

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Jurgita Gasparaitienė

Edukologijos magistrantūros studentė

IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS KOMUNIKACIJOS YPATUMAI

Magistro darbas

Mokslinis vadovas
doc. dr. Dalia Augienė

Šiauliai, 2006

Darbas originalus J. Gasparaitienė

SANTRAUKA

Jurgita Gasparaitienė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikacijos ypatumai.

Magistro darbas.

Komunikacijos kokybė XXI amžiuje tampa vis aktualesnė. Šiandien daugelio specialybių atstovai, o ypač – verslininkai, valstybės tarnautojai, medikai, pedagogai ir kt., intensyviai bendrauja su įvairių organizacijų darbuotojais, užsienio partneriais. Kiekvienas mūsų norime, kad kontaktai su kitais žmonėmis būtų visapusiškai naudingi ir darnūs. Todėl visi turėtume daugiau dėmesio skirti tarpusavio santykiams, kalbėjimo bei klausymosi įgūdžių formavimui.

Darbe analizuojami ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikacijos ypatumai, aptariami komunikaciniai procesai pedagogų darbe.

Tyrimo tikslas - ištirti ikimokyklinės ugdymo įstaigos komunikacijos ypatumus. Pateikiami tyrimo duomenys gauti įvertinus kiekybinio tyrimo, pedagogų anketinės apklausos raštu, rezultatus. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad hipotezė pasitvirtino – apklaustųjų ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų požiūris į komunikacijos efektyvumą yra teigiamas. Tačiau tyrimas atskleidė, kad miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra labiau paisoma etikos normų, sudarytos palankesnės ir atviresnės komunikacijos sąlygos nei rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Taip pat, ikimokyklinio ugdymo įstaigose dar neefektyviai taikomos naujausios technologijos, ne visose įstaigose yra suformuota darni komanda.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai ir vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti tarpusavio santykiams. Įstaigos vadovams reikėtų ne tik kontroliuoti pedagogų darbą, pastebėti jų trūkumus, bet ir nedidelius darbuotojų pasiekimus. Taip pat vadovams derėtų skatinti darbuotojus dirbti kūrybiškiau, o svarbiausia – gerbti kiekvieną darbuotoją kaip asmenybę.

SUMMARY

Jurgita Gasparaitienė

Communication peculiarities in pre - school educational institution

Master`s work.

Communication quality is becoming more relevant in the XXI century. Today the representatives of most specialities, particularly business people, civil servants, medics, educators, etc. intensively communicate with the workers from different organizations as well as foreign partners. All of us want the contacts with other people to be comprehensively useful and harmonious. Therefore, we should pay more attention to intercommunion as well as the formation of talking and listening skills.

The paper is subjected to the communication peculiarities in pre - school educational institution as well as communication processes in educators' work.

The aim of the paper is to analyse the communication peculiarities in pre - school educational institution. The data of analysis are presented after evaluation of the results from quantitative investigation and questionnaire survey performed by educators. The analysis of investigation indicated that the hypothesis confirmed i.e. the pre - school educators' attitude towards the efficiency of communication was positive. However, the research also revealed that ethics is more regarded in urban pre - school educational institutions, communication conditions comprised tend to be more favourable and open than in region pre - school educational institutions. Similarly, the modern technologies are still ineffectively applied in pre - school educational institutions and not all of the institutions have a cohesive team composed.

Educators and directors of pre - school educational institution should pay more attention to intercommunion. The directors of pre - school educational institution should not only control educators' work, but also notice their small achievements along with the faults remarked. The workers should also be stimulated to work in a more creative way and respected as personalities by the directors.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. KOMUNIKACIJA ORGANIZACIJOJE.....	8
1.1. Komunikacijos svarba.....	8
1.2. Komunikacijos samprata.....	9
1.2.1. Komunikacija kaip procesas.....	11
1.2.2. Komunikacija kaip struktūra.....	15
1.3. Komunikacijos funkcijos.....	24
1.4. Organizacijos komunikacija su aplinka.....	25
1.4.1. Ryšiai su visuomene.....	28
1.4.2. Ryšiai su bendruomene.....	29
1.4.3. Komunikacija su žiniasklaidos atstovais.....	32
1.5. Komunikacijos efektyvumas.....	32
1.5.1. Efektyvios komunikacijos kliūtys.....	35
1.5.2. Kultūrų komunikavimas.....	41
2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS KOMUNIKACIJOS	
YPATUMŲ TYRIMAS.....	44
2.1. Tyrimo metodika, eiga, tiriamieji.....	44
2.2. Tiriamųjų demografiniai rodikliai.....	44
2.3. Pedagogų komunikacijos ypatumų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, anketinių duomenų analizė.....	47
IŠVADOS.....	71
REKOMENDACIJOS.....	73
LITERATŪRA.....	74
PRIEDAI.....	77

ĮVADAS

Komunikacijos kokybė XXI amžiuje tampa vis aktualesnė. Šiandien daugelio specialybių atstovai, o ypač – verslininkai, valstybės tarnautojai, medikai, pedagogai ir kt., intensyviai bendrauja su įvairių organizacijų darbuotojais, užsienio partneriais. Kiekvienas mūsų norime, kad kontaktai su kitais žmonėmis būtų visapusiškai naudingi ir darnūs.

Komunikacija – tai viena iš žmonių bendravimo sričių, kurią kiekvienas lyg ir gerai supranta, bet labai sunkiai gali apibrėžti ir paaiškinti. Žmogus negali egzistuoti be pastovaus ryšio su supančiu pasauliu, todėl nuolatos vyksta keitimasis informacija. Tai iš vienos pusės įtakoja asmenybės kaitą, o iš kitos – žmogaus atsakomybę už savo veiklą ir jos pasekmes.

Organizacijų vadovams labai svarbu formuoti ir išlaikyti visaverčius santykius kolektyvuose. Palankus mikroklimatas organizacijose, kaip efektyvios komunikacijos rezultatas, yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių jų sėkmę (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

L.Jovaiša (1993) teigia, kad komunikacija – žmonių socialinių ryšių funkcija keičiantis mokslinė, gamybinė ir kt. patirtimi; tarpasmeninė arba grupinė žmonių veikla, keičiantis patirtimi žodiniais ir nežodiniais signalais; ši veikla vadinama bendravimu. L.Jovaiša akcentuoja keitimąsi informacija ir patirtimi, kur plačiai naudojamos masinės komunikacijos priemonės. Išskirdamas komunikaciją kaip žmonių socialinių ryšių funkciją, L.Jovaiša griežtai neatskiria komunikacijos proceso nuo bendravimo. Kitų autorių nuomone:

Komunikacija – tai bendravimo, keitimosi patyrimu, mintimis, išgyvenimais procesas (Railienė, 1996).

Komunikacija – dvišalis veiksmas, tai bendravimo, keitimosi informacija procesas visuomenėje, kuris realizuojamas kalboje išartu ar parašytu tekstu (Jansone, 1997).

Komunikacinis procesas – tai nustatymas, ar informaciją siuntėjas ir gavėjas suvokia tapačiai, ar skirtingai (Baker, 1990).

J.A.F.Stoner ir kt. (1999) teigia, kad komunikacija – tarsi organizacijos kraujas, ir jo trūkumas ne vienai iš jų sukėlė panašius požymius kaip kraujo apykaitos sutrikimas organizmui. Be efektyvaus komunikavimo organizacijoje darbo sėkmė, tinkamas darbuotojų motyvavimas yra negalimi. Tik tiksliai, efektyviai dalykinė komunikacija lemia organizacijos vystymąsi. Jos dėka organizacijos nariai gali suvokti savo organizacijoje vykstančius procesus, pasijusti šios organizacijos dalimi ir jausti atsakomybę už savo veiklą.

Komunikacija gali būti vidinė ir išorinė. Pagal naudojamo kodo specifiką ji gali būti skirstoma į verbalinę ir neverbalinę.

Verbalinė komunikacija yra žodinė ir rašytinė. Verbalinės rašytinės komunikacijos pavyzdžiai organizacijoje yra dalykiniai laišškai, raštai, pažymos, pažymėjimai, aktai, protokolai, įsakymai,

prašymai, pasiūlymai, pretenzijos ir kt. Priklausomai nuo informacijos perdavimo motyvų, komunikacija gali būti tikslinė ir netikslinė. Komunikacija raštu visuomet yra tikslesnė, nes žinios siuntėjas turi tam tikrą tikslą: informuoti, pranešti, įtikinti, nurodyti ir t.t. Be to, siunčiama žinia visada turi adresatą. Cituodamos. P.A.Christensen ir J.L.Hansen, Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005) teigia, kad komunikacijos tikslas lemia, kas yra reikšminga (reikšminga, svarbu). Komunikacijos produktyvumas didėja mažėjant nerelevantinei informacijai.

Neverbalinė komunikacija suprantama kaip kūno ir elgesio kalba. Komunikacijos proceso metu, be kalbinių ženklų, naudojami kiti ženklai – gestai, judesiai, veido išraiška, žvilgsnis, kūno laikysena ir kt., papildantys verbalinę komunikaciją. Šie ženklai vadinami neverbaliniais.

Grįžtamojo ryšio požiūriu komunikacija gali būti vienpusė ir dvipusė, kuri dažniausiai vertinama kaip efektyvi ir neefektyvi komunikacija (Kreps, 1986).

Lietuvos mokslininkai vietoj komunikacijos termino plačiau vartoja terminą bendravimas ir apibrėžia šią sąvoką taip:

Bendravimas – tai dviejų ar daugiau žmonių sąveika, kurios metu perduodama informacija ir patenkinami žmonių poreikiai. Bendravimas – gana sudėtingas reiškinys. Jis turi savo vidinius, socialinius, dorovinius – psichologinius mechanizmus, dėsnius ir taisykles, „kodus“ ir „šifrus“ (Žemaitis, 1992). Bendravimo procesas turi tris pagrindines funkcijas: komunikacinę, reguliacinę, kontaktinę.

Labai dažnai kalbininkai kritikuoja terminą biznio komunikacija (angl. Business Communication). Plačiąja prasme žodį biznis (angl. Business) mes suvokiame kaip tam tikrą žmogaus veiklą. Tarkime, jūs dirbate mokytoja ar darželio auklėtoja, bet nunistebkite, jei užsieniečiai paklaus, kaip sekasi jūsų biznis (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005). Kalbininkai siūlo Business Communication versti žodžių junginiu dalykinė komunikacija.

Sugebėti tinkamai komunikuoti arba pasižymėti komunikacine kompetencija šiandien svarbu kiekvienam specialistui. Lietuvai, kaip Europos Sąjungos narei, vis aktualesni tampa tarpkultūriniai komunikacijos aspektai.

Temos aktualumas ir tyrimo problema: komunikacija pastaruoju metu įgyja vis didesnę svarbą.

Tyrimo objektas: ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikacijos ypatumai.

Tyrimo hipotezė: ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai įstaigos komunikacijos efektyvumą vertina teigiamai.

Tyrimo tikslas: ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikacijos ypatumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę, pedagoginę, psichologinę literatūrą nagrinėjama tema.
2. Ištirti komunikacinius procesus pedagogų darbe.
3. Atskleisti pagrindinius ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų komunikacijos ypatumus; aptarti ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų efektyvesnės komunikacijos galimybes.

Tyrimo metodai:

Teoriniai – mokslinės literatūros analizė.

Empiriniai – anketinė apklausa.

Statistiniai – respondentų nuomonių išsiaiškinimas užpildant anketas. Tyrimo duomenys apdoroti naudojant SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programinę įrangą (11 versija).

Faktams ir dėsningumams iliustruoti naudojamos lentelės, diagramos.

Tyrimo imtis: 195 ikimokyklinių institucijų pedagogai ir vadovai. Atstovavo 7 Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos: („Berželis“, „Žiburėlis“, „Rugiagėlė“, „Žiogelis“, „Pupų pėdas“, „Gintarėlis“, „Voveraitė“) ir 4 Šiaulių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigos: (Kuršėnų m. l/d „Eglutė“; Kairių m. l/d „Spindulėlis“; Ginkūnų l/d; Meškuičių l/d).

Tyrimo organizavimo etapai:

Pirmajame etape (2004 – 2005). Mokslinės, pedagoginės, psichologinės literatūros studijavimas. Literatūros studijos ir analizė leido tiksliau suformuluoti tyrimo problemą, tikslus bei uždavinius.

Antrajame etape (2005). Literatūros analizė, anketos respondentų tyrimui sudarymas, konsultacijos dėl tyrimo eigos.

Trečiajame etape (2006). Respondentų anketinė apklausa.

Ketvirtajame etape (2006). Duomenų suvedimas ir analizė SPSS programa.

Penktajame etape (2006). Darbo užbaigimas, išvadų ir rekomendacijų raštu parengimas.

Darbo struktūra: darbą sudaro: įvadas, 2 skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai.

Darbo rezultatų sklaida:

1. Pranešimas Šiaulių Universiteto edukologijos fakulteto studentų mokslinėje konferencijoje, vykusioje 2006 m. balandžio 27 d. (34 priedas).
2. Straipsnis „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikacijos ypatumai“ bus išspausdintas 2006 m. rugsėjo mėn. studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinyje: „Teorijos ir praktikos sąsajos būsimųjų edukologų moksliniuose tyrimuose“.

KOMUNIKACIJA ORGANIZACIJOJE

Kiekvienoje organizacijoje kasdien keičiamasi informacija. Ji perduodama tiesioginiais ir netiesioginiais kanalais; vyksta nenutrūkstamas komunikacijos procesas, kuriame dalyvauja kiekvienas organizacijos narys. Beveik viskas, kas daroma norint palengvinti organizacijos tikslų įgyvendinimą, reikalauja efektyvaus bei intensyvaus pasikeitimo informacija. Jeigu žmonės negalės, nesugebės pasikeisti informacija, aišku, jog jie negalės drauge dirbti, numatyti tikslus ir jų siekti. Taigi komunikacija yra žmonių tarpusavio sąveikos bei organizacijos funkcionavimo pagrindas (Guščinskienė, 2002).

1.1. Komunikacijos svarba

Daugelis iš mūsų yra vienos ar kelių organizacijų nariai. Dažnai matome, jog būtent komunikacija pagyvina organizacijos struktūrą. J.Guščinskienė (2002) išanalizavo ir palygino C.Barnard, D.Katz ir R.Kahn, G.Simon, J.White ir L.Mazur pateiktus komunikacijos įtakos organizacijai tyrimo aspektus. Jie pastebėjo, jog bet kurioje pakankamai nuoseklioje organizacijų teorijoje komunikacija užima centrinę vietą. Taip yra todėl, kad organizacijos struktūra, dydis ir veiklos apimtis beveik visiškai būna nulemta komunikacijos priemonių.

Autoriai teigia, kad komunikacija yra socialinis procesas, turintis svarbią reikšmę bet kokios grupės, organizacijos ar visuomenės funkcionavimui. Be to, ji sudaro pačią socialinės sistemos ar organizacijos esmę. Jie pateikė turbūt geriausią visa apimančią formuluotę - bet kokio administracinio proceso atžvilgiu reikia paklausti, kaip šis procesas veikia individą. Jeigu nebūtų komunikacijos, tai į šį klausimą būtų galima atsakyti, jog individo niekaip neveikia. Mokslininkai akcentuoja, kad būtent nuo komunikacijos kiekio ir kokybės priklauso organizacijos būklė. Informacijos cirkuliacija yra bene svarbiausias procesas, kurio pagrindu vyksta sprendimų formulavimas, veiklos planavimas ir įgyvendinimas.

Santykiai tarp organizacijos narių yra gana svarbūs. Struktūrinis stabilumas leidžia organizacijai efektyviai veikti, siekiant tam tikrų tikslų. Organizacinė struktūra suteikia žmonių komunikacijai nuspėjamumą ir pastovumą, kartu padeda atlikti administracines užduotis. Komunikacija yra gyvybiškai svarbi organizacijai sistema. Jeigu organizacijoje išnyktų informacijos srautai, ji nustotų gyvavusi. (Guščinskienė, 2002).

R.C.Appleby (2003) tvirtina, kad komunikacija svarbi dėl kelių priežasčių:

- Nuo jos priklauso sėkminga įmonės veikla, ji padeda formuojant ir diegiant planus bei įgyvendinant įmonės uždavinius;
- Ji sudaro pagrindus sėkmingai diegti pokyčius;

- Komunikacijos proceso ir kliūčių supratimas leidžia veiksmingiau valdyti;
- Tai svarbiausias elementas palaikyti įmonės ryšius su išoriniu pasauliu.

1.2. Komunikacijos samprata

Kol kas, lietuvių edukacinėje literatūroje nėra iki galo aiškus komunikacijos ir bendravimo apibrėžimas. Vienais atvejais šios sąvokos vartojamos kaip sinonimai, o kitais - jos išskiriamos, t.y. iškyla komunikacijos ir bendravimo sąvokų santykio problema. Pastaruoju metu edukacinėje lietuvių literatūroje dažnai susiduriame su „komunikacijos“ ir „bendravimo“ terminų prieštaravimo problema (Večkienė ir kt., 1996).

Komunikacijos sampratos apibrėžimą sunkina tai, kad intensyviai integracijos kryptimi besivystančių mokslų kontekste komunikacijos terminas peržengė vieno mokslo ribas. Mokslams integruojantis, turi atsirasti naujos, integralios sampratos. Moksliniai tyrimai kartu su žiniomis perima iš kitų sričių ir jų terminologiją, kuri nėra tarpusavyje suderinta. Tokia problemiška pastaruoju metu socialiniuose moksluose paplitusi komunikacijos samprata (Večkienė ir kt., 1996).

Problema dar pagilina tai, kad Lietuvoje komunikacijos tyrinėjimai dar nėra išsirutulioję į atskirą integruotų tyrimų sritį. Komunikaciją skirtingais aspektais nagrinėja daugelio mokslo sričių atstovai: psichologai, edukologai, ekonomistai, antropologai, žurnalistai, kalbininkai, kibernetikai ir t.t. Bet šie tyrimai beveik nėra jungiami tarpusavyje. Įvairių mokslų atstovai komunikacijos terminą traktuoja skirtingai, priklausomai nuo savo srities specifikos. Pavyzdžiui, vadybos moksle komunikacija suprantama kaip keitimasis informacija, informacijos cirkuliacija (Butkus, 1996). Edukologai komunikaciją tapatina su bendravimu ir apibrėžia kaip tarpasmeninę arba grupinę žmonių veiklą, keičiantis patirtimi žodiniais ir nežodiniais signalais (Jovaiša, 1993). Psichologijoje komunikacija suprantama kaip socialinės sąveikos rūšis - keitimasis reikšmėmis, tai yra reikšmių, pranešimų perdavimas ir priėmimas (Augis, 1993).

J. Zinkus (1976 - 1985) lietuviškoje tarybinėje enciklopedijoje pateikia tokį komunikacijos apibrėžimą. Komunikacija tai - susisiekimas (transportas, ryšiai); bendravimas, keitimasis informacija, ženklais. Atsiranda drauge su materealine gamyba iš reikalo derinti žmonių veiklą, perduoti patirtį, ją sociališkai akumuliuoti. Informacija perduodama vaizdais, gestais, mimika, judesiais, daiktais. Pagrindinė žmonių komunikacijos priemonė yra kalba.

Taigi komunikacija pavadinama bendravimu, pabrėžiant keitimąsi informacija, ženklais, kuris yra neišvengiamas derinant žmonių socialinę veiklą (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999).

V. Kvietkauskas (1985) teigia, kad komunikacija (lot. communicatio - pranešimas): bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais.

Taigi šie apibrėžimai leidžia terminus „bendravimas“ ir „komunikacija“ naudoti kaip sinonimus. Terminas „komunikacija“ daugiau akcentuoja ryšio tarp subjektų mechanizmą, formą, informacijos perdavimo būdus, kanalus ir dažniau vartojamas nagrinėjant organizacijos veiklą (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999). V.Pruskus (2004, p.8) teigia, kad „komunikacija suprantama kaip informacijos (norų, minčių, jausmų, idėjų, faktų, vertybių) tarp individų perdavimo - priėmimo procesas elektriniais signalais, neverbalika (gestais, mimika, laikysena), žodžiais ar raštu“. Komunikacija suprantama kaip procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis (Stoner ir kt., 1999). Komunikacija yra viena iš tų žmogaus veiklų, kurias kiekvienas atpažįsta, bet mažai kas gali bent kiek tiksliau apibrėžti. Komunikacija - tai pokalbis, televizija, informacijos platinimas, literatūros kritika ar mūsų šukuosena - sąrašas begalinis (Fiske, 1998). Komunikacija yra žmonių tarpusavio sąveikos bei organizacijos funkcionavimo pagrindas (Guščinskienė, 2002).

Komunikacijos samprata apima ne tik tarpasmeninės komunikacijos proceso dalis, bet ir tarpasmeninės, organizacinės komunikacijos procesų iššūkius, įvairius komunikacijų tinklus, derybų tipus, naujų komunikacinių technologijų poveikį organizacijos sprendimams, taip pat skirtingo suvokimo, supratimo, emocinių reakcijų, nepasitikėjimo, komunikacijos efektyvumo, kokybės klausimus arba tokį specifinį komunikacijos kultūros aspektą kaip perėjimas nuo paternalizmo prie darbuotojo iniciatyvos vertinimo (Grebliauskienė, Večkienė, 2004).

Komunikacija - tai bendra valdymo proceso - planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės gija. Vadovai kuria planus vendraudami ir organizuoja tų planų įgyvendinimą kalbėdamiesi su kitais apie tai, kaip geriau paskirstyti valdžią ir suprojektuoti darbus. Komunikacijos įgūdžiai gali suteikti galimybę panaudoti plačiausią gabumų skalę, prieinamą multikultūrinių organizacijų pasaulyje (Stoner ir kt., 1999).

Tokia komunikacijos apibrėžimų įvairovė atspindi aspektinį to paties dalyko (šiuo atveju komunikacijos) suvokimą ir nagrinėjimą skirtingose mokslo ir praktinės veiklos srityse. Be to, nagrinėjant komunikaciją atskirais aspektais, dažnai gilinamasi ne į šio proceso esmę, bet į jį įtakančius veiksnius bei jų poveikio pasekmes. O tai dar labiau apsunkina tyrimų suderinamumą bei jungimą, kartu ir komunikacijos esmės suvokimą bei sampratos apibūdinimą.

V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė (1999) analizuodamos amerikiečių mokslininkų L.E.Bonne ir D.L.Kurtzo darbus, pateikia šiuos pagrindinius terminus:

Komunikacija – reikšmingas pasikeitimas informacija, perduodant žinią.

Vidinė komunikacija – komunikacija organizacijos viduje.

Išorinė komunikacija – komunikacija su pagrindine auditorija organizacijos išorėje.

Komunikacijos kanalai – formalūs ir neformalūs informacijos perdavimo būdai, kai ji siunčiama organizacijos komunikacijos tinklų viduje.

Komunikacijos srautai – bendravimo kryptys komunikacijos kanale: komunikacija iš viršaus į apačią – informacija perduodama iš vadovo pavaldiniams; komunikacija iš apačios į viršų – informacija perduodama iš pavaldinių vadovams; horizontalus bendravimas – informacijos perdavimas siuntėjo gavėjui tame pačiame organizacijos lygyje.

Komunikacijos tinklas – sąveikos dalys, apimančios komunikaciją „žemyn – į viršų“, ir horizontaliąją komunikaciją.

Komunikacijos tikslas – priskirti reikšmę ir suprasti vienas kitą, sukurti savitarpio santykius ir skatinti bendravimą (Pruskus, 2004).

Komunikacija bet kokiaje organizacijoje, susideda iš tokių sąveikaujančių aspektų (Snetkov, 2000):

1. Komunikacija kaip dinaminis **procesas**, kaip profesinės žmonių veiklos elementas.
2. Komunikacija kaip **struktūra** (tinklas), kaip susiklosčiusios tradicijos, normos ir komunikacinio poveikio stereotipai, tai yra - kaip organizacijos kultūros elementas.

Apibendrinus literatūros analizės rezultatus, galime teigti, kad komunikacija - nenutrūkstamas, nebaigtinis ir integralus procesas.

1.2.1. Komunikacija kaip procesas

Žmogus, kaip gyva ir atvira sistema, kad palaikytų savo gyvybę, privalo sąveikauti su supančia aplinka. Kaip biologinė būtybė jis priverstas keistis su supančia aplinka medžiagomis, kaip socialinė – veiksmis, kaip mentalinė - informacija ir ženklais, kaip psichinė - vaizdais... Komunikacija yra žmogaus sąveikos su supančiu pasauliu ypatingas atvejis. Žmogus perduoda ir priima informaciją visu kūnu. Todėl žmonių komunikacinės sąveikos procese negalima atskirti dalykinių ir asmeninių savybių; jų emocijų nuo turinio ir to, kas pasakyta, prasmės, nuo jų požiūrio į pokalbio temą, į pašnekovą, į aplinkybes, kuriose tai įgyvendinama (Snetkov, 2000).

Kad vyktų komunikavimas, reikia tikslo, išreikšto kaip pranešimas, kurį būtina perduoti. Jis pereina iš šaltinio (siuntėjo) pas gavėją. Pranešimas užkoduojamas (paverčiamas simboliais) ir koku nors būdu (kanalu) perduodamas gavėjui, kuris dekoduoja siuntėjo sukurtą pranešimą. Šitaip vienas žmogus perduoda prasmę kitam (Robbins, 2003). Komunikacija įvyksta bendraujant siuntėjui ir gavėjui. Komunikacija gali vykti viena kryptimi ir ten baigtis. Arba pranešimu iš gavėjo galima išgauti atsakymą - formaliai vadinamą grįžtamuju ryšiu (Stoner ir kt., 2000).

V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė (1999) mano, kad komunikacijos procesas turi atsakyti į 5 klausimus: Kas? Ką sako? Kokiomis priemonėmis? Kam? Su kokiomis galimomis pasekmėmis? Nagrinėdamos L.S.Bairdo, J.E.Posto, J.F.Makono darbus, autorės teigia, kad bendraja prasme

kiekvienas komunikacijos proceso modelis susideda iš prasmės užkodavimo, žinios persiuntimo, iššifravimo, interpretavimo.

Tačiau norint užtikrinti komunikacijos efektyvumą, pasikeitimo informacija procesą turi lydėti grįžtamasis ryšys. Todėl komunikacijos proceso teorinė analizė padeda atskleisti žmonių bendravimo pagrindinius etapus, proceso metu atsirandančias problemas, trukdymus ir jų poveikį perduodamai informacijai.

