

Vilniaus universitetas
Tarptautinis ekonomikos ir žinių vadybos centras

Jurgita Tapinienė,
Tarptautinės komunikacijos studijų programos studentė

**VIDINĖS KOMUNIKACIJOS, KAIP DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO
PRIEMONĖS, SVARBA**

MAGISTRO DARBAS

Vadovas R.Gudauskas

Vilnius, 2007

Jurgitos Tapinienės magistro darbas
tema “Vidinės komunikacijos, kaip darbuotojų motyvavimo priemonės, svarba”

parengtas gynimui.

(data) (vadovo parašas)

Darbas įregistruotas _____ centre

(data) (administratorės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

_____ (centro direktoriaus parašas) _____
(data)

Recenzentu

skiriu

(data) (Direktoriaus parašas)

Darbą recenzavimui gavau

(data) (recenzento parašas)

Referato lapas

Tapinienė, Jurgita

Ta - 113

Vidinės komunikacijos, kaip darbuotojų motyvavimo priemonės, svarba: magistro darbas / Jurgita Tapinienė ; mokslinis vadovas prof. R.Gudauskas ; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2007. – 100 lap.: Santr. angl.- Bibliogr.: p. 48-51 (27 pavad.).

UDK 658.3:331.101

Motyvacija, vidinė komunikacija, organizacinis prisirišimas, įsipareigojimas

Magistro *darbo objektas* – vidinė komunikacija, kaip darbuotojų motyvavimo priemonė. *Darbo tikslas* – išanalizuoti, kokį vaidmenį atlieka vidinė komunikacija darbuotojų motyvavimo procese. Pagrindiniai *darbo uždaviniai*: analizuoti besikeičiančius darbuotojų poreikius ir santykius su organizacija, nagrinėti, kokios priemonės darbuotojus motyvuoja dirbti, įvertinti, kokią svarbą vidinė komunikacija turi darbuotojų motyvavimo procese, ištirti ir įvertinti, ar vidinė komunikacija motyvuoja ir kaip motyvuoja Lietuvos įmonių darbuotojus.

Darbe naudoti *metodai* - metaanalizė ir kiekybinis tyrimas leidžia daryti išvadą, jog vidinė komunikacija daro įtaką darbuotojų motyvacijai. Vidinė komunikacija didina organizacinį įsipareigojimą, prisirišimą, didina pasitikėjimą.

Magistro darbas gali būti naudingas įmonių komunikacijos ir personalo valdymo specialistams, vadovams, komunikacijos studentams.

TURINYS

ĮVADAS	6
I. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO POKYČIAI	8
1.1. Darbuotojų poreikių ir vertybių kaita	8
1.2. Besikeičiantys darbuotojo ir organizacijos santykiai.....	10
1.2.1. Pasitikėjimo darbdaviu stoka	11
1.2.2. Darbuotojų prisirišimas.....	11
1.3. Motyvacinių priemonių paplitimas ir jų vertinimas Lietuvoje	12
II. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI.....	14
2.1. Vidinės komunikacijos įtaka darbuotojų kaitai.....	14
2.1. Vidinės komunikacijos įtaka darbuotojų įsipareigojimui	15
III. NAUJA VIDINĖS KOMUNIKACIJOS POLITIKA	19
3.1. Vidinės komunikacijos problemos.....	19
3.2. Vidinė komunikacija – strategijos dalis	20
3.3. Nauji vidinės komunikacijos tikslai ir funkcijos	21
3.4. Vidinės komunikacijos poreikiai Lietuvoje	22
IV. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS, KAIP DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONĖS, TYRIMAS.....	26
4.1. Tyrimo metodologija	26
4.2. Tyrimo respondentų atranka	26
4.3. Duomenų analizė:	30
4.4. Tyrimo rezultatai.....	30
4.4.1. Informacijos srautai ir intensyvumas	30
4.4.2. Pasitenkinimas vidinės komunikacijos priemonėmis ir jų svarba	37
4.4.3. Informacijos suprantamumas ir aktualumas	39
4.4.3. Vidinės komunikacijos įtaka motyvacijai	42
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	46
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS	48
PRIEDAI.....	51
1 priedas. Anketos pavyzdys.....	51
2 priedas. Informacijos mainų tarp įvairaus lygio darbuotojų periodiškumas.....	56
3 priedas. Informacijos mainų tarp įvairaus dydžio įmonių periodiškumas	58
4 priedas. Darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija bei jos svarba respondentams	60
5 priedas. Įvairių lygio pareigas einančių darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija	62
6 priedas. Įvairaus dydžio įmonėse dirbančių darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija....	67
7 priedas. Darbuotojų pasitenkinimo vidine komunikacija ir vidinės komunikacijos svarbos.....	70
aprašomoji statistika.....	70
8 priedas. Vidinės komunikacijos svarba įvairaus lygio pareigas einantiems darbuotojams	72
9 priedas. Vidinės komunikacijos svarba įvairaus dydžio įmonių darbuotojams	76

