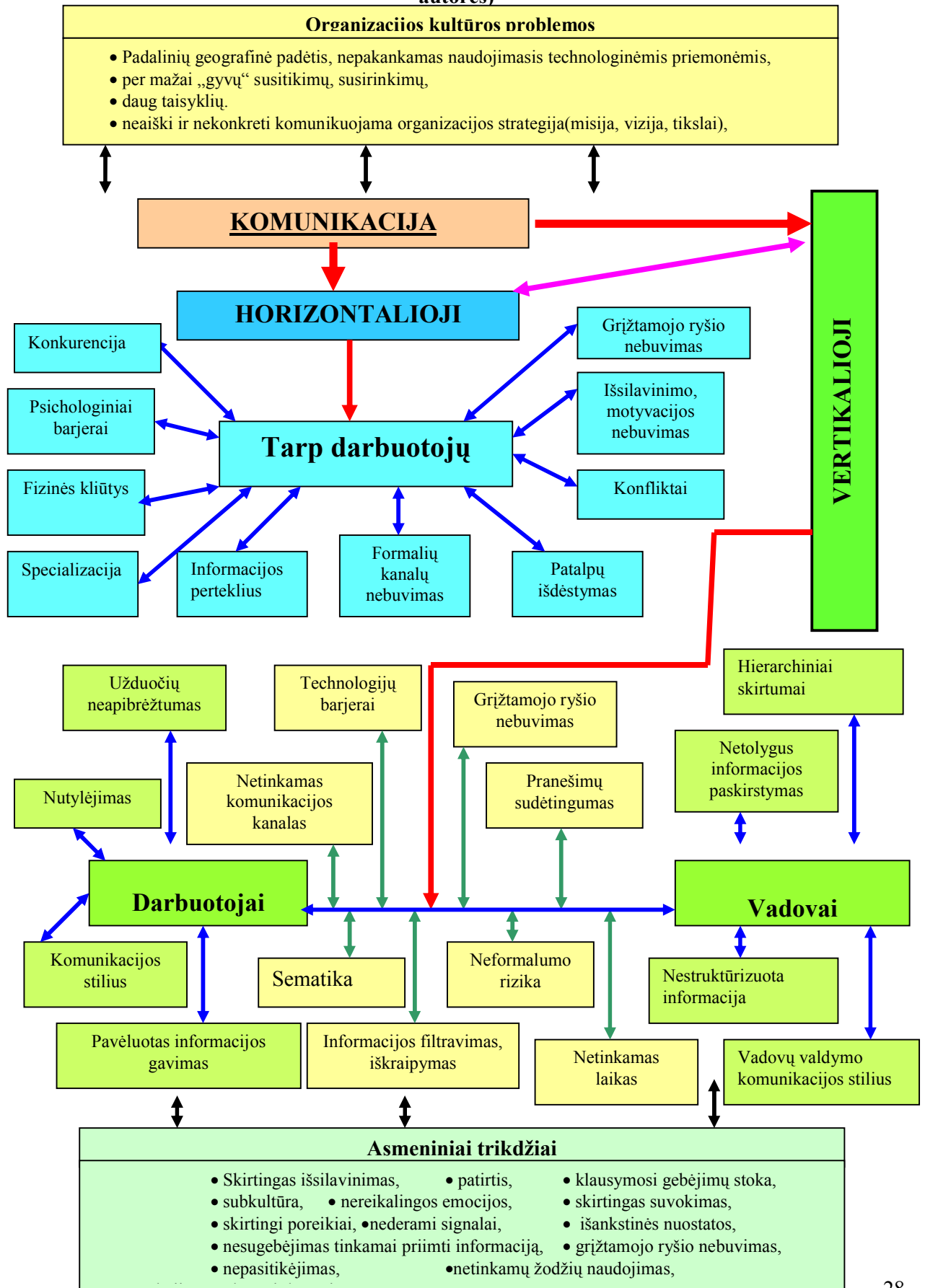
Vertikaliosios komunikacijos „žemyn“ trikdžiai;
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netinkamai naudojamos komunikacijos technologijomis.</li> <li>• Perteklius informacijos – siunčiamas perdidelis kiekis informacijos, kurią sunku apdoroti.</li> <li>• Sudėtingumas pranešimų – perdaug sudėtingas pranešimas gali būti ne taip suprantas ir tikimybė tai , kad ši užduotis bus blogai atlikta.</li> <li>• Pavėluotas informacijos gavimas – gali būti pavėluotai atlikta užduotis, kuri sutrukdys efektyviam užduoties atlikimui.</li> <li>• Užduoties neapibrėžtinumas – tai informacijos trūkumas, iškreipymas ir pačios užduoties nesukonkretojimas.</li> <li>• Netinkamas kanalas – pasirinko netinkamą komunikacijos kanalą, kuris gali iškreipti reikiamą informaciją.</li> <li>• Semantika – kiekvienas darbuotojas savaip supranta ir interpretuoja sakinių prasmę ir reikšmę.</li> <li>• Laikas pasirinktas netinkamas – informacija perduodama pasirenkant netinkamą laiką, darbuotojui darant kitą darbą, skambant telefonui, skubant trumpai.</li> <li>• Susidėtinga organizacijos struktūra – didesnėje organizacijoje - daugiau hierarchijos lygių, sunkiau informacija pasiekia žemesnių lygių darbuotojus.</li> <li>• Vidinės komunikacijos galimybių nepakankamas išnaudojimas.</li> </ul>
Vertikaliosios komunikacijos „aukštyn“ trikdžiai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rizika. Perdėtas atvirumas, pasitikėjimas vadovu - gali būti rizika, toks atvirumas gali turėti neigiamų pasekmių tolesniam to darbuotojo darbui.</li> <li>• Informacijos filtravimas bei iškreipymas – gali būti daroma nesąmoningai, tiek sąmoningai (nutylima kažkokia informacija, iškreipoma, nepasakoma visa tiesa.</li> <li>• Vadovų autokratinis komunikacijos stilius – vadovai dažnai piknaudžiauja pareigų teikiamais įgaliojimais: įsakymo bei prievartos poreikiai.</li> <li>• Semantika – darbuotojai yra skirtingi ir skirtingai supranta sakinių reikšmę bei prasmę, dėl šios priežasties gali kilti komunikacijos barjerai.</li> <li>• Skirtumai tarp hierarchinių lygių. Dirbantys žemesniame hierarchijos lygyje darbuotojai vengia siųsti informaciją, žinutes, suteikti reikiamą informaciją aukštesnio statuso darbuotojams (vadovams). Taip atsiranda pasitikėjimo trūkumas. Tai yra tokiose įmonėse kuriose vadovai pripažįsta tik savo teisę kalbėti, o negirdi ir nesupranta , kad geri pasiūlymai gali kilti ir tiems darbuotojams , kurie tiesiogiai yra susiję su šiuo darbu.</li> </ul>
Horizontaliosios vidinės komunikacijos trikdžiai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacijos trūkumas. Darbuotojų tarpusavyje nekomunikuoja, vengimas informacijos</li> </ul>

pasikeitimu.

- Konfliktai – konfliktinės situacijos, tarp darbuotojų, bei vadovybės ir pavaldinių.
- Geografinė padėtis – įmonės išsidėstymas skirtingose fizinėse vietose gali daryti komunikacijos įtakai.
- Darbinės informacijos perteklius – pakankamai didelis informacijos gavimas, gali trukdyti įsisavinti pačią svarbiausią informaciją.
- Konkurencija – tai atsiranda tarp organizacijos darbuotojų, kurie siekia karjeros.
- Grįžtamojo ryšio nebuvimas – nesugebėjimas išklaudyti, suprasti, kas tuo norėta pasakyti, baimė pasirogyti nekompetentingas, blogi tarpusavio santykiai.

Pagal šiuos 1-2 lentelėse pateiktus trikdžius, galima padaryti išvadas, kad vidiniai organizaciniai barjerai pasireiškia per: tam tikras organizacijos struktūras, komandinio darbo komunikacijos neefektyvumą, nebendradarbiavimą, komunikacijos tikslų neakcentavimą, vadovų komunikacinės veiklos neefektyvumą, darbuotojų nesugebėjimą keistis tam tikra informacija, tam sąlygų nebuvimą.

**3 pav. Struktūrinis teorinis vidinės komunikacijos barjerų organizacijoje modelis (sudarytas autorės)**



Komunikacijos trikdžiai silpnina vidinę organizacijos komunikaciją, kadangi neleidžia organizacijoje efektyviai keistis reikalinga informacija, mintimis ir idėjomis ir pan. Komunikacijos organizacijoje nebuvimas gali sukelti informacijos trūkumą. Komunikacijos trikdžiai gali sukelti neigiamą įtaką bendradarbiavimui, informacijos dalijimuisi. Dėl komunikacijos nebuvimo gali sumažėti organizacijos efektyvumas, organizacijos tikslų pasiekimas, motyvacija, informacijos vartotojų pasitenkinimas.

Vidinės komunikacijos tikslai – gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, viziją ir pan. Vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklausti. Visa tai daroma tam, kad darbuotojai žinotų, ko įmonė siekia, ir padėtų įgyvendinti tuos tikslus (Tapinienė, 2006).

Teorinis vidinės organizacijos komunikacijos modelis apibendrina visame darbe analizuotos mokslinės literatūros duomenis. Komunikacija - vidinės organizacijos sistemoje vyksta tiek vertikaliai (tarp vadovų ir darbuotojų) ir tiek horizontaliai (tarp to paties lygio darbuotojų). Tiek horizontaliąją, tiek vertikaliosią komunikaciją įtakoja organizacijos narių asmeniniai trikdžiai. Komunikacijos efektyvumą organizacijoje stipriai įtakoja ne tik asmeniniai trikdžiai, bet ir organizacijos struktūra.

Remiantis mokslinės literatūros analizės duomenimis galima išskirti tam tikras komunikacijos priemones, kurios ne tik padėtų išspręsti iškilusius trikdžius. Darbe bus naudojamos priemonės trikdžiams įveikti: instrumentai ir veiksmai, kurie rekomenduojami, kad išvengtų trikdžių, o galbūt ir juos eliminuotų.

Patikrinto modelio tikrinimui buvo sudarytos barjerų vertinimo ir mažinimo lentelės (žr. 3-7 lentelės), kurių pagalba buvo parengtas ir pateiktas klausimynas ir anketa.

**3 lentelė. Vertikaliosios komunikacijos „žemyn“ trikdžiai. (Sudaryta autorės remiantis Klimova ir Semradova, (2011); Robbins ir Judge, (2010); Baršauskienė ir Blažėnaitė, (2008); Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, (2007); Ober, (2003); Baršauskienė, (2002); Bovee ir Thill, (2000) ir kt.)**

Trikdžiai	Sprendimas	Organizacinių trikdžių šalinimas
Pranešimų sudėtingumas	Rengimas – konkrečių pranešimų. (“Gyva” komunikacija, paprastumas)	Rengti kuo trumpesnius ir aiškesnius pranešimus: atsižvelgti į gavėjo hierarchinį statusą. Pasitikslinti ar pranešimai buvo tinkamai suprasti. Kuo daugiau komunikuoti “akis už akį”, kad būtų gaunamas grįžtamas ryšys.
Informacijos perteklius	Informacijos konkretizavimas ir	Sukurti el. duomenų sistemą su skirtingomis

	filtravimas.	informacijos gavėjų grupėmis, departamentais ir pan. rengti teminius susirinkimus
Užduočių neapibrėžtinumas	Tikslios ir aiškios užduočių formuluotės(kas atsakingas)	Pateikti užduotis visiems suprantama forma, įvardinti užduočių tikslus, tikslų atlikimo laiką, laukiamus rezultatus, kas turi atlikti užduotį.
Pavėluotas gavimas informacijos	Pasiekimas laiku ir jos matomumo užtikrinimas.	Užtikrinti tai, kad visa nauja informacija pasiektu laiku (technologijų, susirinkimų). Informaciją skelbti visiems matomose vietose (skelbimų lentose, internete, savo vidiniame tinklapyje (ekranų pagalba, kurie įtaisyti gerai matomose vietose (valgykla, kavinė, poilsio kambariose).
Daugiakopė organizacijos struktūra	Neformalus komunikavimas, socialiniai susibūrimai.	Susitikti su darbuotojais neformalioje aplinkoje (įmonės vakarėliai, dalyvavimas įvairiuose žaidimuose, išvykos, gimtadienių šventimas kartu). Neformalus komunikavimas pietų metu (bendravimas “kaip lygus su lygiu”). Sukurti tokią programą įmonėje, kur galėtų ateiti konsultuotis su vadovais, užduoti jiems klausimus, gauti komentarus ir pan.
Nepakankamas naudojimasis komunikacijos technologijomis	Aprūpinimas technologišomis priemonėmis, mokymai, informaciniai raštai, informacijos šrauto sukūrimai.	Organizuoti mokymus, kurių metu būtų suteikta informacija, kaip naudotis komunikacijos technologijomis; informaciją talpinti prieinamoje vietoje, kad darbuotojai visi galėtų net tik perskaityti, bet ir peržiūrėti sukurti video “kanalą” organizacijos vidiniame tinklapyje, bet ir susipažinti su instrukcijomis, parodomąja medžiaga, bet ir apmokymais. Taip pat galėtų būti patalpinama susirinkimų įrašai ir pan. Tame tinklapyje kiekvienas darbuotojas galėtų reikšti mintis, pateikti klausimus, rasti į juos atsakymus; komentuoti ir dalintis patirtimi.
Netinkamas laikas	Perdavimo laiko nustatymas ir talpinimo vieta naujosios informacijos.	Pasirinkti ir įvesti laiką naujoms informacijoms (pvz., pirmadienis – 9val.), kuomet darbuotojai ir vadovai turi galimybes išklausti informaciją. Taip pat galima sukurti duomenų bazės skiltį, kuriame būtų skelbiama nauja informacija.
Semantiniai barjerai	Pasitikslinti, pasiteirauti, perklausti.	Darbuotojams kuriems buvo skirta užduotis pasiteirauti ar jė suprato taip kaip vadovas (perklausti, pasitikslinti). Naudoti visas priemones, schemas; informaciją kurti grupėms, po to supratingumą praatestuoti.
Nepakankamai išnaudojamos tiesioginio vidinio komunikavimo galimybės.	Susirinkimai, susitikimai	Organizuoti susitikimus ir susirinkimus kas mėnesį, kurių metu būtų aptariami kaip įmonei ir cechams sekėsi pasiekti tuos ar kitus tikslus ir kokie tikslai ir uždaviniai numatyti kitą mėnesį.
Grįžtamojo ryšio nebuvimas	Grįžtamojo ryšio sesijos susirinkimo metu, organizacijos klimatas, kultūra, atviri forumai, atvirų durų politika, grįžtamojo ryšio agentai.	Darbuotojams suteikti grįžtamąjį ryšį susirinkimo metu, skatinti darbuotojus teikti grįžtamąjį ryšį, bei galėtų be jokių trikdžių komunikuoti ir diskutuoti su vadovais ( ir už savo komentarus vėliau nebūtų baudžiami). Paskirti agentus “grįžtamojo ryšio”, kurie surinktų informaciją, iš darbuotojų problemas, mintis ir būtų perduota vadovams, neįvardinant jų.

**4 lentelė. Komunikacijos „aukštyn“ trikdžiai (sudaryta autorės )**

Trikdžiai	Sprendimas	Komunikacijos priemonės apibūdinimas
Vadovo komunikacijos stilius	Empatija, mokymai	Patikimiau bendrauti vadovams su darbuotojais, įsijausti į darbuotojų rolę ir grįžtamojo ryšio pagalba suprasti kaip efektyviau perduoti informaciją.
Neformali rizika	Vengimas neformalaus bendravimo	Vengimas - neformalaus bendravimo su vadovais.
Informacijos iškraipymas bei filtravimas	Segmentavimas, el.kanalų įdiegimas, informacijos konkretizavimas	Tiesiogiai perduoti informaciją tiems žmonėms, kuriems tai yra aktualu. Įdiegti el. kanalus, kad būtų galima perduoti konkrečią informaciją.
Konkurencija	Komandinis darbas, neformalus susitikimai	Kuo daugiau neformalių susitikimų, vienodas darbų pasiskirstymas tokias pačias pareigas atliekantiems darbuotojams. Ypač formuoti komandinį darbą, skatinti komandos komunikaciją, taip atsiranda ir pradeda kurtis draugišką atmosferą įmonėje.
Darbinės informacijos perteklius	Filtravimas ir konkretizavimas perduodamos informacijos	Pateikiama informaciją būtina išfiltruoti pagal gavėjus, informaciją konkretizuoti ir perduoti tik būtiną informaciją.
Fiziniai	Aplinka, patalpos	Darbo vietos patogumas, supanti aplinka. Įrengti pasitarimo kambarius, poilsio vietas.
Komunikacijos trūkumas tarp darbuotojų	Pagrindinis akcentas komunikacija.	Darbuotojų skatinimas dalintis informacija, kurti draugišką atmosferą per komandinės užduotis. Organizuoti mažus pasisėdėjimus.

**5 lentelė. Priemonės strateginio komunikavimo trikdžių eliminavimui(sudaryta autorės)**

Trikdžiai	Sprendimas	Komunikavimo priemonių sustiprinimas
Nekonkreiti organizacijos komunikavimo strategija	Vidinės organizacijos strategijos komunikavimas( misija, vizija)	Vizija ir misija turi būti visiems aiški ir suprantama, iškabinta matomoje vietoje (kiekviename ceche). Kiekvienas darbuotojas turi susipažinti su ja tiek atėjus naujiems darbuotojams, tiek senai dirbantiems asmenims. Taip pat turi būti primenama tiek ir susirinkimo metu.Tik taip bus pasiekti įmonės tikslai.