V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė (1999) aptaria B.S.Persingo komunikacijos proceso modelį. Jame yra du pagrindiniai vidiniai žmogiškieji elementai (siuntėjas - gavėjas ir gavėjas - siuntėjas), bei du pagrindiniai išoriniai elementai - išorinė žinia ir kanalas. Trukdymai, triukšmas - tai elementas, kuris gali būti ir vidinis, ir išorinis. Bet kuriame komunikacijos lygyje individas pirmiausia veikia kaip siuntėjas ir tik po to kaip grįžtamojo ryšio gavėjas. B.S.Persingo nuomone, siuntimas prasideda vidiniame lygyje nuo vidinio informacijos šaltinio, kuris išsaugo ir suteikia prasmę žmogaus žinioms, vertybėms ir įsitikinimams, emocijoms ir jausmams, sociokultūrinei sistemai, pažiūroms, simboliams, bendravimo būdams.

Komunikavimo procesą St.P.Robbins (2003) nuomone, sudaro septynios dalys: (1) komunikavimo šaltinis, (2) kodavimas, (3) pranešimas, (4) kanalas, (5) dekodavimas, (6) gavėjas ir (7) grįžtamasis ryšys .

Siuntėjas - asmuo, kuris perduoda informaciją (Baršauskiene, Janulevičiūtė, 1999). Šaltinis sukuria pranešimą užkododamas mintį. Pranešimas yra tikrasis materealus kodavimo rezultatas. Kai kalbame, mūsų kalba yra pranešimas. Kai rašome, tai, kas parašyta, yra pranešimas. Kai gestikuliuojame, mūsų rankų judesiai ir veido išraiška yra pranešimas (Robbins, 2003). Pranešimai visada turi tikslą - suteikti informaciją, kuri gali būti atitinkamai panaudota ar ja pasinaudota, siekiant savų interesų patenkinimo. Svarbu, kad ši informacija būtų ne tik perduota, bet ir priimta bei suprasta to, kuriam ji skirta (Pruskus, 2004). V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė (1999) teigia, kad siuntėjo (šaltinio) prasmė apima procesus, kurie vyksta iki užkodavimo. Tai individo, pradedančio komunikaciją, minties pavertimas simbolių seka, kuriam įtakos turi žmogaus sugebėjimai, požiūris, žinios, sociokultūrinė sistema. Autorės nurodo, kad gavėjas – asmuo, kuris priima informaciją. Jam yra skirtas pranešimas. Gavėjas - tai asmuo, kuris suvokia siuntėjo pranešimą. Jei pranešimas nepasiekia adresato, tai komunikacija laikoma neįvykusia. Situacija nėra niekada geresnė ir tuo atveju, jei pranešimas pasiekia adresatą, tačiau šis jo nesupranta (Stoner ir kt., 1999). Kad pranešimas būtų priimtas, jis turi būti pasiūstas suprantama gavėjui forma (Robbins, 2003). Ar teisingai bus suprasta gauta informacija, priklausys nuo gavėjo patyrimo, žinių, asmeninių savybių, lūkesčių, suvokimo (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Informacijos aiškumo principas reikalauja, kad būtų teisingai suprasta vadovų, vadybininkų, pavaldinių, kolegų kalba, todėl ypatingas dėmesys turi būti skiriamas žodžių, sąvokų parinkimui,

žodžių junginių sudarymui. Be to, informacija turi būti patikima. Jeigu informacijos gavėjas nepatikės siuntėju, pranešimas neduos pageidautino efekto. Gavėjui ir siuntėjui tenka didžiausia atsakomybė dėl sėkmingo bendradarbiavimo.

Pranešimas keliauja kanalu. Kanalas - tai terpė, kuria keliauja pranešimas. Jį pasirenka šaltinis, kuris privalo nuspręsti, ar naudoti formalų, ar neformalų kanalą (Robbins, 2003). Formalius kanalus įsteigia organizacija, jais perduodami pranešimai, susiję su profesionalia organizacijos narių veikla. Paprastai šie kanalai atkartoja organizacijos valdžios grandinę. Užkodavimo esmė yra parinkti siuntėjui ir gavėjui suprantamus simbolius (Robbins, 2003). Užkodavimas - kai siuntėjas savo minčiai pasirenka tam tikrus žodžius ar kitus simbolius, kurie priklauso nuo jo tikslų ir įgūdžių (Seilius, 1998). A.Bakanauskas (2004) informacijos užkodavimą įvardija kaip žinutės idėjos išraiška tam tikrais kodais (žodžiais, vaizdais, garsais, kvapais, spalvomis, gestais ir pan.).

V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė (1999) teigia, kad pasak J.P.Bowmano ir B.P.Branchawo, kiekviena parašyta žinia turi dalykinį ir jausminį turinį. Dalykinis turinys - tai biznio tikslas, o jausminis - žmogiškasis. Geras komunikatorius padarys viską, kad suderintų žinios dalykinį turinį su gavėjo žiniomis, o jausminį – su gavėjo pažiūromis.

Užkodavimas įvyksta tuomet, kai informaciją, kurią reikia perduoti, siuntėjas paverčia simbolių seka. Šis etapas yra būtinas, nes informacija gali būti perduodama kitam žmogui tik simboliais ar kokiais nors sutartiniais ženklais. Kadangi komunikacijos procesas neapsieina be kodavimo, tai siuntėjas siekia nustatyti abiem pusėms suprantamą reikšmių sistemą ir parinkti reikšmę (Stoner ir kt., 2000).

Dekodavimas (atkodavimas, iššifravimas) - procesas, kurio metu gavėjas interpretuoja gautą pranešimą ir paverčia jį prasminga informacija. (Stoner ir kt.,1999). Pruskaus (2004) nuomone, dekodavimas tai - informacijos iššifravimas. Iššifravimas - tai procesas, kada gavėjas suvokia žinios prasmę (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999). Atkodavimo procesas susideda iš dviejų žingsnių. Pirmiausia, gavėjas turi priimti pranešimą, po to - interpretuoti jį. Atkodavimas priklauso nuo gavėjo ankstesnio patyrimo, jo asmeninės nuomonės apie vartojamus simbolius ir gestus, jo lūkesčių (žmonės dažnai girdi tai, ką jie norėtų išgirsti) ir nuo to, ar vienodai reikšmes supranta siuntėjas ir gavėjas. Apskritai, kuo gavėjo atkodavimas labiau atitinka siuntėjo norėtą perduoti pranešimą, tuo efektingesnė buvo komunikacija (Stoner ir kt., 1999).

Komunikacijos efektyvumas apibūdinamas įvairiai (Pruskus, 2004):

- Efektyvi komunikacija - dvipusis procesas, turintis grįžtamąjį ryšį.
- Ji turi sukurti supratimo tiltą, tada abi pusės gauna galimybę dalintis tuo, ką žino ir jaučia, bei leisti pagerinti organizacijos veiklos rodiklius, žmonių pasitenkinimo darbu lygį, formuoti jausmą, kad dalyvauji kompanijos darbe.

- Siuntėjo pranešimo tapatumas gavėjo gautam pranešimui, reikiamo atsakymo gavimas bei gerų santykių palaikymas.
- Efektyvią komunikaciją lemia adresato pranešimo supratimas, dėmesys ir grįžtamasis ryšys.

Grįžtamasis ryšys - tai paskutinė komunikacijos proceso grandis. Tai patikrinimas, ar mums pavyko perduoti savo pranešimus taip, kaip buvome sumanę iš pradžių. Grįžtamasis ryšys pasako, ar pavyko pasiekti, kad pranešimas būtų suprastas (Robbins, 2003). Grįžtamasis ryšys rodo gavėjo reakciją į gautą žinią

V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė, (1999) teigia, kad gavėjas, skaitantis žinias, turi tam tikrų emocinių poreikių, nuo kurių priklauso, kaip reaguos į žinią. Svarbiausi, autorių nuomone, emociniai poreikiai yra šie:

Žmonės yra egocentiški. Gavėjas visada nori žinoti, kuo žinia jam bus naudinga. Jis tikisi, kad žinia turi specifinį tikslą ir ieško naudos sau. Todėl norint išvengti bendravimo problemų, kiekviena žinia turi patenkinti gavėjo materealinius, emocinius, psichologinius ar intelektualinius poreikius.

Žmonės ginasi. Gavėjas linkęs abejoti pažadais, linkęs suvokti kai kurias žinias kaip grėsmingas.

Žmonės nėra idealūs. Klaidos sudaro žmonių gyvenimo dalį, bet niekas nemėgsta būti kritikuojamas, skaityti išvardijamas klaidas. Gavėjas daug palankiau reaguos į teigiamus situacijos aspektus, geras perspektyvas.

Žmonėms reikalinga tiksli informacija. Dauguma žmonių jaučia diskomfortą, susidūrę su apibendrinimais, abstrakcijomis ar miglotomis formuluotėmis. Nesusipratimų atsiranda tada, kai žinia neišreiškia siuntėjo tikslų. Tuomet ir gavėjas negali suformuluoti tikslų sau. Jis turi žinoti, kas vyks toliau, kas ką turi daryti ir kada.

Žmonės stengiasi padaryti geriausia, ką gali. Net jeigu siuntėjas nusivylė gavėju, pamatė, kad jis ne toks sąžiningas ar ne toks protingas, kaip tikėjosi, jis turi išlikti geranorišku. Siuntėjas turi suprasti, kad gavėjas elgiasi sąžiningai ir protingai pagal savo požiūrį į situaciją. Gavėjo ir siuntėjo požiūriai gali skirtis.

Formuojant ir perduodant žinią pradeda veikti įvairūs trukdymai, kurie gali pakreipti informacijos pateikimą ir persiuntimą kita linkme, arba gavėją pasiekia klaidinga žinia. Todėl labai svarbu siuntėjui ne tik turėti patikimus vidinius informacijos šaltinius, bet ir atsakingai parinkti informacijos perdavimo priemones, kurios užtikrintų ne tik savalaikį, bet ir kokybišką informacijos persiuntimą gavėjui (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999).

Triukšmas. Triukšmu laikome bet kokį veiksni, kuris trukdo, iškraipo, kliudo ar silpnina komunikaciją. Triukšmas gali kilti vadinamajame komunikacijų kanale ar dėl perdavimo būdo. Triukšmas gali būti vidinis arba išorinis. Triukšmas gali kilti bet kurioje komunikacijos stadijoje. Jis

gali atsirasti perduodant pranešimą kanalu, tačiau dažniausiai kliūčių atsiranda užkodavimo ir atkodavimo stadijose (Stoner ir kt., 1999).

Kaip teigia J.Fiske (1998, p.23) „net mintys, kurios yra įdomesnės nei pranešėjo žodžiai, taip pat yra triukšmas“.

V.Pruskus (2004) išskiria tris triukšmo rūšis:

Kanalo triukšmas – išorinis triukšmas komunikacijos procese, trukdantis gauti pranešimą.

Semantinis triukšmas – trikdžiai, neleidžiantys teisingai suprasti pranešimo (pvz., svetimos kultūros nepažinimo).

Psichologinis triukšmas – vidiniai veiksniai, trukdantys suvokti informaciją, pvz., dėl išankstinio priešiško nusistatymo).

Poreikis pajusti komunikaciją gali būti toks stiprus, kad kartais klaidinančią ar net neprasmingą komunikaciją gavėjas atkoduoja kaip visai prasmingą informaciją, kuri gali smarkiai skirtis nuo pradinio užkoduoto pranešimo (Stoner ir kt., 1999).

Komunikacijos procesą galima apibrėžti kaip žmogaus nenutrūkstamos sąveikos su jį supančiu pasauliu technologija, ko paseka - jo elgesio, veiksmų ir būsenų ypatybės perduodant, besikeičiant, gaunant ir saugant informaciją (Snetkov, 2000).

1.2.2.Komunikacija kaip struktūra

Pasak V.M.Snetkovo (2000) komunikacija organizacijoje - tai informacinė sąveika, kurioje žmonės dalyvauja atlikdami savo funkcinius įsipareigojimus arba pareigines instrukcijas.

Komunikacija – organizacijos gyvenimo kraujas, ir jo trūkumas ne vienai organizacijai atsiliepė panašiai kaip kraujo apytakos sutrikimas organizmui (Stoner ir kt., 1999).

Psichologijoje, žmogus kuris perduoda informaciją (pranešimą), kuris daro komunikacinį poveikį, vadinamas komunikatoriumi, o tas, kuris priima informaciją, kuriam daromas komunikacinis poveikis - recipientas.

Tyrimai parodė, kad nuo 50 iki 90 procentų vadybininkų darbo laiko praeina komunikuojant. Be to, 85 procentai japonų, 73 procentai amerikiečių ir 63 procentai anglų vadybininkų, komunikacinio kompetetingo stoka, laiko pagrindine kliūtimi, siekiant organizacijos efektyvumo padidinimo (Snetkov, 2000).

Komunikacija organizacijoje vyksta šiais tikslais (Snetkov, 2000):

- Informacijos gavimas ir perteikimas, būtinas kokybiškam pareigų ir funkcijų atlikimui organizacijoje;
- Žmonių elgesio valdymas, jų tikslų ir siekių priartinimas prie organizacijos tikslų, užduočių įgyvendinimo;

- Bendravimo poreikio patenkinimas.

Įvairūs autoriai (V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, J.Fiske, J.Gučinskienė, St.P.Robbins ir kt.) išskiria daug komunikacijos rūšių. Organizacijos komunikacija skirstoma į vidinę ir išorinę komunikaciją. V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005) akcentuoja, kad vidinė komunikacija vyksta organizacijos viduje. Pirminė vidinių komunikacijos kanalų organizacinė funkcija yra suteikti galimybę vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis (pateikti darbuotojams darbo instrukcijas, nurodymus, informaciją apie darbo įvertinimą, darbo veiklos koordinavimą, skatinant grįžtamąjį ryšį tarp skirtingų organizacijos hierarchijos lygių). Vidinė komunikacija organizacijoje gali būti suprantama kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo. Vidiniais organizacijos kanalais užtikrinamas organizacijos funkcionavimo stabilumas.

Išorinės komunikacijos perduodama informacija tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Tokia komunikacija vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija, pateikiant duomenis ir ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę, atsakant į piliečių laiškus (prašymus, skundus, pretenzijas ir kt.). Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

J.Gučinskienė (2002) teigia, kad organizacijos komunikacija gali vykti formaliais ir neformaliais kanalais. Formali komunikacija vyksta:

1. Vertikaliai:

- Iš viršaus į apačią,
- Iš apačios į viršų.

2. Horizontali – tame pačiame hierarchijos lygyje.

Formalus (pareiginis) bendradarbiavimas organizacijoje apibrėžiamas pareiginėmis instrukcijomis ir funkciniais įsipareigojimais, kontraktais.

Aptariant formalią komunikaciją, negalima aplenkti informacijos perdavimo klausimo. Didelėse organizacijose administracinės instrukcijos paprastai nurodo, kas ir kam turi oficialiai rašyti dokumentus, kas ir kam, kokiais atvejais turi atsiskaityti, kas perduoda informaciją ir t.t.

Šiuo tikslu dažnai naudojamos standartinės formos. Anot H.A.Simon, D.W.Smithburg, V.A.Thompson (Simon ir kt., 1995), standartinės formos – tai vienas iš svarbiausių perduodamų žinių formalizacijos būdų. Į šias formas dažniausiai ir surašoma informacija.

J.Gučinskienė (2002) teigia, kad standartinės formos suteikia pranašumų informacijos perdavimo iniciatoriui. Pagrindiniai pranašumai šie:

- Dažnai rašant pasikartojantį tekstą, ši forma padeda taupyti laiką.

- Blankai naudingi ir informacijos gavėjui, nes jis gali patikslinti ir palyginti turimą informaciją.

- Informaciją, būtiną priimant sprendimą, galima atsirinkti panaudojant formas bei aukštos kvalifikacijos specialistus.

Be minėtų teigiamybių, pasak autorės, standartinės formos naudojimas informacijai perduoti turi ir trūkumų:

- Bet kurios standartinės formos savaime reiškia nelankstumą. Taip yra todėl, jog formoje tiksliai nurodyta, kokią informaciją ir koku būdu reikia perduoti.

- Negalima gauti informacijos, neatitinkančios numatytos situacijos, tai yra neįmanoma gauti papildomos informacijos.

J. Guščinskienės nuomone, standartinė forma gali būti vertinama kaip pasikeitimo informacija aukščiausios formalizacijos lygis, kadangi ji beveik nieko nepalieka iniciatoriaus nuožiūrai.

Sociologai tokia forma palengvina ir pagreitina informacijos surinkimą, palyginimą, analizę. Dėl to, jeigu organizacijai reikia, sociologai gali operatyviai pateikti pasiūlymus valdymo, žmonių tarpusavio santykių gerinimo, organizacijos veiklos efektyvumo bei kitais klausimais.

Be formalios komunikacijos, organizacijoje esama ir ir neformalios komunikacijos kanalų. Taip yra todėl, kad organizaciją sudaro formalūs ir neformalūs komponentai. Neformalios komunikacijos kanalu galima pavadinti gandų platinimo kanalą.

Neformalūs tarpusavio santykiai susiklosto asmeninių simpatijų pagrindu; bendrų interesų ir žmonių požiūrių sutapimo aspektu (Snetkov, 2000).

Atlikti tyrimai rodo, kad informacija, perduodama neformaliais kanalais, t.y. gandais, dažniausiai būna tiksli, o ne iškreipta. 80 – 90 procentų gandų yra tikslūs (Guščinskienė, 2002).

Gandai visiškai nepaiso postų ir valdžios ir gali susieti organizacijos narius įvairiomis kryptimis: horizontaliai, vertikaliai ar įstrižai.

Šalia socialinių ir neformalios komunikacijos funkcijų, gandai atlieka dar keletą su darbu susijusių funkcijų. Pvz., nors gandas yra be galo sunku kontroliuoti, tačiau informacija jų kanalais sklinda daug greičiau nei formaliais komunikacijos kanalais. Todėl vadovai gali pasinaudoti jais, sąmoningai leisti tam tikrai informacijai „nutekėti“ ar labai apgalvotai į pokalbį įterpti pastabėles, kad „tai – tik tarp mudviejų“ (Stoner ir kt., 1999).

Anot J. Guščinskienės (2002) gandų kanalais perduodama:

1. Informacija apie būsimą darbuotojų atleidimą.
2. Informacija apie naujas bausmes už vėlavimą į darbą.
3. Informacija apie galimus organizacijos struktūros pakeitimus.
4. Informacija apie būsimus paaukštinimus.
5. Informacija apie tai, kas ir kam skiria pasimatymus po darbo ir kt.

Gandus organizacijoje galima tikslingai panaudoti. Atgalinis ryšys leidžia sužinoti:

- kaip ir kokį sprendimą priimti;
- kaip ir kada pakeisti veiksmus ir pan.

Vertikali komunikacija - tai: vadovo komunikacija su pavaldiniais (iš viršaus į apačią einanti komunikacija) ir pavaldinių komunikacija su vadovu (iš apačios į viršų einanti komunikacija).

Pasak J.Guščinskienės (2002) tokiu būdu vadovas praneša:

- apie einamuosius uždavinius;
- apie prioritetų pasikeitimą;
- apie rekomenduojamas procedūras;
- apie tam tikrų procedūrų taikymą ir t.t.

Komunikacija iš viršaus į apačią apima :

- tikslų įgyvendinimą;
- darbo instrukcijas;
- procedūrų bei veiksmų išaiškinimą;
- grįžtamojo ryšio būtinumą;
- papildomos informacijos teikimą.

Komunikuojant iš viršaus į apačią pasitaiko įvairių kliūčių (trukdymų). Tai gali būti:

- Nepakankama arba neaiški informacija. Jei vadovas, pateikdamas užduotį darbuotojui, jos nepaaiškina arba pateikia per mažai informacijos, ji organizacijos nariui gali būti nenaudinga.

- Informacijos perteklius. Kartais kyla problemų, kai informacijos būna per daug. Pvz., gali būti labai daug pranešimų, todėl sunku sukcentruoti dėmesį į bent vieną iš jų. Be to, pranešimai gali būti per ilgi, užgožiantys svarbiausias žinias.

- Netinkamas laikas (pvz., darbo dienos pabaiga).

- Iškraipymas ir filtravimas. Tai gali sąlygoti įvairios priežastys, pvz., per menki komunikavimo įgūdžiai. Tačiau pranešimas gali būti iškraipytas ir sąmoningai (pvz., kažkas nutylėta). Filtruojant gali būti pateikta tik dalis informacijos (Guščinskienė, 2002).

Anot J.Guščinskienės (2002) iš apačios į viršų einanti komunikacija, atlieka „viršūnių“ informavimo funkciją. Kaip tik tokiu būdu vadovai sužino:

- apie tai, kas vyksta organizacijos žemiausiuose sluoksniuose;
- apie jau iškilusias bei galimas problemas;
- įvertina galimus pokyčius.

Autorė, išanalizavusi R.L.Daft darbus, išskiria penkis komunikavimo iš apačios į viršų informacijos tipus:

1. Problemos formulavimas ir prieštaravimo akcentavimas. Tokiose informacijose apibūdinamos pagrindinės problemos bei prieštaravimai, kurių pasitaiko einamuosiuose organizacijos reikaluose. Vadovai sužino apie sunkumus organizacijoje.

2. Siūlymai organizacijos tobulinimo klausimais. Vadovams išsakomos idėjos, kurios leistų pagerinti darbo procedūras. Dėl to pagerėja darbinės veiklos efektyvumas bei kokybė.

3. Ataskaitos apie atliktas užduotis.

4. Nusiskundimai ir diskusijos. Tai įvairi informacija apie organizacijos narių skundus ir konfliktus.

5. Finansinė informacija.

Komunikacijos iš viršaus į apačią problemos (Guščinskienė, 2002):

- Rizika. Ji dažniausiai susijusi su pasitikėjimu organizacijos vadovu. Organizacijos nariai gali daug laimėti pasitikėdami vadovu ir atvirai aptardami nusiskundimus. Tačiau kai kuriems vadovams tai gali nepatikti ir pavaldiniai gali sulaukti neigiamų pasėkmių.

- Iškraipymas. Dažnai pavaldiniai, bijodami vadovo, „pagražina“ informaciją apie padėtį organizacijoje. Jie bijo, jog dėl nesėkmių gali būti apkaltinti, todėl pateikdami informaciją, ją „sušvelnina“.

- Padėties skirtumai. Pasitaiko tokių vadovų, kurie „teisę kalbėti“ pasilieka tik sau, o pavaldiniams lieka „teisė klausyti“. Dėl to nemažai gerų ir naudingų idėjų pavaldiniai neišsako.

- Užduočių neapibrėžtumai. Tai pagrindinė organizacijos problema. Ji atsiranda tada, kai organizacijos nariai pajunta informacijos trūkumą arba jos iškraipymą. Neapibrėžtumas turi neigiamos galios visos organizacijos veiklai.

Horizontali komunikacija – tai komunikacija tarp įvairių organizacijos padalinių. Šitaip komunikuojant informacija perduodama ir priimama tame pačiame hierarchijos lygyje (Guščinskienė, 2002).

Pagrindinės horizontalios komunikacijos funkcijos (Sakalas, Šilingienė, 2000):

- Užduočių koordinavimas. Siekiant bendrų organizacijos tikslų, atskiri padaliniai turi derinti ir koordinuoti savo veiklą, pasidalinti informacija apie projektus;

- Problemų sprendimas. Jei iškyla problema, horizontalus komunikavimas padeda surasti išeitį;

- Konfliktų šalinimas. Iškilus nesutarimams, tesioginis komunikavimas yra pagrindinė priemonė, įgalinanti tokius konfliktus pašalinti.

J.Gučinskienė (2002), skiria kelias horizontalios komunikacijos kategorijas:

- Skyrių veiklos koordinavimas. Informacija, cirkuliuojanti tarp įvairių organizacijos padalinių, padeda lengviau bei greičiau atlikti bendrus projektus ir užduotis.

- Organizacijos narių konsultavimas skyriuose.

Horizontalios komunikacijos atveju vadovaujamosi principu – veikti drauge. Tai dažniausiai veda į sėkmę. Dėl lygiateisės organizacijos narių padėties hierarchijoje horizontali komunikacija nepatiria tokių didelių kliūčių kaip vertikali. Tačiau trukdymų ir šiuo atveju išvengti nepavyksta. Pagrindiniai trūkumai:

- Konkurencija. Ji gali pasireikšti tada, kai organizacijos nariai nori padaryti karjerą.
- Specializacija. Kartais vienas žmogus ar padalinys atlieka darbą, kurio kiti gali nesuprasti ir todėl kitiems organizacijos padaliniam padėti būtų problematiška.
- Fizinės kliūtys. Organizacijos nariams sunku pasikeisti informacija, jeigu atstumai tarp jų yra per dideli (Guščinskienė, 2002).

N.Večkienė ir kt., (1998), išskiria betarpišką (tiesioginę) komunikaciją ir komunikaciją „per tarpininką“. Betarpiška komunikacija - tai organizacijos personalo bendravimas „čia ir dabar“, tai yra - aktualaus laiko ir sąveikos režime. Komunikacija „per tarpininką“ - ji charakterizuojama „vakar ir ten“. Pvz. pagal įsakymą arba įsipareigojimą; faksas, diskelis, laiškas, videokasetė.

V.M.Snetkov (2000), išskiria valdomą ir nevaldomą komunikaciją. Valdoma komunikacija galima pavadinti sąveiką tarp žmonių, užfiksuotą pareiginėse instrukcijoje, apspręstą technologiniais ir gamybiniais procesais, kurie iš anksto suplanuoti, organizuoti, pasiduoda kontrolei ir apskaitai. Nevaldoma komunikacija iškyla organizacijos kaip atviros sistemos funkcionavimo pagrindas, o to pasekoje ir žmonių poreikio bendrauti, patenkinimas.

N.Večkienė ir kt., (1998), išskiria ikibiologinę (techninę), biologinę ir socialinę komunikacijas. Kalbant apie komunikavimo sistemas, reikia pažymėti, kad molekulė, ląstelė, organas, individas, grupė, visuomenė – visa tai yra skirtingi gyvybinių sistemų lygiai. Galima išskirti ikibiologinio, biologinio ir socialinio lygio komunikacines sistemas. Biologiniam lygmeniui priklauso informacijos perdavimas dauginantis DNR ląstelėms, organizmo impulso priėmimas bei reagavimas į stimulą nuo elementarios organizmo reakcijos iki komunikacijos tarp gyvūnų. Nagrinėdami komunikaciją tarp žmonių, mes kalbame apie socialinio lygio (arba socialinę) komunikaciją. Detalizuodami Ruesch ir Bateson darbus, N.Večkienė ir kt., (1996) išskiria socialinį tarpasmeninį, socialinį grupinį ir socialinį tarpgrupinį (arba kultūrinį) lygmenį. Remdamasi užsienio mokslininkų darbais, autorė, be paminėtų įvardina dar ir intraasmeninę komunikaciją.