10 priedas. Įvairiais komunikacijos kanalais skleidžiamos informacijos aktualumo vertinimo pasiskirstymas tarp skirtingas pareigas einančių darbuotojų.....	79
11 priedas. Įvairiais komunikacijos kanalais skleidžiamos informacijos aktualumo vertinimo pasiskirstymas tarp skirtingo dydžio įmonių darbuotojų.....	83
12 priedas. Įvairiais komunikacijos kanalais skleidžiamos informacijos suprantamumo vertinimo pasiskirstymas tarp skirtingas pareigas einančių darbuotojų.....	86
13 priedas. Įvairiais komunikacijos kanalais skleidžiamos informacijos suprantamumo vertinimo pasiskirstymas tarp skirtingo dydžio įmonių darbuotojų.....	90
14 priedas. Motyvacinių priemonių vertinimas įvairias pareigas einančių respondentų.....	93
15 priedas. Motyvacinių priemonių vertinimo pasiskirstymas pagal įmonių dydį.....	97
THE IMPORTANCE OF THE INTERNAL COMMUNICATION IN THE EMPLOYEE MOTIVATION (SUMMARY).....	100

IVADAS

Darbuotojų motyvacijos tyrimai prasidėjo XX amžiaus 6-ajame dešimtmetyje A.Maslow (1954), D. McClelland (1960) darbais. Ypatingas susidomėjimas šia sritimi kilo 7-8-ąjį dešimtmetį: kuriami nauji motyvacijos modeliai, analizuojami ir vertinami darbuotojų poreikiai, gimsta naujos darbuotojų motyvacijos teorijos.

Šiandien mokslininkai išskiria septynias tradicines motyvavimo sistemas: motyvų ir poreikių, lūkesčių teorija, teisingumo teorija, tikslų nustatymo, kognityvinio vertinimo teorija, darbo charakteristikų, sustiprinimo, papildymo teorija. Toliau vystydamosis šios teorijos analizuoja tokias sritis, kaip kūrybingumo skatinimo, grupės ir organizacijos kultūros įtaką motyvacijai.

Paraleliai motyvacijos teorijoms vystėsi ir organizacinės komunikacijos tyrimai. Nobelio premijos laureatas Herbert Simon 1947 metais pirmasis panaudojo „organizacinės komunikacijos sistemų“ sąvoką ir teigė, kad komunikacija organizacijose yra esminis elementas. Tiesa, vidinė arba organizacinė komunikacija (darbe šios abi sąvokos bus naudojamos sinonimiškai) nebuvo siejama su darbuotojų motyvacija. 8-9-ajame dešimtmetyje įvyko ir institucinis šių funkcijų atskyrimas: komunikacijos departamentai atsiskyrė nuo žmogiškųjų išteklių valdymo padalinių.

Šiuolaikinėse verslo organizacijose vidinė komunikacija suvokiama kaip vienas iš svarbiausių vadybos elementų, užtikrinančių efektyvią organizacijos veiklą, kuriančių darnius darbuotojų tarpusavio santykius, įtakančių sprendimų priėmimo procesą, lemiančių grįžtamąjį ryšį. XX-ojo amžiaus pabaigoje imtas tirti komunikacijos poveikis darbuotojų ir organizacijos santykiams: nagrinėjama komunikacijos ir lojalumo, pasitenkinimo, įsipareigojimo koreliacija. Taigi, imama nagrinėti vidinės komunikacijos įtaką darbuotojų motyvacijai.