**6 lentelė .Priemonės asmeninės komunikacijos trikdžių mažinimui (sudaryta autorės)**

Trikdžiai	Sprendimas	Komunikavimo priemonių sustiprinimas
Nepasitikėjimas, skirtingas išsilavinimas, minčių nesugebėjimas išreikšti žodžiais, dėmesio nesukaupimas, asmeninė patirtis, skirtumai tarp lyčių, neverbaliniai trikdžiai, klausymosi gebėjimų stoka,išankstinės nuostatos, nesugebėjimas priimti informaciją, skirtingi darbuotojų poreikiai, netinkamos emocijos, išvaizda, gebėjimų stygius, kompetencijos nebuvimas, trūkumas motyvacijos.	Skatinti komandinį darbą, kompetencijų tobulinimas, neformalaus ir formalaus kompetencijų, bei tolerantiškumo skatinimas, kontrolė neverbalinės ir verbalinės komunikacijos.	Darbas komandose-skatinimas bendradarbiauti. Skatinti siekti bendrų tikslų, sumažintų nepasitikėjimą kolektyvu. Tobulinti asmenines kompetencijas, organizuoti susirinkimus, mokymus, kurie turėtų pagerinti sunkumus su informacijos perdavimu bei priėmimu, bei padėtų įgyti trūkstamus gebėjimus bei kompetencijas. Kuo mažiau signalų ir gestų, kurie nesuprantami ir neaiškūs. Vartoti kuo daugiau suprantamų terminų komunikuojant.

**7 lentelė . Grįžtamojo ryšio trikdžių mažinimo priemonės (sudaryta autorės)**

Trikdžiai	Sprendimas	Komunikavimo priemonių sustiprinimas
Netinkamas grįžtamas ryšys	Skatinti grįžtamojo ryšio buvimą	Skatinti, kad grįžtamas ryšys būtų visuose organizacijos komunikacijos sistemos lygmenyse. Akcentuoti organizacijos viduje jo svarbą tiek darbuotojams, tiek vadovams. Traktuoti jiems kaip vienas iš svarbiausių organizacijos vidaus komunikacijos vertybę. Stengtis padaryti tai, kad kuo daugiau būtų grįžtamojo ryšio. Įkurti vidiniame organizacijos tinklapyje skiltį, kad kiekvienas galėtų reikšti savo nuomonę viešai, tiek anonimiškai (kad vėliau nenukentėtų).

Remiantis aukščiau pateikiama susisteminta informacija apie teorinius organizacijos vidinės komunikacijos trikdžius, galima teigti, jog šiuo pagrindu jau gali būti išskirti esminiai kriterijai, kurių tolimesnė empirinė analizė, viena vertus, leistų organizacijai identifikuoti silpnuosius „taškus“ jos komunikacijos sistemoje, kita vertus, įgalintų įvardinti konkrečias problemas sprendimo priemonės bei leistų nurodyti gaires organizacijos vidinės komunikacijos tobulinimui.

Taigi, esminiai organizacijos vidinę komunikaciją įgalinantys kriterijai yra šie: organizacijos komunikacijos efektyvumas, komunikacijos kanalų bei tinklų pasirinkimas, informacijos perdavimo/priėmimo tobulinimas, dėmesys organizacijos strateginei komunikacijai, komunikacijos etikos problemų eliminavimas, organizacijos technologijų komunikacijos trikdžių eliminavimas, individo komunikacijos problemų sprendimas, visų organizacijos narių komunikacijos gebėjimų tobulinimas.



## 2. ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJOS TRIKDŽIŲ TYRIMO METODIKA BEI REZULTATAI

### 2.1. Įmonės pristatymas ir esamos vidinės komunikacijos analizė

Apie tiriamą maisto pramonės įmonę surinkta informacija yra visuotinai prieinamose informacijos priemonėse (organizacijos lankstinukuose, stenduose esančiuose organizacijoje), tame tarpe, naudojantis internetu ir intranetu.

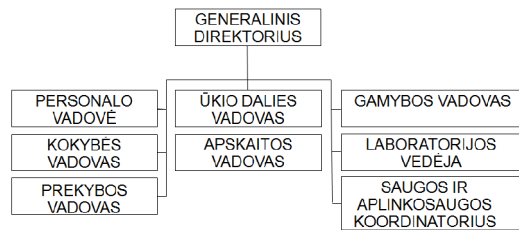
Maisto pramonės įmonė – antra pagal dydį pasaulyje maisto pramonės kompanija, kurios filialas įsikūręs Kauno miesto pramonės rajone. Įmonėje dirba vidutiniškai 530 darbuotojų: administracijoje – 66 darbuotojai, o gamyboje – 464. 175 darbuotojai yra įdarbinti pagal terminuotas darbo sutartis, 289 – pagal nuolatinės. Įmonėje dirba daug aukštos kvalifikacijos darbuotojų, tarp kurių ir 11 mokslo daktarų. Apytiksliai įmonėje dirba 40% vyrų ir 60% moterų. Įmonės **pagrindinės veiklos** yra maisto produktų gamyba (platus konditerijos gaminių asortimentas), didmeninė ir mažmeninė prekyba bei **pagalbinės veiklos** – žaliavų, pakuočių bei fabrike pagamintos ir importuotos produkcijos sandėliavimas, šaldio agento gamyba amoniakinėje kompresorinėje, darbuotojų maitinimas valgykloje, šilumos gamyba dujinėje katilinėje. Žmonės, kaip sudėtinius šios įmonės elementus, vienu metu sieja dvejopi santykiai – bendražmoniškieji (socialiniai) ir produkto gamybos (ekonominiai). Įmonė, kaip visuma yra sistema, kurią sudaro atskiros posistemės. Esantys pokyčiai vienoje sistemos dalyje turi įtakos kitoms sistemos dalims ir visai įmonės veiklai. Todėl galima teigti, kad įmonės vidinė komunikacija labai reikšminga ir daro poveikį tiek darbo našumui, tiek ir darbuotojų darbo bei gerovės sąlygoms. Maisto pramonės įmonė, siekianti pelnyti gero darbdavio reputaciją, turi ne tik tinkamai siekti savo tikslų, bet ir vertinti, motyvuoti tiek savo, tiek samdomus darbuotojus. Žemiau pateiktos svarbiausios įmonės strateginės nuostatos:

**Vizija** – padėti žmonėms visame pasaulyje geriau maitintis ir gyventi.

**Vertybės** – kokybė, saugumas, pagarba, sąžiningumas ir atvirumas.

**Misija** – pripažinta pasaulio maisto pramonės lyderė.

Įmonės valdymo struktūrą sudaro generalinis direktorius, ūkio dalis, apskaitos skyrius, personalo, kokybės, prekybos skyriai ir su gamyba susiję skyriai. Visa įmonės valdymo struktūra pateikta 4 pav.



#### 4 pav. Įmonės valdymo struktūra

Bendrovei svarbu atitikti visos kompanijos nustatytus reikalavimus ir griežtai laikantis galiojančių įstatymų. Įmonė yra sukūrusi įvairių procesų procedūras ir instrukcijas, kuriomis remiasi visi padaliniai: tiek administracijos, tiek ir gamybos. Svarbūs įmonėje įvairūs kriterijai ir metodai, kurie būtini kokybės sistemai palaikyti, užtikrinti vykdomų procesų ir procedūrų priežiūrą bei kontrolę. Tuo pačiu ji matuoja ir analizuoja šiuos procesus, tobulina ir gerina juos. Ypatingą dėmesį bendrovė skiria vartotojui, stengiasi ne tik tenkinti, bet ir viršyti jo lūkesčius. Kiekvienas atskiras padalinys vadovaujasi jiems skirtomis procedūromis ir instrukcijomis, būdingomis tik jų veiklai.

Įmonės vykdomą politiką sudaro trys pagrindiniai aspektai, kurie atitinka socialinės atsakomybės taikymo sritis: išipareigojimai, atitikimas, nuolatinis gerinimas. Kaip ir kiekviena įmonė, taip ir ši maisto įmonė turi savo tikslus:

1. sukurti lanksčią ir palankią darbo aplinką, kuri skatina vadovus ir darbuotojus, rasti sprendimus, kurie atitinka verslo ir individualius poreikius,
2. išsaugoti darbuotojus, kurie sėkmingai atlieka jiems pavestą darbą ir gyvena asmeninį gyvenimą yra produktyvūs ir prisideda prie verslo rezultatų,
3. lanksčiai valdyti gamybinius ir administracinius padalinius,
4. skatinti geresnį tarpusavio supratimą tarp įmonės dirbančiųjų ir vadovų,
5. būti lankstiems dėl to, kaip darbas atliekamas, kad darbuotojai gali sutelkti dėmesį į tai, kas svarbu – rezultatus, o ne procesus, darbuotojų tobulėjimui yra daugiau nei tiesiog mokymas, tai gyvenimo būdas, todėl įmonė stengiasi samdyti gabius žmones, suteikti jiems viliojančias galimybes ir įtraukti juos į jų plėtrą.

*Įmonės vadovų uždavinys* – sukurti tokias darbo sąlygas, kurias įgalintų darbuotojus rodyti iniciatyvą ir leistų didžiulius atlikto darbo rezultatus. Vadovai vertina kiekvieno darbuotojo sugebėjimus, tačiau atsižvelgia ir į kiekvieno darbuotojo rūpesčius bei poreikius. Psichologinė atmosfera darbe pakankamai normali, pakankamai reiškia, kad kartais jaučiamas „psichologinis sunkumas“, nes tai pakankamai sudėtingas, sunkus ir svarbiausia, atsakingas gamybinis darbas. Darbuotojams suteikiama galimybė naudotis įmonės pasiekimais, sunkiose gyvenimo situacijose jie

gali tikėtis visokeriopos įmonės paramos. Suteikiamos mokamos išėiginės papildomos dienos įvairioms gyvenimo progoms: vestuvėms, laidotuvėms. Taip pat neužmiršti ir darbuotojų vaikučiai, kuriems taip pat yra rengiama Kalėdinė šventė su dovanėlėmis, bei sudaro galimybę aplankyti tėvėlių darbo vietas. Įmonėje veikia valgykla, kurioje įmonės darbuotojai valgo. Įmonėje yra organizuojami darbuotojų mokymai.

*Šioje įmonėje komunikacija atlieka keletą funkcijų:*

- kontrolės ir įvertinimo,
- mokymosi,
- informavimo,
- emocinio poveikio.

Šioje įmonėje vyksta daugiau vertikalioji komunikacija, kadangi tai yra labai didelė organizacija, o kaip yra žinoma didelėse įmonėse tai būdinga. Nustatyta, kad nors vertikalioji komunikacija šioje įmonėje palengvina užduočių koordinavimą, darbininkams lengviau keistis darbine informacija, lengviau spręsti problemas, įveikti konfliktus tarp darbuotojų, tačiau visas komunikacijos procesas vyksta labai nesistėmingai ir kiekvieną kartą vis kitaip. Šios komunikacijos dėka, vadovai koordinuoja darbo veiklą, pateikia darbo instrukcijas, procedūras, nurodymus. Vertikalioji komunikacija įmonėje vyrauja vien tik tam, kad darbuotojai žinotų, ko įmonė siekia ir padėtų įgyvendinti tikslus.

Tyrimo metodai rėmėsi apklausa ir savais tyrimais (žvalgomoju tyrimu). Savi tyrimai apėmė patikrinto modelio tyrimą su fokus grupe, žvalgomasis tyrimas ir anketinė apklausa.

## **2.2. Galimų rizikos taškų trikdžiams atsirasti nustatymas**

### **Žvalgomojo tyrimo pagrindu**

Tyrimas buvo atliktas lankantis tiriamosios organizacijos skirtinguose padaliniuose:

- gamybos cechuose,
- administracijos darbuotojų susirinkimuose,
- neformalioje aplinkoje.

Žvalgomojo tyrimo metu buvo stebima, kaip vadovai komunikuoja su žemesnio lygio darbuotojais. Taip pat stebėta kokiais kanalais svarbi informacija pasiekia darbuotojus, kaip komunikuoja darbuotojai su vadovais, darbuotojai su darbuotojais ir kaip jie keičiasi svarbia informacija vienas su kitu. Tirta kokias technologines priemones darbuotojai naudoja komunikuodami, kurios priemonės ir kokio lygio darbuotojams šios priemonės yra prieinamos. Identifikuoti trikdžiai trukdantys darbuotojui tiksliai gauti tinkamą, reikiamą ir savalaikę informaciją. Tyrimo metu buvo

stebimi darbuotojai administracijos susirinkimuose, analizuojant ar kiekvienas darbuotojas gali pasisakyti ir pareikšti savo nuomonę diskutuojamu klausimu, bei teikti pasiūlymus.

Žvalgomasis tyrimas vyko savaitę laiko po 6-8 val. Tyrimo metu buvo stebimi darbuotojai darbo ir poilsio vietose (valgykloje, kavinėje, poilsio zonoje). Žvalgomojo tyrimo metu buvo bandoma išsiaiškinti: kokie trikdžiai vyrauja šioje maisto pramonės įmonės vidinėje komunikacijoje ir kokiais būdais šiuos trikdžius galima sumažinti.

### **Fokus grupės**

Buvo atliktas tiriamosios organizacijos vidinės komunikacijos teorinio barjerų modelio elementų tikrinimas fokus grupelėje. Fokus grupelė sudaryta iš atsitiktinių darbuotojų. Grupėje vyko laisvos diskusijos pagrindu. Grupės diskusijoje dalyvavo 9 tiriamosios įmonės darbuotojai, diskusija vyko 40 minučių.

Diskusijai buvo pateikti trys klausimai:

1. Kokie trikdžiai organizacijoje trukdo gerai komunikacijai?
2. Kaip sumažinti esamus trikdžius šioje organizacijoje?
3. Ar yra galimybė pašalinti esamus trikdžius?

Į diskusiją įtrauktas ir klausimas nustatant ar vertikaliają ir horizontaliąją komunikacijos efektyvumą stipriai įtakoja, ne tik asmeniniai barjerai, bet ir visi barjerai esantys organizacijos struktūroje. Patikrinto modelio tikrinimo metodikoje buvo pateikti ir šie klausimai:

1. Ar tinkamas “klimatas” bendravimui įmonėje?
2. Ar pakanka technologinių priemonių ir ar jos efektyviai naudojamos bendravime?
3. Kaip vertinate hierarchines struktūras įmonėje?

Komunikacijos barjerų nustatymui į diskutuojamus klausimus taip pat buvo įtrauktos ir šios diskusijos temos: kaip išspręsti išskirtus ir pastebėtus komunikacijos barjerus? Buvo siūlomos priemonės, veiksmai bei instrumentai, kad padėtų išvengti trikdžių šios įmonės vidinės organizacijos komunikacijoje. Fokus grupė buvo sudaryta tam, kad įsitikinti ar žvalgomojo tyrimo pastebėjimai yra statistiškai objektyvūs ir ji atkartoją dalį pateiktų klausimų.

Į klausimą: kokie trikdžiai organizacijoje trukdo gerai komunikacijai? Daugiausia buvo paminėta tai, kad nėra grįžtamojo ryšio tarp vadovo ir darbininkų. Taip pat pastebėta, kad dideli krūviai, įtampa darbe ir pan.

Į klausimą: kaip sumažinti esamus trikdžius šioje organizacijoje ir ar yra galimybė pašalinti esamus trikdžius? Fokus grupės nariai paminėjo keletą variantų t.y. įvairūs renginiai (kaip, kad pvz. vaikų šventė rugsėjo 1d., ar naujametinis vakarėlis), bei šiltesnio bendravimo iš vadovų (šypsenos veide). Tačiau įmonė yra sudariusi sąlygas darbuotojams po darbo valandų atsipalaiduoti ir sportuoti

sporto salėje, galimybę žaisti krepšinį, atlikti aerobikos pratimus, pasinaudoti „staklių“ sale ir atsipalaiduoti pirtyje bei baseine.

Ar tinkamas „klimatas“ bendravimui įmonėje? Fokus grupė paminėjo, kad psichologinė atmosfera darbe pakankamai normali, pakankamai reiškia, kad kartais jaučiamas „psichologinis sunkumas“, nes tai pakankamai sudėtingas, sunkus ir svarbiausia, atsakingas gamybinis darbas.

Ar pakanka technologinių priemonių ir ar jos efektyviai naudojamos bendravime? Daugelis žemesnio rango darbuotojų paminėjo, kad tokių dalykų trūksta. Šios priemonės daugiau pasiekiamos aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojams.

Kaip vertinate hierarchines struktūras įmonėje? Beveik visi respondentai pažymėjo „neigiamai“. O paklausus kodėl, keletas jų atsakė, kad kai kurie aukštesnio rango darbuotojai įsivaizduoja esantys aukščiau negu iš tikrųjų yra, kalba „pakeltu“ balsu, nurodinėja, nebūdami vadovais.

Fokus grupė buvo norima išsiaiškinti žvalgomojo tyrimo pastebėjimus ir papildyti bei patobulinti anketai sudaryti klausimus.

Pastebėta tai, kad vertikaliąją, tiek horizontaliąją komunikaciją įtakoja organizacijos narių asmeniniai barjerai: nepasitikėjimas, skirtingas išsilavinimas, minčių nesugebėjimas išreikšti žodžiais, dėmesio nesukaupimas, asmeninė patirtis, skirtumai tarp lyčių, neverbaliniai trikdžiai, klausymosi gebėjimų stoka, išankstinės nuostatos, nesugebėjimas priimti informacijos, skirtingi darbuotojų poreikiai, netinkamos emocijos, išvaizda.