Nagrinėjant socialinę komunikaciją organizacijose, dažnai išskiriami rašytinės ir nerašytinės komunikacijos tipai. Šiuo atveju rašytinei priskiriama komunikacija, kai informacijos kodavimui naudojamas raštas. Komunikacija, kai naudojamos kitais kodavimo būdais (kalbos, sutartiniais ne rašto ženklais, gestais ir t.t.), priskiriama nerašytinei. Pabrėžtina, kad skirtingai nuo rašytinės komunikacijos, kuriai būdinga galimybė grįžti ir taisyti pateikiamą pranešimą, nerašytinės komunikacijos atveju šios galimybės nėra. Rašytinėje komunikacijoje reflektuoti ir įvertinti savo komunikacinę veiklą yra paprasčiau, nes pranešimas kaip tekstas yra atsietas nuo pranešėjo.

Nerašytinė komunikacija vyksta tik „čia ir dabar“, ir sąveika tarp pranešėjo ir pranešimo yra glaudi ir momentinė. Tai apsunkena refleksiją ir vertinimą.

Kaip grupės nariai perduoda prasmę vienas kitam? St.P.Robbins (2003) išskiria tris pagrindinius metodus. Žmonės iš esmės naudojami žodiniu, rašytiniu arba nežodiniu komunikavimu.

Komunikavimas žodžiu. Kalbos, formalūs akis į akį ir grupiniai susitikimai bei neformalūs gandai ar paskalos yra populiarios komunikavimo žodžiu formos. Jo privalumai – greitis ir grįžtamasis ryšys. Per labai trumpą laiką galima žodžiu pateikti pranešimą ir gauti atsakymą. Jei gavėjas nėra įsitikinęs, kad teisingai suprato pranešimą, siuntėjas, naudodamas greitą grįžtamąjį ryšį, tuojau pat apie tai sužino, todėl pranešimą gali pakoreguoti pačioje komunikavimo pradžioje. Pagrindinis žodinio komunikavimo trūkumas išaiškėja organizacijoje ar bet kurioje situacijoje, kai pranešimas turi pereiti per daugelį žmonių. Kuo daugiau žmonių perduoda pranešimą, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus iškraipytas. Yra didelė tikimybė, kad pranešimai bus iškraipyti tokioje organizacijoje, kur jie žodžiu perduodami aukštyn ir žemyn hierarchijos laiptais (Robbins, 2003).

Komunikavimas raštu. Tai – pastabos, laiškai, elektroniniai laiškai, fakso pranešimai, organizacijos periodiniai leidiniai, skelbimai skelbimų lentoje ar bet kokios kitos priemonės, perduodančios informaciją, parašytą žodžiais ar simboliais. Šitaip pateikta informacija yra apčiuopiama ir ją galima patikrinti. Tai ypač svarbu, kai pranešimai būna sudėtingi ir ilgi. Pranešimą raštu galima saugoti neribotą laiką. Be to, su parašytu žodžiu elgiamės rūpestingiau nei su pasakytu. Esame priversti nuodugniau apmąstyti, ką norime išreikšti parašytu pranešimu. Tad rašytinis pranešimas paprastai būna gerai apgalvotas, logiškas ir aiškus (Robbins, 2003). Komunikavimas raštu turi ir savo trūkumą. Pranešimams raštu parengti reikia daugiau laiko. Juose nėra grįžtamojo ryšio mechanizmo. Todėl išsiuntę pranešimą, negalime būti tikri, kad jis buvo gautas, ir jei buvo gautas, nėra garantijų, kad gavėjas jį interpretuos taip, kaip buvote sumanę (Robbins, 2003).

Nežodinis komunikavimas. Jį sudaro: kūno judesiai, intonacija ir pabrėžiami žodžiai, veido išraiška bei fizinis atstumas tarp siuntėjo ir gavėjo. Kūno judesiai papildo, o dažnai ir komplikuoja žodinį komunikavimą. Kūno padėtis ir judesiai nebūtinai turi tikslią ir universalią prasmę, tačiau sujungę juos su išstartais žodžiais gauname išsamesnę siunčiamo pranešimo prasmę. Kokį fizinį atstumą išlaiko žmonės, taip pat turi prasmę. Tinkamo atstumo suvokimas labai priklauso nuo kultūros normų. Svarbu, kad gavėjas atidžiai stebėtų šiuos nežodinius komunikavimo aspektus. Reikėtų ir ieškoti nežodinių užuominų, ir klausytis tiesioginės siuntėjo žodžių prasmės (Robbins, 2003).

Remdamiesi kitų autorių darbais, N.Večkienė ir kt, (1996) pabrėžia, kad komunikacija apima ne tik rašytinę ar sakytinę kalbą, bet ir muziką, dailę, teatrą, baletą ir tiesiog žmogaus elgesio faktą. Tai atveria visą komunikacijos be žodžių, arba neverbalinės komunikacijos sritį. Verbalinė

komunikacija paprastai apibrėžiama kaip informacinis elgesys, kai žodžiai vartojami kaip simboliai, skirti išreikšti idėjoms. Tai yra elgesys, būdingas tik žmogui. Neverbalinė komunikacija apima visas kitas informacijos perdavimo formas – tiek biologinio, tiek socialinio lygmens. Tai gali būti:

- kodavimas cheminių elementų jungimosi kombinacijomis;
- kodavimas impulsais;
- ženklų kalba;
- veiksminė kalba;
- išvaizda;
- erdvės sutvarkymas;
- laiko sutvarkymas ir t.t.

Galiausiai tyla taip pat perduoda tam tikrą informaciją. Visa tai parodo plačią informacijos kodavimo ir išraiškos būdų įvairovę ir leidžia teigti, kad neįmanoma nekomunikuoti. Autoriai, rašantys apie komunikaciją, pabrėžia, jog tai nenutrūkstamas, nuolat vykstantis procesas. Nekomunikuoti, t.y. neskleisti informacijos paprasčiausiai neįmanoma. Tačiau ne visada ji yra skleidžiama tikslingai, sąmoningai. Todėl, atsižvelgiant į tai, ar informacija perduodama tikslingai, ar ne, galima išskirti tikslinę ir netikslinę komunikaciją. (Večkienė ir kt., 1996).

Komunikacijos dalyviai kuria, gauna ir apdoroja informaciją savo vidinėje sistemoje, t.y. komunuodami patys su savim. Taip vyksta intraasmeninė komunikacija, kur ir siuntėjas ir gavėjas yra tas pats asmuo (Pruskus, 2004). Siuntėjas šiuo atveju kuria reikšmes, jas užkoduoja, gavėjas dekoduoja ir interpretuoja. Tarpasmeninius santykius galima apibrėžti kaip neformalų žmonių bendravimą, trunkantį neribotą laiko tarpą ir atspindintį tam tikrą intelektualinį, emocinį ar fizinį bendraujančių artumą (Almonaitienė, 2003). R.C.Appleby (2003) teigia, kad valdant komunikacijos procesą, reikia skirti dėmesį ne tik komunikacijos priemonėms, bet ir tarpasmeniniams žmonių santykiams organizacijoje. Nuo tarpasmeninių santykių priklauso atskirų grupių narių statusai grupėse, grupių psichologinis klimatas, grupių narių savijauta jose, grupių veiklos efektyvumas (Jacikevičius, 1995).

V.Pruskus (2004) komunikaciją pagal dalyvių skaičių, skirsto į: masinę ir viešąją (reklama ir ryšiai su visuomene) :

Masinė komunikacija. Autorius išskiria tokius masinės komunikacijos bruožus:

- būdinga didelei grupei žmonių, esančių vienoje vietoje;
- priklausanti daugeliui gyventojų;
- skirtas dideliame skaičiui heterogeniškų, neorganizuotų individų, kurie fiziškai atskirti nuo siuntėjo, tiek nuo kitų gavėjų.

Galima pasakyti ir taip: komunikacija tampa masine tada, kai pranešimas perduodamas specialiu institucijų panaudojant komunikacijos priemones bei kanalus ir skirtas didelei, anoniminei ir

įvairialypei auditorijai. Šiuolaikinėje visuomenėje masinė komunikacija yra svarbus socialinės struktūros elementas. Masinių komunikacijų (MK) ir jas realizuojančių masinių komunikacijos priemonių (MKP) reikšmingumą nusako tokie daugelio specialistų minimi argumentai:

- Masinės komunikacijos priemonės yra galios šaltinis – jos yra potenciali įtakos, kontrolės ir inovacijos priemonė, informacijos šaltinis daugumai socialinių institucijų;
- MKP yra erdvė (arena), kurioje vyksta viešasis visuomenės gyvenimas;
- MKP yra svarbiausias socialinės realybės vaizdų ir apibrėžimų šaltinis, vieta, kur susiformuoja ir išsivertina kultūrinės ir socialinės visuomenės vertybės, kur jos yra saugomos ir vaizdžiai išreiškiamos;
- MKP yra priemonė išgarsėti ar įgyti pripažinimą, patikrinti, kas visuomenėje pripažįstama norma, nustatyti nukrypimus nuo jos;
- MKP kaip verslo šaka daro didelę įtaką ekonomikai.

Masinė komunikacija yra realizuojama specialių institucijų – masinės komunikacijos priemonių. MKP – tai organizuotos technologinės priemonės ir institucijos, kurios realizuoja minimą komunikaciją.

V.Pruskus (2004), masinės komunikacijos procese išskiria tokius struktūrinius elementus:

- masinės komunikacijos priemonės, kurias sudaro technologijos ir institucijos;
- masinių komunikacijų pranešimai;
- pranešimų kūrėjai (siuntėjai);
- pranešimų gavėjai (auditorija, publika);
- visuomenė, kaip socialinis masinės komunikacijos proceso kontekstas.

Viešoji komunikacija (visuomeninė), skirtingai nuo masinės (skirtos žmonių daugumai), skirta auditorijai, kuri turi bendrus interesus ar palaiko tam tikrus santykius. Viešosios komunikacijos tikslas – sisteminis pranešimų skleidimas (per spaudą, radiją, televiziją, kiną, vaizdo ar garso įrašus) siekiant įtvirtinti dvasines visuomenės vertybes bei ideologiniu, politiniu, ekonominiu ir organizaciniu būdu paveikti žmonių nuomonę, vertinimus, elgseną. Viešųjų komunikacijų pagrindas – viešoji informacija. Pagal LR Visuomenės informavimo įstatymą viešoji informacija yra skirta viešai platinti ar kitaip viešai prieinama. Ji formuojama tarpasmeninių ir grupinių komunikacijų pagrindu, tačiau tokia informacija dar nėra vieša. Kad ji taptų prieinama visuomenei, ją būtina viešai pateikti.

Viešai informacijai pateikti naudojamos įvairios visuomenės informavimo priemonės. Pagal LR Visuomenės informavimo įstatymą – tai knygos, laikraščiai, žurnalai, biuleteniai ar kiti leidiniai, televizijos, radijo programos, kino ar kita garso ir vaizdo studijų produkcija, kitos priemonės, kuriomis platinama informacija. Viešoji komunikacija, remiantis išdėstytomis sąvokomis,

suvokiama kaip viešosios informacijos skleidimas panaudojant visuomenės informavimo priemones (Pruskus, 2004).

V.M.Snetkov (2002) skirsto komunikaciją pagal sąveikos lygi:

- Tarpasmeninis lygis: žmogus – žmogus; žmogus – grupė; žmogus – organizacija; žmogus – išorinė aplinka;
- Tarpgrupinis lygis: poskyris – poskyris; poskyris – organizacija; poskyris – išorinė aplinka;
- Organizacijos lygis: organizacija – organizacija; organizacija – išorinė aplinka.

Autorius išskiria tokius organizacijos komunikacijos struktūros įvertinimo kriterijus:

1.Jautrumas - organizacijos komunikacijos struktūros gebėjimas priimti signalus apie menkiausius pasikeitimus viduje ar išorėje.

2.Operatyvumas - organizacijos komunikacijos struktūros reagavimo į gautą signalą, laikas.

3.Centralizuotumas - daugumos elementų ir komunikacinių sąveikų organizacijos erdvėje, buvimo vieta (svorio centras).

4.Gyvybingumas - organizacijos komunikacijos struktūros gebėjimas realizuoti tikslinę, strateginę organizacijos funkciją, nesant jos ryšių ir elementų dalies.

5.Tikslingumas - realių komunikacijų organizacijoje skaičius, lyginant su maksimaliai įmanomu.

Išanalizavus literatūrą matyti, kad priklausomai nuo požiūrio ir analizės aspekto, galimos įvairios komunikacijos proceso tyrimų kryptys ir traktuotės. Taip atsiranda ir įvairios komunikacijos klasifikacijos (N.Večkienė ir kt., 1996).

1.3.Komunikacijos funkcijos

Anot V.Baršauskienės ir B.Janulevičiūtės (1999) bendravimo procesas labai svarbus organizacijai, nes bendraujant realizuojami žmogiškieji kontaktai ir susiformuoja tam tikra darbuotojų elgsena. Autorės, išanalizavusios W.G.Scotto ir T.Mitchelo darbus, išskyrė keturias svarbiausias organizacijos viduje pasireiškiančias komunikacijų funkcijas: emocionalią, motyvacinę, informacinę ir kontrolinę. St.P.Robbins (2003) taip pat teigia, kad komunikacija grupėse ar organizacijose atlieka keturias pagrindines funkcijas:

- Emocionali funkcija. Žmonės emocijas reiškia bendraudami. Emocionali funkcija orientuota į žmogaus jausmus. Bendraujant pasireiškia daug įvairių emocijų: pasitenkinimas, nepasitenkinimas, džiaugsmas, pyktis ir kt.

- Motyvacinė funkcija. Motyvacija – tai tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai. Vadovai organizacijoje vadovauja, t.y. sprendžia, kaip

elgtis su žmonėmis. Pagrindinė vadovo pareiga yra bendrauti su darbuotojais prieinamu būdu, palaikyti efektyvų bendravimą.

- Informacijos funkcija. Sprendimo priėmimas ir bendravimas (grandininės funkcijos) priklauso nuo suteiktos informacijos. Pagrindinis šios funkcijos tikslas – vadovui suteikti informacijos, kurios reikia sprendimui priimti.

- Kontrolės funkcija. Kontroliniai pranešimai, politika, planai ir kt. Kontroliuoja organizacijos narių elgesį.

Nė vienos iš šių funkcijų nereikėtų laikyti svarbesne už kitas. Kad grupės galėtų efektyviai veikti, jos tam tikru būdu privalo kontroliuoti savo narius, skatinti juos siekti geresnių rezultatų, teikti galimybę išreikšti emocijas ir pasirinkti. Kaip matote, beveik visada, kai grupėje ar organizacijoje komunikuojama, atliekama viena ar daugiau iš šių keturių funkcijų (Robbins, 2003).

V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005) išanalizavusios A.Adlerio darbus, teigia, kad komunikacija organizacijoje atlieka šias 4 pagrindines funkcijas:

- Informavimo (komunikacijos dėka perduodama informacija, naudojama priimant sprendimus).

- Kontrolės ir įvertinimo (darbuotojai aptaria idėjas, patikrina ir įvertina jas, siekdami padaryti teisingus sprendimus).

- Mokymosi (sugebėjimas išklaudyti ir suprasti kolegas).

- Emocinio poveikio (sugebėjimas įtikinti kitus).

A.Sakalas, V.Šilingiene (2000) išskiria dvi pagrindines organizacinės komunikacijos funkcijas:

- Palaikyti organizacijos tikslus, politiką bei programas.

- Patenkinti informacijos vartotojų poreikius.

Pasak jų, bet kuri socialinė organizacija egzistuoja todėl, kad tikslai gali būti pasiekti tik suderintų, koordinuotų dviejų ar daugiau individų pastangų dėka. Organizacinei komunikacijai būtent ir tenka tas vaidmuo, užtikrinantis veiksmų vieningumą tiek organizacijos viduje, tiek jos sąveikoje su išorine aplinka.

1.4.Organizacijos komunikacija su aplinka

Kiekviena organizacija egzistuoja fizinėje, technologinėje, kultūrinėje ir socialinėje aplinkoje. Ji turi prie šios aplinkos prisitaikyti (adaptuotis) ir joje egzistuoti. Nėra uždarų organizacijų. Visos jos, norėdamos gyvuoti privalo palaikyti ryšius su išoriniu pasauliu. Pažvelgę į šiuolaikinę organizaciją, iš karto pastebime jos ryšius su aukštesnėmis institucijomis, teise, politinėmis ir kitomis organizacijomis bei institucijomis, veikiančiomis visuomenėje. Priklausomybė nuo išorinės

aplinkos – tai viena svarbiausių organizacijos savybių, kadangi nė viena organizacija negali egzistuoti tarytum atskirta nuo aplinkinio pasaulio.

Terminas „išorinė aplinka“, anot J.Gučinskienės (2002) apima:

- ekonomines sąlygas,
- visuomenės santykių sistemą,
- visuomenės nuomonę,
- įstatymų leidybą,
- techniką ir technologiją, vartotojus,
- profsąjungas,
- konkuruojančias organizacijas ir t.t.

Šie tarpusavyje susiję veiksniai turi įtakos viskam, kas tik vyksta organizacijos viduje. Organizacijos nariai vienu metu dažniausiai priklauso kelioms organizacijoms. Tokia priklausomybė gali turėti įtakos jų elgesiui. J.Gučinskienė (2002) remdamasi R.Turton darbais, išskyrė pagrindinius išorės veiksnius, kurie daro įtaką organizacijai:

- valstybinė ir politinė sistema;
- rinka (konkurentai, darbo rinka);
- ekonomika;
- socialiniai bei kultūriniai veiksniai;
- išorinė technologija.

Akivaizdu, jog šie išorės veiksniai turi įtakos beveik visoms veiklos sritims. Analizė rodo, kad kiekvienas organizacijos elementas – socialinė struktūra, tikslai, uždaviniai, organizacijos nariai, technologijos ir išorinė aplinka – yra svarbiausi visų organizacijų komponentai. Taigi organizacija – tai elementų sistema, kurių neįmanoma įsivaizduoti kiekvieno atskirai. Pavyzdžiui, tikslai patys savaime arba technologija negali paaiškinti organizacijos funkcionavimo prigimties. Taip pat negalima suprasti organizacijos, išplėtos iš aplinkos (Gučinskienė, 2002).

Organizacija funkcionuoja kaip atvira sistema, todėl ryšiai su aplinka, yra labai gausūs. Tai reikalauja darbuotojų specialių komunikacinių įgūdžių. Ne kiekvienas organizacijos darbuotojas turi pakankamai kompetencijos, kad galėtų efektyviai perduoti informaciją į išorę. Pasaulyje firmos, atskiros kompanijos šią funkciją paveda atlikti profesionalams – viešųjų ryšių specialistams. Lietuvoje šie specialistai pradėti rengti neseniai, todėl daugelyje organizacijų šias funkcijas dar atlieka patys vadovai arba jų įgalioti asmenys (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

Pasak B.Neverausko, J.Rastenio (2001) - išorinė aplinka yra problemų šaltinis ir organizacijai, ir jos vadovams. Vadovai turi atskleisti išorės aplinkos veiksnius, kurie darys įtaką organizacijos veiklai, ir tinkamai reaguoti į juos. Išlikti ir sėkmingai gyvuoti gali tik tokia organizacija, kuri sugeba prie aplinkos prisitaikyti.

F.S.Butkus (1996) išskiria dvi aplinkos rūšis: veiklos aplinka, kurią sudaro organizacijos veikloje tiesiogiai dalyvaujantys arba ją lemiantys aplinkos elementai, ir bendroji aplinka, kuri apibūdinama netiesiogiai organizacijos veiklą veikiančiais bruožais.

B.Neverauskas, J.Rastenis (2001) organizacijos išorės aplinką skirsto į tokias sritis: tiesioginio poveikio ir šalutinio poveikio. Tiesioginio poveikio sritis betarpiškai daro įtaką organizacijos veiklai ir pati jaučia atoveiksmį iš organizacijos pusės. Tiesioginio poveikio sritį sudaro: medžiagų, energijos tiekėjai, kapitalas, darbo išteklių, įstatymai ir valstybės įstaigos, vartotojai ir konkurentai. Šalutinio poveikio sritis tiesioginio spaudimo nedaro, tačiau savitai veikia organizaciją. Organizacija negali būti abejinga ekonomikos būklės kitimui. Šalies ekonomikos būklė keičia mokymą paklausą ir jos prioritetus. Nuo pasaulio ekonomikos būklės priklauso išteklių kainos. Išorinės aplinkos sudėtingumą apibūdina kiekvieno veiksnio daugiavariantiškumo lygis ir skaičius veiksmų, į kuriuos organizacija privalo reaguoti. Kai aplinka yra paprastesnė, gali būti paprastesnė ir organizacijos struktūra.

Aplinkos paslankumas – pasikeitimų aplinkoje greitis. Dabar aplinka kinta vis greičiau, ypatingai tose šakose, kurios lemia mokslo ir technikos pažangą. Išorinės aplinkos neapibrėžtumas priklauso nuo informacijos apie mus dominantį veiksnį tikrumo ir kiekio. Jis didėja informacijai mažėjant arba ja abejojant (Neverauskas, Rastenis, 2001).

J.Guščinskienė (2002) teigia, kad organizacija bendraudama su aplinka, taiko įvairias priemones. Štai keletas jų:

- per reklamą organizacija palaiko ryšius su esamais arba potencialiais partneriais;
- santykiuose su visuomene organizacija siekia suformuoti tam tikrą savo įvaizdį;
- palaikydama įvairias politines gruputes, organizacija stengiasi daryti įtaką būsimų įstatymų rengimui;
- pildydama įvairių rūšių ataskaitas, organizacija palaiko ryšius su valstybe (paklūsta valstybiniam reguliavimui).

Išorinės komunikacijos metu, perduodama informacija tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Tokia komunikacija vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija, pateikiant duomenis ir ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę, atsakant į piliečių laiškus (prašymus, skundus, pretenzijas ir kt.). Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį.

Stiprėjant pasaulyje globalizacijos procesams, Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, kuriant žinių visuomenę, gerinant santykius su kaimyninėmis valstybėmis, plėtojant verslą su daugeliu pasaulio šalių, kiekvienos esančios Lietuvoje institucijos tikslas turėtų būti kokybiškas informacijos perdavimas į išorinę aplinką. Visuomenė tampa aktyvesnė, nori dalyvauti ne tik šalies ekonomikos problemų sprendimuose, bet ir daryti poveikį socialiniams procesams. Todėl šiandien daugeliui

Lietuvos organizacijų ne tik valstybės valdžios ir valdymo institucijose tenka susidurti su viešųjų ryšių problemomis.

Norint suformuluoti, palaikyti glaudžius ryšius tarp atskirų piliečių, institucijų, bendruomenių, organizacijų, būtina pasitelkti ir įsisavinti viešųjų ryšių teoriją ir praktiką (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

1.4.1. Ryšiai su visuomene

V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė - Ivaškevičienė (2005) išanalizavusios L.W.Long, V.Harelton, F.S.Seitel darbus, teigia, kad ryšiai su visuomene yra labai svarbi vadybos funkcija, padedanti sukurti ir išlaikyti abipusę organizacijos ir visuomenės komunikaciją, įvertinti visuomenės nuostatas, identifikuoti individo ar institucijos politiką, veiksmus visuomenės interesų požiūriu, planuoja ir vykdo veiksmų programą, siekdama įgyti visuomenės supratimą ir pritarimą.

Vienas svarbiausių ryšių su visuomene tikslų yra padėti transformuoti neigatyvius tarp organizacijos ir visuomenės santykius į pozityvius. Pavyzdžiui, priešišumą pakeisti palankumu, informacijos stoką kompensuoti žiniomis, indiferentiškumą pakeisti susidomėjimu, iš anksto susidariusią neigiamą nuostatą – pritarimu ir kt.

Kaip žinia, įmonės, idėjos ar atskiros asmenybės sėkmė labai priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jei pavyksta visuomenėje ir ypač tam tikrose visuomenės grupėse suformuoti teigiamą įvaizdį, tada daug lengviau pasiekiami tikslai.

Ryšių su visuomene specialistų teigimu, šiandien visuomenė vadovaujasi ne realia tikrove, o žiniasklaidoje pateikiamu jos atspindžiu. Todėl žmonės ir nori turėti tam tikrus stereotipus realiems objektams (asmenims, organizacijoms, idėjoms) apibūdinti. Tai viena iš ryšių su visuomene sparčios plėtotės priežasčių. Vis daugiau įvairių institucijų Lietuvoje ima suvokti ryšių su visuomene svarbą ir siekia palankios aplinkos savo veiklai. Galima teigti, kad ryšių su visuomene esminė paskirtis būtų stabilizuojančių veiksnių nestabilioje aplinkoje formavimas. Todėl organizacijoje pradėti kurti atskiri ryšių su visuomene struktūriniai padaliniai, steigiamos atstovo spaudai institucijos ir kt.(Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

V.Pruskus (2004), akcentuoja, kad ryšiams su visuomene, būdingi tokie elementai:

- vieša informacija;
- kompanijos siekimas užmegzti naudingus santykius su visuomene bei neigiamų santykių tarp organizacijos ir visuomenės transformavimas į teigiamus;
- ryšiai su tais, kurie sudaro organizacijos auditoriją ar jos sudėtines dalis, būdai ir priemonės sukurti palankius ryšius bei ryšių kokybė arba statusas, reiškiantis elgseną ar veiklą, susijusią su ta padėtimi; reklama, kontaktai su spauda, visuomenės nuomonės tyrimas, finansinė parama gamybos

plėtrai, visuomeniniai kontaktai, kalbų, pranešimų, brošiūrų parengimas, patarimai klientams priimant sprendimus sudėtingose situacijose;

- vadybos funkcija, kuri padeda abipusiškai sukurti ir palaikyti komunikacijos linijas, supratimą, prieinamumą bei kooperacijos ir jos žmonių, padeda vadovybei likti informuotai ir atsakyti į visuomenės nuomonę, apibrėžia jos atsakomybę tarnauti visuomenės interesams, padeda neatsilikti nuo gyvenimo ir efektyviai pasinaudoti pokyčiais, kurie iš anksto įspėja numatyti tendencijas, jos pagrindines priemones – tyrimai ir garsiniai bei etiniai komunikaciniai metodai ir įgūdžiai.