Šio darbo objektas – vidinė komunikacija, kaip darbuotojų motyvavimo priemonė. Darbu siekiama išanalizuoti, kokį vaidmenį atlieka vidinė komunikacija darbuotojų motyvavimo procese. Keliami uždaviniai - išanalizuoti besikeičiančius darbuotojų poreikius, darbuotojų ir organizacijos santykius; nagrinėti, kokios priemonės darbuotojus motyvuoja dirbti; įvertinti, kokią svarbą vidinė komunikacija turi darbuotojų motyvavimo procese; ištirti ir įvertinti, ar vidinė komunikacija motyvuoja Lietuvos įmonių darbuotojus. Remiantis teorine medžiaga, įvairių tyrimų analize, darbe nagrinėjamas ryšys tarp vidinės komunikacijos ir motyvacijos bei jos išraiškų: darbuotojų pasitenkinimo, įsipareigojimo, pasitikėjimo, lojalumo.

Šis magistro darbas ypač aktualus besikeičiančios darbo rinkos sąlygomis: didėjanti Lietuvos darbuotojų migracija ir jų paklausa vietinėje rinkoje, augantys darbo užmokesčiai, besikeičiančios darbuotojų vertybės, verčia šiuolaikines organizacijas reaguoti į darbo rinkos keliamus iššūkius, ieškoti individualizuotų ir atitinkančių darbuotojų poreikius motyvavimo priemonių.

Pabrėžtina, kad organizacijos, įvertinusios strateginę komunikacijos pobūdį ir jos įtaką įvairioms tikslinėms grupėms (tarp jų ir darbuotojams), didesnę dėmesį skiria vidinei komunikacijai. Jos priemonėmis naudojamosi, siekiant didinti esamų darbuotojų motyvaciją, pritraukti naujų darbuotojų. Darbuotojų motyvavimas iš esmės tampa pagrindiniu vidinės komunikacijos tikslu.

Besikeičianti vidinės komunikacijos vieta organizacijos gyvenime, naujos funkcijos tiriamos užsienio mokslininkų. Reikia atkreipti dėmesį, kad Lietuvoje ši sritis (vidinė komunikacija apskritai) yra mažai nagrinėta, jos, kaip darbuotojus motyvuojančios priemonės, svarba, įtaką motyvacijai netirta (atliekamas vienintelis reprezentatyvus tyrimas, matuojantis darbuotojų prisirišimą).

Darbe naudojamas *metaanalizės* metodas – nagrinėjama užsienio vidinės komunikacijos, organizacijų psichologijos specialistų analizės, komentarai, tyrimai, įvertinantys vidinės komunikacijos svarbą, funkcijas ir metodus, įtaką pamatuojamoms motyvacijos išraiškoms, analizuojami atskirų įmonių pavyzdžiai.

Kitas naudotas metodas – *kiekybinis tyrimas*, kurio pagalba analizuojamas Lietuvos įmonių darbuotojų požiūris į vidinės komunikacijos aktualumą bei svarbą, įvertinamos motyvacinės sistemos.

Augant susidomėjimui vidinės komunikacijos sritimi, jos praktiniu pritaikymu, verslininkai, ryšių su visuomene, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai ieško platesnio vidinės komunikacijos priemonių panaudojimo, svarstoma, kaip įvertinti šių priemonių efektyvumą ir naudą. Tikėtina, kad šis darbas duos pradžią tolesniems tyrimams bei mokslinių žinių adaptacijai praktinėje veikloje.

I. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO POKYČIAI

Darbinė motyvacija šiame darbe apibrėžiama kaip eilė vidinių ir išorinių jėgų, kurios skatina su darbu susijusį elgesį. Šis apibrėžimas pripažįsta ir aplinkos veiksnių poveikį (pvz., organizacijos apdovanojimo sistema, atliekamo darbo pobūdis) ir žmogaus vidinių jėgų (individualūs poreikiai ir motyvai) svarbą. Motyvacija yra suprantama kaip nematomas, vidinis, hipotetinis konstruktas, kurio neįmanoma tiesiogiai išmatuoti [Pinder 1997].

Kadangi motyvacijos lygio, laipsnio, stiprumo išmatuoti negalima, įvairios motyvacinės teorijos siūlo matuoti matomus, pastebimus motyvacijos pasireiškimus: pasitikėjimą, pasitenkinimą, prisirišimą, lojalumą, įsipareigojimą, darbo atlikimo efektyvumą ir panašiai.

Šiame darbe tiriama, kokią įtaką vidinė komunikacija turi šiems motyvacijos pasireiškimams: organizaciniam prisirišimui ir įsipareigojimui. Įsipareigojimas šiame darbe laikomas svarbiausiu faktoriumi, keičiančiu darbuotojo santykį su organizacija [Postmes, Tanis, Wit 2001].

Įsipareigojimas (angl. *commitment*) – suprantamas kaip individo noras prisirišti ir būti lojaliam organizacijai [Morris, Lydka, O’Creevy 1993]. Terminas „prisirišimas“ (angl. *attachment*) čia bus suprantamas kaip pasitenkinimas darbu/darbdaviu ir motyvacija siekti organizacijos tikslų [Porter, Bigley, Steers 2002].

Įsipareigojimą, kaip multikompleksinį darinį, gali sąlygoti daugybė faktorių. Komunikacija – vienas iš pagrindinių elementų, skatinančių darbuotojų įsitraukimą (angl. *involvement*: darbdavio iniciatyvos, kuriomis siekiama įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą), kuris veda prie darbuotojų įsipareigojimo organizacijai [Thornhill, Lewis, Saunders 1996, p.19].

Tiriant darbuotojų motyvaciją ir jos įtaką atliekamo darbo efektyvumui, mokslininkai suformulavo išvadą, jog atliekamo darbo kokybė (efektyvumas) yra darbuotojų galimybių ir motyvacijos junginys [Porter, Bigley, Steers 2002]. Įvertinus šią išvadą, vadovams ypatingai svarbu užtikrinti, kad motyvacinė sistema skatintų darbuotojus pasiekti geriausių rezultatų ir būtų išnaudoti visi jų gebėjimai. Dėl šios priežasties mokslininkai bei verslininkai ieško būdų racionaliai įvertinti besikeičiančius darbuotojų poreikius, vertybes, santykį su organizacija ir pasirinkti efektyviausias motyvaciją skatinančias priemones.

1.1. Darbuotojų poreikių ir vertybių kaita

Darbuotojų poreikiai pradėti tirti remiantis įsitikinimu, jog darbuotojai sieks organizacijos tikslų tuomet, jei bus patenkinti jų poreikiai. Geriausiai žinoma A.Maslowo poreikių hierarchijos

piramidė, aiškinanti, jog žmonių poreikiai turi būti tenkinami nuo būtinausių (maisto, pastogės) iki aukščiausių – saviraiškos, vykstant socialinėms visuomenės transformacijoms, moraliai paseno. Vieni mokslininkai ją bandė paneigti, kiti - modifikavo [Bruce 2002, p.420].

Jau 1970 m. D.McClelando sukurtame motyvacijos modelyje teigta, kad pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti, todėl mokslininkas visą dėmesį sutelkė į aukštesnio lygio poreikių tyrimą. Pasak D.McClelando, žmonėms būdingi trys poreikiai: valdžia (noras daryti įtaką), sėkmė (noras sėkmingai atlikti darbą) ir priklausomumas (santykių svarba). Taigi, jau šiame modelyje atsispindi svarbus komunikacijos aspektas, padedantis patenkinti priklausomumo poreikius – santykių mezgimas [Ambrose, Kulik 1999, p. 233].