## 2.3 Empirinio tyrimo logika

*Empirinio tyrimo tikslas:* Išanalizuoti maisto pramonės įmonės vidinės komunikacijos trikdžius

*Empirinio tyrimo uždaviniai:*

1. Sukurti ir pagrįsti empirinio tyrimo instrumentą.
2. Atlikti maisto pramonės įmonės vidinės komunikacijos empirinį tyrimą – anketinę apklausą.
3. Detalizuoti priemonių planą, padedantį sumažinti ir išvengti maisto pramonės įmonės komunikacijos trikdžių.

*Empirinio tyrimo metodas:* anketinė apklausa.

*Tyrimo etikos principai:* kiekvienas respondentas turėjo teisę apsispręsti ar sutinka dalyvauti šitame tyrime.

*Empirinio tyrimo planas:* Sukurti ir atspausdinti apie 180 vnt anketų ir išdalinti trijų grupių nariams (administracijai – personalui, meistrams – vadovams, bei gamybos darbininkams). Sugrįžus anketoms, apdoroti duomenis, sudaryti grafikus, diagramas. Remiantis gautais grafikai ir

diagramomis atlikti kiekybinę rezultatų analizę. Pagal išanalizuotus ir gautus rezultatus pateikti priemonės ir pasiūlymus, kurie padėtų sumažinti komunikacijos barjerus maisto pramonės įmoneje.

1. Mokslinės literatūros pagrindu buvo išskirti teoriniai kriterijai, leidžiantys indentifikuoti esminius vidinės organizacijos komunikacijos trikdžius, suformuluotas teorinis struktūrinis organizacijos vidinės komunikacijos modelis, kuris buvo patikrintas grupinės diskusijos metu fokus grupelėje.

2. Patikrinus modelį buvo patvirtinti tyrimo kriterijai bei komunikacinės priemonės jų išvengimui, bus suformuluoti klausimai.

3. Buvo sukurtas tyrimo instrumentas – anketa. Anketą sudarė 21 klausimas (1- atviras, o likę – uždari). Klausimai buvo susiję su vidinės organizacijos barjeriais ir barjero mažinimo priemonėmis. Atsakymo variantams buvo naudojamos skalės (intervalinė, nominalinė, Likerto). Pateiktas anoniminės anketos tipas, todėl respondentai galėjo laisvai reikšti savo nuomones.

Tiriamieji klausimai, kurie buvo pateikti anketoje, pateikti 8 lentelėje.

### 8 lentelė. Tiriamieji klausimai ir jų aprašymas

Nr.	Kriterijai	Ką norima išsiaiškinti	Klausimų numeriai
1.	Organizacijos komunikacijos efektyvumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokiais būdais ir priemonėmis yra gaunama informacija apie organizacijos tikslus;</li> <li>Kokiais būdais (perdavimo) informacija gavėja pasiekia greičiausiai, kokius būdus darbuotojai vertina darbuotojai geriausiai;</li> <li>Kokie barjerai trukdo perduoti informaciją;</li> <li>Darbuotojų komunikacijos organizacijoje vertinimas, barjerai turintys didžiausią ir svarbiausią įtaką išskiria organizacijos darbuotojai.</li> </ul>	1;2;4;8;15;16;17
2.	Komunikacijos kanalų, tinklų pasirinkimas	<p>Norima išsiaiškinti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kokiomis priemonėmis ir kanalais perduodama komunikacija yra efektyviausia;</li> <li>Kokiomis priemonėmis ir kanalais efektyviausia naudoti perduodant informaciją organizacijoje;</li> <li>Koks būdas yra efektyviausias informaciją perduodant;</li> <li>Kokios technologinės priemonės yra efektyviausios;</li> <li>Kaip tiksliai informacija pasiekia Jus;</li> <li>Ar organizacijoje yra kitos aplinkos sąlygos, kurios leistų darbuotojus komunikuoti neformaliai;</li> <li>Kokie dar barjerai trukdo darbuotojus komunikuoti efektyviai;</li> </ul>	1;4;5;6;7;8;10;12;13;14;15;16;17
3.	Informacijos perdavimo/priėmimo tobulinimas	<p>Norima išsiaiškinti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Priimamos bei gaunamos informacijos tinkamumas;</li> <li>Kaip efektyviausiai perduoti/priimti informaciją greičiausiai;</li> <li>Kokiose vietose efektyviausiai informacija pasiekama bei perduodama;</li> </ul>	7; 8; 15; 16;17
4.	Dėmesys organizacijos strateginiai komunikacijai	<p>Norima išsiaiškinti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ar organizacijos viduje tikrai egzistuoja efektyvi komunikacija;</li> <li>Kokiais būdais komunikuojamos organizacijos</li> </ul>	1; 2; 3; 4; 5; 15; 16; 17

		nuostatos ir ar skiriamas tam dėmesys; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokios yra organizacijos vertybės, bei nuostatai;</li> </ul>	
5.	Komunikacijos etikos problemų eliminavimas	Norima išsiaiškinti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokiais etikos aspektais pasižymi organizacijos vidinė komunikacija;</li> <li>• Ar etikos normos ir kaip įtakoja perduodamą informaciją, bei jos kokybę;</li> <li>• Kokiais būdais geriausiai perduoti reikiamą ir svarbią informaciją;</li> </ul>	4; 7; 8; 14; 15; 16; 17;
6.	Organizacijos technologijų komunikacijos trikdžių eliminavimas	Norima išsiaiškinti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokią įtaką daro komunikacijai informacijos technologijos kanalai;</li> <li>• Organizacijos vidinėje komunikacijoje atsiradę barjerai;</li> <li>• Kaip ir kaip dažnai yra naudojamos komunikacinės technologinės priemonės;</li> </ul>	6; 9; 10; 14; 15; 16; 17;
7.	Asmens komunikacijos problemų sprendimas	Norima išsiaiškinti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dė kokių organizacijos narių bei jų sukeltų priežasčių gali sutrikti gera komunikacija organizacijos viduje;</li> <li>• Išsiaiškinti kokie darbuotojų komunikavimo principai trukdo efektyviai keistis informacija tarpasmeniniame lygmenyje.</li> </ul>	4; 8; 12; 15; 16;
8.	Organizacijos narių komunikacijos gebėjimų tobulinimas	Norima išsiaiškinti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokie nariai įtakoja gerą organizacijos komunikacijos lygį;</li> <li>• Kokie nariai gali įtakoti organizacijos blogą komunikavimą;</li> <li>• Ar technologinėmis priemonėmis naudotis yra gabūs darbuotojai;</li> <li>• Kokios technologinės priemonės trukdo gerai organizacijos komunikacijai;</li> </ul>	5; 6; 9; 10; 11; 15; 16;

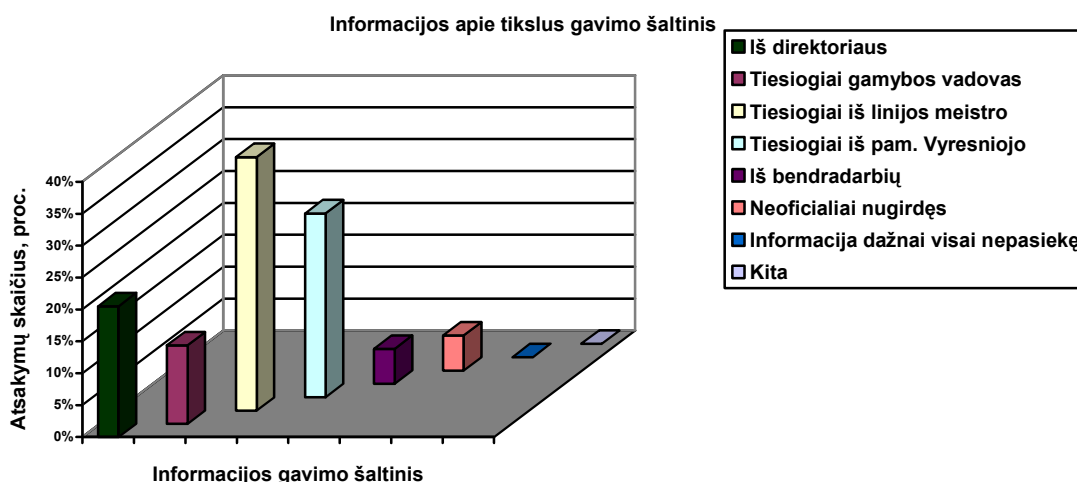
### **Empirinio tyrimo maisto pramonės vidinės komunikacijos trikdžių, tyrimų rezultatai**

Iš 189 išdalintų anketų užpildytų buvo gauta 146 anketos. Tyrime dalyvavo 146 darbuotojai. Iš jų – 82 moterys ir 64 vyrai. Dalyvavusių amžius labai įvairus; daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų buvo 41–64 metų amžiaus. Didžioji dalis apklaustųjų (58 respondentai) turėjo aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Po 38 respondentus buvo su aukštuoju universitetiniu bei viduriniu išsilavinimu. Taigi, apklaustųjų spektras, pagal išsilavinimą buvo visapusiškai platus. Išsamūs duomenys pateikti 9 lentelėje. Apklausoje dalyvavo 3 maisto pramonės įmonės vadovai, 12 pamainos vyresniųjų, 126 darbininkai, 3 aptarnaujančio personalo atstovai. Demografiniai respondentų rodikliai pateikiami procentinėmis išraiškėmis 9 lentelėje.

9 lentelė Apklausoje dalyvavusių asmenų demografiniai duomenys

Moterys	Vyrai			
56%	44%			
18-25	26-40	41-64		
14,4%	30,8%	54,8%		
Pagrindinis išsilavinimas	Vidururinis šilavinimas	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis	Kita
6,8%	26%	39,7%	26%	1,4%
Vadovas	Pamainos vyresnysis	Darbininkas	Aptaraujantis personalas	Kita
2,1%	8,2%	86,3%	2,1%	1,4%

Pirmuoju klausimu apie tai iš kokio šaltinio gaunami duomenys apie organizacijos tikslus, rezultatai pateikti 5 pav.



5 pav. Respondentų atsakymai apie informacijos gavimo šaltinį

Kaip matyti iš 5 pav. duomenų dažniausias atsakymas buvo, kad informacija apie organizacijos tikslus yra gaunama iš tiesioginio vadovo (t.y. linijos meistro); šį variantą pasirinko daugiau, kaip 39,7% respondentų. Antrasis vyraujantis atsakymas buvo tai, kad informaciją gaunama iš savo pamainos vyresniojo (28,8%). Dalis darbuotojų apie savo organizacijos tikslus sužino iš direktoriaus (20,5%) ir tik nedidelė dalis iš savo bendradarbių (5,5%). Yra žinoma, jog, informacija gauta ne iš tiesioginio informacijos šaltinio gali būti ne tokia tiksli ir ne tokia konkreti, kuri būtų gauta tiesiogiai iš vadovo.

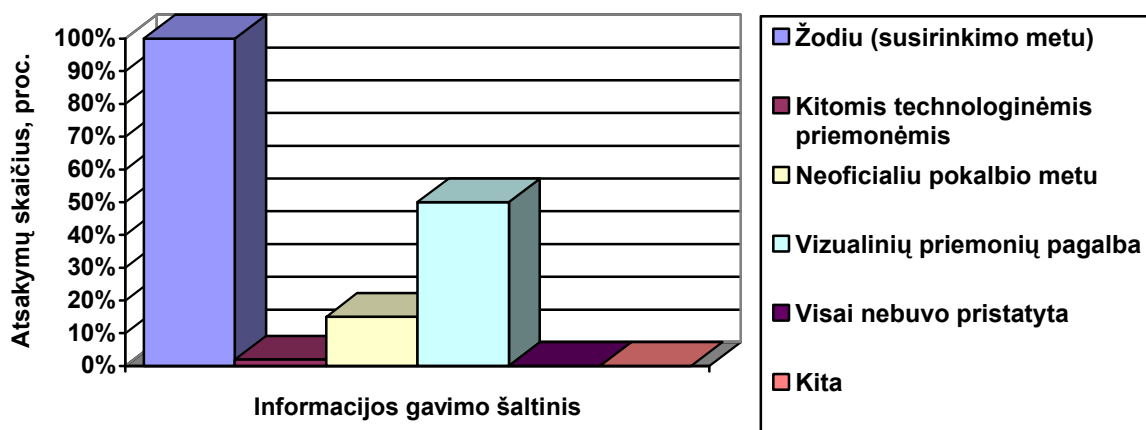
Daug kartų perduodama informacija gali būti iškraipoma, paveikta emocijų ir nusistatymų. Tokia informacija gali būti, nepatikima ir neefektyvi. Organizacijos tikslai ir jų žinojimas yra svarbi dalis tiek komunikuojant, tiek siekiant bendrų organizacijos tikslų. Net ir nedidelis darbuotojų nežinojimas apie organizacijos tikslus gali prisidėti prie neefektyvaus organizacijos darbo.



Tačiau daugelis darbuotojų teigė, kad informaciją gauna iš tiesioginio vadovo-pamainos meistro ir iš pamainos vyresniųjų, taip pat iš direktoriaus užtat galima teigti, kad maisto pramonės komunikacinė sistema pasižymi gana efektyviu komunikacijos procesu. Galima teigti, kad tinkamai pasirinkti komunikacijos tinklai ir ryšiai.

Vertinant **antrojo klausimo** atsakymus apie gaunamą informaciją apie įmonės strategines nuostatas (vizija, misija, strateginius tikslus) nustatyta, kad informacija apie tai dažniausiai gaunama žodžiu. Technologinėmis priemonėmis (internetu bei intranetu) apie strateginius tikslus buvo supažindinta tik 2% .procentų respondentų. Kiti šios informacijos gavimo šaltiniai pateikti 6 pav.

### Organizacijos strateginių nuostatų komunikacinės priemonės

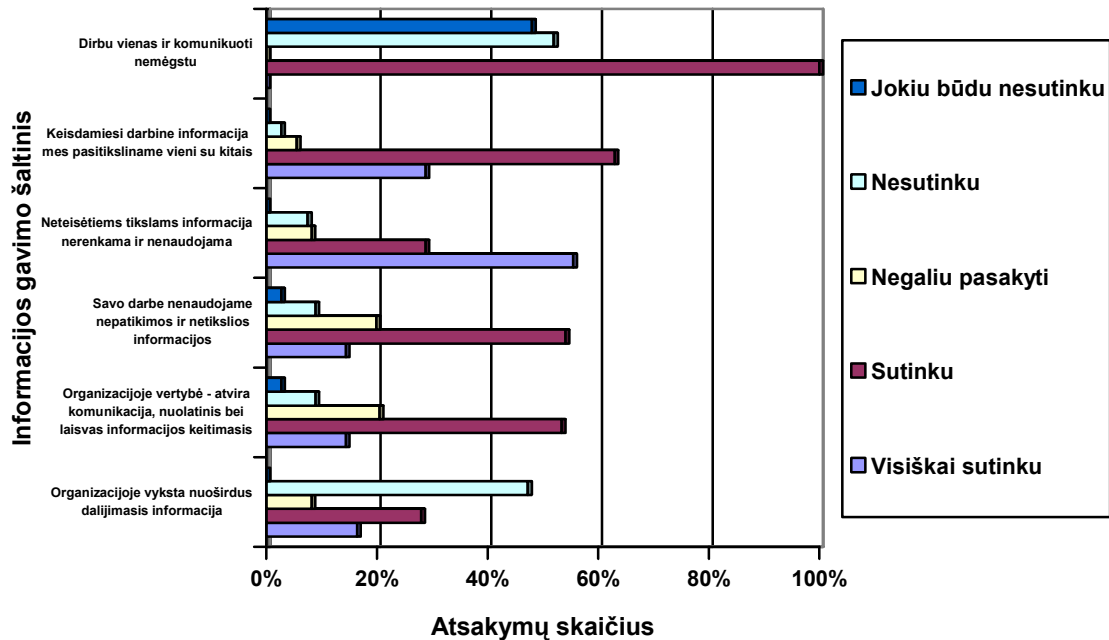


#### 6 pav. Respondentų atsakymai apie strateginių įmonės nuostatų informacijos šaltinį

Analizuojant įmonės komunikacijos šaltinius matosi, jog dažniausia šioje maisto pramonės įmonėje komunikacijos priemonė yra komunikacija žodžiu. Toks perdavimo būdas yra patikimiausias ir kaip žinia leidžia gauti grįžtamąjį ryšį: kaip buvo suprastas, kaip ir ką siuntėjas norėjo tuo pasakyti, kaip visą tai suprato klausytojas. Kad žodžiu pateikta informacija būtų efektyvesnė galima taip pat pasinaudoti vizualinių priemonių pagalba (schemos, standai). Pagal gautus rezultatus galima teigti, kad 50% darbuotojų apie įmonės tikslus sužino iš vizualinių priemonių.

**Trečiojo klausimo** atsakymai apie komunikacijos etiką ir vertybes pateikti 7 pav.

## Komunikacijos vertybių ir etikos vertinimas



7 pav. Komunikacijos vertybių ir etikos vertinimas

Pagal respondentų vertinimą galima teigti, kad netiksli informacija ir neteisėtiems tikslams informacija iš esmės organizacijoje nenaudojama. Informacijos perdavime vyrauja pasitikėjimas atvira komunikacija, kuri laikoma – vertybe. Bet kaip galima pastebėti, organizacijoje ne visada vyrauja tik nuoširdus bendravimas.