Šiuolaikiniai ryšiai su visuomene integruoja įvairias mokslo ir veiklos sritis: reklamą, rinkodarą, komunikacijos, psichologijos, sociologijos mokslus, visuomenės nuomonės tyrinėjimus, kompanijų bandymus paveikti valdančiuosius sluoksnius, kad būtų leidžiami klientams palankūs įstatymai (lobizmas), įvairių kalbų, pranešimų bei brošiūrų rengimą ir pan. Tai yra įvardijama kaip integruota komunikacija. Ryšių su visuomene specialistams yra itin svarbu sugebėti pasinaudoti žiniomis iš įvairių mokslo sričių.

V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005), teigia, kad yra du būdai, kaip užtikrinti sėkmingą komunikaciją pasitelkiant ryšių su visuomene profesionalus. Pirmas būdas – įkurti organizacijoje atskirą padalinį, kuriame jie dirbtų. Antras būdas – naudotis specialistų, dirbančių ryšių su visuomene agentūrose, paslaugomis. Patikimesnis, autorių nuomone, yra pirmas būdas, tačiau viskas priklauso nuo organizacijos tikslų ir veiklos apimčių.

Apibendrinant galima pasiūlyti tokią ryšių su visuomene definiciją, kurią pateikia V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005, p. 129): „Ryšiai su visuomene – tai planingos, nuolatinės pastangos sukurti ir palaikyti geranoriškus tarpusavio santykius tarp organizacijos ir visuomenės“.

1.4.2.Ryšiai su bendruomene

I.Leliūgienė (1997, p.270) teigia, kad „Bendruomenė – šeimų ar žmonių grupė, kurią jungia tam tikros bendro naudojimo vertybės, turint bendras tarnybas, įstaigas ir interesus ar geografinį atstumą“. Žmonės gyvenantys bendruomenėje, ir institucijos, dirbančios toje pačioje aplinkoje, yra tarpusavyje priklausomi.

Komercinės, pelno siekiančios organizacijos yra vienos svarbiausių bendruomenės institucijų. Jos ne tik siekia pelno, bet ir tarnauja bendruomenei – reguliariai aprūpina gyventojus darbo vietomis, priimtinu darbo užmokesčiu, perka prekes ir paslaugas iš vietinių pardavėjų, remia labdaringas organizacijas ir įvairius kultūrinius projektus.

Tuo tarpu žmonės siūlo organizacijoms kvalifikuotą darbą, žinias, investuojamą kapitalą. Jie vartoja verslo įmonių gaminamas ir teikiamas prekes ir paslaugas.

Organizacijos turi prisiimti atsakomybę bendruomenės atžvilgiu. Jos turi ne tik sukurti naujas darbo vietas ir mokėti mokesčius, bet ir aktyviai dalyvauti visuomeniniame gyvenime, remdamos švietimą, bendruomenės sveikatos apsaugą, sudarydamos galimybes bendruomenės poilsiui ir pramogoms.

Šiuo atveju, daugelio organizacijų požiūris į bendruomenę, kurioje jos veikia, pasikeitė. Daugelis organizacijų pripažįsta išsipareigojimą aktyviai dirbti siekiant gerovės bendruomenei, rengia specialias ryšių su visuomene programas.

Kiekvienos organizacijos tikslas – įtikinti gyventojus, kad ši organizacija yra geras kaimynas. Pasak V.Baršauskienės, B.Janulevičiūtės – Ivaškevičienės (2005), siekiant šio tikslo, organizacijos turi stengtis:

- Informuoti bendruomenę apie organizacijos politiką, veiklą, gaminamus produktus, mokamus mokesčius, išsipareigojimus bendruomenei, teikiamą socialinę ir ekonominę paramą.
- Išsamiai informuoti organizacijos darbuotojus apie jos veiklą ir skatinti juos perduoti šią informaciją draugams, kaimynams, giminaičiams.
- Atsakyti į neteisingą kritiką apie organizaciją ir jos veiklą.
- Atlikti tyrimus norint sužinoti bendruomenės nuomonę apie organizaciją ir organizacijos veiklą.
- Prisidėti gerinant bendruomenės socialinį aprūpinimą.
- Susipažinti su bendruomenės žmonėmis – kviesti jų grupes susitikti su vadovaujančiuoju organizacijos personalu.
- Palaikyti harmoningus santykius su bendruomenės lyderiais.
- Remti bendruomenę įvairiose jos gyvenimo srityse.

Galimos įvairios rėmimo formos:

- Sportas. Remiamos sporto varžybos, bendruomenei sudaromos palankios sąlygos sportuoti (sporto salės, įrengimai).
- Kultūra ir menas. Remiami įvairūs meno projektai ir renginiai: operos, dramos ir baletų spektakliai, koncertai ir t.t.
- Švietimas. Remiamos mokyklos, universitetų katedros, teikiamos stipendijos, finansuojami moksliniai projektai, kursai.
- Žemės ūkis ir gyvulininkystė. Žemės ūkis ir gyvulininkystė remiami tose vietovėse, kur bendruomenės materealinė gerovė priklauso nuo gyvulininkystės ir žemės ūkio fermų klestėjimo.
- Sveikata. Finansuoti sveikatos programas.

- Premijos. Remėjai įsteigia premijų už pasiekimus žurnalistikoje, architektūroje, meno srityje ir pan.

- Ekspedicijos. Rėmimo veikla šioje srityje prasidėjo nuo pirmosios ekspedicijos į Everestą finansavimo. Dabar remiama daug įvairių ekspedicijų.

- Labdara. Organizacijos labdarą teikia vaikų bei senelių namams, socialiai remtiniems asmenims.

- Vietinio pobūdžio renginiai. Rengiamos įvairios akcijos, gėlių parodos, karnavalai ir kt.

V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005) tvirtina, kad yra daug įvairių būdų siekti efektyvaus bendravimo su bendruomene. Pagrindiniai jų yra šie: reklama, „atvirų durų dienos“ ir ekskursijos įmonėje, specialūs įvykiai, publikacijos, vieši pasisakymai, eksponatai.

Reklama – tai vienas iš pagrindinių ryšių su bendruomene palaikymo būdų. Jos dėka bendruomenei pateikiama įvairi jai aktuali informacija apie laisvas darbo vietas, organizuojamus renginius, teikiamą labdarą ir kt.

„Atvirų durų dienos“ ir ekskursijos organizacijoje. Efektyvus būdas informuoti žmones apie organizacijos veiklą – pakviesti juos apsilankyti. „Atvirų durų dienos“, privalumas tas, kad vienu metu organizaciją gali aplankyti daug žmonių.

Šeiminkai turi sudaryti tokias sąlygas, kad svečiai jaustųsi maloniai. Labai svarbu, kad jie susidarytų gerą nuomonę apie organizaciją. Gaminami produktai, naudojamos žaliavos turi būti išdėstyti matomose vietose, paskirti gidai, pastatytos rodyklės, pasirūpinta kėdėmis, kruopščiai apgalvota programa, kaip lankytojus supažindinti su organizacija. Ypač svarbus organizacijos darbuotojų dalyvavimas.

Specialūs įvykiai. Tai įvairaus pobūdžio renginiai, organizuojami bendruomenei.

Publikacijos. Dažnai organizacijos skelbia naujausią informaciją apie savo veiklą įvairiose leidiniuose. Leidžiamos knygos apie organizacijų istoriją, jų veiklą; jos platinamos redaktoriams, radijo ir televizijos komentatoriams, pedagogams, bibliotekoms, viešbučiams, mokykloms, ligoninėms. Spausdinami ir platinami mažesnės apimties leidiniai, įvairūs reklaminiai bukletai. Šiuos trumpus informatyvius leidinius dažniausiai skaito žmonės, laukiantys eilėje poliklinikoje, kirpyklose, oro uostose.

Vieši pasisakymai. Tiesioginis bendravimas su bendruomenės nariais dažniausiai vyksta viešai pasisakant organizacijos darbuotojams įvairiuose vietiniuose klubuose (sporto, medžiotojų), bendrijose (rašytojų, dailininkų), mokyklų susirinkimuose, bažnyčiose ir draugijose.

Eksponatai. Pagamintų produktų, žaliavų eksponatai rodomi vietinių parduotuvių vitrinose, bankuose, siekiant bendruomenę informuoti apie kompaniją ir jos veiklą.

1.4.3. Komunikacija su žiniasklaidos atstovais

Viena svarbiausių masinės komunikacijos realizavimo priemonių yra žiniasklaida. Ji ir pagrindiniai jos subjektai – viešosios informacijos rengėjai ir platintojai – vaidina svarbų vaidmenį informuodami, mobilizuodami ir socializuodami visuomenės nuomonę. Žiniasklaida ne tik kontroliuoja socialinę tikrovę, bet ir yra pagrindinis socialinių normų, taisyklių ir elgesio modelių šaltinis (Pruskus, 2004).

Autorius teigia, kad žiniasklaida turėtų būti suvokiama ir nagrinėjama ne kaip institucija, veikianti kultūrą, bet kaip esminis socialinių vertybių ir reikšmių nustatytojas ir indikatorius (rodiklis). Juk tekste (pranešime) ne tik atskleidžiamos, bet ir įvertinamos kultūrinės reikšmės. O kultūrinės reikšmės susijusios su simboliniais kodais, kurie kyla iš tradicinių lingvistinės, semiotinės ir literatūrinės struktūrų. Nedera užmiršti, kad reikšmė yra socialinis produktas, o kalba ir simboliai yra tik priemonės, kurių dėka yra informuojama reikšmė.

V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005) aptaria komunikacijos su žiniasklaidos atstovais, ypatumus. Jos teigia, kad norint kad bendravimas su žiniasklaida būtų kuo efektyvesnis, svarbu žinoti teikiamos informacijos reikalavimus.

XXI a. vartotojams pateikiama itin didelė įvairių produktų, paslaugų pasiūla, informacijos apie įvairias organizacijas gausa. Tad įmonėms ar organizacijoms tiesiog būtina taikyti įvairias auditorijos dėmesį patraukiančias priemones.

1.5. Komunikacijos efektyvumas

Komunikacija gali būti vienas (kai nėra grįžtamojo ryšio). Tokia komunikacija dažniausiai nėra efektyvi. Efektyvi komunikacija – tai dvipusis procesas su grįžtamoju ryšiu. J.V.Thill, C.L.Bovee (2005) išskyrė šešis efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožus:

- Palankios ir atviros komunikacijos sąlygos.
- Etikos normų laikymasis.
- Tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymas.
- Efektyvus naujausių technologijų pritaikymas.
- Darnios komandos suformavimas.
- Gera rašytinės komunikacijos kokybė.

Palankios ir atviros komunikacijos sąlygos. Jos susiklosto esant palankiam organizacijos klimatui. Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti bendrą darbuotojų savijautą, jų emocines būsenas organizacijoje. Šiuo metu vis daugiau organizacijų pripažįsta atviros komunikacijos klimato vertę. Vadovai paskiria darbuotojams atlikti atsakingas

užduotis, suteikdami palankias sąlygas joms įgyvendinti: darbuotojai siunčiami į kursus mokytis kalbų, įvaldyti šiuolaikines informacines technologijas. Vadovai supranta, kad palaikydami atvirą organizacijos klimata, pasieks spartesnio problemų sprendimo ir efektyvesnio darbo.

Etikos paisymas komunikacijoje. Etikos normų laikytis būtina, nes vieno individo veiksmai gali turėti įtakos kito individo veiklai.

Tarpkultūrinė komunikacija – tai keitimosi informacija procesas tarp skirtingų kultūrų individų. Siekiant, kad ši komunikacija taptų efektyvi, reikia mokytis užsienio kalbų, studijuoti tos šalies, su kurios atstovais komunikuojate, istoriją, kultūrą, susipažinti su etiketo ir elgesio normomis ir kt.

Efektyvus naujausių technologijų pritaikymas. Didėjanti komunikacijos sparta ir augantis informacijos kiekis sąlygojo informacinių technologijų naudojimą bei pritaikymą darbe. Šiuolaikinės informacinės technologijos turėjo įtakos daugelio žmonių komunikavimo formoms, o tai savo ruožtu pakeitė daugelio organizacijų valdymo metodus. Atsiradus kompiuteriniams tinklams, tekstų redaktoriams ir elektroniniam paštui, t.y. galimybei saugoti, koreguoti ir perduoti tarp individų ar darbo grupių gausybę informacijos, pradėjo keistis įprastinė kompiuterinė infrastruktūra ir atsirado naujų informacijos apdorojimo modelių. Taigi šiuolaikinės informacinės technologijos yra nematomas sąjungininkas atliekant svarbias užduotis, reikalingas sėkmingam verslui (Thill, Bovee, 2005).

Darnios komandos sutelkimas. Darnios komandos sutelkimas yra komunikacijos proceso varomoji jėga. Vienas pagrindinių vadovo tikslų – suburti profesionalią ir darnią komandą organizacijos tikslams realizuoti.

Rašytinės komunikacijos kokybė. Didžiulis informacijos srautas bei laiko juostų skirtumai verčia verslo žmones komunikacinius raštus išsiųsti kuo greičiau. Raštus būtina tinkamai parengti. Šiuo metu daugelis organizacijų savo darbe naudoja standartizuotus laiškus, raštus ar įsakymus. Tai padeda greičiau ir efektyviau suprasti perduodamą informaciją bei sutaupyti laiko.

R.C.Appleby (2003) teigia, kad komunikacijos veiksmingumą lemia ne vien vadovo kalbos įgūdžiai, bet ir šie veiksniai:

- žinoma ir visapusė komunikacijos struktūra;
- normos, reguliuojančios įvairius vaidmenis atliekančių žmonių santykius;
- tiesiogiai susijusių žmonių santykių kokybė.

V.M.Snetkov (2000) analizuodamas M.Veberio darbus, teigia, kad komunikacija biudžetinėje organizacijoje neturi priklausyti nuo vadovo asmeninių savybių ir nuotaikos. Efektyvaus bendravimo kriterijai yra žmogaus sugebėjimas „atsijungti“ nuo asmeninių problemų, emocijų būsenų ir vesti dialogą tik dalykiniuose rėmuose. Pagrindinis dalykinio bendravimo efektyvumo padidinimo elementas – instrukcija.

Autorius pažymi, kad norint efektyvaus bendradarbiavimo, reikia praeiti 4 etapus:

1. Psichologinių sugebėjimų, priimti vieniems kitus, išvystymas (paprastai žmonės priima pašnekove tai, ką patys žino).

2. Supratimas ir pripažinimas, kad komunikaciniam procesui turi įtakos subjektyvi žmonių patirtis (komunikacijoje kiekvienas turi savo subjektyvią tiesą).

3. Aдекватaus požiūrio į savo emocijas bei požiūrio į emocinį pašnekovo elgesį formavimas, komunikacijos procese (reikia skirti kūno ir proto emocijas).

4. Dialogo vedimo strategijos ir taktikos mokymasis (kartais vietoj žmogaus įtikinėjimo reikia pašalinti kliūtis, išlaisvinti jį nuo ankstesnio patyrimo apribojimų).

J.A.F.Stoner ir kt. (1999) akcentuoja, kad efektinga komunikacija vadovams yra svarbi dėl trijų priežasčių:

1. Komunikacija – tai bendra valdymo proceso – planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės – gija. Vadovai kuria planus bendraudami su kitais savo organizacijoje ir organizuoja tų planų įgyvendinimą kalbėdamiesi su kitais apie tai, kaip geriau paskirstyti valdžią ir suprojektuoti darbus. Vadovai žino, kad motyvacijos politika, lyderiavimas bei grupės ir komandos skatina veikti ir sistemingai keistis informacija. Komunikacija ne mažiau svarbi ir organizacijos darbo kontrolei. Galima sakyti, kad valdymas – taip pat sudėtinga „kalbėjimosi apie...“ veikla organizacijoje.

2. Efektingi komunikacijos įgūdžiai gali suteikti vadovams galimybę panaudoti gabumų skalę, prieinamą multikultūrinių organizacijų pasaulyje. Verslo globalizavimas iš tikro meta iššūkį vadovų komunikacijos galimybėms. Kai vadovai susiduria su papročiais, posakiais bei prasmėmis, kurios jiems galbūt atrodo labai svetimos, jie gali šalintis ir vengti bendrauti. Ir taip gali būti pražiūrėta pati geriausia galimybė. Komunikavimas, kaip ir bet kuri kita intelektualiai veikla, gali tobulėti susidūrusi su naujomis, iššaukiančiomis aplinkybėmis. Organizacijos gali būti tinkama vieta tą pamoką išmokti.

3. Taip jau yra, kad vadovai iš tiesų nemažai laiko skiria komunikacijai. Retai kada vadovas sėdi prie savo darbo stalo vienas ir mąsto, planuoja ar nagrinėja alternatyvas. Iš tikro, jam tenka daug bendrauti su pavaldiniais, viršininkais ar kolegomis, vartotojais ar tiekėjais tiesiogiai, telefonu ar elektroninio ryšio priemonėmis. Jei vadovai nesikalba su kitais asmenimis tiesiogiai ar telefonu, tuo metu jie galbūt rašo ar diktuoja laiškus, atmintines ar ataskaitas arba skaito gautus laiškus, atmintines ar ataskaitas. Net tomis retomis minutėmis, kai vadovai yra vieni, jie dažnai trukdomi komunikacijos priemonių.

H.Mintzberg, B.Ahlstrand, J.Lampel (1998) apibūdina komunikacijos įtaką trimis vadovo vaidmenims:

1. Tarpasmeninių santykių vaidmuo: vadovai atlieka savo organizacinį vienetą reprezentuojančio asmens ir jo lyderio vaidmenį, jie bendrauja su pavaldiniais, vartotojais, tiekėjais ir savo kolegomis organizacijoje. Autoriai remiasi tyrimais, rodančiais, kad vadovai maždaug 45

procentus savo bendravimo laiko skiria santykiams su kolegomis, 45 procentus – santykiams su žmonėmis, nepriklausančiais jų vienetui, ir tik likusius 10 procentų – santykiams su savo viršininkais.

2. Informacinis vaidmuo: vadovai siekia surinkti žinias iš savo kolegų, darbuotojų ir per kitus asmeninius kontaktus apie viską, kas gali turėti įtakos jų darbui ir atsakomybei. Jie mainais skleidžia įdomią ar svarbią informaciją. Be to, jie pateikia savo tiekėjams, kolegoms ir kitoms svarbioms grupėms ne organizacijoje žinių apie jų vadovaujamą vienetą.

3. Sprendimų priėmimo vaidmuo: vadovai įgyvendina naujus projektus, valdo trukdymus ir paskirsto išteklius savo vieneto nariams bei skyriams. Kai kuriuos sprendimus priima patys vadovai vieni, bet ir tada jie remiasi žiniomis, kurios komunikacijos būdu jiems buvo perduotos. Vadovai savo ruožtu turi perduoti šiuos sprendimus kitiems.

Galima daryti išvadą, kad jokie organizacijos ryšiai su tam tikromis visuomenės grupėmis nėra tokie svarbūs kaip ryšiai su pačios organizacijos darbuotojais. Darbuotojų elgsena, požiūris į darbą iš esmės lemia organizacijos stabilumą, jos sėkmę (V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

1.5.1.Efektyvios komunikacijos kliūtys

Sklandžiai komunikacijai gali trukdyti komunikacijos barjerai. Komunikacijos barjeras – tai bet kuri kliūtis, iškreipianti informaciją arba trukdanti individams ar grupėms suprasti vienas kitą. V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005), išskiria šiuos dažniausiai pasitaikančius komunikacijos barjerus:

- ignoruojame kitus ir girdime tik tai, ką norime girdėti;
- informaciją iškreipia mūsų pačių emocijos;
- nepasitikime kito žmogaus motyvais;
- triukšmas bei kiti trukdymai;
- skiriasi mūsų vertybių sistemos;
- nenoriai priimame informaciją, kuri neatitinka mūsų išankstinės nuomonės ir įsitikinimų;
- neteisingai suprantame žodžius, turinčius keletą skirtingų reikšmių.

Norėdami komunikuoti efektyviai, privalome pažinti save, turėti savo nuomonę ir požiūrį į įvairius dalykus bei drąsiai ją reikšti. Turime gerbti, geranoriškai vertinti komunikavimo partnerį, sugebėti įsiklausyti bei stengtis suvokti tikrąją informacijos reikšmę. Priežastys, sąlygojančios komunikacijos efektyvumo mažėjimą, sietinos su šiomis klaidomis:

- Esame linkę grupuoti žmones į tam tikras kategorijas.
- Dažniausiai vadovaujamės pirmuoju išpūdžiu.

- Nepasitikime žmonėmis.
- Labai kritiškai vertiname žmones.
- Pervertiname tuos, kurie panašūs į mus būdo bruožais, gyvenimo ar veiklos stiliumi.
- Neskiriame pakankamai dėmesio tarpusavio santykiams.
- Dėl laiko stokos paviršutiniškai vertiname informaciją.

V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005), komunikavimo kliūtis skirsto į organizacines ir individualias.

Organizacinės kliūtys:

Organizacijos struktūra. Kuo organizacija didesnė ir turi daugiau vadovavimo lygmenų, tuo informacija sunkiau pasiekia žemiausių grandžių darbuotojus.

Informacinis perkrovimas. Informacijos gausa tiek pat žalinga kaip ir jos stoka.

Pranešimų sudėtingumas. Pagrindines mintis reikėtų suformuluoti taip, kad jos būtų suprantamos visiems darbuotojams.

Pranešimų konkurencija. Į komunikatorius nuolat kreipiasi įvairaus pobūdžio interesantai telefonu, užeidami į kabinetą ir pan. Tad gavėjas retai įstengia sutelkti visą dėmesį vieno kurio siuntėjo pranešimui.

Statuso santykiai. Žemesnio lygmens darbuotojai turi būti atidūs siųsdami pranešimus vadovams ir kalbėti tik itin svarbiais klausimais.

Pasitikėjimo stoka. Pranešimo gavėjo pasitikėjimą pranešimo turiniu nulemia siuntėjo patikimumas. Jei organizacijos vadovas neteisi pažadų, jo teikiama informacija žmonės nepasitikimi.

Netinkamas komunikacijos kanalo pasirinkimas. Pasirinkus netinkamą kanalą, pranešimas gali būti iškraipytas. Efektyviausia komunikacija yra „akis į akį“. Jos privalumas tas, kad keičiamasi ir verbaline, ir neverbaline informacija. Mažiausiai patikimas komunikavimo kanalas – rašytiniai pranešimai: biuletiniai, standartiniai pranešimai ir pan. Esant „uždarai“ komunikavimo aplinkai, griežtas, autoritarinis valdymas kliudo laisvam ir atviram keitimuisi informacija. Bendravimo kultūrą organizacijos viduje iš esmės lemia darbuotojų pasitikėjimas, sąžiningumas, teisingumas. Priimant ar perduodant nereikšmingus pranešimus veltui eikvojamas laikas, darbuotojai apkraunami nereikalinga informacija.

Fizinės kliūtys. Labai dažnai komunikaciniai barjerai yra fiziniai: blogi ryšiai, prasta akustika, neįskaitoma kopija, triukšmas. Triukšmas gali būti apibrėžtas kaip bet koks nepageidaujamas garsas. Nors iš visų fizinių kliūčių triukšmas atrodo kasdieniškiausias ir lyg įprastas, tačiau jis gali visiškai sutrikdyti efektyvų pranešimą. Šis barjeras ypač gamyklų aplinkoje gali iškreipti informaciją ar net neleisti jos perduoti gavėjui.

Pranešimo gavėjui dėmesį gali atitraukti ir nepatogi kėdė, silpnai apšviesta patalpa ar kitos nepalankios sąlygos. Kai kuriais atvejais komunikacijos barjeras gali būti susijęs su gavėjo sveikata.

Klausos, regėjimo pablogėjimas ar net galvos skausmas gali sutrikdyti gauti pranešimą. Paprastai tokios kliūtys visiškai neužblokuoja komunikacijos, bet jos gali sumažinti pranešimo gavėjo susikaupimą ir dėmesį.

Individualios kliūtys:

Informacijos skirtingas interpretavimas. Kiekvienas žmogus yra individualus, savitas. Žmonės dažnai skiriasi savo požiūriais, vertybių sistema, įsitikinimais, nuostatomis, patirtimi, sugebėjimu suvokti informaciją. Dėl to gali kilti kliūčių interpretuojant perduodamą informaciją. Skirtingo išsilavinimo ir kultūros lygio asmenys tuos pačius reiškinius ar problemas suvokia skirtingai.

Kalbėjimo ir klausymosi įgūdžių stoka. Daugelis žmonių yra prasti klausytojai. Kartais komunikavimą apsunkina netinkama pašnekovo kalbėjimo maniera. Gebėjimas klausytis mažėja, kai informacija yra pernelyg sudėtinga, žmonės pavargę, turi svarbių asmeninių rūpesčių arba kalbama klausytojui neaktualia tema. Mintys turi būti reiškiamos trumpai, tik suprantamais klausytojui žodžiais, vengiant žargono ir profesinių terminų.

Pašnekovų emocinė reakcija. Bendraujant labai svarbus emocinis nusiteikimas. Iš emocinės būsenos sprendžiame, kaip pašnekovas reaguos į pranešamą žinią. Netikėta pašnekovo emocinė reakcija gali būti rimta kliūtis tolimesniai pokalbio eigai.

Bendravimo įgūdžių stoka. Individualaus bendravimo sėkmę lemia pašnekovų vertybių sistema, išsilavinimas, kultūra, nuotaika, asmenybės bruožai.

Verbalinės ir neverbalinės informacijos neatitikimas. Perduodama verbalinė ir neverbalinė informacija turi būti adekvati. Jeigu mūsų žodinę informaciją „paneigs“ kūno, akių judesiai, tai gali pakenkti bendravimo efektyvumui. Derėtų tai prisiminti ir stengtis kontroliuoti savo judesius, kad jie savaip nesuklaidintų pašnekovo.

Tarpkultūriniai skirtumai. Jie kyla dėl skirtingos socialinės aplinkos, religinių tradicijų ir kt.

Socialinė padėtis. Nevienoda socialinė padėtis gali tapti vienu iš sunkiausiai įveikiamų barjerų.