Vidinės (organizacinės) komunikacijos svarba atsispindi ir kitose motyvacijos teorijose, nagrinėjančiose tokius motyvacijos aspektus kaip darbuotojų pasitenkinimas, jų įvertinimas, pripažinimas, užduočių ir tikslų suformulavimas ir perdavimas, įsitraukimas į sprendimų priėmimą ir panašiai.

Pavyzdžiui, lygybės ir teisingumo teorija (Adams, 1963) nagrinėjo, kaip darbuotojai elgiasi situacijose, kuomet jie yra vertinami labiau ar mažiau palankiai, lyginant su kitais darbuotojais. Šie motyvuojantys faktoriai - pripažinimas ir įvertinimas - literatūroje gausiai analizuojami pastaraisiais metais. Autoriai, kaip vieną iš receptų, padedančių užtikrinti deramą darbuotojų pripažinimą, jų darbo įvertinimą, pateikia rekomendaciją naudotis vidinės komunikacijos priemonėmis [Gostic, Elton 2007].

Lūkesčių teorija (Vroom, 1964), teigia, kad individai, priimdami sprendimą, kurią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujama rezultatą. L.V. Porter ir E.Lavler išplėtojo V.Vroomo teoriją, analizuodami, kaip darbo motyvacijai daro įtaką šie veiksniai: darbuotojo pastangos, gabumai bei darbo sėkmei būtinos savybės, darbuotojo vaidmens organizacijoje suvokimas [Leonienė 2001, p.144].

Darbo charakteristikų teorija (Hackman ir Oldham, 1976) išskiria penkių darbinių charakteristikų svarbą - įgūdžių įvairovę, užduočių tapatumą, užduočių reikšmingumą, grįžtamąjį ryšį ir autonomiją, kurios sužadina psichologinę būseną, kuri teigiamai paveikia individo darbinį pasitenkinimą.

Tikslų nustatymo teorija (Locke ir Latham, 1990) teigia, kad sudėtingi specifiniai tikslai veda prie geresnio atlikimo nei lengvi, abstraktūs tikslai. Antra, tikslų iškėlimas būna efektyviausias, kuomet sulaukiamas atgalinis ryšys, leidžiantis įvertinti tikslo įgyvendinimo eigą.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvacijos teorijose analizuojami tokie glaudų ryšį su vidine komunikacija turintys motyvuojantys veiksniai kaip grįžtamojo ryšio užtikrinimas, sudarymas galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose bei juos įtakoti, didesnės atsakomybės suteikimas, savo vaidmens organizacijoje suvokimas.

Tai, kad šiuolaikinėje darbo rinkoje nebėra aktualus pirminių poreikių tenkinimas atspindi ir Phillipchuk ir Whittaker inžinierių grupės tyrimas parodęs, kad „nei atlyginimas, nei darbo saugumas nebuvo nurodyti kaip svarbūs jų pasitenkinimui ar nepasitenkinimui darbu“ [Ambrose, Kulik 1999, p.234].

Kalbėdami apie darbuotojų elgesio ir mąstymo pokyčius iš esmės kalbame apie pasikeitusias vertybes. Žymus amerikiečių sociologas Anthony Giddens teigia, kad visų pasaulio kultūrų pagrindą sudaro idėjos, apibrėžiančios, kas visuomenei svarbu, vertinga ar pageidautina. Šios abstrakčios idėjos, arba vertybės, suteikia prasmę ir kryptį žmonėms, kai jie užmezga santykį su socialine tikrove [Giddens 2005]. Taigi, bendros ar bent jau panašios vertybės sudaro galimybes sėkmingai organizacijos veiklai. Vertybės lemia santykius su darbu, su technologijomis, su žmonėmis. Jos daro poveikį gaminiams ir veiksams. Vertybės yra nepaprastai galingos, jos yra visur, tačiau įvairiose vietose jos skirtingos ir kiekvienam žmogui vis kitokios [Lewis 2006]. Šis skirtingumo kriterijus ir apsunkina vienduoį sprendimų taikymą organizacijos valdyme.