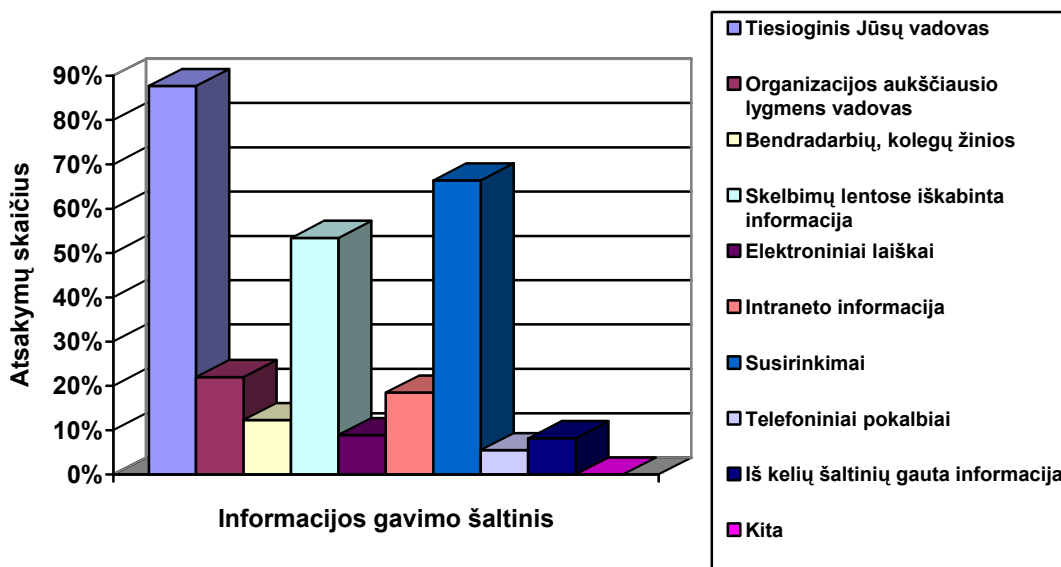
Vertinant gautus respondentų atsakymus galima teigti, kad technologinės priemonės įmonėje nėra efektyvios; tokiu būdu informacija gali būti suprasta skirtingai o tokiomis priemonėmis gali naudotis tik auštesnes pareigas užimantys darbuotojai.

Įmonėje informacija gaunama ir iš neoficialių pokalbių, tačiau rezultatai rodo, kad tokiu būdu gauta informacija nėra objektyvi, kadangi gali būti paveikta perduodančio asmens nuomonės, nuotaikos ar pačio asmens savybių (nepatikimas, mėgstantis pagražinti, iškraipyti situaciją), bei netiksli ir iškraipyta.

Vertinant **ketvirtojo** klausimo atsakymus apie tai, per kokį komunikacijos šaltinį gaunama patikimiausia informacija nustatyta, kad 88% darbuotojų mano jog tokią informaciją gauna iš tiesioginio savo vadovo (8 pav.). Didelė dalis respondentų patikima informacija laiko ir informaciją gautą susirinkimo metu bei rašytinę informaciją patalpintą skelbimų lentoje

(atitinkamai 66% ir 54%). Mažiausiai patikima informacija laikoma informacija gauta iš telefoninių pokalbių, elektroninių laiškų bei žodinė informacija gauta iš kolegų.

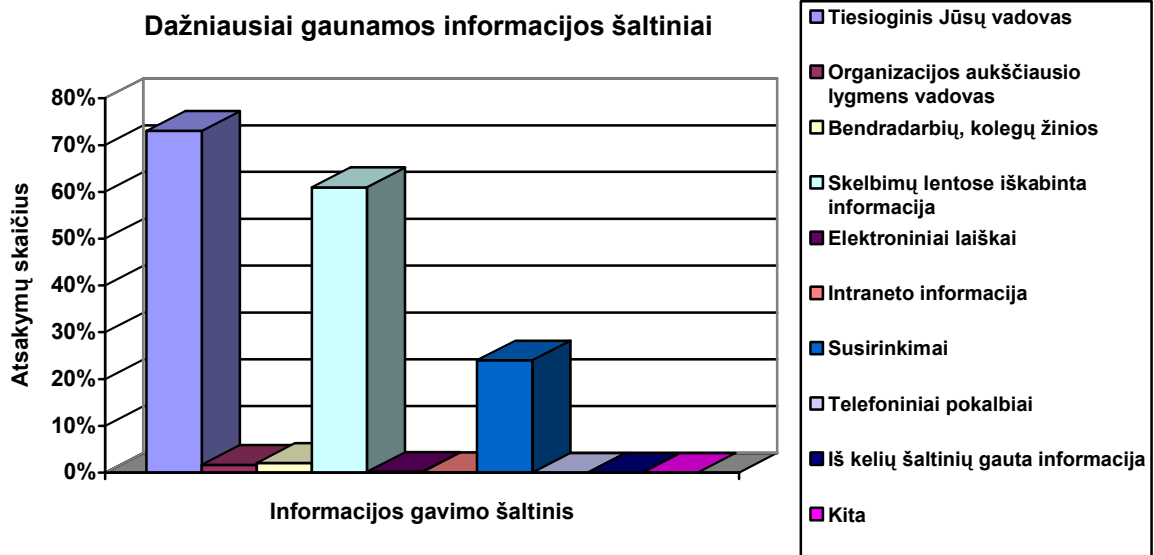
### Gaunamos patikimiausios informacijos pagrindinis šaltinis



### 8 pav. Gaunamos patikimiausios informacijos darbo klausimais pagrindinis šaltinis

Nepaisant kai kurių komunikacijos apie strateginius tikslus šaltinių nepatikimumą galima teigti, kad iš esmės, organizacijos komunikacijos priemonės apie strateginius tikslus yra paskirstytos efektyviai, kadangi nei vienas respondentas nepažymėjo, kad nebuvo supažindintas su strateginiais įmonės tikslais. Pasirinkti kanalai, rūšys ir tinklai yra pakankamai efektyvūs.

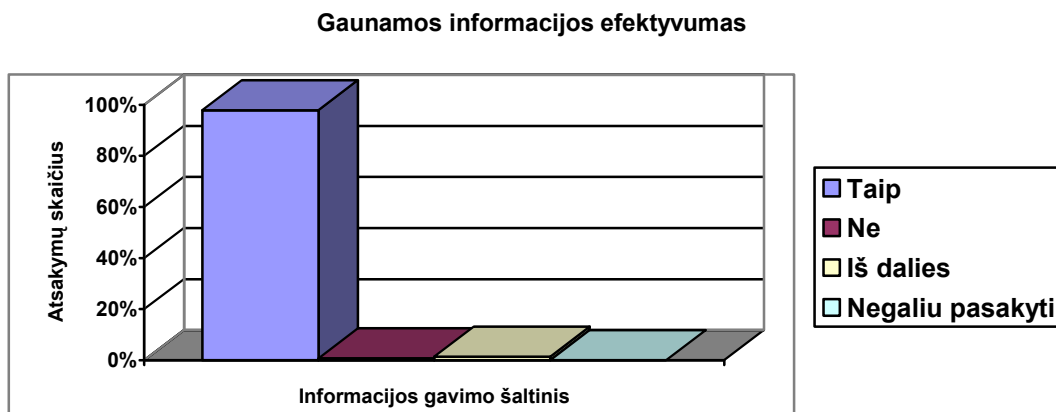
**Penktojo** ir **šeštojo** klausimų atsakymai glaudžiai tarpusavyje susiję. Tyrimas rodo, kad dažniausiai gaunamos informacijos darbo klausimais pagrindinis šaltinis yra tiesioginis darbuotojo vadovas (73%), antras dažniausiai gaunamos informacijos šaltinis – skelbimo lentose pateikta informacija (61%) trečias – susirinkimai (9 pav.).



**9 pav. Dažniausiai gaunamos informacijos darbo klausimais pagrindiniai šaltiniai**

Įvertinus maisto pramonės organizacijos vertybių ir etikos kriterijus galima teigti, kad ne visi darbuotojai organizacijos vertybe laiko laisvą informacijos keitimąsi, o kai kurie darbuotojai naudoja netikslią informaciją. Tačiau galima teigti, kad dauguma (t.y. 63%) respondentų pasitiki savo kolegomis, dauguma jų taip pat įvardijo, kad informacija apie organizaciją nėra renkama ir naudojama neteisėtiems tikslams.

**Šeštoju** klausimu buvo prašoma atsakyti ar penktame klausime paminėtas informacijos šaltinis (-iai) suteikia reikalingą informaciją efektyviai ir suprantamai. Didžioji dalis respondentų (97,9%) teigė, kad paminėti gaunamos informacijos šaltiniai (-iai) yra efektyvūs ir suprantami. Mažiausiai respondentų (0,7%) paminėjo, kad ši informacija visai nesuprantama. Labai mažas procentas respondentų (1,4%) paminėjo, kad gaunamos informacijos efektyvumas ir suprantamumas suteikia reikalingą informaciją tik iš dalies (10 pav).

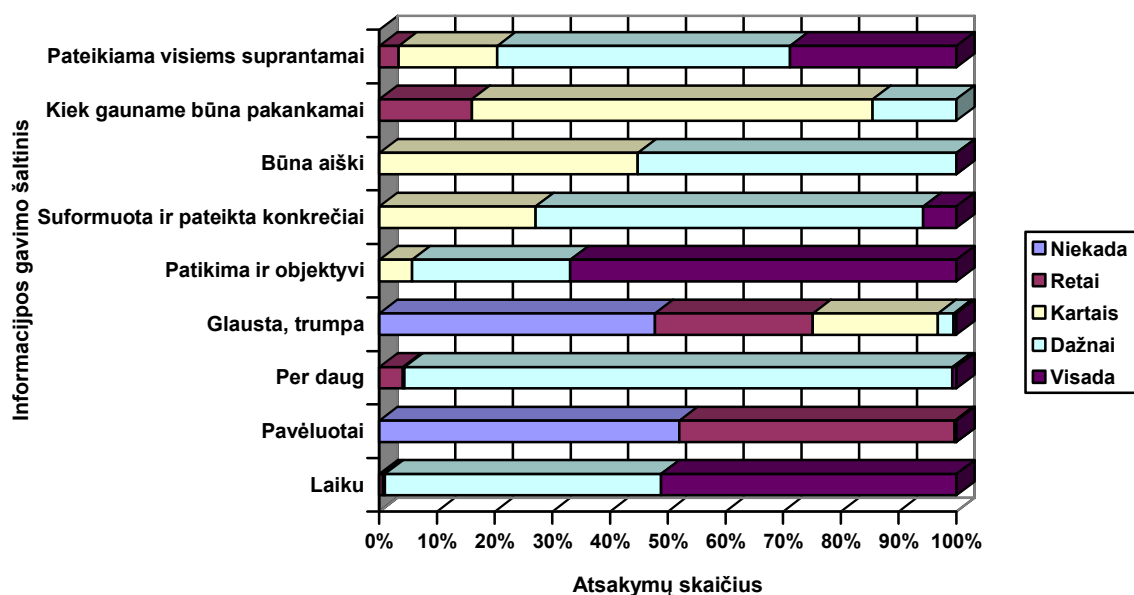


**10 pav. Gaunamos informacijos efektyvumas**

Galima teigti, kad tirtoje maisto pramonės organizacijoje pagrindiniais darbo klausimais patikimiausi informacijos perdavimo šaltiniai yra tiesioginis darbuotojų vadovas ir susirinkimai. Šie pagrindiniai komunikacijos šaltiniai tikrai gali būti labai patikimi ir efektyvūs, nes informacija nepereina iš „lūpų į lūpas“, organizacijos narius tiesiogiai pasiekia ir tiesiogiai perduodama neiškraipyta. Trečiuoju atveju, skelbimų lentose iškabinta informacija taip pat yra oficiali, informaciją galima peržiūrėti ir perskaityti ne vieną kartą ir turi išliekamąją vertę. Kiti informacijos, gaunamos darbo klausimais šaltiniai įmonėje pilnai nepasiteisino. Teigtina, kad bendradarbių ir kolegų teikiama informacija dažnai yra iškraipyta ir netiksli.

**Septintuoju** anketos klausimu norėta išsiaiškinti apie gaunamos informacijos kokybę susijusią su darbu. 11 pav. pateikiami gauti rezultatai.

**Gautos informacijos kokybės vertinimas**



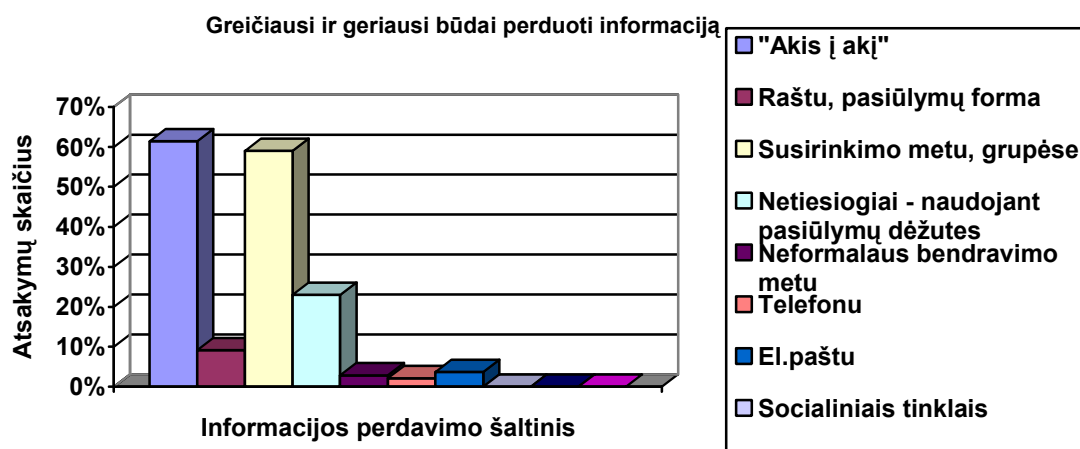
**11 pav. Gautos informacijos kokybės vertinimas**

Kaip matyti iš 11 pav. nustatyta, jog apie tai ar informacija yra savalaikė t.y. gaunama laiku, net pusė respondentų atsakė, jog tai būna visuomet, o kita pusė – jog tai būna dažnai. Į teiginių ar informacijos yra per daug, respondentai absoliuti dauguma respondentų t.y. net 94,9% atsakė teigiamai. Į klausimą ar informacija yra patikima ir objektyvi didesnė dalis respondentų(66,9%) teigė, kad patikima visada, 5,7% atsakė, kad kartais, o „retai“ ir „niekada“ nebuvo paminėta. Ar ta

informacija suformuota ir pateikta konkrečiai daugiausiai respondentai atsakė, kad dažnai – 66,9%, o „kartais“ atsakė 27% respondentų. Ar gaunama informacija būna aiški, „dažnai“ atsakė 54,8%, o „kartais“ atsakė 44,5% dalyvavusių apklausoje darbuotojų. Paklausti, ar užtenka gaunamos informacijos kiekio, didžioji respondentų dalis (62,3%) atsakė, kad „kartais“, o „niekada“ neatsakė nė vienas. Į teiginį, ar pateikta informacija yra visiems suprantama, pusė respondentų atsakė, kad dažnai, o kiek mažiau nei trečdalis – jog visada informacija jiems yra aiški ir suprantama.

Pagal gautus rezultatus galima daryti išvadą, kad organizacijoje vertikalios komunikacijos procesas yra pakankamai efektyvus, kadangi nei vienas iš apklaustųjų rezidentų nepažymėjo, kad informacijos perduoti neturi galimybes. Tačiau populiariausias ir priimtinausias respondentų pasisakimų yra „akis į akį“ („gyvai“). Vadinasi organizacijos vadovai siekia grįžtamojo ryšio iš darbuotojų ir suvokia kokia svarbi yra grįžtamojo ryšio vertė. Tokiu grįžtamoju ryšiu galima pasitikslinti ir pasiklausti. Tačiau galima išvelgti ir problemą: neišnaudojami visi komunikacijos kanalai, kurie leistų galbūt dar efektyviau perduoti informaciją.

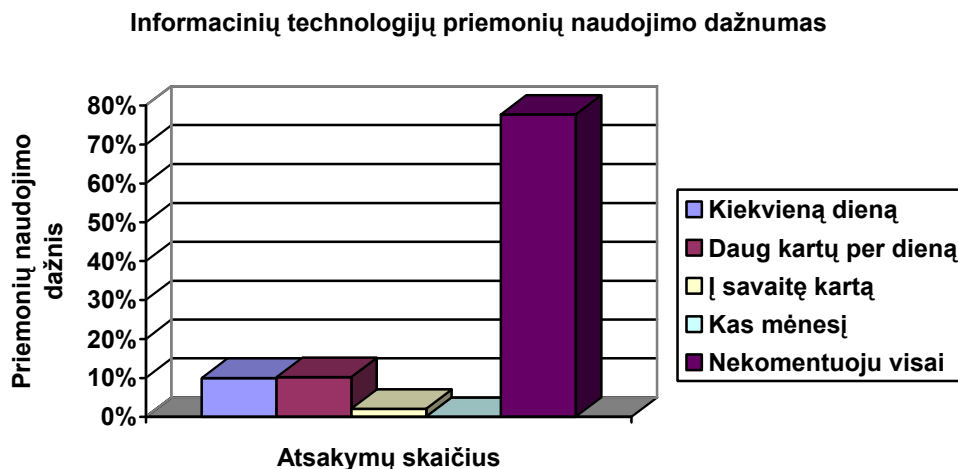
**Aštuntoju** anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip tirtose maisto pramonės organizacijoje darbuotojai geriausiai gali perduoti informaciją vadovui (-ams). Rezultatai pateikti 12 pav.