Apibendrinant galima teigti, kad, jei pranešimo siuntėjo ir gavėjo gyvenimo patirtis labai skiriasi, bendravimas tampa sudėtingesnis. Amžius, lytis, išsilavinimas, socialinė padėtis, kultūrinė padėtis, temperamentas, sveikata, grožis, populiarumas, religija, politiniai įsitikinimai, net trumpalaikis nuotaikos pokytis – visa tai gali atskirti vieną asmenį nuo kito ir padaryti jų tarpusavio santykius labai sudėtingus. Panaši patirtis padeda geriau vienas kitą suprasti.

Taigi norint įveikti komunikavimo sunkumus patartina:

- Informaciją pateikti taip, kad gavėjas galėtų lengvai ją suvokti.
- Vartoti aiškius, suprantamus žodžius.
- Informacijos siuntėjas turi pasirinkti tinkamiausią perdavimo kanalą, kad informacijos iškraipymo galimybė būtų mažiausia. Norint išvengti informacijos iškraipymų, pravartu su informacijos gavėju palaikyti grįžtamąjį ryšį.

- Svarbu iš anksto nuspėti, kokia bus informacijos gavėjo reakcija.
- Gerai pažinti komunikacijos gavėją, iširti jo poreikius.
- Vengti informacijos perdavimo tarpininkų.

Bene svarbiausia – nepamiršti, jog komunikacija – abipusis procesas. Čia privalo dalyvauti abi šalys (siuntėjas ir gavėjas). Abiem individams komunikavimo procese tenka vienoda atsakomybė. Jei viena iš šalių funkcionuos blogai, komunikacijos procesas sutriks. Pasak psichologų, didelę įtaką komunikacijos efektyvumui turi klausymo gebėjimai, ir labiau vertinamas žmogus ne daug kalbantis, o mokantis klausytis. Geri vadovai daugiau nei 50 procentų laiko praleidžia klausydamiesi kitų. Tačiau pastebėta, kad dauguma žmonių, kuriems nesiseka bendrauti, yra prasti klausytojai. Jie mėgsta kalbėti, bet klausyti – ne. Kai nesiklausoma, nesugebama suteikti būtino ir adekvataus siuntėjui grįžtamojo ryšio.

Didelę reikšmę komunikacijos procesui turi ir požiūris į save, daugiausia nulemiantis, kaip elgiamasi su aplinkiniais. Pasitikėjimas savimi ir kitais, pagarba, savęs mylėjimas (žinoma, jei tai nesusiję su aplinkinių niekinimu ar žeminimu) nulemia geresnius santykius su žmonėmis, nuoširdesnį, efektyvesnį bendravimą. Nemažą reikšmę turi ir pastangos bei dėmesys komunikacijų tobulinimui, tam skiriamas laikas. Labai naudinga stebėti ir kritiškai vertinti aplink vykstančius komunikacinius procesus, įvertinti jų kokybę, pastebėti klaidas, dėl bendravimo kultūros stokos ir pašnekovo aplaidumo kylančias problemas (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

St.P.Robbins (2003) aptaria efektyvaus komunikavimo kliūtis. Tai:

- Filtravimas.
- Selektyvus suvokimas.
- Informacijos perteklius.
- Lyčių stiliai.
- Emocijos.
- Kalba.

Filtravimas reiškia, jog siuntėjas sąmoningai manipuliuoja informacija, kad gavėjas palankiau ją priimtų. Pavyzdžiui, kai vadybininkas sako savo viršininkui tai, ką, jo nuomone, pastarasis norėtų girdėti, jis filtruoja informaciją.

Pagrindinis filtravimo veiksnys – organizacijos struktūros lygių skaičius. Juo daugiau organizacijos hierarchijoje yra vertikalių lygių, juo daugiau atsiranda galimybių filtruoti. Tačiau galima laukti vienokio ar kitokio filtravimo visur, kur yra statuso skirtumai. Tokie veiksniai kaip baimė pranešti blogą žinią ar troškimas įsiteikti savo viršininkui, dažnai skatina darbuotojus sakyti tiesioginiams vadovams tai, ką, darbuotojų nuomone, pastarieji norėtų išgirsti, ir šitaip iškreipti aukštyn nukreiptą komunikaciją.

Selektyvus suvokimas. Komunikavimo procese gavėjas mato ir girdi selektyviai, t.y. priklausomai nuo jo poreikių, interesų, patirties, išsilavinimo ir kitų asmeninių savybių. Dekoduodamas pranešimus, gavėjas taip pat perkelia į juos savo interesus bei lūkesčius. Taip jau yra, kad mes nematome tikrovės; mes interpretuojame tai, ką matome, ir vadiname tai tikrove.

Informacijos perteklius. Žmonės turi ribotas galimybes apdoroti duomenis. Kai informacija, su kuria privalome dirbti, viršija mūsų gebėjimą ją apdoroti, atsiranda informacijos perteklius. Gausėjant elektroninių laiškų, telefono skambučių, faksogramų, posėdžių ir stiprėjant poreikiui neatsilikti savo srityje, vis daugiau vadovų ir specialistų skundžiasi, kad juos slegia informacijos perteklius.

Kas atsitinka, kai žmonės gauna per daugiau informacijos, nei gali išrūšiuoti ir panaudoti? Tada jie kai kurią informaciją atmeta, ignoruoja, praleidžia ar pamiršta. Arba atideda informacijos apdorojimą vėlesniam laikui, kai pasibaigs informacijos perteklius. Kad ir kaip būtų, dėl to informacija prarandama, ir komunikavimas tampa ne toks efektyvus.

Lyčių stiliai. Moterys ir vyrai komunikavimą žodžiu naudoja dėl skirtingų priežasčių. Lytis tampa efektyvaus komunikavimo kliūtimi, kai bendrauja skirtingų lyčių atstovai.

Yra mokslinių įrodymų, kad vyrai vartoja kalbą, kad pabrėžtų savo statusą, tuo tarpu moterys ją vartoja tam, kad užmegztų ryšį. Tai yra, vyrai kalba ir girdi statuso bei nepriklausomybės kalbą, o moterys kalba ir girdi ryšio ir intymumo kalbą. Tad daugeliui vyrų pokalbiai visų pirma yra priemonė išsaugoti nepriklausomybę ir savo statusą socialinės hierarchijos piramidėje. Daugeliui moterų pokalbiai yra derybos dėl artumo, kuriomis jos siekia patvirtinimo ir paramos. Pavyzdžiui, vyrai dažnai skundžiasi, kad moterys be paliovos kalba apie savo sunkumus. Moterys kritikuoja vyrus už tai, kad jie nesiklauso. O iš tiesų išgirdę problemą vyrai nori įtvirtinti savo nepriklausomybės bei situacijos valdymo troškimą pateikdami sprendimus. Antra vertus, moterys, pasakodamos apie savo sunkumus, tikisi sutvirtinti intymumą. Moterys pasakoja apie problemą, kad sulauktų paramos ir ryšio, o ne kad gautų vyrų patarimus.

Emocijos. Kaip gavėjas jausis gaudamas pranešimą, taip ir interpretuos šį pranešimą. Būdami pikti ar susirūpinę, tą patį pranešimą dažniausiai interpretuosite kitaip, nei gavę jį būdami laimingi. Tokios kraštutinės emocijos kaip triumfavimas ar depresija dažniausiai kliudo efektyviai komunikuoti. Tokiais atvejais esame labiausiai linkę nekreipti dėmesio į racionalų bei objektyvų mąstymą ir jį pakeičiame emociniais sprendimais.

Kalba. Skirtingiems žmonėms žodžiai reiškia skirtingus dalykus; amžius, išsilavinimas ir kultūrinė aplinka – tai trys iš akivaizdesnių veiksnių, darančių įtaką žmogaus vartojamai kalbai ir apibrėžimams, kuriuos jis suteikia žodžiams.

Paprastai į organizaciją darbuotojai patenka iš skirtingos aplinkos. Be to, grupuojant darbuotojus į padalinius, atsiranda specialistai, kurie susikuria savo žargoną ar profesinę kalbą.

Didelių organizacijų nariai dažnai būna plačiai geografiškai pasiskirstę – tada skirtingose geografinėse vietose esantys žmonės vartoja tik tai vietai būdingus posakius ir frazes.

Esmė yra ta, kad tą pačią kalbą mes toli gražu ne tapačiai vartojame. Jei žinotume, kiek kiekvienas iš mūsų modifikavo kalbą, būtų mažiau komunikavimo sunkumų. Problema ta, kad organizacijos nariai paprastai nežino, kaip žmonės, su kuriais jie bendrauja, modifikavo savo kalbą. Siuntėjai yra linkę manyti, kad jų vartojami terminai ir žodžiai gavėjams reiškia tą patį kaip ir jiems. Dažnai ši prielaida būna neteisinga.

R.C.Appleby (2003) išskiria tokias problemas ir kliūtis, trukdančias efektyviai komunikacijai:

- nepakankamai tikslūs uždaviniai, žodžiai nerišlūs, netikslūs, nepateikiama būtiniausia informacija;
- organizaciniai trūkumai, tokie kaip neapibrėžta atsakomybė, per ilgos komandų grandinės, per plati kontrolės apimtis;
- gavėjas susidaro per daug prielaidų, nesugebėdamas rūpestingai išklaudyti jis per greitai įvertina pranešimo prasmę;
- techninis žargonas, ypač naujose srityse, pvz., kompiuterių. Be to, kitoks gavėjo išsilavinimas ir socialinė aplinka nepadeda gerai suprasti pranešimo;
- netinkamas klimatas, arba aplinka, nekaltoms pastaboms suteikia klaidingą prasmę;
- pavaldiniai nesugeba tiksliai suprasti, ką reikia pateikti ataskaitose viršininkams, arba apskritai nesugeba bendrauti;
- jeigu kiekvienas nurodymas nepateikiamas raštu, žmonės kartais pasinaudoja raštiško nurodymo nebuvimu ir nieko nedaro, taip pasiaiškindami, kodėl nerodo iniciatyvos;
- neformalių ir formalių galimybių trūkumas yra kliūtis komunikacijai perduoti į viršų, todėl vadovai nesužino darbuotojų jausmų. Vadovybė turi daugiau būdų komunikuoti, negu darbuotojai, neretai turintys tik profsąjungą, kuri dažniausiai apsiriboja atlyginimų ir skundų klausimais.

R.C.Appleby (2003) komunikacijos kliūtis grupuoja dar ir šitaip:

- Perdavimo problemos: pranešimą iškreipia netikslūs arba netinkami žodžiai, vartojami specialistų, kuriuos vadovas nepakankamai supranta. Išėitis: praplėsti vadovų suvokimą (pvz., darbo rotacija).
- Filtravimas arba atsijojimas, kai viršininkui pateikiama tik dalis duomenų. Tokias kliūtis padeda įveikti geri santykiai su pavaldiniais, skatinant juos pranešti apie problemas, bei geresnė kontrolės sistema.
- Nereikšmingi duomenys blokuoja komunikacijos sistemas. Per daug duomenų, per ilgos ataskaitos lėtina vadovų veiksmus. Reikia užtikrinti, kad būtų perduodami tik rūpestingai atrinkti svarbūs ir kokybiški duomenys.

Pasak autoriaus, dėmesio reikalauja ir šie veiksniai:

1. Aiškumas. Turi būti vartojama aiški ir glausta kalba, ją vartojantis žmogus turi nepamiršti komunikacijos užduoties.

2. Dėmesys turi būti iš komunikacijos gavėjo – dėmesio stoka yra žmogiškas trūkumas.

3. Integralumas ir nuoširdumas. Kuo daugiau darbuotojams bus kalbama apie bendrovę ir jos ateitį, tuo labiau jie supras valdymo integralumą, taigi bus keliama moralė ir skatinamas darbo darnumas. Apie visus pakeitimus būtina aiškinti iš anksto. Jeigu tik įmanoma, komunikacija turi vykti iš viršaus nustatyta valdžios grandine, nes jei žmonės apeinami, jie praranda savo statusą ir ima priešintis.

4. Sklaidos būdai. Svarbu pasirinkti geriausią žinių perdavimo būdą:

- Akis į akį – pokalbiai, susirinkimai, konferencijos.
- Žodžiu – telefonas, radijas, vidaus ryšio sistemos.
- Raštu – laiškai, knygos, periodiniai leidiniai, aplinkraščiai, instrukcijos, laikraščiai, skelbimai, pasiūlymų projektai.

Svarbu pasirinkti tinkamą laiką, tačiau lemiamą reikšmę turi tinkamai parinkta kalba. Šiuo atveju puikiai padeda finansiniai terminai, kurie būdami visiems suprantami, atlieka tarsi bendravardiklio funkciją (R.C.Appleby).

1.5.2.Kultūrų komunikavimas

St.P.Robbins (2003) teigia, kad net ir pačiomis geriausiomis sąlygomis sunku efektyviai komunikuoti. Skirtingų kultūrų komunikavimui galima, išnagrinėjus kontekstui didelę reikšmę ir mažą reikšmę teikiančių kultūrų koncepcijas.

Pranešimų kodavimo į simbolius ir dekodavimo procesas grindžiamas kultūriniu fonu, todėl jis nėra vienodas visiems žmonėms. Juo didesnis siuntėjo ir gavėjo kultūrinio fono skirtumas, juo bus didesnis skirtumas tarp konkreitiems žodžiams ar poelgiams suteiktos prasmės. Kilę iš skirtingų kultūrų žmonės skirtingai mąsto, interpretuoja ir vertina dalykus, todėl į juos skirtingai ir reaguoja.

Geriau suprasti kultūrinius barjerus ir jų pasekmes skirtingų kultūrų komunikavimui galima, išnagrinėjus kontekstui didelę reikšmę ir mažą reikšmę teikiančių kultūrų koncepcijas.

Kultūros skiriasi pagal konteksto daromą įtaką prasmei, kurią žmonės įžvelgia tame, kas buvo pasakyta ar parašyta, priklausomai nuo ištartų ar parašytų žodžių autoriaus. Tokios šalys kaip Kinija, Vietnamas ir Saudo Arabija yra didelę reikšmę kontekstui teikiančios kultūros. Čia komunikuojant su kitais žmonėmis labai didelis dėmesys skiriamas nežodiniams arba subtiliems su situacija susijusiems signalams. Tai kas nepasakyta, gali būti svarbiau už tai, kas pasakyta. Šiose kultūrose komunikuojant didelę reikšmę turi žmogaus oficialus statusas, jo visuomeninė padėtis ir reputacija. Ir priešingai, Europos ir Šiaurės Amerikos žmonės yra mažą reikšmę kontekstui

teikiančių kultūrų atstovai. Jiems pirmiausia žodžiai perteikia prasmę. Kūno judesiai ar oficialūs titulai yra antraeiliai, palyginti su išstartais ar parašytais žodžiais.

Šie konteksto skirtumai, pasak St.P.Robbins (2003) komunikavimo prasme reiškia labai daug. Kultūros, kurios kontekstui teikia didelę reikšmę, komunikuodamos kur kas daugiau pasitiki viena kita. Tai, kas pašaliniam žmogui gali atrodyti atsitiktinis ir nereikšmingas pokalbis, iš tiesų yra svarbu, nes šis pokalbis atspindi troškimą užmegzti ryšius ir sukurti pasitikėjimą. Didelę reikšmę kontekstui teikiančios kultūros žodinius susitarimus laiko rimtais įsipareigojimais. O tai, kas jūs esate – jūsų amžius, stažas, rangas organizacijoje, - labai vertinama ir itin veikia pasitikėjimą jumis. Tačiau mažą reikšmę kontekstui teikiančios kultūros kontraktus, kuriuos privalu vykdyti, dažniausiai sudaro raštu, - žodžiai juose rūpestingai parinkti, čia būna daug teisinių įmantrybių. Kultūros, kurios kontekstui teikia nedidelę reikšmę, vertina tiesumą. Čia iš vadovų tikimasi, kad jie aiškiai ir tiksliai išsakys savo mintį. Visai kitaip elgiasi didelę reikšmę kontekstui teikiančioms kultūroms atstovaujantys vadovai, kurie labiau linkę „patarti“, o ne įsakinėti.

St.P.Robbins (2003) siūlo laikytis keturių taisyklių, norint išvengti klaidingų aiškinimų, vertinimų ir tvirtinimų, bendraujant su kitos kultūros atstovais:

1. Vadovaukitės tuo, kad egzistuoja skirtumai, kol nebus įrodyta, jog yra panašumų. Daugelis iš mūsų daro prielaidą, kad kiti žmonės yra panašesni į mus, negu yra iš tiesų. Tačiau kitų šalių žmonės dažnai labai skiriasi nuo mūsų. Tad bus kur kas mažesnė tikimybė suklysti, jei darysite prielaidą, kad kiti žmonės skiriasi nuo jūsų, o ne galvosite, jog jie yra panašūs tol, kol bus įrodyta, kad skiriasi.

2. Pabrėžkite apibūdinimą, o ne interpretavimą ar vertinimą. To, ką kažkas pasakė ar padarė, interpretavimas ar vertinimas, priešingai nei apibūdinimas, daugiau grindžiamas stebėtojo kultūra, išsilavinimu bei patirtimi, o ne esama situacija. Todėl nevertinkite tol, kol turėsite pakankamai laiko stebėti situaciją ir ją interpretuoti iš visų susijusių su šia situacija kultūrų perspektyvų.

3. Būkite empatiški. Prieš siųsdami pranešimą, įsivaizduokite save gavėjo vietoje. Kokios yra jo vertybės, patirtis, kuo jis vadovaujasi? Ką žinote apie jo išsilavinimą, auklėjimą ir patirtį? Pasistenkite išvelgti, koks tas kitas žmogus yra iš tiesų.

4. Savo interpretaciją laikykite darbine hipoteze. Sukūrę naujos situacijos paaiškinimą ar manydami, kad supratote užsienio kultūros atstovą, savo interpretaciją laikykite hipoteze, kurią toliau tikrinkite, o ne laikykite abejonių nekeliančiu faktu. Atidžiai įvertinkite pranešimo gavėjų komentarus, tikrindami, ar jie patvirtina jūsų hipotezę. Kai sprendimas ar pranešimas yra svarbus, galite pasitikrinti su kitais kolegomis užsienyje arba savo šalyje, ar jūsų interpretacija nenukrypsta nuo tikrovės.

Išanalizavus literatūrą matyti, kad visuomenės požiūrį į organizaciją tiesiogiai lemia jos vadovai ir darbuotojai. Todėl labai svarbu suvokti, kad darbuotojai yra organizacijos įvaizdžio perteikėjai.

Darbuotojus reikia pripažinti pirmine ir svarbiausia organizacijos publika. Pirmiausia, darbuotojai turi suprasti, pripažinti ir įvertinti organizacijos identitetą. Būtent jie perduoda informaciją apie organizaciją visoms išorinėms publikoms.

Kiekvienai organizacijai vidinė komunikacija turi būti svarbi nė kiek ne mažiau, negu išorinė komunikacija. Organizacijos identitetą sudarantys vizija, misija, filosofija, vertybės ir politika turi būti suprantami ir pripažįstami visų darbuotojų. Identitetas nulemia vidinės komunikacijos svarbą organizacijai bei tai, kaip komunikacijos pranešimai cirkuliuoja ir yra paskleidžiami (www.komunikacija.lt).

IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS KOMUNIKACIJOS YPATUMŲ TYRIMAS

Viena pagrindinių ugdymo tikslų ir uždavinių realizavimo sąlygų yra ugdytinio, jo tėvų, pedagogų, visuomenės bendravimas ugdymo procese. Todėl edukologijos mokslas, tiriantis ugdymo procesus, negali išvengti bendravimo, komunikacijos, sąveikos (Večkienė ir kt., 1996).

2.1. Tyrimo metodika, eiga, tiriamieji

Darbo tikslas – ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikacijos ypatumus.

Pasirinktas mokslinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimas vykdytas 2006 m. kovo – balandžio mėnesiais. Išdalinta 230 anketų, sugrįžo – 201. Apklausoje dalyvavo 195 pedagogai ir vadovai iš 7 Šiaulių miesto ir 4 Šiaulių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Taikyta proginė imtis.

Anketa sudaryta remiantis studijuota literatūra apie komunikaciją organizacijoje, kai kurie klausimai paimti iš VPU magistrantės D.Pakėnienės anketos, ikimokyklinės institucijos ir socialinės aplinkos sąveikai tirti.

Anketoje buvo pateiktas 31 klausimas (1 priedas), siekiant ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikaciją. Klausimai apėmė vidinę (1 - 12 klausimai) ir išorinę (13 – 31 klausimai) įstaigos komunikaciją. Pedagogų ir vadovų klausama apie tai, ar jų įstaigoje komunikacija yra efektyvi, kas trukdo sklandžiai komunikuoti, kaip pedagogai komunikuoja tarpusavyje, kaip įstaiga komunikuoja su ugdytinių tėvais, bendruomene, kitų sistemų institucijomis, valdžia ir t.t. Prašoma pažymėti svarbiausius atsakymus. Į klausimus buvo galima atsakyti: „Taip“, „Ne“, „Nežinau“ arba „Dažnai“, „Kartais“, „Niekada“.

2.2. Tiriamųjų demografiniai rodikliai

Visi apklausoje dalyvavę respondentai – moterys, nes apklaustose Šiaulių miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose pedagogų vyrų nėra.

Iš visų apklaustųjų 6 % yra vadovai, 94 % pedagogai. Kaip respondentai pasiskirstė pagal pareigas iliustruoja 1 lentelė ir 2 priedas.

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (n = 193)

Respondentų pareigos	Respondentų skaičius	Respondentai procentais
Vadovas	12	6,2
Pedagogas	181	93,8
Iš viso	193	100,0

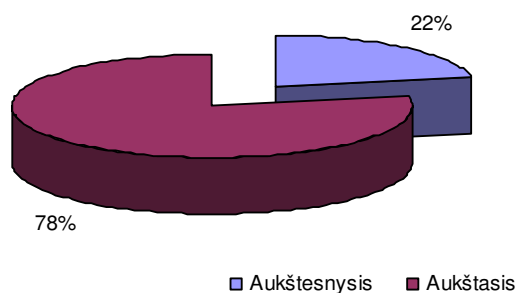
2 lentelėje ir 3 priede pateikti duomenys apie tyrimo dalyvių amžių.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (n=193)

Amžius metais	Respondentų skaičius	Respondentai procentais
20-29	16	8,3
30-39	60	31,1
40-49	60	31,1
50-59	46	23,8
60 ir daugiau	11	5,7
Iš viso	193	100,0

Kadangi ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai taip pat yra pedagogai, todėl visi tyrimo dalyviai bus vadinami pedagogais. Daugiausiai respondentų (po 31 %) priklauso dviems amžiaus grupėms: 30 – 39 ir 40 – 49 metų. Mažiausiai (6 %) – 60 ir daugiau metų. Remiantis tyrimo rezultatais matyti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose mažiausiai dirba labai jaunų (iki 30 m.) ir vyresnio amžiaus (virš 60 m.) pedagogų.

Kaip pedagogai pasiskirstė pagal išsilavinimą pavaizduota 1 paveiksle ir 4 priede.

**1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (n = 193)**

1 pav. matyti, kad 78 % respondentų yra įgiję aukštąjį, ir tik 22 % pedagogų, turi aukštesnįjį išsilavinimą. Todėl galima teigti, jog dauguma ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių specialistų yra aukštos kvalifikacijos.

Kaip respondentai pasiskirstė pagal tai, mieste ar rajone yra įstaiga, kurioje jie dirba, iliustruoja 3 lentelė ir 5 priedas.

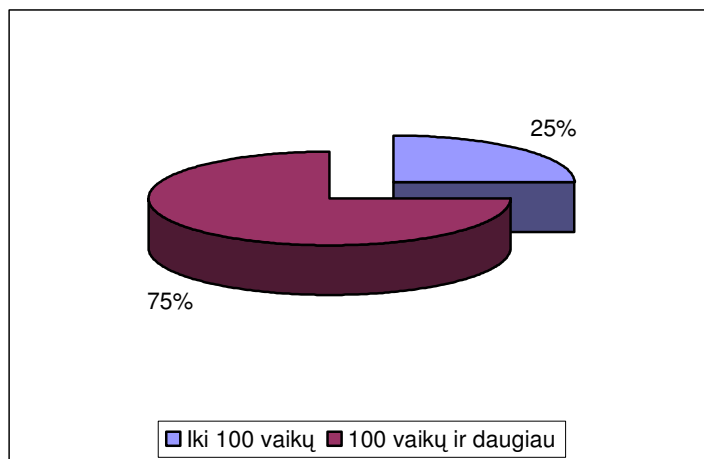
3 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kur yra ikimokyklinio ugdymo įstaiga (n = 190)

Kur yra ikimokyklinio ugdymo įstaiga	Respondentų skaičius	Respondantai procentais
Mieste	142	74,7
Rajone	48	25,3
Iš viso	190	100,0

75 % apklaustųjų pedagogų dirba miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose, ir tik 25 % respondentų – rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Respondentų buvo prašoma nurodyti ikimokyklinio ugdymo įstaigą lankančių vaikų skaičių. Kaip pasiskirstė respondentai, pagal vaikų skaičių įstaigoje, pateikta 2 paveiksle ir 6 priede.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vaikų skaičių įstaigoje (n = 173)

75 % respondentų dirba didelėse (vaikų skaičius jose svyruoja nuo 100 iki 200) ikimokyklinio ugdymo įstaigose, ir tik ketvirtadalis dirba mažuose lopšeliuose - darželiuose. Šie skaičiai sutampa su 3 lentelėje ir 5 priede pateiktais skaičiais. Todėl galime teigti, kad rajone yra mažesnės ikimokyklinio ugdymo įstaigos (iki 100 vaikų), taip pat ir pedagogų jose dirba mažiau, ir atvirkščiai – miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose vaikų skaičius didesnis, todėl ten reikia daugiau pedagogų.

2.3. Pedagogų komunikacijos ypatumų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje anketinių duomenų analizė

Komunikacija gali būti vienpusė (kai nėra grįžtamojo ryšio). Tokia komunikacija dažniausiai nėra efektyvi. Efektyvi komunikacija – tai dvipusis procesas su grįžtamuju ryšiu. Abiem individams komunikavimo procese tenka vienoda atsakomybė. Jei viena iš šalių funkcionuos blogai, komunikacijos procesas sutriks. Pasak psichologų, didelę įtaką komunikacijos efektyvumui turi klausymo gebėjimai, ir labiau vertinamas žmogus ne daug kalbantis, o mokantis klausytis. Geri vadovai daugiau kaip pusę laiko praleidžia klausydamiesi kitų (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

Respondentų buvo klausama, ar komunikacija jų įstaigoje yra efektyvi. Kaip pasiskirstė respondentų nuomonės, atspindi 4 lentelė ir 7 priedas.