„Vis labiau motyvacija remiasi vertybėmis, o ne grynaisiais pinigais“, - teigia Švedijos mokslininkai filosofijos daktaras K.Nordstrom ir verslo daktaras J. Ridderstrale. Dabar darbuotojų lojalumą, ištikimybę lemia vertybiniai įsitikinimai. Dabartiniai darbdaviai, mokslininkų teigimu, turi galimybę „traktuoti žmones kaip individus, juos įvertinti, patraukti ir motyvuoti pačiais įvairiausiais būdais“ [Nordstrom, Ridderstrale 2004, p. 65].

Analizuojant darbuotojų poreikių bei vertybių pokyčius darosi akivaizdu, kad atėjo metas pripažinti, jog lojalių darbuotojų nėra, kad išipareigojimo už atlyginimą nebenupirksi, todėl būtina iš naujo įvertinti darbdavio – darbuotojo santykius.

1.2. Besikeičiantys darbuotojo ir organizacijos santykiai

Vidinės komunikacijos teoretikas ir praktikas Shel Holtz, kalbėdamas apie besikeičiančius darbuotojų ir organizacijos santykius, pabrėžia, kad darbuotojai nebėra lojalūs, verslas tapo labiau kompleksiškas, komandos ir kontrolės struktūra nebeveikia [Holtz 2004, p.8]. Iš esmės tai reiškia, jog darbuotojai įgyja daugiau galių ir vis drąsiau reiškia savo nepasitenkinimą, jei neatsižvelgiama į jų poreikius. Darbuotojų ir organizacijos santykius keičia darbuotojų vertybės ir jų poreikiai. Didžiausios žmoniškųjų išteklių valdymo problemos kyla dėl nepasitikėjimo darbdaviu, lojalumo, prisirišimo, išipareigojimo stokos.

1.2.1. Pasitikėjimo darbdaviu stoka

Po korporatyvinių skandalų (Enron ir kitų) amerikiečiai prabilo apie pasitikėjimo tarp įmonių vadovų ir darbuotojų krizę. Tarptautinės personalo valdymo ir tyrimų bendrovės Watson Wyatt WorkUSA® 2002 metais atliktas tyrimas „Atlaikant audrą: darbuotojų nuostatų ir nuomonių studija“ (angl. *Weathering the Storm: A Study of Employee Attitudes and Opinions*) atskleidė, kad daugelis darbuotojų:

- nepasitiki aukščiausia kompanijos vadovybe;
- nežino apie ryšį tarp jų darbo ir kompanijos tikslų;
- vertina kompanijas prastai, kai kalba eina apie verslo pokyčių vadybą.

Studija parodė, kad tik 39 proc. JAV įmonių darbuotojų pasitiki aukščiausiais vadovais, tik 31 proc. darbuotojų teigiamai vertina savo įmonių vykdomą vidinę komunikaciją. Nuo 2000 m. iki 2002 m. 13 procentų (iki 52 proc.) sumažėjo darbuotojų aiškiai suvokiančių ryšį tarp jų darbo ir bendrų įmonės tikslų [Watson Wyatt 2002].

Nuomonės tyrimo korporacija jau penkiasdešimt metų tirianti darbuotojų požiūrį į vidinę komunikaciją, pastebi tendenciją, kad didžioji dalis darbuotojų išreiškia vis mažesnę pasitikėjimą savo organizacijomis [Opinion Research Corporation 2001].

Sh.Holtz pateikia Tarptautinės verslo komunikatorių asociacijos atlikto tyrimo „Organizacinio pasitikėjimo matavimas“ duomenis. Tyrime vertinami faktoriai įtakojantys darbuotojų pasitikėjimą. Labiausiai pasitikėjimą lemia: rūpinimasis darbuotojais (0,91 iš 1,00 galimo), atvirumas ir sąžiningumas (0,88), identifikacija, dalijimasis bendrais tikslais, vertybėmis (0,84). Vertindamas šį tyrimą, Holz teigia, kad „komunikacija yra vienas iš nedaugelio būdų, kaip organizacija gali sukurti pasitikėjimą tarp darbdavio ir darbuotojų“ [Holtz 2004, p. 15].