**12 pav. Greičiausi ir geriausi būdai perduoti informaciją**

Kaip matyti iš 12 pav. darbuotojai yra tos nuomonės, jog greičiausi būdai perduoti informacijai yra tiesioginis t.y. „akis į akį“ (61,4%) bei susirinkimo metu, grupėse (59%). Įdomu ir netikėta tai, jog tik mažoji dalis respondentų paminėjo informacinių technologijų priemones kaip efektyvias. Pvz, tik 3,7% ir 2,1% respondentų mano, kad elektroninis paštas ir atitinkamai telefonas, yra greitas ir efektyvus būdas informacijai perduoti.

**Devintuoju** anketos klausimu buvo norima išsiaiškinti, kaip dažnai darbuotojams tenka komunikuoti organizacijos viduje naudojantis komunikacijos technologinėmis priemonėmis (intranetu, el.paštu). Gauti rezultatai pateikiami 13 pav.

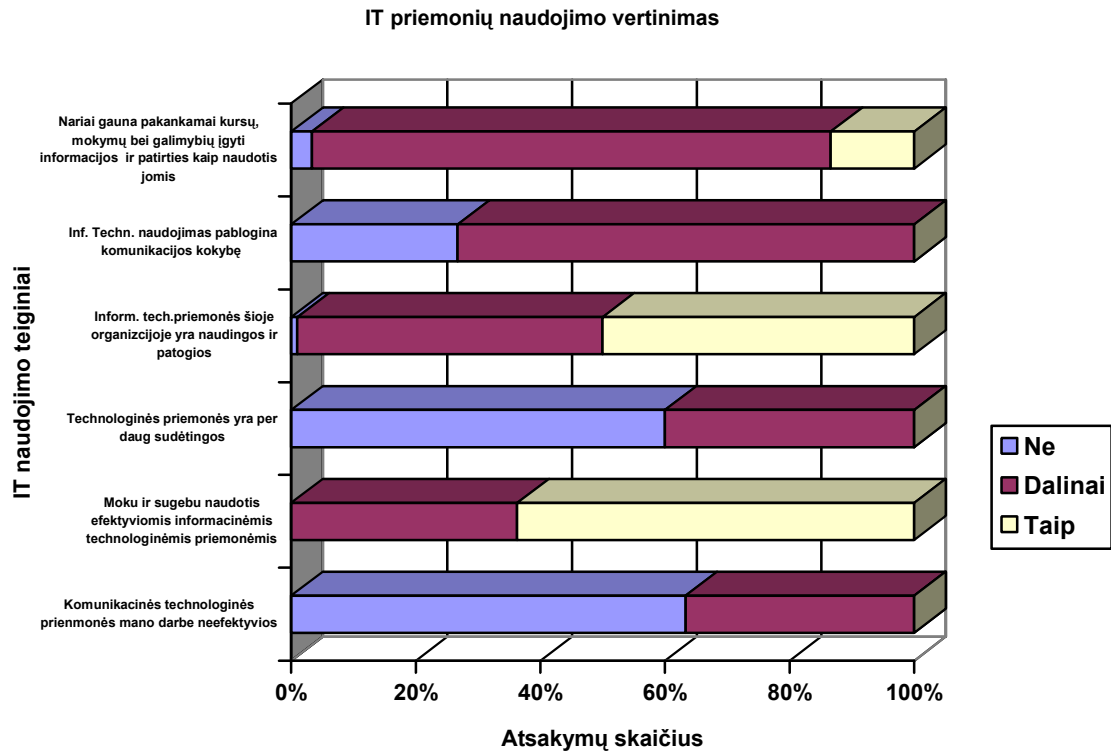


**13 pav. Informacinių technologijų priemonių naudojimo dažnumas**

Į pateiktą klausimą daugiausiai respondentų atsakė: „nekomentuoju visai“ (77,7%), kadangi pasirodė, jog daugelis apskritai nesinaudoja tokiomis informacinių technologijų priemonėmis. Tariant šių darbuotojų socialinį statusą nustatyta, kad dauguma jų darbininkai ir tiesiog fiziškai jie neturi galimybės naudotis IT darbo metu. Dešimtadalis respondentų nurodė, kad naudojami IT priemonėmis keletą kartų per dieną, bei tiek pat – jog kartą dienoje. Šie respondentai, kaip taisyklė, administracijos darbuotojams.

Galima teigti, kad šioje maisto pramonėje informacinės technologijos priemonėmis (intranetas, internetas, el. pašas) gali naudotis aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai. Iš gautų duomenų galima daryti išvadą, kad šiuolaikinė, IT priemonėmis paremta komunikacija vis dar prieinama tik nedidelei daliai įmonės darbuotojų, kas gali turėti neigiamos įtakos ir visinės komunikacijos kokybei. Kita vertus, žinoma, jog sutrikus informacinių technologijų priemonių veikimui įmonėse, kur komunikavimas ypač plačiai paremtas IT technologijomis tokių įmonių komunikacija sutriktų žymiai daugiau nei įmonės, kuri nnaudoja mažiau IT komunikacijos priemonių.

**Dešimtuoju** anketos klausimu norima išsiaiškinti kaip komunikavimą įtakoja informacinių technologijų naudojimas. Į šį klausimą galėjo atsakyti tik tie organizacijos nariai, kurie naudojami informacinėmis technologijomis. Į šį klausimą atsakė tik 30 darbuotojų. Respondentams reikėjo įvertinti informacinių technologijų naudojimąsi tik organizacijos viduje. Gauti rezultatai pateikti 14 pav.



#### 14 pav. Informacinių technologijų naudojimo įmonės viduje vertinimas

Daugelio apsklaustųjų duomenimis vidinė komunikacija darbe yra efektyvi, o trečdalis nuomone – tik iš dalies efektyvi. Apie tai, ar sugeba ir moka naudotis reikalingomis efektyviosiomis informacinėmis technologijomis daugiau nei pusė t.y. 63,7% atsakė „taip“ ir trečdalis – „dalinai“. Į teiginį „organizacijos viduje naudojamos informacinių technologijų priemonės yra per daug sudėtingos“ 60% respondentų atsakė, kad taip ir 40% respondentų – dalinai. Teiginį „ar informacinių technologijų priemonės yra naudingos ir patogios jų darbe“ 1% atsakė neigiamai, 49% teigė, kad dalinai, o pusė apklausoje dalyvavusių respondentų atsakė – „taip“. Kitas teiginys buvo pateiktas kaip klausimas, ar informacinių technologijų naudojimas pablogina komunikacijos kokybę bei efektyvumą dėl per didelio kiekio. Šiuo atveju, daugiau nei pusė (73,3%) respondentų atsakė – „dalinai“, o 26,7% atsakė, kad ne. Į paskutinį teiginį šiam klausimui „ar organizacijos nariai gauna pakankamai kursų, mokymų bei galimybių įgyti informacijos ir patirties kaip naudotis informacinėmis priemonėmis“, daugelis (83,3%) atsakė, kad dalinai, „taip“ paminėjo 13,4% ir „ne“ atsakė 3,3% respondentų.

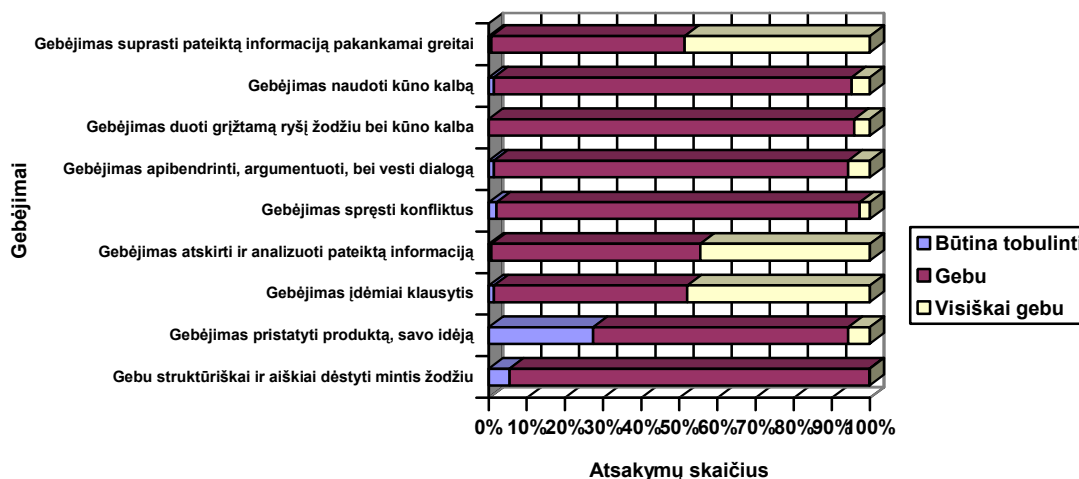
Darbuotojams įvertinus klausimus apie informacinių technologinių priemonių naudojimą vidinės maisto pramonės organizacijos komunikacijos procese, galima teigti, kad komunikacija informacinėmis technologijų priemonėmis įmonėje nėra labai efektyvi; dėl šios priežasties darbuotojai gali imti vengti komunikacinių technologijų, jiems gali trūkti specialiųjų gebėjimų naudotis šiomis



priemonėmis. Dauguma maisto pramonės organizacijos darbuotojų nėra įsitikinę, kad jų naudojamos priemonės yra naudingos, pusė jų tvirtino, kad dalinai ir aišku, jog tai gali sukelti tam tikrų komunikacijos trikdžių. Nemaža respondentų dalis (40%) teigia, kad jų naudojamos informacinės komunikacijos priemonės jiems yra dalinai sudėtingos, todėl aišku, kad mokymų naudotis IT priemonėmis trūksta.

**Vienuoliktame** anketos klausime buvo paršoma respondentų įvardinti ir įvertinti savo komunikacinius gebėjimus. Rezultatai pateikti 15 pav.

### Komunikacinių gebėjimų vertinimas



15 pav. Komunikacinių gebėjimų vertinimas

Dauguma dalyvavusių anketinėje apklausoje respondentų savo komunikacinius gebėjimus vertino teigiamai („gebu“ arba „visiškai gebu“). Geriausiai respondentai savo gebėjimus įvardino: „aiškiai dėstyti mintis“ (94,3%), „spręsti konfliktus“ (95,2%); „argumentuoti bei vesti dialogą“ (92,9%); „duoti grįžtamą ryšį žodžiu bei kūno kalba“ (95,9%), naudoti kūno kalbą (93,8%).

Galima teigti, kad dauguma maisto pramonės įmonės darbuotojų yra gabūs ir tobulinti jų komunikavimo įgūdžių nereikia (tačiau reikia atsižvelgti ir į tai, kad tai pačių darbuotojų išreikšta subjektyvi nuomonė).

Dvyliktu anketos apklausos klausimu buvo norima išsiaiškinti neformalios organizacijos komunikacijos tikslumą. Gauti apsklausos rezultatai yra pateikti 16 pav.

### Neoficialios darbinės informacijos tikslumo vertinimas



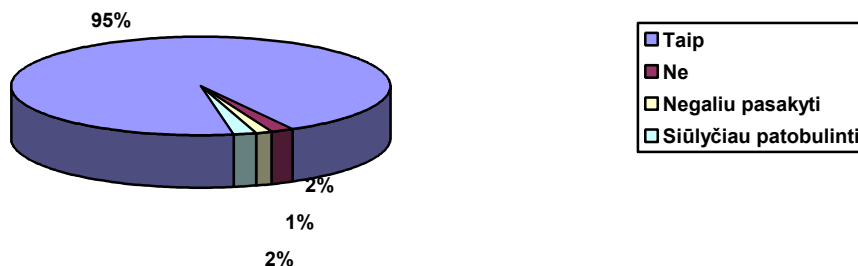
16 pav. Neoficialios darbinės informacijos tikslumo vertinimas

Kaip matyti iš 16 pav., absoliuti respondentų dalis (91,9%) įvardino gaunamos neoficialios informacijos tikslumą trejetu, tai reiškia ši informacija nėra nei labai tiksli, nei labai netiksli. Tačiau buvo respondentų, kurie neoficialią informaciją įvardino kaip labai tikslią (2%) ir tiek pat (2%), kaip labai netikslią.

Iš esmės, galima teigti, kad neoficialiais kanalais gauta ar perduota informacija tirtosios organizacijos viduje nėra vertinama kaip patikima.

**Tryliktas** klausimas pateiktas norint sužinoti, ar organizacijos nariai žino, kad organizacijoje yra tokia aplinka kurioje galima komunikuoti neformaliai. Respondentų ataskymai pateikti 17 pav.

### Respondentų komunikavimo vertinimas neformalioje aplinkoje



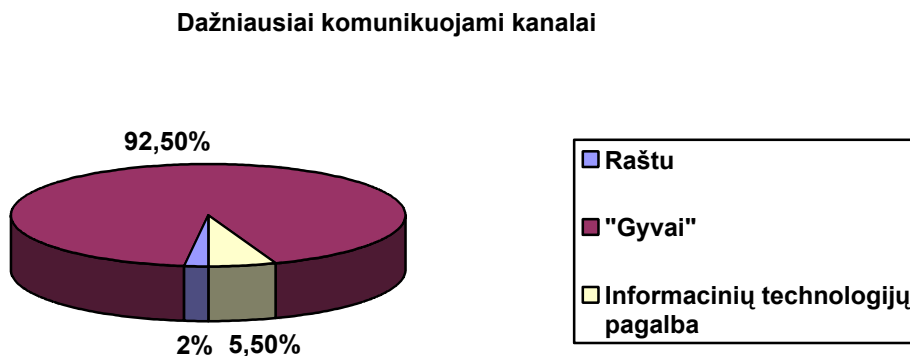
17 pav. Respondentų komunikavimo vertinimas neformalioje aplinkoje

Didžioji respondentų dalis (94,6%) teigė, kad žino apie įmonėje skirtas patalpas neformaliai komunikacijai ir juos komunikavimas toje aplinkoje tenkina. Tik keletas apklaustųjų apie tai nežinojo

arba negalėjo aiškiai atsakyti į šį klausimą. 2% respondentų siūlė tobulinti komunikaciją neformalioje aplinkoje.

Galima daryti išvadą, kad apie neformalios komunikacijos patalpas nežino arba negali pasakyti tie kurie šioje organizacijoje dirba neseniai. Tačiau neformalią komunikaciją absoliuti respondentų dalis įvertino teigiamai.

**Keturioliktu** anketos klausimu buvo siekta išskirti, kokiais būdais dažniausiai komunikuojate (keičiatės informacija). Gauti rezultatai pateikti 18 pav.



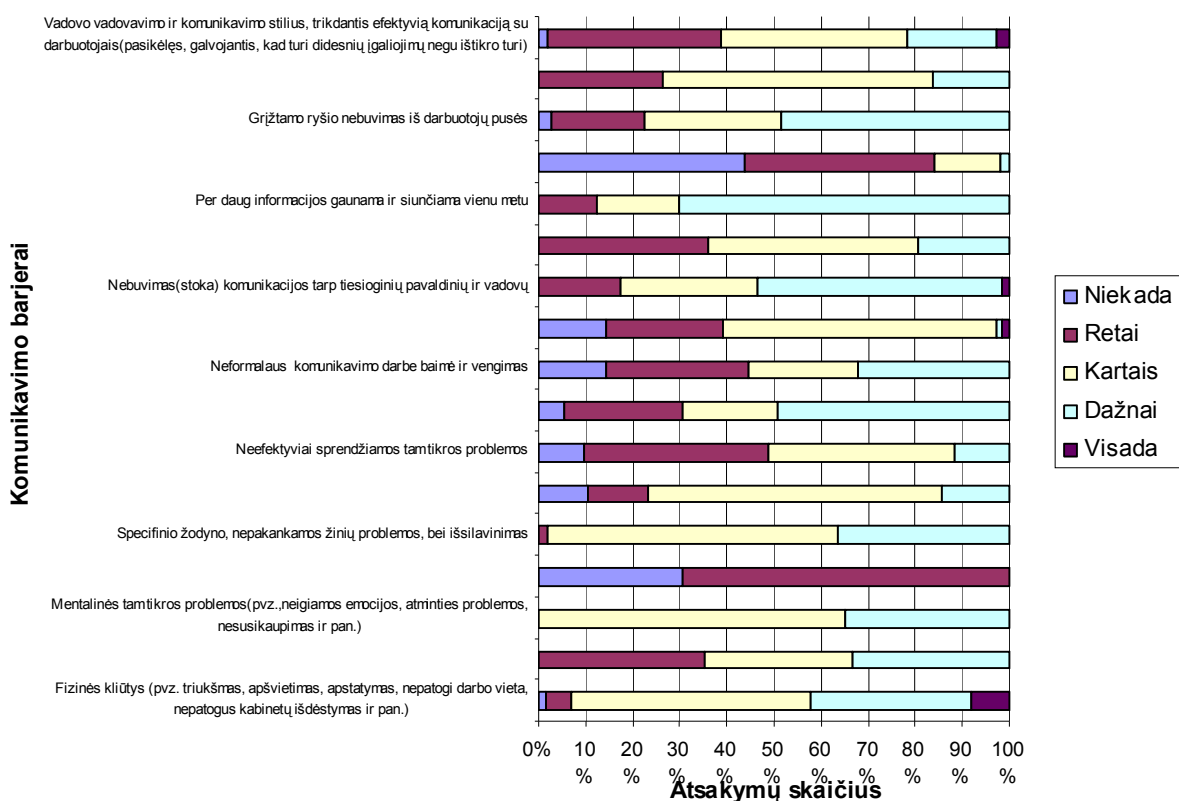
**18 pav. Dažniausiai komunikuojami kanalai**

Analizuojant rezultatus nustatyta, kad daugiausiai darbuotojų komunikuoja „gyvai“. Tik 5,5% laiko skiriama IT komunikacijai ir 2% laiko skiriama komunikacijai raštu.