4 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikacijos efektyvumo vertinimas (n = 175)

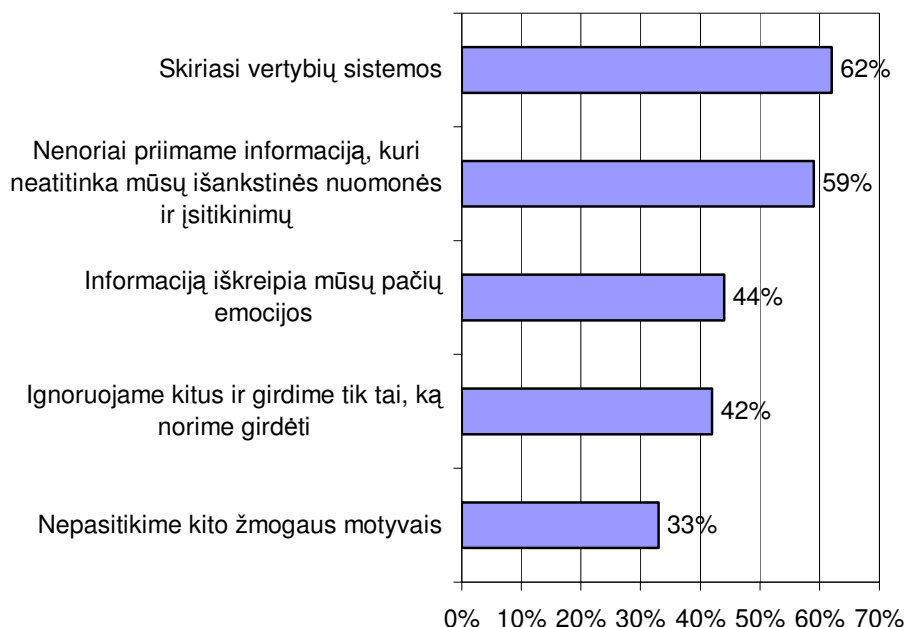
Teiginiai	Nežinau	Ne	Taip
Sudarytos palankios ir atviros komunikacijos sąlygos	11%	11%	78%
Laikomasi etikos normų	9%	9%	82%
Paisoma tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų	31%	6%	63%
Efektyviai taikomos naujausios technologijos	19%	27%	53%
Suformuota darni komanda	14%	22%	64%

Dauguma respondentų įstaigos komunikacijos efektyvumą vertina teigiamai. Tai įrodo atsakymų „Taip“ skaičius, kuris svyruoja nuo 53 % iki 82 %. Daugiausiai apklaustųjų pažymi, kad jų įstaigoje laikomasi etikos normų (82 %) bei sudarytos palankios ir atviros komunikacijos sąlygos (78 %). Apskaičiavus koreliacijos koeficientą tarp miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų, galime sužinoti, kaip jose laikomasi etikos normų. Iš gautų rezultatų matyti, kad ryšys yra vidutinio stiprumo bei statistiškai reikšmingas ($r = 0,380$; $p = 0,000$). Apskaičiavus koreliacijos koeficientą, tarp miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų, matome, kaip jose sudarytos palankios ir atviros komunikacijos sąlygos. Rezultatai rodo, kad ryšys yra vidutinio stiprumo bei statistiškai reikšmingas ($r = 0,394$; $p = 0,000$) (žr. 29 priedą). Tai reiškia, kad miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose labiau paisoma etikos normų ir yra sudarytos palankesnės bei atviresnės komunikacijos sąlygos. Didžiausias respondentų skaičius (27 %) neigiamai atsakė į klausimą apie naujųjų technologijų taikymą. Iš to galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos dar nėra pakankamai apsirūpinusios kompiuterine technika, arba, kad pedagogai kol kas nėra suinteresuoti savo darbe taikyti komunikacines naujoves. Taip pat daugiau kaip penktadalis respondentų nurodė, kad jų įstaigoje nėra suformuota darni komanda. Kaip teigia V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė –

Ivaškevičienė (2005) darnios komandos sutelkimas yra komunikacijos proceso varomoji jėga. Vienas pagrindinių vadovo tikslų – suburti profesionalią ir darnią komandą organizacijos tikslams realizuoti. Deja, ikimokyklinių įstaigų vadovai dar nepakankamai dėmesio skiria darnios komandos subūrimui.

Palyginus atskirai pedagogų ir vadovų požiūrį į įstaigos komunikacijos efektyvumą, nuomonės neišsiskyrė (žr. 30 priedą).

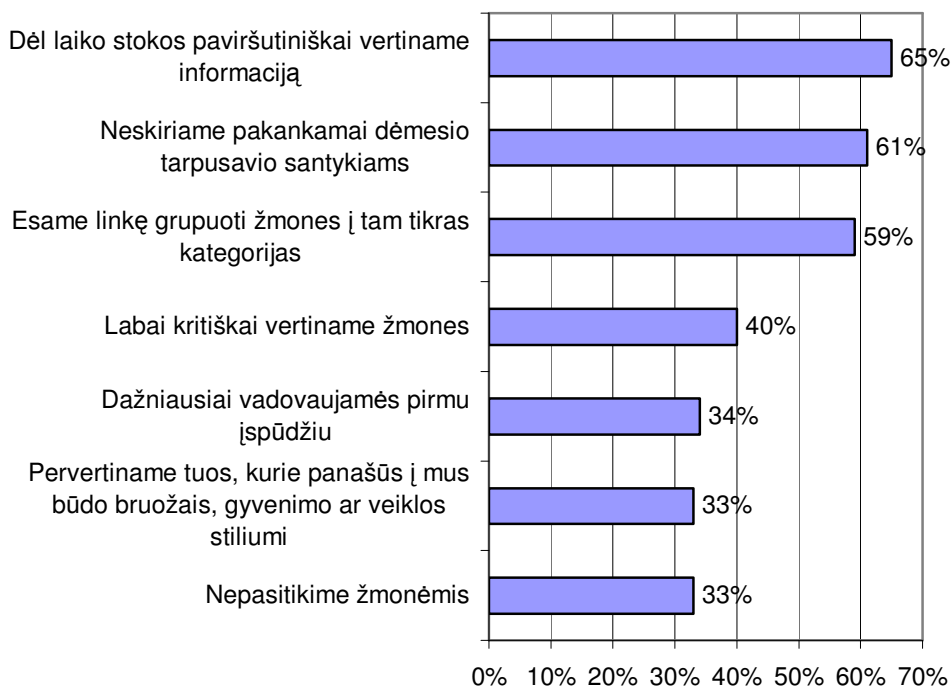
Įdomu buvo išsiaiškinti, kas respondentų nuomone, trukdo įstaigoje sklandžiai komunikuoti. 4 paveiksle ir 8 priede pateikiami dažniausiai pasitaikantys komunikaciniai barjerai.



3 pav. Svarbiausi komunikaciniai barjerai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (n = 192)

Daugiausiai respondentų (62 %) nurodė, kad dažniausiai sklandžiai komunikuoti trukdo skirtingos vertybių sistemos, 59 % apklaustųjų paminėjo, jog nenoriai priima informaciją, kuri neatitinka išankstinės nuomonės ir įsitikinimų. Rečiausiai pasitaikantis komunikacinis barjeras – nepasitikėjimas kito žmogaus motyvais (33 %).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų bendravimo su kolegomis klaidos pateiktos 4 paveiksle ir 9 priede.

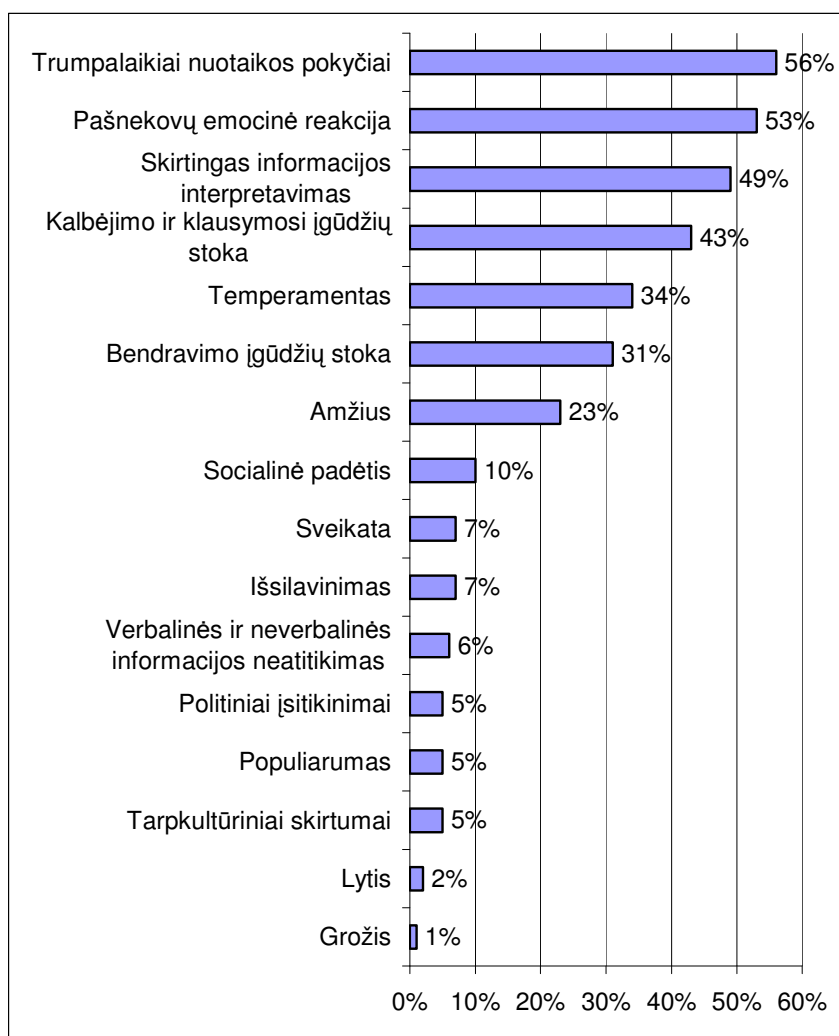


4 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų bendravimo su kolegomis klaidos (n = 192)

Norėdami komunikuoti efektyviai, privalome pažinti save, turėti savo nuomonę ir požiūrį į įvairius dalykus bei drąsiai ją reikšti. Turime gerbti, geranoriškai vertinti komunikavimo partnerį, sugebėti išsiklausyti bei stengtis suvokti tikrąją informacijos reikšmę. Priežastys, sąlygojančios komunikacijos efektyvumo mažėjimą, gali būti pačios įvairiausios (V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

4 paveiksle matome, kad respondentų nuomone, dažniausiai kolegų bendravime pasitaikanti klaida yra dėl laiko stokos paviršutiniškas informacijos vertinimas. Šią klaidą nurodė 65 % apklaustųjų. 61 % tyrimo dalyvių akcentavo, jog kolegos neskiria pakankamai dėmesio tarpusavio santykiams, 59 % pedagogų teigia, kad yra linkę grupuoti žmones į tam tikras kategorijas. Rečiausiai pasitaikančiomis klaidomis apklaustieji laiko nepasitikėjimą žmonėmis ir pervertinimą tų, kurie panašūs į mus būdo bruožais, gyvenimo ar veiklos stiliumi (po 31 %).

Svarbiausias komunikacijos kliūtis ikimokyklinio ugdymo įstaigoje iliustruoja 5 paveikslas ir 10 priedas.

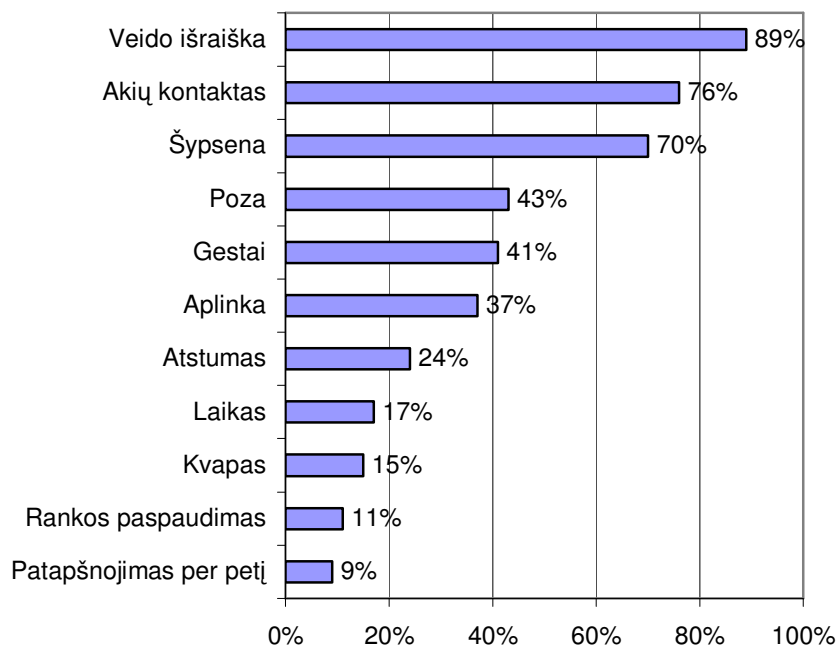


5 pav. Svarbiausios komunikacijos kliūtys ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (n = 192)

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad svarbiausios komunikacijos kliūtys ikimokyklinio ugdymo įstaigos kolegų bendravime yra trumpalaikiai nuotaikos pokyčiai (56 %), pašnekovų emocinė reakcija (53 %). Bendraujant labai svarbus emocinis nusiteikimas. Iš emocinės būsenos sprendžiame, kaip pašnekovas reaguos į pranešamą žinią. Netikėta pašnekovo emocinė reakcija gali būti rimta kliūtis tolimesnei pokalbio eigai.

Beveik pusė apklaustųjų, viena svarbiausių komunikacijos kliūtimi įvardijo skirtingą informacijos interpretavimą (49 %), kiek mažiau - kalbėjimo ir klausymosi įgūdžių stoką (43 %). Mažiausiai reikšmės, respondentų nuomone, turi grožis (1 %), lytis (2 %), arpkultūriniai skirtumai (5 %), populiarumas (5 %), politiniai įsitikinimai (5 %).

Įdomu buvo išsiaiškinti kokie yra svarbiausi neverbaliniai signalai, į kuriuos kreipia dėmesį ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai bendraudami su kolegomis. Kaip pasiskirstė respondentų nuomonės, pateikta 6 paveiksle ir 11 priede.

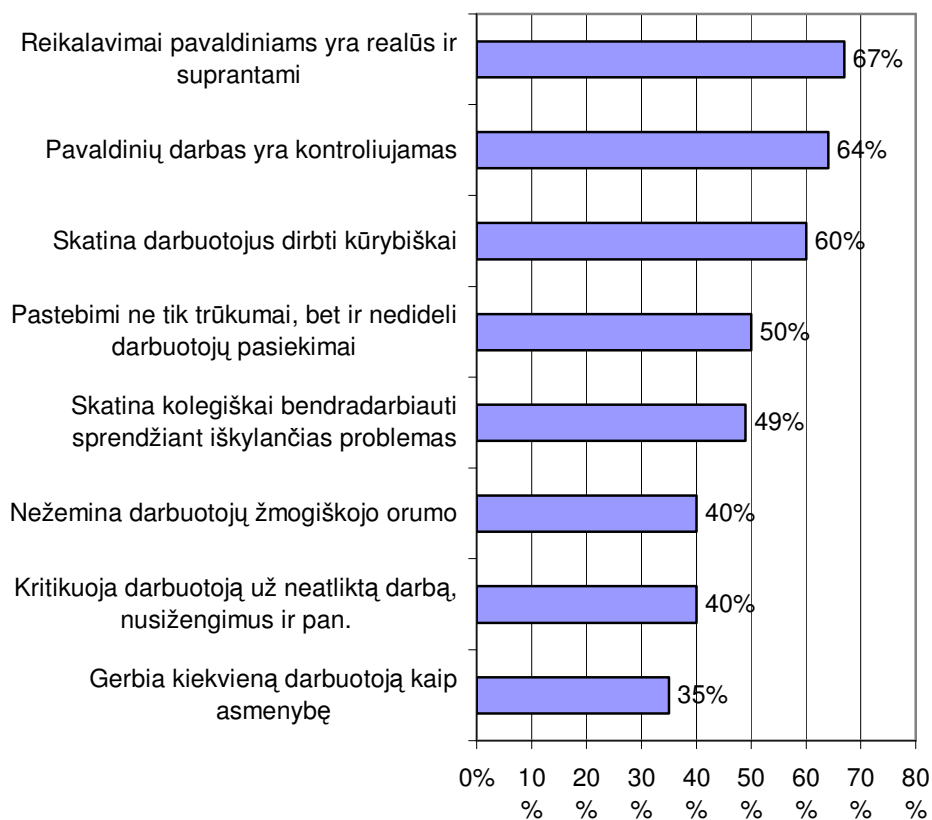


6 pav. Svarbiausi neverbaliniai signalai ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogams bendraujant su kolegomis (n = 193)

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog 89 % respondentų, daugiausiai dėmesio skiria veido išraiškai. Veido galia glūdi greit pralekiančiose, sekundės dalį trunkančiose veido išraiškose, kurios pasikeičia tūkstančius kartų per dieną. Kiekvienas veidas mums neišvengiamai ką nors sako. Vieni veidai gali būti mažiau išraiškingi, kiti – labiau. Sugebėti „perskaityti“ kitų žmonių veido išraiškas yra svarbu (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 2005), 76 % tyrimo dalyvių daug reikšmės teikia akių kontaktui. Akys – vienas svarbiausių veido išraiškos elementų. Labai svarbu neverbalinės komunikacijos ženklu, akių kontaktu, perduoti informaciją. Daugelis mūsų šito vengia, nes jaučiamės sutrikę arba nejaukiai (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 2005).

70 % respondentų labai svarbus neverbalinis signalas yra šypsena. Šiandien daugelis pasaulio šalių labai vertina šypsenos įtaką komunikacijos procese. Tai ne tik neverbalinės komunikacijos ženklas, bet ir neatsiejama mūsų bendravimo kultūros dalis tiek su klientais, pacientais, interesantais ar kolegomis, tiek su artimaisiais namuose. Tik nuoširdi šypsena turi stebuklingą galią paveikti komunikuojančius žmones; ją suvokiame daug tiksliau negu kokį kitą neverbalinės komunikacijos signalą (V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005). Mažiausiai reikšmės skiriama patapšnojimui per petį (9 %), rankos paspaudimui (11 %), kvapai (15%), laikui (17%).

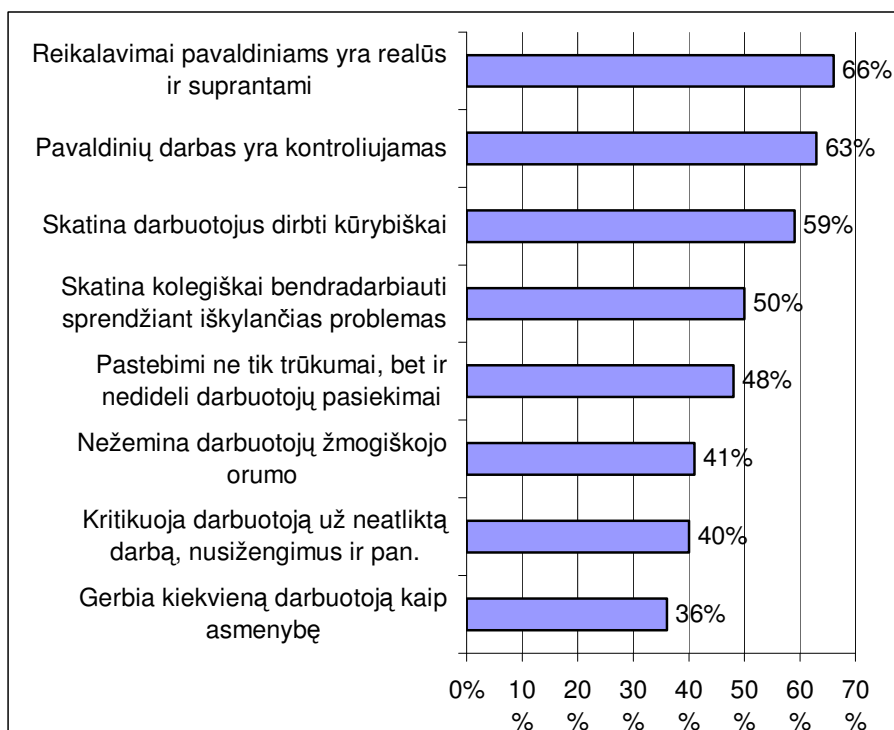
Buvo įdomu sužinoti, kokie ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų bruožai išryškėja komunikacijos procese. Tai iliustruoja 7 paveikslas ir 12 priedas.



7 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų bruožai išryškėjantys komunikacijos procese (n = 193)

Tyrimo metu paaiškėjo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų reikalavimai pavaldiniams yra realūs ir suprantami. Taip teigia 67 % respondentų. 64 % nurodė, kad pavaldinių darbas yra kontroliuojamas, 60 % vadovų skatina darbuotojus dirbti kūrybiškai, pusė pedagogų teigia, kad vadovai pastebi ne tik trūkumus, bet ir nedidelius darbuotojų pasiekimus. Norėtusi, kad šis skaičius būtų kur kas didesnis. Liūdniausia tai, jog tik 35 % respondentų atsakė, kad vadovai gerbia kiekvieną darbuotoją kaip asmenybę ir tik 40 % dalyvavusių tyrime teigia, kad vadovai nežemina darbuotojų žmogiškojo orumo.

Atskirai buvo išanalizuota tik pedagogų (neįskaitant vadovų) nuomonė. Ji pateikta 8 paveiksle ir 13 priede.



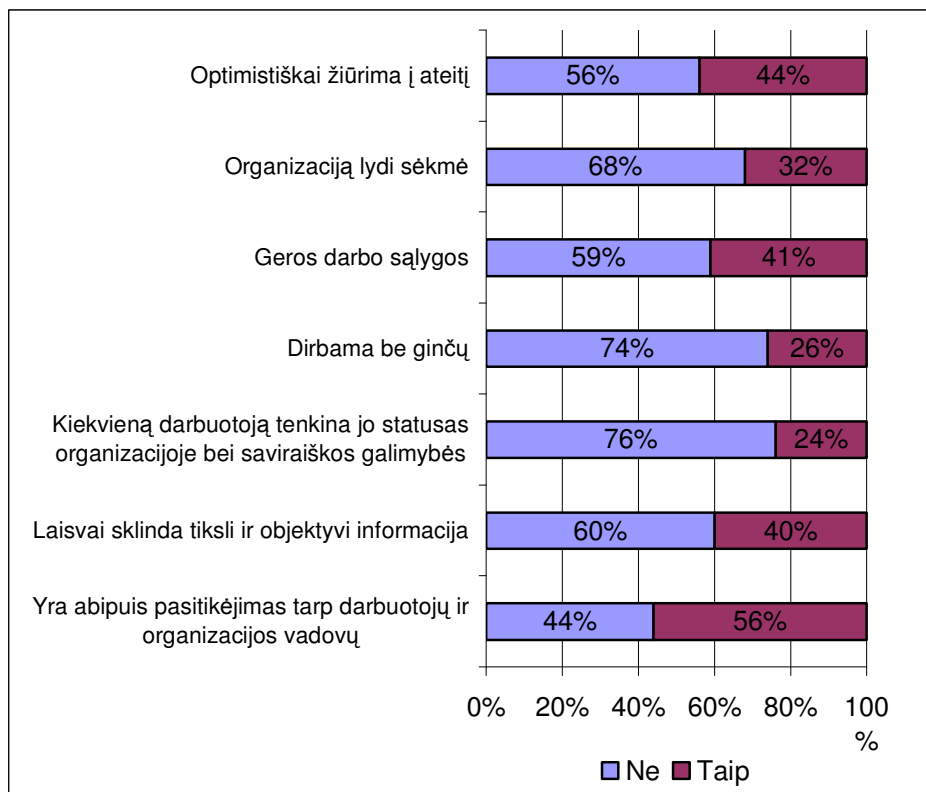
8 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų bruožai išryškėjantys komunikacijos procese (tik pedagogų nuomonė) (n = 181)

Palyginus 7 ir 8 pav. matyti, jog išanalizavus pedagogų ir vadovų atsakymus kartu, ir tik pedagogų nuomones, rezultatai beveik nesiskiria. Tiek viena tiek kita grupė pažymėjo, kad įstaigos vadovų reikalavimai pavaldiniams yra realūs ir suprantami, (atitinkamai 67 % ir 66 %), kad pavaldinių darbas yra kontroliuojamas, (64 % ir 63 %), kad skatina darbuotojus dirbti kūrybiškai (60 % ir 59 %) ir t.t. Mažiausiai abiejose grupėse respondentų atsakė, kad vadovai gerbia kiekvieną darbuotoją kaip asmenybę (35 % ir 36 %). Todėl galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai daugiausiai dėmesio skiria realiems, aiškiems reikalavimams pedagogams pateikti, po to kontroliuoja, kaip tie reikalavimai yra vykdomi. Kontrolė yra svarbi vadybos funkcija, tačiau remiantis tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, jog tirtų ikimokyklinio ugdymo įstaigų dirbantieji nesijaučia vertinami kaip asmenybės, mažiau nei pusė jų (40 %) tegalėjo pasakyti, jog vadovai nežemina darbuotojų žmogiškojo orumo. Kaip teigia V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005), vadovo elgsenos „pamatai“ – profesionalumas ir žinios (būtinai ir psichologijos), patirtis.

Vadovai pavaldiniams duoda nurodymus įsakymo ir prašymo forma. Patyręs vadovas įsakymams teiks prioritetą, jei organizacijoje susiklostė sudėtinga situacija ir tenka imtis skubių priemonių. Bet ir tokiu atveju įsakoma mandagiu tonu. Įsakymas pasirenkamas ir tada, kai vadovas

skiria darbuotojui užduotį, priklausančią jo tiesioginėms pareigoms. Darbus, kurie pavaldiniui neprivalomi pagal užimamas pareigas, išmintingas vadovas paprašys atlikti.