Vertinant tai, kokiais būdais dažniausiai įmonėje vyksta komunikacija gautas beveik vienareikšmiškas rezultatas, kad bendraujama kone išskirtinai „gyvai“. Tik maža dalis laiko skiriama komunikacijai raštu ir elektroninėms priemonėms, kas dar kartą parodo, kad įmonės darbuotojams trūksta kompiuterinio raštingumo arba tai, jog įmonė per mažai naudoja kompiuterinių sistemų, jos veikla vis dar paremta fiziniu žmonių darbu, nėra robotizuota.

**Penkioliktu** anketos klausimu buvo norima išsiaiškinti kaip dažnai darbuotojai susiduria su efektyvios komunikacijos barjeriais komunikodami šios organizacijos viduje. Respondentams buvo prašoma įvertinti 17 numatytų barjerų. Gauti rezultatai pateikiami 19 pav.

## Efektyvios komunikavimo barjerų vertinimas



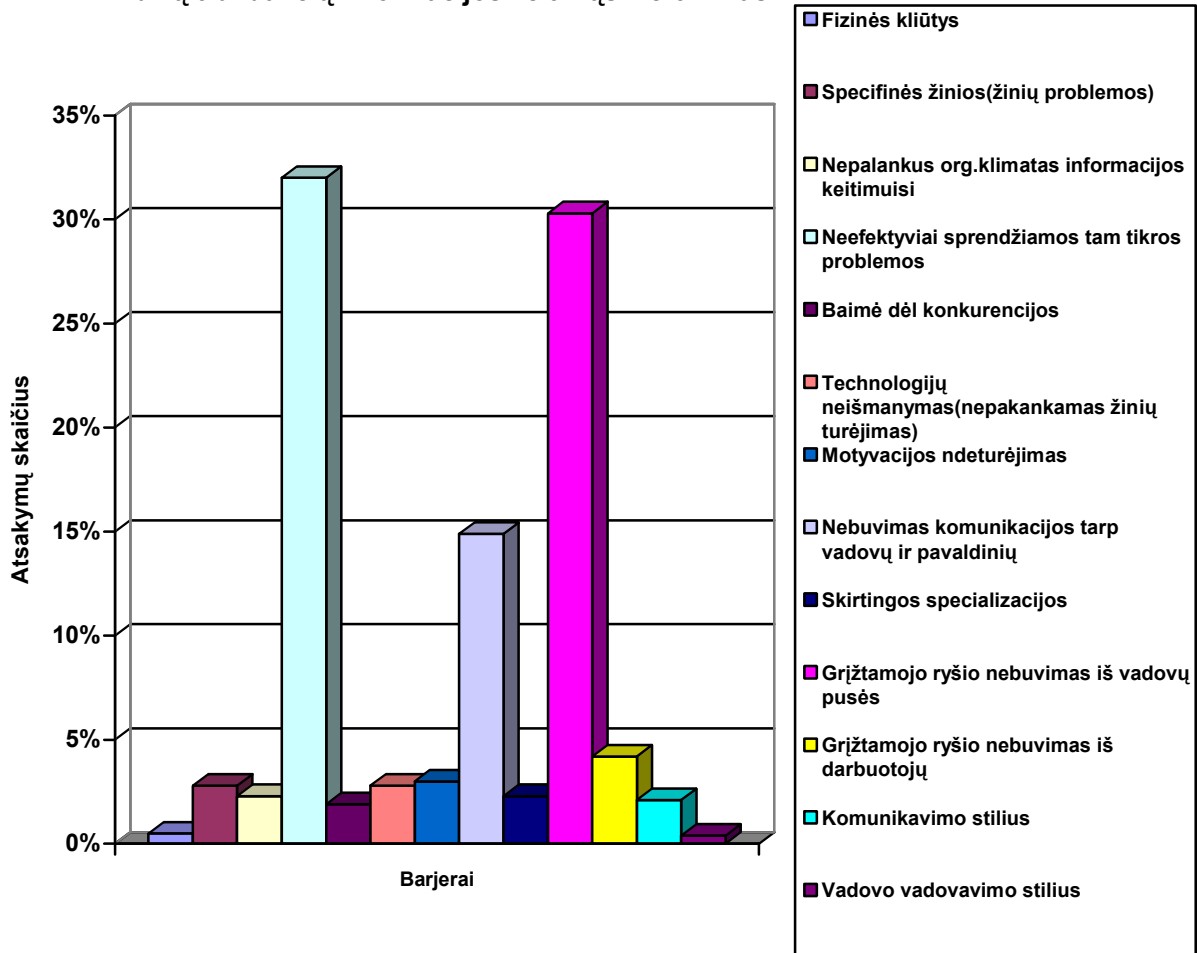
### 19 pav. Efektyvios komunikacijos barjerų vertinimas

Remiantis gautais tyrimais nustatyta, kad dažniausiai ir aiškiausiai pastebimi komunikavimo barjerai tiriamojoje organizacijoje yra: pernelyg didelis skirtingų nurodymų kiekis vienu metu (77,1%); fizinės kliūtys (50,7%), neefektyvus komunikavimo kanalo pasirinkimas (32,2%). Be to, daugelis respondentų teigė, kad trūksta grįžtamojo ryšio iš vadovų pusės, o kartais apskritai komunikacija yra nepatenkinama tarp vadovų ir pavaldinių.

Apibendrinant gautus rezultatus susijusius su efektyvios komunikacijos trikdžiais galima daryti išvadą, kad tirtoje maisto pramonės įmonėje pasireiškia tie patys komunikavimo trikdžiai, kaip ir kitose didelėse organizacijose, kuriose vyrauja vertikalioji komunikacija. Šiais atvejais ypač iškeliamos tos problemos, susijusios su grįžtamojo ryšio trūkumu.

**Šešioliktame** anketos klausime buvo prašoma darbuotojų iš pateikto penkiolikto klausimo sąrašo išrinkti respondentų nuomone labiausiai trukdančius ar visiškai stabdančius trikdžius, kurie trukdo keistis informacija. Gauti rezultatai pateikti 20 pav.

### Trikdžių trukdančių informacijos keitimasi vertinimas



20 pav. Trikdžių trukdančių keistis informacija vertinimas

Trečdalis respondentų nuomone (32%), organizacijoje neefektyviai yra sprendžiamos tam tikros problemos dėl nepilno užduočių supratimo. Šis trikdys nurodytas kaip svarbiausias. Antruoju barjeru respondentai įvardija grįžtamojo ryšio nebuvimą (30,3%) iš vadovų pusės. Trečiuoju barjeru įvardinta (14,2%) komunikacijos stoka tarp tiesioginių pavaldinių ir jų vadovų. Kiti nurodyti barjerai surinko nuo 2,8% iki 0,5% respondentų atsakymų, tad aiškiai mažiau yra reikšmingi ir pastebimi įmonėje.

Rementis gautais rezultatais galima teigti, kad trikdžiai iškyla tarp hierarchinių lygių, nesusikalbėjimo ir nesusiklausymo.

**Septynioliktą** anketos klausimą, siekta sužinoti kas darbuotojų nuomone, galėtų pagerinti komunikaciją aplinkoje. Tam suformuluotas klausimas pasiūlymų pateikimo forma, kur savo suformuluotus pasiūlymus galėjo pateikti patys darbuotojai. Klausimui „kas jų nuomone geriausiai pagerintų komunikaciją jų aplinkoje (darbe)“ gauti šie pasiūlymai ir pageidavimai:

1. norisi savavalės informacijos ir žodinių nurodymų aiškumo;

2. „šiltesnio“ bendravimo;
3. tikslios ir aiškios informacijos apie pareigybių atlikimą, bei vienodų sąlygų (darbo) apibūdinimo kiekvienam darbuotojui. Visų pirma turi būti sąlygos ir atlygis vienodi. Vadovai labiau turi komunikuoti tokiais klausimais su gamybos padalinio darbuotojais.
4. ugdymo seminarų;
5. dieninio darbo grafiko;
6. konkurencijos nebuvimo ir vienodo atlygio už vienodas pareigybes;
7. vietinio elektroninio tinklo;
8. vadovų artimesnio bendravimo su pavaldiniais.

Analizuojant respondentų atsakymus aišku, kad darbuotojams pirmaeilis ir labai svarbus dalykas yra sąžiningas darbdavių elgesys jų atžvilgiu deramas atlyginimas, teisingumas. Tiesioginės komunikacijos problematika aiškiai suvokiama ir akcentuojama mažiau, kas galbūt rodo, kad darbuotojams trūksta aiškumo kas yra komunikacija, kodėl ji svarbi. Žinoma, toks aiškumo trūkumas galimai susijęs ir su bendra darbo aplinkos atmosfera, lojalumo skatinimo trūkumu. Ko gero, nėra dedama pakankamai pastangų, kad darbuotojas jaustųsi pilnateisis ir pilnavertis kolektyvo narys, nors yra žinoma, jog tokios pastangos tirtose įmonėse yra dedamos (organizuojami šventiniai renginiai, darbuotojai nepamirštami švenčių metu ir pan). Nepastovus darbuotojų kontingentas (tik dalis jų dirba pagal nuolatines darbo sutartis) taip pat neskatina geresnės komunikacijos.

### 3. MAISTO PRAMONĖS ĮMONĖS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TRIKDŽIŲ TYRIMO REZULTATŲ INTERPRETAVIMAS IR APIBENDRINIMAS

Žvalgybinio tyrimai atskleidė, kad tiriamosios įmonės vadovų uždavinys – sukurti tokias darbo sąlygas, kurios įgalintų darbuotojus rodyti iniciatyvą ir leistų didžiulius atliktos darbo rezultatus. Daugelis vadovų vertina kiekvieno darbuotojo sugebėjimus, tačiau atsižvelgia ir į kiekvieno darbuotojo rūpesčius bei poreikius.

Santykiai darbe grindžiami bendradarbiavimo ir savitarpio supratimo dvasia. Tik tokiu būdu galima užtikrinti darbuotojų lojalumą ir pasididžiavimą darbdaviu. Ilgalaikis bendradarbiavimas su darbuotojais turi ir didžiulį privalumą: galime naudotis darbuotojų patirtimi ir taip užtikrinti sėkmingą įmonės darbą.

Pastebėta, kad įmonės vadovybė skatina ir remia visus, kurie kartu su įmone siekia svarbiausių tikslų ir prisideda prie įmonės įvaizdžio kūrimo. Visgi, tam, kad būtų galima džiaugtis gera savijauta, sveiku organizmu ir aplinkinių komplimentais – reikia skirti nemažai nuolatinių pastangų. Panaši išvada peršasi ir su motyvacijos skatinimu – norint, kad įmonėje dirbtų talentingi darbuotojai, reikia nuolat investuoti į jų tobulėjimą. Darbuotojų nuomonė parodė, kad, iš esmės, darbuotojams suteikiama galimybė naudotis įmonės pasiekimais, sunkiose gyvenimo situacijose jie gali tikėtis visokeriopos įmonės paramos. Suteikiamos mokamos išieginės papildomos dienos įvairioms gyvenimo progoms: vestuvėms, laidotuvėms, duodama vaišėms papildomai produkcijos gaminių.

Vienas iš įmonės darbuotojų skatinimo pavyzdžių yra produkcijos darbuotojams davimas ar galimybė jos įsigyti pigiau. Įmonei tai nėra nuostolis, tačiau toks skatinimo būdas pakankamai motyvuotai veikia darbuotojus. Iš darbuotojų nuomonės galima padaryti išvadą, kad toks skatinimo būdas turi netgi išorinį poveikį: tam tikra reklama apie tai, jog įmonės darbuotojai gali pigiau įsigyti produkcijos skatina ieškančius darbo rinktis būtent šią įmonę. Todėl tai teigiamai veikia įmonės prestižą ir pakelia jos „kartelę“ prieš konkurencingas įmones.

Įmonės vadovai suvokia, jei jų darbo pagrindinis principas bus vertinti savo komandos žmones, jų kuriamą vertę, suvokti, kad jų asmeninė atsakomybė yra investuoti į kiekvieno darbuotojo tobulėjimą, įmonė taps geresne, sėkmingesne kompanija.

Be to pastebėta, kad aukštai keliami tikslai kiekvienam įmonės darbuotojui gali būti pasiekti tik kuriant ir dirbant kartu, kaip darni ir pasiukojanti komanda. Tikslą galima pasiekti tik atskleidžiant kiekvieno grupės nario kūrybines galias, juk žmogus yra didžiausia vertybė.

Įmonėje yra organizuojami darbuotojų mokymai. Jie taikomi visiems bendrovės darbuotojams, praktikantams, trečios šalies darbuotojams. Instruktyvumai įforminami tame pačiame instruktyvumų darbo žurnale.

10 lentelėje pateikti tiriamos maisto pramonės žvalgybinio tyrimo nustatyti privalumai ir trūkumai.

**10 lentelė. Maisto pramonės įmonės vidinės komunikacijos priemonių privalumai ir trūkumai  
žvalgybiniu pagrindu**

Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovybė domisi apie įvairius veiksmus, kurie gali paveikti darbą</li> <li>• Vykdomi mokymai, susiję su darbo sauga ir sveikata</li> <li>• Stipriau pasireiškia horizontalus bendravimas tarp darbuotojų</li> <li>• Daug informacijos pateikiama darbo vietose, gamybinėse patalpose</li> <li>• Organizuoja Kalėdinius vakarėlius ir vaikučių/šeimos šventes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nėra stiprios vertikalios komunikacijos</li> <li>• Skirtingos ir dažnos informacijos perteklius</li> <li>• Informacija „iš viršaus į apačią“ perduodama išfiltruota - paslėpta</li> <li>• Daugelis nesklandumų perduodami emociškai</li> <li>• Nėra tikslios informacijos apie darbo ir įmonės rezultatus</li> <li>• Neskiria pakankamai dėmesio darbuotojų pranešimams</li> <li>• Darbuotojų vertinimas ne visada atitinka paties darbuotojo pastangas, vyrauja nepilnavertiškumo jausmas darbuotojų tarpe</li> <li>• Daug informacijos perduodama „gandų“ lygyje ir darbe juntamas stresas</li> <li>• Per dažnai reikalaujama pateikti paaiškinimus apie atliktą darbą</li> <li>• Vadovybė „bijo“ tiesiogiai bendrauti su savo pavaldiniais ir pripažinti jų sėkmę darbe</li> <li>• Mažai kreipiamas dėmesys į pavaldinio poreikius/norus/reikalavimus</li> <li>• Nepripažįsta darbuotojų savanoriško jungimosi į sąjungas ar asociacijas, teisės derėtis su darbdaviu</li> </ul>

**Žvalgomojo tyrimo rezultatų apibendrinimas:**

Įmonės darbuotojai yra taip pat svarbi grandis, per kurią informacija apie įmonę patenka į išorę, todėl vidinės komunikacijos priemonėmis reikia užtikrinti, kad informacija, kuria darbuotojai disponuoja, būtų tiksli ir teisinga. Ypač svarbus darbuotojų informuotumo veiksnys – teigiama informacija apie įmonės finansinius rodiklius, jos reputaciją tarp klientų ar investuotojų skatina darbuotojų lojalumą.

Rekomendacijos maisto įmonei, kad pasiektų efektyvesnės vidinės komunikacijos (sudaryta autorės):

- Turi būti aktualu išsiaiškinti konkrečiai ką galvoja darbuotojai apie darbą, jų poreikius, nuomones, lemiančius veiksmus.
- Pateikiama tiksli, aiški, išsami ir vienoda informacija visų padalinių darbuotojams.
- Darbuotojų rūpesčių išsakymas ir jų aptarimas gali būti labai svarbus tolesniam organizacijos problemų sprendimui, darbo klimatui, naujų idėjų diegimui.
- Sukurti dar lankstesnę ir palankesnę darbo aplinką, kuri skatintų vadovus ir darbuotojus, rasti sprendimus, kurie atitinka verslo ir individualius poreikius.
- Išsaugoti darbuotojus, kurie sėkmingai atlieka jiems pavestą darbą ir gyvena asmeninį gyvenimą yra produktyvus ir prisideda prie verslo rezultatų.
- Lanksčiau ir atviriau valdyti gamybinius ir administracinius padalinius.
- Skatinti geresnį tarpusavio supratimą tarp įmonės dirbančiųjų ir aukštesnių vadovų.



- Būti lankstesniems dėl to, kaip darbas atliekamas, kad darbuotojai galėtų sutelkti dėmesį į tai, kas svarbu – rezultata, o ne procesus, darbuotojų tobulėjimui yra daugiau nei tiesiog mokymas, tai gyvenimo būdas, todėl įmonė turėtų stengtis samdyti gabius žmones, suteikti jiems viliojančias galimybes ir įtraukti juos į jų plėtrą.
- Rūpintis darbuotojų lūkesčiais ir prisidėti prie jų įgyvendinimo.
- Dažniau įtraukti darbuotojus į įmonės tikslų formavimą ir jų įgyvendinimą.
- Naudoti grįžtamąjį ryšį tarp vadovybės ir personalo.
- Bendraujant turėtų išryškėti empatija (gebėjimas atpažinti ir suprasti bendravimo partnerių emocijas, jausmus).

**Fokus grupėje:** *Pasitvirtino, kad vidinė organizacijos komunikacija vyksta vertikaliai ( tarp darbuotojų ir vadovų) ir horizontaliai ( tarp to paties hierarchinio lygio darbuotojų).*

Išanalizavus maisto parmonės įmonės organizacijoje vidinės komunikacijos trikdžius galima teigti, kad šioje įmonėje komunikacija vyksta pakankamai efektyviai, tačiau turi ir tam tikrų trikdžių. Tyrimo metu pavyko identifikuoti keletą trikdžių, kuriuos galima būtų minimalizuoti ar visiškai juos panaikinti. Žemiau pateikti nustatyti trikdžiai pagal tyrime numatytus kriterijus:

- komunikacijos kanalų pasirinkimas – didžiausias komunikacijos trikdis, tai komunikacija raštu; oficiali informacija perduodama neformaliais kanalais; pakankamai mažas informacijos perdavimo šaltinių skaičius;
- informacijos perdavimo/priėmimo tobulinimas: gaunama informacija ne visuomet yra efektyvi ir konkreti. Neoficialiai gaunama informacija – nepatikima;
- tikslų ir uždavinių peržiūrėjimas turi būti tolygus rizikos šalinimo veiksmų plano peržiūrai. Tikslai ir uždavys peržiūrimi ne rečiau kaip vieną kartą metuose;
- komunikacijos etikos problemų eliminavimas – draugiškos atmosferos trūkumas. Yra dalis darbuotojų manančių, kad gali naudoti nepatikimą informaciją. Atviros komunikacijos vadovai nevertina kaip vertybės. Nepatvirtintos ir netikslios informacijos naudojimas;
- organizacijos technologijų komunikacijos trikdžių eliminavimas – mokymų ir seminarų trūkumas technologijų priemonių naudojimo temomis, ko pasekoje, komunikacija yra nepatogi ir neefektyvi;
- asmens komunikacijos problemos – dalis darbuotojų pakankamai uždari, jie apkritai vengia komunikuoti, išskyla konkurencija tarp panašios specializacijos specialistų;
- organizacijos narių komunikacijos gebėjimų tobulinimas – gebėjimų tobulinimo poreikis, komunikacijos gebėjimų trūkumas.

## Priemonės komunikacinių organizacijų tobulinimui

Egzistuoja daug organizacinių priemonių, kurios sudaro sąlygas efektyviau keistis informacija.

**1. Informacijos srautų reguliavimas.** Komunikacijos proceso dalyviai turi išmokti įvertinti savo ir kitų informacijos vartotojų kiekybinius ir kokybinius poreikius. Jie turi stengtis išskirti, kas yra „per daug“ ir „per mažai“ informacijos pasikeitimo kontekste.

**2. Grįžtamojo ryšio sistemos.** Tiek tarpusavio santykiuose, tiek organizacinėje komunikacijoje grįžtamasis ryšys yra vienodas. Grįžtamojo ryšio sistemos organizacijoje užtikrinamos įvairiai. Darbuotojų pervedimas iš vienos organizacijos dalies į kitą – tai tik vienas iš būdų, siekiant aptarti ir išspręsti tam tikrus atitinkamus klausimus. Kitas žingsnis – tai darbuotojų apklausas. Bene efektyviausias ir plačiausiai paplitęs grįžtamojo ryšio užtikrinimas organizacijoje – pastovūs vadovų ir darbuotojų susirinkimai ir pasitarimai, grupių sukūrimas bendrai. Susitikimų metu nagrinėjami ir aptarinėjami klausimai, liečiantys abipusius interesus. Komunikacijos proceso efektyvumą labai padidina grįžtamasis ryšys (Misevičius, Urbonienė, 2006). A. M. Sapienza (2004) teigia, kad efektyvus bendravimas reikalauja ne tik tinkamo bendravimo suvokimo, bet ir žinoti kaip ir kokios problemos gali iškilti kiekviename žingsnyje. Visa tai gali būti užtikrinti tik teisingas grįžtamasis ryšys. Grįžtamas ryšys parodo ar pavyko pasiekti ir suprasti ar pranešimas būtų perduotas suprantamai (Robbins, 2003).

**3. Pasiūlymų surinkimo sistema** kuriama tiksliau dėl to, kad informacija lengviau pasiektų „viršų“. Šios sistemos tikslas – idėjų filtravimas ir ignoravimo sumažinimas, sklindančioms „iš apačios“. Tokia sistema įgyvendinama per pasiūlymų dėžes, į kurias organizacijos darbuotojai gali įdėti savo pasiūlymus. Tačiau tai irgi nėra labai efektyvu, nes nėra patvirtinančio mechanizmo, kad pasiūlymai yra peržiūrimi, nes darbuotojai nėra skatinami už pateiktus konkrečius pasiūlymus, kurie pagerino organizacijos veiklą.

**4. Informaciniai šaltiniai: biuleteniai, publikacijos, vaizdo įrašai.** Didelės organizacijos kiekvieną mėnesį pakankamai išleidžia biuletenių ar laikraščių, kuriuose pateikiama informacija skirta visiems organizacijos darbuotojams. Šiuose laikraštukuose bei biuleteniuose gali būti pateikiama informacija, straipsniai su pasiūlymais, kaip galima tobulinti valdymą, o taip pat darbuotojų sveikatos apsaugą ir pan.

**5. Šiuolaikinės informacinės technologijos.** Nauji informacinių technologijų srities laimėjimai gali sudaryti ne tik palankias sąlygas, bet ir efektyviau keistis visa nauja informacija. Asmeniniai kompiuteriai leidžia siųsti raštiškus pranešimus elektroniniu paštu, bet kuriam organizacijos nariui.

Remiantis mokslinės literatūros analizės pagalba galima išskirti komunikacijos priemones, kurios, galbūt, galėtų išspręsti modulyje išskirtus komunikacijos barjerus. Priemonės barjerams įveikti yra instrumentai ir veiksmai, kurie rekomenduojami norint išvengti ar sumažinti tam tikrus barjerus.

### *Apibendrinimas:*

Organizacijos komunikacijos barjerai neleidžia veiksmingai keistis informacija, idėjomis, sumažėja organizacijos efektyvumas, didėja nepasitenkinimas darbu, prastėja organizacijos tikslų pasiekimo rodikliai, motyvacija.

Vidinė komunikacija yra nuolatinis procesas, kai įmonėje yra skleidžiama ir keičiamasi informacija. Vidinės komunikacijos priemonėmis darbuotojams perteikiama įmonės filosofija, vertybės ir siekiai. Įmonė, siekianti pelnyti gero darbdavio reputaciją, turi tinkamai vertinti ir motyvuoti savo darbuotojus. Įmonės darbuotojai yra taip pat svarbi grandis, per kurią informacija apie įmonę patenka į išorę, todėl vidinės komunikacijos priemonėmis reikia užtikrinti, kad informacija, kuria darbuotojai disponuoja, būtų tiksli ir teisinga. Ypač svarbus darbuotojų informuotumo veiksnys – teigiama informacija apie įmonės finansinius rodiklius, jos reputaciją tarp klientų ar investuotojų skatina darbuotojų lojalumą.

Vadovai „aklaid“ išsako savo tikslus, o darbuotojai turi pateikti rezultatus. Retai kada būna taip, kad vadovybė tartųsi su pavaldiniais priimant vienokius ar kitokius, su darbu susijusius, sprendimus. Dažniausi „iš apačios į viršų“ perduodami pavyzdžiai: ką žmonės padarė, ką padarė jų pavaldiniai, ką nuveikė jų bendradarbiai, ką jie mano, ką reikėtų padaryti, kokios problemos jiems kilo, kokios yra bendros padalinio problemos, ką reikėtų peržiūrėti įmonės praktikoje ir politikoje.

Galima teigti, kad tirtosios įmonės sėkmė priklauso nuo komunikacijos kompetencijos, kurią sudaro: tikslų aiškumas, dalijimasis informacija ir žiniomis, efektyvios komunikacijos priemonės ir lyderių vaidmuo komunikacijoje. Taigi, įmonėje turi būti svarbiausia komunikacinė funkcija, kuri perduoda tikslią informaciją ir daro įtaką žmonių tarpusavio santykiams.

## 4. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TRIKDŽIŲ MINIMALIZAVIMO GAIRĖS

Žemiau pateikiamos vidinės organizacijos komunikacijos trikdžių minimalizavimo gairės skirtos trikdžiams sumažinti tiriamojoje įmonėje, remiantis atliktais tyrimais ir gautų rezultatų analize. Siūlomos gairės nukreiptos komunikacijos tobulinimui, siekiant gauti praktinį rezultatų pritaikymą.

### • **Efektyvių komunikacijos kanalų ir tinklų pasirinkimo tobulinimas.**

Tiriamojoje maisto pramonės įmonėje oficialią informaciją rekomenduojama perduoti tik oficialiais komunikacijos kanalais ir tinklais. Ši informacija turi būti trumpa, aiški ir įvertinta dokumentais ar kitu raštišku būdu. Oficiali informacija perduodama neoficialiai gali būti iškreipta, prarasti esmę, bei užduoties turinį. Užrašyta perduota informacija turės išliekamąją vertę, bus galima pasitikrinti ir patikslinti. Stengtis pasirinkti kuo efektyvesnį informacijos perdavimo šaltinį perduodant informaciją, nes šiuo metu organizacijoje yra permažai naudojama perdavimo šaltinių, per kuriuos visą informaciją perduoti neįmanoma.

### • **Komunikacijos gebėjimų ir priemonių raštu, tobulinimas.**

Rašytinė komunikacija buvo išskirta turinti daugiausiai trikdžių ir mažiausiai efektyvi, todėl teikiame keletą pasiūlymų jiems sumažinti: pranešimai turi būti aiškūs ir trumpi, kad kuo mažiau būtų interpretavimo galimybių. Tobulinti darbuotojų struktūrizavimo, argumentavimo gebėjimus. Rengti psichologines paskaitas darbuotojams apmokyti ir jų gebėjimams tobulinti.

### • **Informacijos priėmimo ir perdavimo tobulinimas.**

Tyrimo rezultatai parodė, kad tirtoje maisto pramonės organizacijoje yra problemų su informacijos perdavimu ir priėmimu. Todėl siūlytume jas spręsti tokiomis priemonėmis:

*Informacijos gavimą laiku ir matomumą:* informacija turi būti skelbiama visiems matomose vietose ir lengvai prieinamose erdvėse (skelbimų lentose, informaciją perduoti ekranų pagalba, kurie būtų įtaisyti gerai matomose vietose: valgykloje, poilsio kambariuose ir pan.).

*Užduočių neapibrėžtumas:* visas užduotis pateikti visiems suprantamais žodžiais ir forma, būtina įvardinti užduočių tikslus, laiką užduočiai atlikti, laukiamus rezultatus, sukurti aiškų pagrindinių užduočių vadovą.

*Dėl informacijos gaunamos iš skirtingų hierarchinių lygių informacijos neaiškumo tobulinimas:* rengti aiškius ir trumpus pranešimus atsižvelgiant į gavėjo hierarchinį lygį. Reiktų patikslinti ar pranešimai teisingai suprasti. Kuo daugiau komunikuoti „akis į akį“, kad būtų gaunamas grįžtamas ryšys.

### • **Organizacijos tikslų sklaidos tobulinimas.**

Metų pradžioje informuoti apie organizacijos tikslus, skaityti pranešimą (prezentaciją), kad darbuotojai kuo aiškiau ir geriau suprastu organizacijos tikslus, nuolat juos priminti susirinkimų metu, nuolat pristatyti ir priimant naujus darbuotojus į darbą. Informuoti apie vykstančius pasikeitimus ir įvykdytus planus.

- **Normų etikos laikymosi tobulinimas.**

Būtina organizacijos nuostatose konkrečiai apibrėžti kas laikoma etiška informacija ir komunikacija, kadangi ne visi organizacijos nariai yra linkę etiškai valdyti tam tikrą informaciją. Darbuotojų teigimu, informacija ne visuomet yra perduodama etiškai.

- **Nenorėjimo komunikuoti eliminavimas.**

Tyrimų duomenys rodo, kad didžioji dauguma darbuotojų, kurie organizacijos atmosferą vertina kaip draugišką, kurioje nėra daug konfliktų ir nėra nenoro komunikuoti. Vis dėlto, išaiškinta, kad neretai kai kurie darbuotojai nenori/vengia komunikuoti. Tokius darbuotojus reikėtų sudominti ir įtraukti per organizacijos renginius, pvz. įtraukti kaip komandos narius dalyvauti įvairiuose žaidimuose (pvz. „atspėk žodį“ ar pan.), kas turėtų skatinti organizacijos narius komunikuoti tarpusavyje ir veikti kaip vientisą komandą. Taip pat, derėtų skatinti darbuotojus susitikti ne tik darbo aplinkoje, bet komunikuoti neformaliai išvykų metu ir savaitgaliais. Organizacijos nariai turi būti komanda, kurioje vyrautų draugiška aplinka, kurios metu lengviau būtų siekiama bendrų darbo rezultatų. Tikslų lengviau siekti komandiniu darbu.

- **Komunikacinių technologijų priemonių naudojimo tobulinimas.**

Reikia organizuoti mokymus, kur būtų suteikiama informacija, kaip naudotis komunikacijos technologijomis, kurių metu darbuotojai rastų informacijos ir rūpimus klausimus. Būtų galima sukurti tinklapį, kuriame kiekvienas darbuotojas galėtų reikšti savo mintis, rašyti klausimus, po kuriais galima būtų komentuoti, teikti pasiūlymus ir viską daryti anonimiškai (daugelis darbuotojų tai norėtų, kad po to nekiltų problemų jiems bendraujant su vadovais).

- **Komunikacinės komunikacijos ir asmeninių komunikacinių gebėjimų tobulinimas.**

Iš gautų rezultatų matyti, kad didžioji darbuotojų dalis pripažino, jog nepaisant to, kad daugelis jų yra ištobulinę komunikacinius gebėjimus, jiems būtų naudinga jei darbuotojams būtų vedami seminarai apie tai, kaip galima ugdyti gebėjimus. Praktiniai užsiėmimai taip pat suteiktų daugiau komunikacinių gebėjimų, duotų didelę naudą darbuotojams. Pagalbos galima prašyti samdant lektorius arba kolegas, kurie turi didelę patirtį ir turi įgiję tam tikrus gebėjimus, taip pat gali pasidalyti savo patirtimi, paruošiant tam tikrus pristatymus. Tai būtų įdomu ir naudinga abiem pusėms.

- **Komunikacinių trikdžių eliminavimas.**

Dauguma respondentų paminėjo, kad dažniausiai pasitaikantys organizacijos trikdžiai yra keli komunikacijos procesai vienu metu. Vienu metu gaunami keli skirtingi nurodymai į kuriuos sunku susikoncentruoti. Dėl didelio informacijos kiekio darbuotojams sunku susigaudyti ir suprasti ko

reikalaujama iš darbuotojo konkrečiais darbo momentais. Maža to, keli prieštaringi nurodymai verčia darbuotoją ignoruoti įsakymus, mažina vadovų autoritetą. Todėl būtina atsižvelgti į šį svarbų niuansą, reguliuoti kada ir kaip teikti informacijos srautus, pateikti vienodą ir nuoseklią informaciją visais kanalais. Būtų gerai, kad svarbi informacija ir svarbūs nurodymai būtų perduodami tiesiogiai „akis į akį“, o mažiau svarbūs nurodymai ar informacija, darbuotojus pasiektų jau vėliau, susirinkimuose, skelbimų lentose.

• **Vadovų komunikavimo vengimas bendrauti.**

Daugelis respondentų paminėjo, kad reikėtų sudaryti sąlygas komunikuoti visiems hierarchiniams lygiams, nes daugiakopės organizacijos struktūros gali nutrūkti arba visiškai pablogėti komunikacija organizacijos viduje. Vadovai ir darbuotojai turėtų susitikti ir neformalioje aplinkoje (savaitgalinės išvykos, dalyvavimas įvairiose bendrose renginiuose), bendraujant lygiateisiškumo pagrindu, neatsižvelgiant į darbo metu užimamas pareigas. Darbuotojai galėtų drąsiau komunikuoti, konsultuotis su vadovais užduodant jiems įvairius klausimus, komentuoti, dalintis patirtimi nejausdami hierarchinių skirtumų. Vadovų išklausymas, o juo labiau pasiūlymo priėmimas iš žemesnės pareigas užimančio darbuotojo pastaruosius stipriai motyvuotų, jie jaustųsi, jog gali būti naudingi ne tik prie konvejerio, bet ir auštesnio intelekto reikalaujančiuose sprendimuose, jaustųsi svarbesniais bendroje įmonės veikloje, būtų ugdomas patriotiškumo jausmas, kuris taip pat svarbus komunikacijos procese.

Vadovams siūlome kuo daugiau komunikuoti su savo darbuotojais, rengti daugiau seminarų, padėti vadovauti žemesniems vadovams, ne tik perduoti, bet ir priimti informaciją, pasistengti įsijausti į darbuotojų vaidmenį ir grįžtamojo ryšio pagalba suprasti kaip optimaliai perduoti informaciją. Be to, siūlome skatinti darbuotojus dalintis informacija, puoselėti atviro komunikavimo vertybes, sukurti draugišką atmosferą per komandines užduotis, organizuoti organizacijos nariams įvairias išvykas, vakarėlius, organizuoti grupinius susitikimus, kurie skatina ir suburia darbuotojus į komandą.

Išaiškinta, jog dėl asmeninio komunikavimo stiliaus kartais yra labai sudėtinga ir dažnai neįmanoma šiuos trikdžius minimalizuoti, dėl to siūloma stengtis perduoti informaciją konstruktyviau, ją perduoti pagal organizacijoje priimtus standartus, ko pasekoje būtų sumažinti nepageidaujami subjektyvūs veiksniai komunikacijoje.