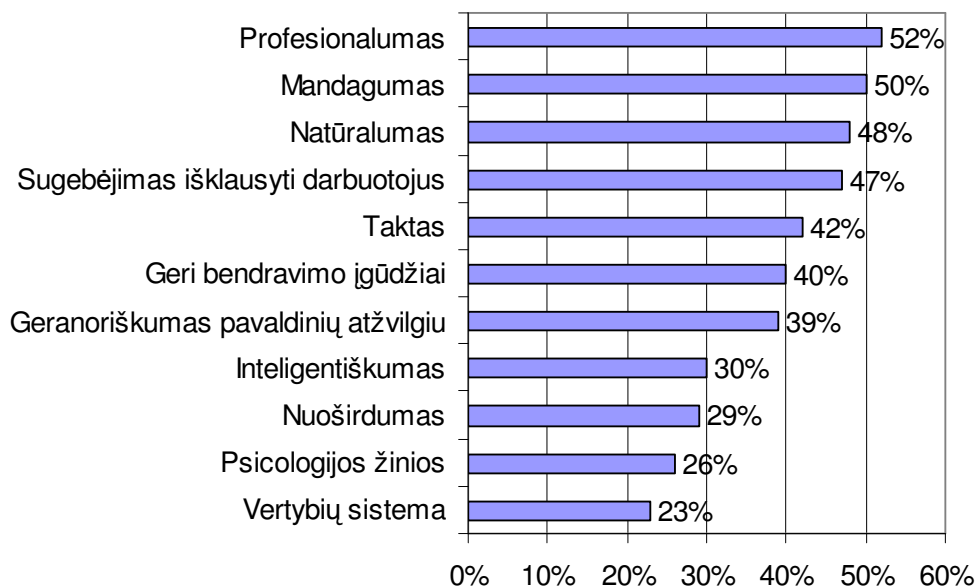
Išsiaiškinę ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų bruožus, respondentų paprašėme įvertinti vadovų ir darbuotojų santykius. Rezultatų duomenys pateikiami 9 paveiksle ir 14 priede.



9 pav. Vadovų ir darbuotojų santykiai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (n = 193)

Didžioji dalis apklaustųjų (76 %) atsakė, kad darbuotojų netenkina jo statusas organizacijoje, bei įstaigoje yra prastos saviraiškos galimybės. 74 % respondentų teigia, kad įstaigoje vyrauja ginčai. 68 % dalyvavusių tyrime nurodė, jog nemano, kad organizaciją lydi sėkmė. Tačiau taip pat 56 % tyrimo dalyvių tvirtino, kad yra abipusis pasitikėjimas tarp darbuotojų ir organizacijos vadovų.

Siekėme ištirti vadovų komunikacinius sugebėjimus. Kaip pasiskirstė respondentų nuomonės matyti 10 paveiksle ir 15 priede.



10 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų komunikaciniai sugebėjimai (n = 193)

Kaip pateikta 10 pav., respondentų nuomone, daugiausia ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų pasižymi profesionalumu (52 %), mandagumu (50 %), natūralumu (48 %), sugebėjimu išklausti darbuotojus (47 %). Mažiausiai respondentų (tik 23 %) nurodė, jog yra susiformavusi tvirta vadovų vertybių sistema ir tik truputį daugiau nei ketvirtadalis apklaustųjų teigė, kad vadovai turi pakankamai psichologijos žinių.

Atskirai ištyrus tik pedagogų nuomonę, rezultatai nepakito. Tai iliustruoja 5 lentelė ir 16 priedas.

5 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų komunikaciniai sugebėjimai (tik pedagogų nuomonė) (n = 182)

Teiginiai	Ne	Taip
Mandagumas	48%	52%
Natūralumas	53%	47%
Vertybių sistema	78%	22%
Taktas	59%	41%
Nuoširdumas	71%	29%
Geranoriškumas pavaldinių atžvilgiu	61%	39%
Sugebėjimas išklausti darbuotojus	52%	48%
Intelligentiškumas	69%	31%
Gerai bendravimo įgūdžiai	61%	39%
Psichologijos žinios	74%	26%
Profesionalumas	50%	50%

Tiek pedagogų ir vadovų, tiek vien pedagogų nuomonės, kokiais komunikaciniais sugebėjimais pasižymi vadovai, sutapo. 1 % skirtumas yra atsakymuose, ar vadovas yra taktiškas, turi gerų bendravimo įgūdžių, pasižymi inteligentiškumu ir aiškia vertybių sistema.

Kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai bendrauja su darbuotojais atspindi 6 lentelė ir 17 priedas.

6 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų bendravimas su darbuotojais (n = 193)

Bendravimo būdai	Niekada	Kartais	Dažnai
Per direktorės pavadoją ugdymui	4%	52%	44%
Informaciją pateikia skelbimų lentose	4%	48%	49%
Ataskaitų metu	9%	52%	39%
Susirinkimų metu	4%	24%	72%
Vyksta individualūs pokalbiai	2%	62%	36%

Tyrimo rezultatai rodo, kad 72 % respondentų tvirtina, jog įstaigos vadovai su darbuotojais dažniausiai bendrauja susirinkimų metu, beveik pusė apklaustųjų teigia, kad vadovai informaciją pateikia skelbimų lentose. 62 % tyrimo dalyvių pažymėjo, kad kartais vyksta individualūs pokalbiai tarp vadovų ir dirbančiųjų, bei 52 % nurodė, kad kartais vadovai su darbuotojais bendrauja per direktorės pavadoją ugdymui.

Išanalizavus tik pedagogų nuomonę šiuo klausimu, esminių skirtumų nepastebėta. Tai iliustruoja 7 lentelė ir 18 priedas.

7 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų bendravimas su darbuotojais (tik pedagogų nuomonė) (n = 182)

Bendravimo būdai	Niekada	Kartais	Dažnai
Per direktorės pavadoją ugdymui	3%	52%	45%
Informaciją pateikia skelbimų lentose	4%	47%	49%
Ataskaitų metu	8%	51%	41%
Susirinkimų metu	4%	23%	73%
Vyksta individualūs pokalbiai	2%	62%	36%

Kokie informaciniai dokumentai dažniausiai naudojami ikimokyklinio ugdymo įstaigos vidinėje komunikacijoje, pateikta 8 lentelėje.

Informaciniai dokumentai, naudojami įstaigos vidinėje komunikacijoje (n = 193)

Dokumentų rūšys	Ne	Taip
Protokolai	9%	91%
Aktai	58%	42%
Vidinės ir išorinės pažymos	69%	31%
Pažymėjimai	67%	33%
Pareiškimai	48%	52%
Pasiaiškinimai	58%	42%
Pasiūlymai	59%	41%

Gauti rezultatai rodo, kad dažniausiai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje naudojami dokumentai yra protokolai. Juos nurodė 91 % respondentų. Žymiai mažesnę naudojamų dokumentų dalį sudaro pareiškimai (52 %). Rečiausiai naudojamos vidinės ir išorinės pažymos. Kad jų nenaudoja teigia 69 % apklaustųjų.

Kokie tvarkomieji dokumentai naudojami įstaigos vidinėje komunikacijoje pateikta 9 lentelėje.

9 lentelė

Tvarkomieji dokumentai, naudojami įstaigos vidinėje komunikacijoje (n = 193)

Dokumentų rūšys	Ne	Taip
Nutarimai	13%	87%
Sprendimai	58%	42%
Potvarkiai	78%	22%
Nurodymai	72%	28%
Įsakymai	14%	86%

Tyrimo duomenys rodo, kad dažniausiai yra naudojami nutarimai (87 %), įsakymai (86 %). Rečiausiai įstaigos vidinėje komunikacijoje pasitaiko potvarkiai, nurodymai ir sprendimai.

Atliekant tyrimą svarbu buvo iširti ne tik vidinę ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikaciją, bet išanalizuoti ir išorinės komunikacijos bruožus. Kaip pasiskirstė respondentų nuomonės šiuo klausimu iliustruoja 10 lentelė.

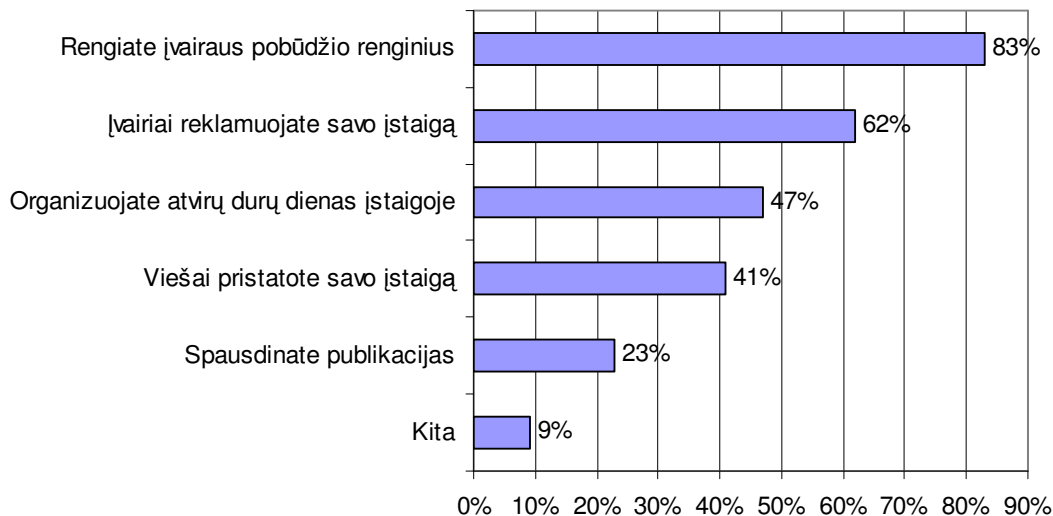
10 lentelė

Komunikacija tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir miesto (rajono) bendruomenės (n = 180)

Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Respondentai procentais
Taip	175	97,2
Ne	5	2,8
Iš viso	180	100,0

Iš pateiktų duomenų matyti, jog absoliuti dauguma apklaustųjų (98 %) nurodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga komunikuoja su bendruomene. Kaip kitaip gali būti, juk

ikimokyklinio ugdymo įstaiga be bendruomenės paprasčiausiai negalėtų gyvuoti. Kaip vyksta komunikacija su bendruomene pateikta 11 paveiksle ir 19 priede.



11 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikavimo su bendruomene būdai (n = 192)

83 % tyrimo dalyvių paminėjo, jog įstaiga komunikuoja su bendruomene rengdama įvairaus pobūdžio renginius. Šiek tiek mažiau apklaustųjų (62 %) teigia įvairiai reklamuojantys savo įstaigą, 47 % respondentų tvirtina organozuojantys atvirų durų dienas įstaigoje, 41 % tiriamųjų, viešai pristato savo įstaigą, 23 % - spausdina publikacijas, o 9 % apklaustųjų nurodė atsakymą – „kita“.

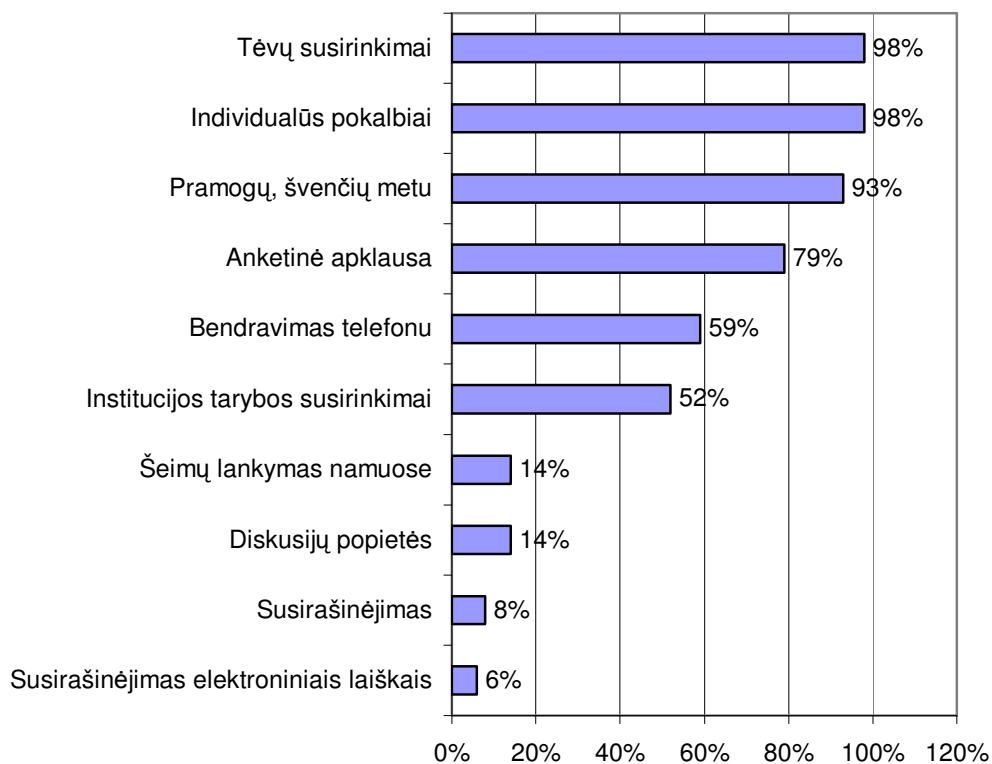
Ar vyksta komunikacija tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir tėvų?

171 respondentas vienbalsiai atsakė, kad vyksta komunikacija tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir tėvų. Tai neišvengiama, juk tėvai rytą atveda savo vaikus į šią įstaigą, vakare pasiima, domisi, kaip vaikai praleido dieną, kaip sekėsi, ką naujo sužinojo ir t.t., todėl nekomunikuoti su pedagogais, vadovais, kitais darbuotojais, paprasčiausiai neįmanoma. Tėvai skatinami bendradarbiauti su visais įstaigos dirbančiaisiais, o šie ieškoti kuo įvairesnių būdų dažniau susitikti su tėvais. Vaikui svarbu žinoti, kad tėvai juo domisi, kad tėvams rūpi, ką vaikas daro. Tada vaikas jaučiasi mylimas ir saugus. Bendravimas – žmonių psichologinės tarpusavio sąveikos forma. Bendravimo procesas labai svarbus organizacijai, nes bendraujant realizuojami žmogiškieji kontaktai ir susiformuoja tam tikra žmonių elgsena.

Pozityvus vadovų bendravimas su pavaldiniais, kolegų tarpusavyje, pedagogų su auklėtiniais, tėvais (globėjais) leidžia ne tik gerai organizuoti darbą, bet ir kartu siekti rezultatų. Bendraudamas su tėvais, pedagogas gali pasirinkti bendravimo stilių. Kalbėdamas su tėvais, pedagogas privalo būti draugiškas, atsipalaidavęs, dėmesingas, nesusikaustęs, darantis įspūdį ir vertas pasitikėjimo.

Tėvai – pirmieji sunkumų įveikimo, bendradarbiavimo, viskuo dalijimosi pavyzdžiai vaikui. Jam atėjus į ikimokyklinio ugdymo įstaigą, į tėvų socializacijos procesą įsitraukia ir pedagogai. Pedagogus ir šeimą jungia tas pats ugdymo objektas – vaikas. Būtina sąlyga – tėvų noras padėti savo vaikams, o pedagogų – savo ugdytiniams.

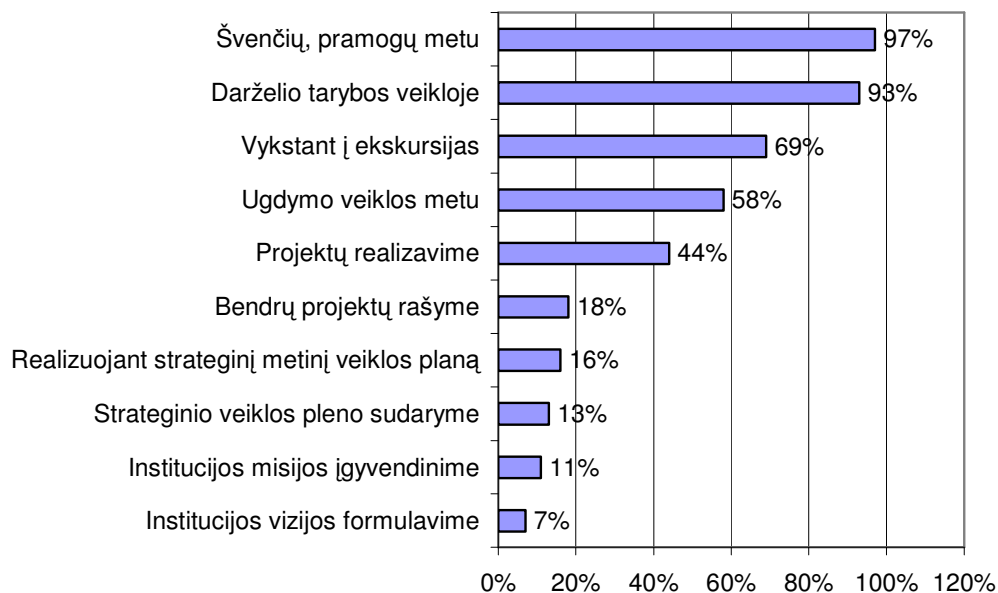
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų komunikavimo su tėvais būdai pateikti 12 paveiksle ir 20 priede.



12 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų komunikavimo su tėvais būdai (n =192)

Populiariausi pedagogų komunikavimo su tėvais būdai yra tėvų susirinkimai (98 %) ir individualūs pokalbiai (98 %). Taip pat didžioji dauguma respondentų (93 %) mini, jog komunikuoja su tėvais pramogų, švenčių metu. Nepopuliariausios komunikavimo formos susirašinėjimas elektroniniais laiškais (6 %), bei susirašinėjimas (8 %). Tai tik dar kartą įrodo, kad naujausiomis technologijomis ikimokyklinio ugdymo įstaigos dar nesinaudoja efektyviai.

Kaip pasiskirstė respondentų nuomonės, dėl tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje, pavaizduota 13 paveiksle ir 21 priede.



13 pav. Tėvų dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje (n = 192)

Tėvai noriai įsijungia į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą švenčių, pramogų metu (97%). Taip pat tėvai aktyviai dalyvauja darželio tarybos veikloje (93 %), vykstant į ekskursijas (69 %). Pasyviausi tėvai (o gal pedagogai neįtraukia tėvų) įstaigos vizijos formulavime (7 %), įstaigos misijos įgyvendinime (11 %), strateginio veiklos plano sudaryme (13 %)

Be tėvų paramos ir dalyvavimo įstaigos veikloje, ikimokyklinio ugdymo įstaiga negalėtų gyvuoti. Tačiau ar tėvai visada aktyvūs? Kaip pasiskirstė apklaustųjų nuomonės pateikta 11 lentelėje.

11 lentelė

Tėvų aktyvumas ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje (n = 192)

Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Respondentai procentais
Taip	108	56,3
Ne	84	43,8
Iš viso	192	100,0

Tyrimo dalyvių nuomonės išsiskyrė. 108 respondentams atrodo, kad tėvai aktyvūs ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje, o 84 apklaustieji mano, kad tėvai nepakankamai aktyviai dalyvauja įstaigos gyvenime. Todėl galima teigti, kad pedagogai dar neišnaudojo visų galimybių, kaip įtraukti tėvus į ikimokyklinio ugdymo įstaigos gyvenimą, dar yra neatrastų būdų ir formų, aktyvesniam tėvų ir pedagogų bendradarbiavimui skatinti.

Ir nors, respondentų nuomone, tėvai nėra ypatingai aktyvūs ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje, įdomu sužinoti, ar komunikacija su tėvais turi įtakos efektyviai įstaigos veiklai. Tyrimo duomenys pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė

Komunikacijos su tėvais įtaka efektyviai ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklai (n = 193)

Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Respondentai procentais
Taip	181	93,8
Ne	12	6,2
Iš viso	193	100,0

Absoliuti dauguma respondentų (181) mano, jog komunikacija su tėvais turi įtakos efektyviai įstaigos veiklai, ir tik 6 % apklaustųjų nurodė, kad komunikacija su tėvais nedaro jokio poveikio įstaigos veiklos efektyvumui. Džiugu, kad pedagogai vertina tėvų indėlį į įstaigos gyvenimą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga komunikuoja ne tik su tėvais, bet ir su kitomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis. Kaip pasiskirstė apklaustųjų nuomonės šiuo klausimu pateikiama 13 lentelėje.

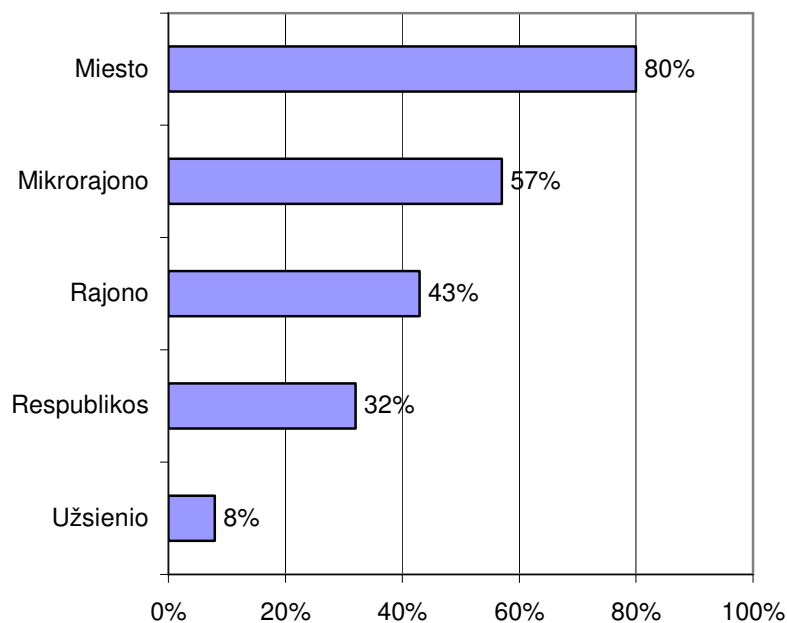
13 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikacija su kitomis ikimokyklinėmis institucijomis (n = 194)

Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Respondentai procentais
Taip	185	95,4
Ne	9	4,6
Iš viso	194	100,0

185 respondentai tvirtina, kad vyksta komunikacija su kitomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis, ir tik 9 respondentai į šį klausimą atsakė neigiamai. Todėl galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos palaiko tarpusavyje glaudžius ryšius.

Su kokiomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis dažniausiai komunikuojama iliustruoja 14 paveikslas ir 22 priedas.



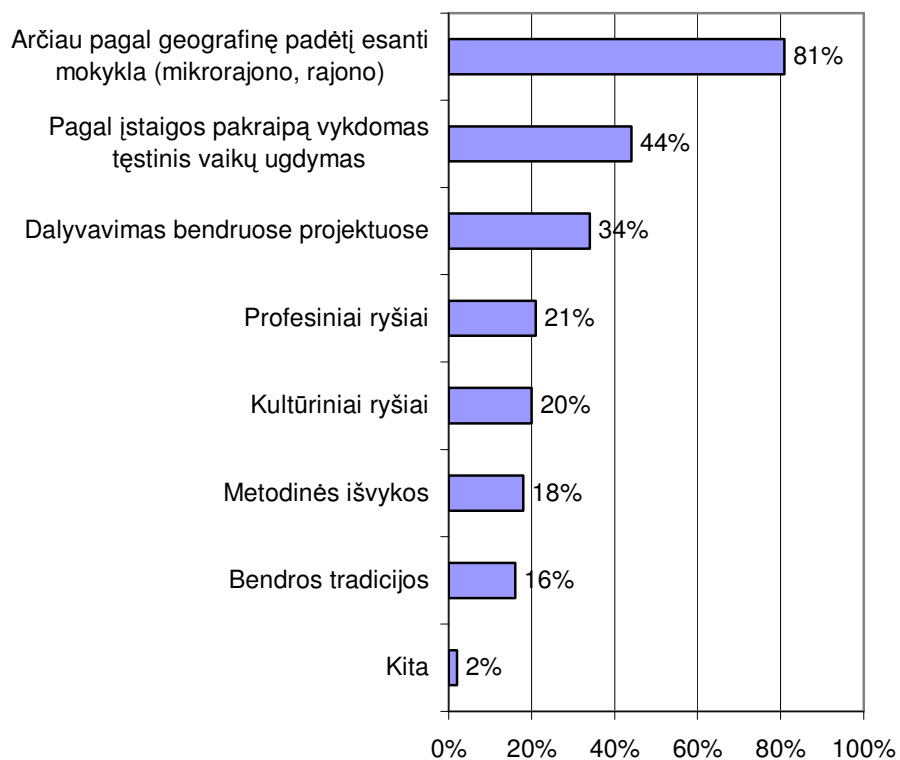
14 pav. Ikimokyklinės institucijos su kuriomis komunikuoja ikimokyklinio ugdymo įstaiga (n = 190)

Daugiausia bendraujama su miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigomis (80 %), 57 % respondentų nurodė, jog komunikuoja su mikrorajono ikimokyklinio ugdymo įstaigomis, 47 % apklaustųjų - su rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigomis, 32 % palaiko ryšius su respublikos ikimokyklinio ugdymo įstaigomis, ir tik 8 % respondentų nurodė, jog yra bendraujama ir su užsienio ikimokyklinio ugdymo įstaigomis.

Ar ikimokyklinio ugdymo įstaiga komunikuoja su mokykla?

Visi (180) respondentų vienbalsiai atsakė, kad vyksta komunikacija tarp jų ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir mokyklos. Tai įrodo, kad vyksta pedagoginio darbo tęstinumas ir perimamumas, kuris yra būtinas siekiant išugdyti sveiką, laisvai mąstančią, ją supančiu pasauliu besidominčią, kultūringą asmenybę.

Kokiais kriterijais vadovaujamesi pasirenkant mokyklą bendradarbiavimui, iliustruoja 15 paveikslas ir 23 priedas.



15 pav. Mokyklos kaip bendradarbiavimo partnerio pasirinkimo kriterijai (n = 191)

Respondentai nurodė, kad dažniausiai bendradarbiavimo partneriu pasirenkama arčiausiai pagal geografinę padėtį esanti mokykla (81 %), nes tarp mokyklos ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos nuolat vyksta bendradarbiavimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vaikai dalyvauja mokyklos rengiamose šventėse, darželis kviečiasi į svečius mokyklos kolektyvus, su būsimais pirmokais ateina susipažinti jų mokytojos ir t.t. Taip pat didelė tikimybė, kad jei vaikas gyvena šiame rajone, čia lanko darželį, tai ir mokykloje, esančioje šalia namų, jam bus patogiausia mokytis. 44 % apklaustųjų kaip vieną svarbiausių mokyklos pasirinkimo kriterijų paminėjo – tęstinį vaikų ugdymą pagal įstaigos pakraipą. Todėl galima teigti, kad siekiant įgyvendinti pedagoginio darbo tikslus, būtina ikimokyklinio ugdymo įstaigai komunikuoti su mokykla. Mažiausiais mokyklos kaip bendradarbiavimo partnerio pasirinkimo kriterijais, įvardintos bendros tradicijos, jas nurodė tik 16 % apklaustųjų, ir metodinės išvykos (18 %). 2 % respondentų pažymėjo kitas priežastis.