## IŠVADOS

1. Atlikus teorinių šaltinių tyrimą ir išanalizavus vidinės organizacijos komunikaciją, buvo išskirti vidinės komunikacijos trikdžiai ir suformuotas struktūrinis teorinis vidinės organizacijos komunikacijos trikdžių modelis. Sudarytas modelis akcentuoja trikdžius, kurie gali susiformuoti organizacijos vidinės komunikacijos vertikalioje komunikacijoje.

2. Atliktas empirinis tyrimas leidžia teigti, jog svarbiausiais įmonės vidinės komunikacijos trikdžiais galima įvardinti šiuos trikdžius:

- netiesioginis informacijos perdavimas (informacija iškraipoma);
- technologijos priemonės įmonėje nėra efektyvios (jos pasiekiamos tik aukštesnes pareigas užimantiems darbuotojams);
- tirtoje įmonėje informacinės technologijos, kaip komunikacijos priemonė, nėra pakankamai išnaudojamos, todėl mažai efektyvios (jos prieinamos tik administracijos darbuotojams);
- maisto pramonės įmonėje, kaip ir kitose įmonėse, pasireiškia bendriniai komunikavimo trikdžiai: vyrauja vertikali komunikacija (todėl nėra gero grįžtamojo ryšio);
- identifikuoti trikdžiai tarp hierarchinių lygių (nesusiklausymas, nesusikalbėjimas, nepakankamai efektyvus komandinis darbas).

3. Rezultatų analizės pagrindu pateiktos gairės - priemonių planas, padedantis sumažinti ir išvengti maisto pramonės įmonės komunikacijos trikdžių. Svarbiausios šio plano priemonės apima komunikacijos kanalų ir tinklų pasirinkimo tobulinimą, informacijos priėmimo ir perdavimo, organizacijos strateginių tikslų sklaidos ir komunikacijos naudojant informacines technologijas, tobulinimą. Priemonių planas iš dalies galėtų būti siūlomas kitoms stambioms įmonėms, siekiančioms mažinti ar visai eliminuoti komunikacijos trikdžius savo organizacijos viduje. Sukurtos gairės buvo pateiktos tirtajai įmonei.

## Literatūra

1. Abdullah, Z., Antony, C. A., (2012). Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia //Canadian Center of Science and Education, No.2, February.
2. Almonaitienė, Junona. Bendravimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001. ISBN 9955-09-033-2
3. Appleby, R.C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius.
4. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R., (2010). Empirical Evidence on Employees' Communication Satisfaction and Job Satisfaction :Lithuania's University Case // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, Nr. 54.
5. Baršauskienė, Viktorija. (2002). Dalykinė komunikacija. Kauno technologijos universitetas.
6. Baršauskienė V., Almontaitienė J., Lekavičienė R., Antinienė D. (2010) Žmonių santykiai organizacijose. –Kaunas:Technologija
7. Baršauskienė, Viktorija; Janulevičiūtė, Birutė. Komunikacija: teorija ir praktika: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2007. 213p. ISBN 9955-09-903-8.
8. Chen, N. (2008). Internal/Employee Communication and Organizational Effectiveness: A Study of Chinese Corporations in Transition // Journal of Contemporary China, February.
9. Dolphin R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative // Journal of Marketing Communications, No. 3.
10. Dortok, A. (2006). A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation // Corporate Reputation Review, No. 4.
11. Drūteikienė, G. (2006). Organizacijos įvaizdžio palaikymas ištikus krizei – efektyvi komunikacija. Informacijos mokslai, 36, 109-116.
12. Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
13. Fairbanks, J. Transparency in the Government Communication Process: The Perspective of Government Communicators (2005). All Theses and Dissertations. Paper 722..
14. Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? // Ekonomika ir vadyba. Kaunas: KTU, Nr. 16.
15. Gregory A. (2008). Planning and Managing Public Relations Campaign. London and Philadelphia : Kogan Page.



16. Horsley, J. S., Barker, R.T. (2002). Toward a Synthesis Model for Crisis Communication in the Public Sector. *Journal of Business and Technical Communication*, 16(4), 406-440.
17. Yates, K., (2006). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results // *Journal of Organizational Excellence*, Summer.
18. Joyce C., (2012) The Impact of Direct and Indirect Communication. *The Independent Voice*, the newsletter of the International Ombudsman Association
19. Jucevičienė P.(1996) Organizacijos elgsena. Kaunas:technologija
20. Kumpikaitė, V., (2008). Human Resource Development in Learning Organization // *Journal of Business Economics and Management*. Vilnius: VGTU, Nr. 1.
21. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija
22. Lekavičienė, R., Vasiliauskaitė, Z., Matulienė, G., Antinienė, D., Almonaitienė, J., Jakštys, J., Ausmanienė, N. (2008). *Psichologija šiandien*. Kaunas: Technologija.
23. Lehman C.M., Himstreet W. C., Baty W.M (1996) *Business communication*. 11 th edition Boston: PWS - Kent
24. Levanaite, R., Raubickas, L. (2010). Personalo kaitos matinimo galimybiu tyrimas // *Jaunuju mokslininku darbai. Šiauliai: ŠU, Nr.1.*
25. Little, A. B., Little, D., W. (2009). The „Home Team“ Approach to Service Quality: Linking and Leveraging Communications Between Human Resources, Operations and Marketing // *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, No. 2.
26. Matulienė, G. (2002). Nežodinis bendravimas. *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija
27. Misevičius, V. (2008). Verslo etikos ir bendravimo pagrindai. Kaunas: Technologija.
28. Misevičius, V., Urbonienė, R. (2006). *Dalykinio bendravimo pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
29. Misevičius, Vilius. (2003). *Verslo etikos ir bendradarbiavimo organizavimo pagrindai*. Kaunas.
30. Mendel, T. (1999). *The Public's Right to Know. Principles on Freedom of Information Legislation*. Prieiga per internetą: <http://www.article19.org/pdfs/standards/righttoknow.pdf>. Žiūrėta 2015 m. sausio 18 d.
31. Nica, E., Lefter, V., Popescu, G. H. (2011). Instiling Confidence in Employees in order to Increase Loyalty and Employee Retention // *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, No. 2.
32. Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L.-E. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model // *Harvard Business Review*, July - August.

33. Nordin, S. M., Halib, M., Ghazali, Z. (2011). Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization // European Journal of Social Sciences, No. 4.
34. Norlund, R. (1994). Sąveikos modelis. Valdžia, piliečiai ir spauda krizės sąlygomis. Vilnius: Saulės vėjas.
35. Ober S.(2003) Contemporary Business ommunication. 5thedition.Bostos, New York: Houghton mifflin company
36. Pacevičius, J. (2008). Social – Psychological Competence of Leaders: Structure, Empirical Assessment and Formative Ways. Socialiniai tyrimai, 2(12), p. 123 – 131. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
37. Paliulis, N., Chlivikas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). Valdymas ir informacija. Vilnius:Technika.
38. Pruskus, Valdas. (2007). Neformalios komunikacijos ritualai. Vilnius.
39. Račkauskaitė, Nijolė. Bendravimo problemos aukštojoje mokykloje. Iš: Kultūra ir aukštoji mokykla. Straipsnių rinkinys. Kaunas, 1997.
40. Ragusta A. (2010) Internal Communication Management: Individual and Organization Outcomes.BookBoo
41. Railienė B.(1996) komunikacija mokslinėje veikloje. Komunikacijos ir informacijos procesai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla+
42. Rentz k., Flatley M.E., Lentz P., (2010) Lesikar’s Business Communacation. Connecting in a Digital world. McGraw: Hill Irwin
43. Robbins, S.P., Judge T.A(2010) Organizational Behavior. Prentice Hall;14 edition
44. Robbins, S.P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
45. Sapienza, A. M. (2004). Managing scientists: Leadership strategies in scientific research.
46. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
47. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai
48. Simon, H.A. (2003). Administracinė elgsena. Vilnius: Knygiai.
49. Smith, L. , Mounter, P.(2008) Efektyve internal communication (2nd ed.).London: Kogan Page.
50. Survila, Zenonas. Bendravimas su klausytojais. [interaktyvus]. Vilnius: Valstybinis pilietinio pasipriešinimo rengimo centras, 2006. [žiūrėta 2015-01-14].

51. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert D.R. (2000). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
52. Stoškus, S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai.
53. Savareikiene, D., Daugirdas, L. (2009). Forms of Expression of Employee Loyalty // Socialiniai tyrimai. Siauliai University, Nr. 2.
54. Šarkiūnaitė, I. (2009). Personalo valdymo procesas virtualioje komandoje // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai, Šiaulių universitetas, Nr. 2.
55. Thill, J.V., Bovee, C.L. (2005). Excellence in Business communication. Upper SaddleRiver, NJ: Pearson / Prentice Hall.
56. Uturytė-Vrubliauskienė, L., Merkevičius, J. (2009). Virtualios organizacijos personalo motyvavimas // Verslas, vadyba ir studijos 2009. Vilnius, VGTU.
57. Van Riel, C.B.M., Fombrun, C. J. (2007). Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management. New York: Routledge.
58. Večkys, Algirdas. (2007). Pramoninės komunikacijos procesų valdyme. Kaunas.
59. Večkienė, Nijolė.; Grebliauskienė, Beata.; Sokolovienė, Danutė.; Chreptavičienė, Virginija. Komunikacija ir bendravimas: sampratų santykio problema socialinių mokslų vystymosi kontekste. Edukologija. Kaunas: Technologija, 1996
60. Virbalienė, A. (2011). Vidinės organizacijos komunikacija
61. Quirke, B. (2009). Leadership and Engagement / Handbook of Internal Communication. Editor Wright, M. // Gower Publishing Limited, England.
62. Vaananen, M., Belt, P., Harkonen, J., Mottonen, M., (2011). Improving High-Tech Product Development through Communication Audits // Technology and Investment, February.
64. Večkienė, N., Grebliauskienė, B., Sokolovienė, D., Chreptavičienė, V. (2006). Komunikacija ir bendravimas: sampratų santykio problema socialinių mokslų vystymosi kontekste. Socialiniai mokslai, p. 43-53. Kaunas: Technologija.

# PRIEDAI

## Anketa

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Strateginės lyderystės studijų programos magistrantė A. Ružauskienė atlieka magistro baigiamojo darbo tyrimą, kurio tikslas identifikuoti organizacijos vidinės komunikacijos barjerus. Šio tyrimo metu tikimasi išsiaiškinti kokie trikdžiai neleidžia tinkamai komunikuoti organizacijos viduje.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl prašau užpildyti šią aplausos anketa. Klausimyne nereikia rašyti ameninių duomenų, informacijos konfidencialumą garantuojamas. Rezultatai bus naudojami tik apibendrinti ir galbūt pasiūlyti kaip sumažinti trikdžius ir pagerinti komunikaciją šioje įmonėje. Klausimyną pildykite pasirinkdamas (-a) Jums tinkamą variantą (-us) arba įrašydamas (-a) atsakymą tam skirtoje vietoje.

### Anketa

- Iš ko dažniausiai gaunate informaciją apie mūsų **organizacijos tikslus**?
  - Iš direktoriaus
  - Tiesiogiai gamybos vadovo
  - Tiesiogiai iš linijos meistro
  - Tiesiogiai iš pamainos vyresniojo
  - Iš bendradarbių
  - Kažkas kažką neoficialiai nugirdęs(-usi)
  - Tokia informacija dažnai visai nepasiekia manęs
  - Kita (įrašykite).....
- Ar buvote supažindintas (-a) su organizacijos strateginėmis nuostatomis (misija, vizija, strateginiai tikslai) ir jeigu taip su kokiomis priemonėmis?
  - Žodžiu: susirinkimo metu / priimant į darbą / susitikimo metu
  - Kitomis technologijomis: informacija internete/ masinės informacijos kanalais(televizija, radijas)
  - Neformaliu pokalbio metu
  - Vizualinių priemonių pagalba( skelbimo lentos/plakatai/lankstinukai)
  - Visai nebuvo pristatyta
  - Kita (įrašyti).....
- Kaip vertinate, jog žemiau išvardinti komunikacijos etikos aspektai ir vertybės skatina mūsų organizacijos viduje nesustabdomą ir nuolatinę keitimąsi informacija? (pažymėkite su kuo ir kokį laipsnį renkatės)

	Viškai sutinku	Sutinku	Negaliu pasakyti	Nesutinku	Jokiu būdu nesutinku
Organizacijoje vyksta nuoširdus dalijimasis informacija					
Organizacijoje vertybė – atvira komunikacija, nuolatinis bei laisvas informacijos keitimasis					
Savo darbe nenaudojame nepatikimos ir netikslios informacijos					
Neteisėtiems tikslams informacija nerenkama ir nenaudojama					
Keisdami darbine informacija mes pasitiksliname vieni su kitais					
Dirbu vienas ir komunikuoti nemėgstu					

- Jūsų nuomone, kokie yra patikimiausi gaunamos informacijos **darbo klausimais** šaltiniai (-is)?
  - Tiesioginis Jūsų vadovas
  - Organizacijos aukščiausio lygmens vadovas

- Bendradarbių, kolegų žinios
- Skelbimų lentose iškabinta informacija
- Elektroniniai laiškai
- Intraneto informacija
- Susirinkimai
- Telefoniniai pokalbiai
- Iš kelių šaltinių gauta informacija
- Kita (įrašykite).....

5. Koks yra dažniausiai gaunamos informacijos **darbo klausimais** pagrindinis šaltinis (-ai)?

- Tiesioginis Jūsų vadovas
- Organizacijos aukščiausio lygmens vadovas
- Bendradarbių, kolegų žodis
- Skelbimų lentose iškabinta informacija
- Elektroniniai laiškai
- Intraneto informacija
- Susirinkimai
- Telefoniniai pokalbiai
- Iš kelių šaltinių gauta informacija
- Kita (įrašykite).....

6. Ar 5 klausime paminėtas (-i) gaunamas informacijos šaltinis (-ai) suteikia efektyviai ir suprantamai Jums reikalingą informaciją?

- Taip
- Ne
- Iš dalies
- Negaliu pasakyti

7. Įvertinkite gaunamos informacijos kokybę susijusią su darbu (įvertinkite visus apibendrinimus)

	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
Informacija gaunama laiku					
Informacija gaunama pavėluotai					
Informacijos yra per daug					
Informacija yra glausta, trumpa					
Informacija yra patikima ir objektyvi					
Informacija suformuota ir pateikta konkrečiai					
Informacija būna aiški					
Informacijos kiek gaunama būna pakankamai					
Informacija pateikiama visiems suprantamai					

8. Kokiais greičiausiai ir geriausiai būdais galite Jūs **perduoti informaciją** savo vadovui?

- Individualiai - "akis į akį"
- Raštu, pasiūlymų forma
- Susirinkimo metu, grupėse
- Netiesiogiai - naudojant pasiūlymų dėžutes
- Neformalaus bendravimo metu
- Telefonu
- El. paštu
- Socialiniais tinklais
- Informacijos perduoti negaliu
- Kita (įrašyti).....

9. Ar dažnai Jums tenka komunikuoti organizacijos viduje naudojantis komunikacijos technologinėmis priemonėmis (intranetas, el.paštas)?

- Kiekvieną dieną
- Daug kartų per dieną
- Į savaitę kartą



3	Mentalinės tam tikros problemos (pvz., neigiamos emocijos, atminties problemos, nesusikaupimas ir pan.)					
4	Kitos komunikavimo priežastys (pvz., kalbėjimo, klausymo, rašymo)					
5	Specifinio žodyno, nepakankamos žinių problemos, bei išsilavinimas					
6	Nepalankus organizacijos klimatas atviram informacijos keitimuisi					
		Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
7	Neefektyviai sprendžiamos tam tikros problemos					
8	Baimė dėl konkurencijos (neramu dėl darbo vietos)					
9	Neformalaus komunikavimo darbe baimė ir vengimas					
10	Motyvacijos neturėjimas, nenorėjimas komunikuoti					
11	Nebuvimas(stoka) komunikacijos tarp tiesioginių pavaldinių ir vadovų					
12	Skirtingos specializacijos, kompetencijų nebuvimas					
13	Per daug informacijos gaunama ir siunčiama vienu metu					
14	Grįžtamo ryšio nebuvimas iš vadovų pusės					
15	Grįžtamo ryšio nebuvimas iš darbuotojų pusės					
16	Nepriimtinas kitų komunikavimo stilius (uždaras, plepus)					
17	Vadovo vadovavimo ir komunikavimo stilius, trikdantis efektyvią komunikaciją su darbuotojais(pasikėlęs, galvojantis, kad turi didesnių įgaliojimų negu ištikro turi)					

16. Iš 15 klausimo paminėtų komunikacijos barjerų sąrašo atrinkite tris Jūsų manymu svarbiausius, kas trukdo ar visiškai stabdo keitimąsi informacija. Įrašykite numerį pagal svarbumą.

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Gal yra kitų barjerų, kurie buvo nepaminėti, bet Jums atrodo svarbūs komunikavimui.....

17. Kas Jūsų manymu geriausiai pagerintų komunikaciją Jūsų aplinkoje (darbe)?

.....

.....

18. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

19. Jūsų amžius:

- 18-25
- 26-40
- 41-64

20. Išsilavinimas:

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

21. Jūsų pareigos:

- Vadovas
- Pamainos vyresnysis
- Darbininkas
- Aptarnaujantis personalas
- Kita.....