Kokią įtaką ikimokyklinio ugdymo įstaigai daro komunikacija su kitomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis ir mokykla, pateikiama 15 lentelėje ir 24 priede.

**Komunikacijos su kitomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis ir mokykla, įtaka ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklai
(n = 191)**

Įtakos sritys	Ne	Taip
Institucijos įvaizdžio kūrimui	55%	45%
Institucijos efektyviai veiklai	55%	45%
Ugdymo kokybei	39%	61%
Pedagogų kompetencijai ir kvalifikacijos kėlimui	33%	67%
Personalo švietimui	70%	30%
Institucijos atvirumui ir kaitai	60%	40%
Inovacijų diegimui	50%	50%
Naujų projektų rašymui	62%	38%
Institucijos tikslo įgyvendinimui	83%	17%
Išlikimui	89%	11%

67 % respondentų pažymėjo, jog komunikacija su kitomis ikimokyklinėmis įstaigomis ir mokykla, turi įtakos pedagogų kompetencijai ir kvalifikacijos kėlimui. 61 % apklaustųjų nurodė, kad šių įstaigų bendravimas įtakoja ugdymo kokybę, pusė tyrimo dalyvių nurodė, kad komunikacija su kitomis įstaigomis skatina inovacijų diegimą. Mažiausią įtaką komunikacija daro įstaigos išlikimui (11 %) ir įstaigos tikslo įgyvendinimui (17 %).

Kokiais būdais ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai komunikuoja su kitų įstaigų pedagogais, iliustruoja 15 lentelė.

**Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų bendravimo su kitų įstaigų pedagogais būdai
(n = 191)**

Komunikavimo būdai	Ne	Taip
Vyksta bendri pedagogų susirinkimai	58%	42%
Asmeniškai susitikimai	53%	47%
Dalykiški pasitarimai	52%	48%
Susirašinėjimas elektroniniais laiškais	90%	10%
Bendravimas telefonu	63%	37%
Lankomi seminarai, kursai	10%	90%
Organizuojamos bendros šventės	46%	54%
Ekskursijos	69%	31%
Kita	97%	3%

Tyrimo metu paaiškėjo, kad dažniausiai pedagogai komunikuoja seminaruose, kursuose (90 %). Šiek tiek daugiau nei pusė respondentų atsakė, jog susitinka bendrai organizuojamų švenčių metu. Taip pat tarp pedagogų populiarūs dalykiški pasitarimai (48 %), bei asmeniškai susitikimai (47 %). Rečiausiai pedagogai bendrauja susirašinėdami elektroniniais laiškais (10 %), 3 % apklaustųjų nurodė „kita“.

Vadovų nuomonė, apie pedagogų komunikavimo su kitų įstaigų pedagogais būdus, pateikiama 16 lentelėje.

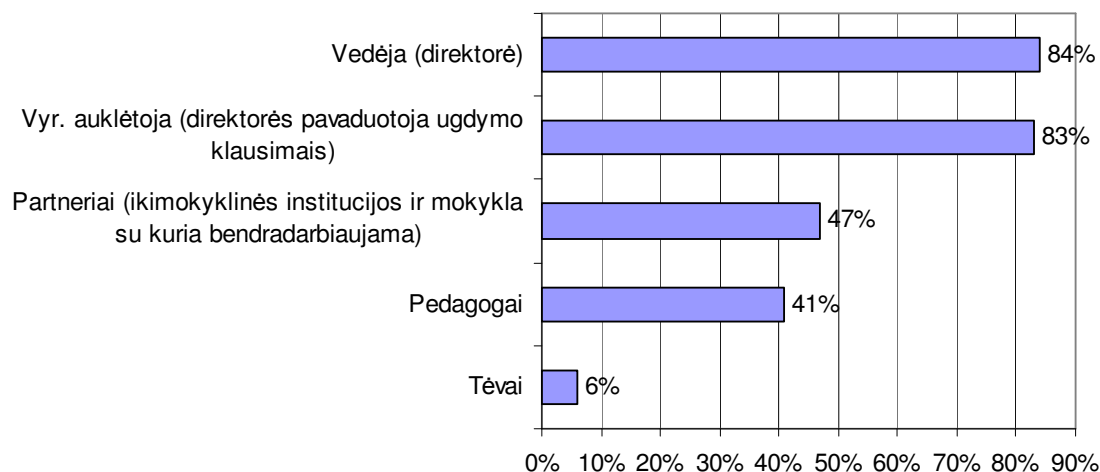
16 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų bendravimas su kitų įstaigų pedagogais (tik vadovų nuomonė) (n = 12)

Komunikavimo būdai	Ne	Taip
Vyksta bendri pedagogų susirinkimai	58%	42%
Asmeniškai susitikimai	33%	67%
Dalykiški pasitarimai	17%	83%
Susirašinėjimas elektroniniais laiškais	50%	50%
Bendravimas telefonu	33%	67%
Lankomi seminarai, kursai	8%	92%
Organizuojamos bendros šventės	50%	50%
Ekskursijos	58%	42%
Kita	92%	8%

Vadovų, kaip ir visų apklaustų pedagogų nuomone, dažniausiai pedagogai komunikuoja seminarų, kursų metu. Tokį būdą nurodė 92 % apklaustų vadovų. 83 % respondentų nurodė, kad pedagogai dažnai dalyvauja dalykiškuose pasitarimuose, 67 % vadovų teigia, jog tai - asmeniškai susitikimai. Palyginus pedagogų ir vadovų atsakymus, gauti rezultatai rodo, kad tarp vadovų ir pedagogų nuomonių esminių skirtumų nėra. Respondentų nuomonės išsiskyrė tik dėl vieno komunikacijos būdo - susirašinėjimo elektroniniais laiškais. 50 % vadovų mano, kad pedagogai bendrauja tarpusavyje, susirašinėdami elektroniniais laiškais, deja tik 10 % pedagogų nurodė tokį komunikavimo būdą. Todėl galima teigti, kad įstaigų vadovai yra labiau išprusę naujausių technologijų srityje, o pedagogai dar menkai naudojami elektronine komunikacija.

Kad komunikacija su kitomis ugdymo ir mokymo įstaigomis, turi įtakos efektyviai ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklai, jau išanalizavome, dabar įdomu sužinoti, kas yra bendradarbiavimo iniciatoriai. Kaip pasiskirstė respondentų atsakymai pavaizduota 16 paveiksle ir 25 priede.



16 pav. Bendradarbiavimo su kitomis įstaigomis iniciatoriai (n =191)

Kaip ir buvo galima numanyti, bendradarbiavimo su kitomis įstaigomis iniciatorės yra direktorė (84 %) ir direktorės pavaduotoja ugdymui (83 %), nes būtent joms labiau rūpi išorinė įstaigos komunikacija. Kiek mažiau nei pusė respondentų, kaip bendradarbiavimo iniciatorius nurodė partnerius. Rečiausiai su kitomis įstaigomis komunikaciją inicijuoja tėvai (6 %), kas visiškai suprantama.

Tačiau ikimokyklinio ugdymo įstaiga komunikuoja ne vien su mokykla, ikimokyklinio ugdymo įstaigomis, bet ir su kitų sistemų institucijomis. Išorine komunikacija perduodama informacija tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Tokia komunikacija vyksta reklamuojant, keičiantis informacija, pateikiant metų duomenis ir ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę, atsakant į piliečių prašymus ir t.t. Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

Duomenys, kaip vyksta ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikacija su kitų sistemų institucijomis, pateikti 17 lentelėje ir 26 priede.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikacija su kitų sistemų institucijomis (n = 191)

Institucijos	Niekada	Kartais	Dažnai
Vaikų teisių apsaugos institucijomis	19%	71%	10%
Policija	20%	78%	2%
Bibliotekomis	6%	56%	38%
Muziejais	10%	75%	15%
Teatrais	6%	69%	25%
Įvairiomis agentūromis	50%	48%	2%
Asociacijomis	41%	51%	9%
Kultūriniais centrais	8%	71%	20%
Masinėmis informavimo priemonėmis (radijas, televizija, žiniasklaida)	9%	71%	19%
Religinėmis institucijomis	49%	46%	6%
Sveikatos priežiūros tarnybomis, institucijomis (medikais, ligoninėmis, klinikomis, slaugos namais, visuomenės sveikatos tarnybomis)	6%	65%	29%

Tyrimo rezultatai rodo, kad komunikacija su kitų sistemų institucijomis, nėra labai intensyvi. Respondentai teigia, kad dažniausiai jie komunikuoja su bibliotekomis (38 %), sveikatos priežiūros tarnybomis (29 %), ketvirtadalis apklaustųjų paminėjo teatrą. Kartais ikimokyklinio ugdymo įstaiga komunikuoja su policija (78 %), muziejais (75 %), kultūriniais centrais, vaikų teisių apsaugos institucijomis, bei masinėmis informavimo priemonėmis (po 71 %). Pusė respondentų nurodė, kad niekada nevyksta komunikacija su jokiais agentūromis, religinėmis institucijomis (49 %), bei asociacijomis (41 %).

Tyrimu siekėme sužinoti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikuoja su valdžia. Respondentų atsakymai pateikiami 18 lentelėje.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendradarbiavimas su miesto ar rajono savivaldybe, seniūnija (n = 158)

Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Respondantai procentais
Taip	152	96,2
Ne	6	3,8
Iš viso	158	100,0

Iš 158 apklaustųjų, 152 atsakė, jog įstaiga bendradarbiauja su miesto ar rajono savivaldybe, seniūnija.

Respondentų buvo teirujamasi, su kuo jie bendradarbiauja, sprenddami įstaigoje iškilusias problemas. Tiriamųjų atsakymus iliustruoja 17 paveikslas ir 27 priedas.



17 pav. Asmenys, padedantys spręsti ikimokyklinio ugdymo staigoje iškilusias problemas (n = 191)

Daugiausiai respondentų (63 %) nurodė, kad įstaigoje iškilusias problemas sprendžia bendradarbiaudami su švietimo ir sporto skyriaus specialistais. 45 % apklaustųjų – su sveikatos skyriaus specialistais, 36 % tyrimo dalyvių – su vaikų teisių apsaugos skyriaus specialistais, 35 % - su miesto ar rajono tarybos nariais, ketvirtadalis respondentų problemas bando pašalinti padedant kultūros skyriaus specialistams, 22 % tyrime dalyvavusiųjų prašo pagalbos finansų skyriaus specialistų, 21 % apklaustųjų kreipiasi į administracijos direktorių, bei jo pavaduotoją. Rečiausiai pagalbos kreipiamasi į žemės ūkio specialistus (1 %), ūkio ir transporto skyriaus darbuotojus (9 %). 2 % tyrimo dalyvių pasirinko atsakymo variantą – „kita“. Kaip šiuo klausimu pasiskirstė vadovų ir pedagogų atsakymai, bei kokie skirtumai išryškėjo, su kuo miesto ir rajono įstaiga dažniausiai sprendžia iškilusias problemas, pateikta 31 ir 32 priede.

Šiuo tyrimu buvo siekiama iširti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vidinės ir išorinės komunikacijos ypatumus. Dar įdomu, ar vyksta tarpkultūrinė komunikacija, ar ikimokyklinio ugdymo įstaiga komunikuoja su kokia nors užsienio įstaiga. Pasak V.Baršauskienės ir B.Janulevičiūtės – Ivaškevičienės, (2005), tarpkultūrinė komunikacija, tai komunikacija tarp skirtingų kultūrų atstovų. Tarpkultūrinė komunikacija dažnai suprantama kaip tarptautinė

komunikacija. Kai komunikacija vyksta tarp kultūrų, ji kerta nacionalines sienas. Tarpkultūrinė komunikacija – keitimosi informacija procesas tarp žmonių, atstovaujančių skirtingoms kultūroms. Komunikacija šiuo atveju vyksta ne tik tarp atskirų individų, bet ir tarp „sistemų“, kurios suprantamos kaip komunikacijos partneriai.

Ar vyksta ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikacija su užsienio įstaiga, iliustruoja 19 lentelė.

19 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos komunikacija su užsienio įstaiga (n = 185)

Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Respondentai procentais
Taip	16	8,6
Ne	169	91,4
Iš viso	185	100,0

Rezultatus buvo galima numanyti, mat į šį klausimą tiriamieji jau buvo preliminarai atsakę, nurodydami su kokiomis ikimokyklinėmis įstaigomis komunikuoja jų organizacija. Duomenys sutampa. Tik 8 % respondentų tada teigė, kad jų įstaiga komunikuoja su užsienio įstaiga. 20 lentelėje matyti, kad tik 16 respondentų, (kas sudaro 9 %), iš 185 nurodė, jog vyksta komunikacija su užsienio įstaiga.

Duomenys, kaip pedagogai naudojami šiuolaikine kompiuterine ir elektronine komunikacija, pateikiami 20 lentelėje.

20 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų naudojimas šiuolaikine kompiuterine ir elektronine komunikacija (n = 195)

Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Respondentai procentais
Taip	181	92,8
Ne	14	7,2
Iš viso	195	100,0

Rezultatai nustebino. Net 181 pedagogas iš 195 teigia besinaudojantis kompiuterine ir elektronine komunikacija.

Paskutiniu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti pedagogų nuomonę, dėl kokių priežasčių yra svarbi organizacijos komunikacija. Tiriamųjų atsakymai pateikiami 21 lentelėje ir 28 priede.

Organizacijos komunikacijos svarbumo priežastys (n =193)

Komunikacija yra svarbi dėl šių priežasčių	Nežinau	Ne	Taip
Nuo komunikacijos priklauso sėkminga organizacijos veikla	5%	1%	94%
Ji padeda formuojant ir diegiant planus bei įgyvendinant organizacijos uždavinius	9%		91%
Komunikacija sudaro pagrindus sėkmingai diegti pokyčius	9%		91%
Komunikacijos proceso ir kliūčių supratimas leidžia veiksmingiau valdyti	14%	4%	82%
Komunikacija – svarbiausias elementas palaikyti organizacijos ryšius su išoriniu pasauliu	7%	2%	91%

Absoliuti dauguma respondentų tvirtina, kad įstaigos komunikacija yra labai svarbi. Taip teigiančiųjų skaičius svyruoja nuo 82 % iki 94 %. Daugiausiai apklaustųjų (94 %) pažymi, jog būtent nuo komunikacijos priklauso sėkminga organizacijos veikla. 91 % tyrime dalyvavusiųjų pabrėžia, kad komunikacija padeda formuojant ir diegiant planus, bei įgyvendinant organizacijos uždavinius, kad komunikacija sudaro pagrindus sėkmingai diegti pokyčius, bei, kad komunikacija yra svarbiausias elementas, siekiant palaikyti organizacijos ryšius su išoriniu pasauliu. 82 % pedagogų akcentuoja, kad komunikacijos proceso ir kliūčių supratimas leidžia veiksmingiau valdyti.

Išanalizavę ikomokyklinio ugdymo įstaigos komunikacijos ypatumus, kitame skyriuje pateiksime išvadas ir rekomendacijas.

IŠVADOS

1. Komunikacija – tai bendravimo, keitimosi patyrimu, mintimis, išgyvenimais procesas. Tai – informacijos tarp individų perdavimo – priėmimo procesas elektriniais signalais, neverbalika, žodžiais ar raštu. Komunikacija - tai žmonių tarpusavio sąveikos bei organizacijos funkcionavimo pagrindas.
2. Atliktas tyrimas patvirtino hipotezę - ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai, komunikacijos efektyvumą vertina teigiamai. Tačiau miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose labiau paisoma etikos normų, bei sudarytos palankesnės ir atviresnės komunikacijos sąlygos. Beveik trečdalis pedagogų teigia, kad jų įstaigoje dar neefektyviai taikomos naujausios technologijos, taip pat daugiau nei penktadalis pedagogų tvirtina, kad jų įstaigoje nėra suformuota darni komanda.
3. Tyrime dalyvavusių ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams sklandžiai komunikuoti labiausiai trukdo skirtingos vertybių sistemos ir nenorėjimas priimti informacijos, kuri neatitinka išankstinės jų nuomonės ir įsitikinimų.
4. Dažniausiai ikimokyklinio ugdymo įstaigose kolegų bendravime yra daromos šios klaidos: dėl laiko stokos paviršutiniškai vertinama informacija, neskiriama pakankamai dėmesio tarpusavio santykiams, yra polinkis grupuoti žmones į tam tikras kategorijas.
5. Svarbiausiomis komunikacijos kliūtimis bendraujant su kolegomis, ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai įvardija trumpalaikius nuotaikos pokyčius, pašnekovų emocinę reakciją, skirtingą informacijos interpretavimą bei kalbėjimo ir klausymosi įgūdžių stoką.
6. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų reikalavimai pavaldiniams yra realūs ir suprantami, vadovai nuolat kontroliuoja pedagogų darbą, skatina juos dirbti kūrybiškai. Pusė apklaustųjų pedagogų pažymi, kad vadovai pastebi ne tik trūkumus, bet ir nedidelius darbuotojų pasiekimus. Tačiau tik trečdalis pedagogų, nurodo, jog vadovai gerbia kiekvieną darbuotoją kaip asmenybę.
7. Dauguma apklaustųjų ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pažymi, kad yra nepatenkinti jų statusu bei saviraiškos galimybėmis organizacijoje. Tik ketvirtadalis darbuotojų nurodo, kad įstaigoje dirbama be ginčų, ir tik trečdalis mano, jog organizaciją lydi sėkmė. Beveik pusė apklaustųjų teigia, kad nėra abipusio pasitikėjimo tarp darbuotojų ir įstaigos vadovų.
8. Maždaug pusė tirtų ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų tvirtina, kad jų įstaigos vadovai pasižymi profesionalumu, mandagumu, natūralumu bei sugebėjimu išklaudyti darbuotojus. Tik trečdalis nurodo, kad vadovai yra inteligentiški, nuoširdūs. Kad vadovai turi pakankamai psichologijos žinių bei aiškia vertybių sistemą, pažymi tik ketvirtadalis pedagogų.

9. Tirtų ikimokyklinio ugdymo įstaigų pagrindiniai komunikavimo su bendruomene būdai yra įvairaus pobūdžio renginių organizavimas bei įstaigos reklama.
10. Dažniausiai ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai su tėvais komunikuoja tėvų susirinkimų, individualių pokalbių bei švenčių, pramogų metu. Tėvai gausiausiai dalyvauja šventėse, pramogose bei darželio tarybos veikloje. Daugiau kaip pusės apklaustųjų pedagogų nuomone, tėvai yra aktyvūs įstaigos gyvenime. Absoliuti dauguma pedagogų pažymi, kad komunikacija su tėvais turi įtakos efektyviai įstaigos veiklai.
11. Didžioji dauguma apklaustųjų ikimokyklinio ugdymo įstaigų komunikuoja su kitomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis bei mokyklomis. Bendradarbiavimo partneriu dažniausiai pasirenkama arčiausiai pagal geografinę padėtį esanti mokykla arba to paties miesto, mikrorajono ar rajono ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Daugumos pedagogų nuomone, komunikacija su kitomis įstaigomis daro įtaką pedagogų kompetencijai ir kvalifikacijos kėlimui, ugdymo kokybei, inovacijų diegimui. Bendravimo su kitomis įstaigomis iniciatorės yra direktorė ir direktorės pavaduotoja ugdymui.
12. Pedagogai tarpusavyje dažniausiai komunikuoja bendrai organizuojamų seminarų, kursų bei švenčių metu. Beveik pusė pedagogų nurodo, kad vyksta dalykiški ir asmeniniai susitikimai, pasitarimai.
13. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų komunikacija su kitų sistemų institucijomis nėra labai intensyvi. Dažniausiai komunikuojama su bibliotekomis, teatrais, kultūros centrais. Kartais vyksta komunikacija su policija, masinėmis informavimo priemonėmis, vaikų teisių apsaugos institucijomis, bei sveikatos priežiūros tarnybomis. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje iškilusios problemos sprendžiamos su švietimo ir sporto skyriaus bei sveikatos skyriaus specialistais.
14. Didžioji dauguma apklaustųjų ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų naudojami šiuolaikine kompiuterine ir elektronine komunikacija.
15. Beveik visi tyrime dalyvavę ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai sutinka, kad organizacijos komunikacija yra svarbi. Jie pažymi, jog nuo komunikacijos priklauso sėkminga organizacijos veikla, ji padeda formuojant ir diegiant planus bei įgyvendinant organizacijos uždavinius. Pedagogai nurodo, kad komunikacija yra svarbiausias elementas palaikyti organizacijos ryšius su išoriniu pasauliu, ji sudaro pagrindus sėkmingai diegti pokyčius, o taip pat, komunikacijos proceso ir kliūčių supratimas leidžia veiksmingiau valdyti.

REKOMENDACIJOS

1. Rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai turėtų sudaryti palankesnes ir atviresnes komunikacijos organizacijoje sąlygas bei labiau paisyti etikos normų. Taip pat vadovai turėtų stengtis įstaigoje suformuoti darnią komandą ir rūpintis, kad kuo efektyviau būtų pradėtos taikyti naujausios technologijos.
2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai ir vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti tarpusavio santykiams, stengtis negrupuoti žmonių į tam tikras kategorijas, o labiau įsigilinti į gaunamą informaciją.
3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai turėtų ne tik kontroliuoti pedagogų darbą, pastebėti jų trūkumus, bet net ir nedidelius darbuotojų pasiekimus. Taip pat vadovams derėtų skatinti darbuotojus dirbti kūrybiškiau, o svarbiausia – gerbti kiekvieną darbuotoją kaip asmenybę.
4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai turėtų skiepyti pasitikėjimą tarp įstaigos vadovų ir darbuotojų, sudaryti palankesnes sąlygas objektyvios ir tikslios informacijos sklidimui, stengtis dirbti be didelių ginčų, gerinti pedagogų darbo sąlygas, o taip pat stengtis suformuoti darbuotojų teigiamą požiūrį į įstaigą, bei optimistišką požiūrį į ateitį.

LITERATŪRA

1. Almonaitienė, J. (2003). *Bendravimo psichologija*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
2. Appleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdės leidykla.
3. Augis, R. (red.). (1993). *Psichologijos žodynas*. Vilnius. Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
4. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
5. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. (2002). *Verslo pradmenys*. Kaunas: Technologija.
6. Bakanauskas, A. (2004). *Marketingo komunikacija*. Kaunas: VDU leidykla.
7. Baker M.J. (1990). *Marketing : theory and practice*. London: The Macmillan Press.
8. Baršauskienė, V. (2002). *Dalykinė komunikacija*. Kaunas: Technologija.
9. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
10. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija : teorija ir praktika* . Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
11. Bobrova, L., Ptašinskienė, I., Pocevičienė, R. (2004). *Kursinių, bakalauro, magistro darbų, baigiamųjų projektų rengimo ir gynimo metodinės rekomendacijos*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
12. Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera.
13. Butkus, F.S. (2002). Komunikacijų įvairovė, nagrinėtina rengiant vadybos profesionalus. *Verklas, vadyba ir studijos`2001: Mokslinės konferencijos medžiaga*. I tomas. [Vilnius, 2001 m. lapkričio 29-30d.]. Vilnius : Technika.
14. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001 – 2002). *Statistika ir jos taikymai*. I – II d. Vilnius: TEV.
15. Charles, C. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma littera.
16. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: “Šiaurės Lietuvos,, leidykla.
17. Fiske, J. (1998). *Įvadas į komunikacijos studijas*. Vilnius: Baltos lankos.
18. Grebliauskienė, B., Večkienė, N. (2004). *Komunikacinė kompetencija. Komunikabilumo ugdymas*. Vilnius: Žara.
19. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
20. Jacikevičius, A. *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: „Žodynas“.
21. Jansone, I. (1997). *Komunikaciniai tekstai : suprantama ir nesuprantama. Meniniai tekstai ir komunikaciniai tekstai*. Mokslinės konferencijos tezės. Šiauliai.
22. Jokubaitienė, V. (2005). *Vadybininkų komunikacinių ryšių ir nuostatų darbe įvertinimas*. Bakalauro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
23. Jovaiša, L. (1993). *Edukologijos įvadas*. Kaunas: Technologija.
24. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.

25. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
26. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
27. Kreps, G.L. (1986). *Organizational Communication. Theory and Practice*. New York & London: Longman.
28. Kvietkauskas, V. (ats. red.). (1985). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
29. Lamanauskas, V. (2000). *Edukologijos praktikumas*. Šiauliai.
30. Leliūgienė, I. (1997). *Žmogus ir socialinė aplinka: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
31. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
32. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel J. (1998. X). *Strategy safari : the complete guide through the wilds of strategic management*. London. *Financial Times : Prentice Hall*.
33. Neverauskas, B., Rastenis J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
34. Pakėnienė, D. (2002). *Ikimokyklinių institucijų ir socialinės aplinkos ryšiai*. Magistro darbas. Vilniaus pedagoginis universitetas, Vilnius.
35. Pečiulis, Ž. (2004). *Efektyvi komunikacija*. VERSUS AUREUS.
36. Pruskus, V. (2004). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
37. Railienė, B. (1996). *Komunikacija mokslinėje veikloje. Komunikacijos ir informacijos procesai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
38. Robbins, St.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
39. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika*. Vilnius. Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
40. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
41. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
42. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R.Jr. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
43. Večkienė, N., Grebliauskienė, B., Sokolovienė, D., Chreptavičienė, V. (1996). *Komunikacija ir bendravimas: sampratų santykio problema socialinių mokslų vystymosi kontekste. Socialiniai mokslai: Edukologija*, 1 (5).
44. Zinkus, J. (vyr. red.). (1976 – 1985). *Lietuviškoji tarybinė enciklopedija*. Vilnius: Mokslas.
45. Žemaitis, V. (1992). *Bendravimo prasmė*. Vilnius: Ethos.
46. Thill, J.V., Bovee, C.L. (2005). *Excellence in business communication*. Upper Saddle River, NJ: Pearson: Prentice Hall.

47. Симон, А., Смитбург, Д.В., Томпсон, В.А. (1995). *Менеджмент в организациях*. Москва: РАГС Экономика.
48. Снетков, В.М. (2000). *Психология коммуникации в организациях. Учебное пособие*. Издательство Санкт - Петербургского университета.
49. *Komunikacijų raktas*. [Internet]. [Žiūrėta 2006-04-05]. Prieiga per internetą : http://www.komunikacija.lt/veikla/frame_veikla.htm

PRIEDAI