1.2.2. Darbuotojų prisirišimas

Darbo ir organizacinės psichologijos specialistai beveik tris dešimtmečius tiria darbuotojų prisirišimą. L.Porteris teigė, kad prisirišę darbuotojai tiki organizacijos tikslais, yra motyvuoti siekti šių tikslų ir trokšta likti organizacijos nariais [Porter, Bigley, Steers 2002].

Tarptautinės tyrimų bendrovės „TNS-Gallup“ atliktas tyrimas „Darbuotojų prisirišimas“ parodė, kad 2005 metais darbuotojų prisirišimo indeksas Lietuvoje buvo žemiausias Europoje ir tarp Baltijos valstybių. Šis indeksas Lietuvoje yra 48, tuo tarpu Latvijoje - 50, Estijoje – 55, Centrinėje Europoje – 63, pasaulyje - 59. Minėtas indeksas įvertino darbuotojų bendrą pasitenkinimą, galimas darbdavio rekomendacijas pažįstamiems, pasirinkimą antrą kartą darbintis šioje darbovietėje, kolegų motyvacijos vertinimą, įmonės konkurencingumą rinkoje.

Tyrimo duomenimis, daugiau nei pusė - net 52 proc. – Lietuvos dirbančiųjų nesijaučia motyvuoti, nors savo darbu yra patenkinti. Latvijoje ir Estijoje tokių darbuotojų yra atitinkamai 36 ir 35 proc., o pasaulio vidurkis siekia 30 procentų [TNS Gallup 2005].

Lyginant „Darbuotojų prisirišimo“ tyrimų 2002 m. ir 2005 m. duomenis matosi, kad darbuotojai darosi labiau nusivylę tuo, kaip jiems pranešama apie pokyčius ir sprendimus, kurie susiję su darbuotoju asmeniškai, kaip vadovas bendrauja ir įvertina už atliktą darbą, reiškiamas nepasitenkinimas, kad prieš priimdamas sprendimus vadovas nesitaria su darbuotoju.

Taigi, Lietuvoje darbuotojai nėra prisirišę prie savo organizacijos, nesijaučia motyvuoti. Šis žemiausias rodiklis Baltijos šalyse verčia susirūpinti darbdavius, norinčius išsaugoti savo žmogiškąjį kapitalą.

1.3. Motyvacinių priemonių paplitimas ir jų vertinimas Lietuvoje

Tyrimo „Motyvacinių priemonių paplitimas ir naudojimo galimybės“ duomenimis populiariausios 2007 metais Lietuvoje taikomos skatinimo priemonės yra: metinė priemoka, priklausanti nuo pasiektų rezultatų (gauna 27 proc. darbuotojų), kursų ir mokymo išlaidų apmokėjimas (20 proc.), pokalbių mobiliuoju telefonu limitas (17 proc.), fiksuoti priedai prie darbo užmokesčio (17 proc.) [Tamošaitytė 2007]. Taigi, galima daryti išvadą, kad darbdaviai Lietuvoje darbuotojus vis dar linkę skatinti finansinėmis priemonėmis.

Kyla klausimas, kodėl tiek daug žmonių Lietuvoje yra nemotyvuoti dirbti. Minėto TNS-Gallup „Darbuotojų prisirišimo“ tyrimo duomenimis, labiausiai Lietuvos darbuotojus motyvuoja teisingas atlygis už atliekamą darbą, asmeninis įvertinimas, geras kontaktas su vadovu, pasitenkinimas savo profesiniais laimėjimais, įmonės, kurioje dirbama sėkmė bei įsiklausymas į darbuotojų idėjas ir pasiūlymus. Iš šių paminėtų motyvatorių darbuotojai labiausiai yra nusivylę atlygiu už atliekamą darbą, asmeninių idėjų bei pasiūlymų įvertinimu ir netiki savo įmonių sėkme. Taigi, iš esmės darbuotojai yra nusivylę tomis priemonėmis, kurios juos turėtų labiausiai motyvuoti.

Be to, matosi, kad iš apklaustųjų nurodytų pageidaujamų motyvacinių priemonių, daugelis patenka po vidinės komunikacijos „skėčiu“: asmeninis įvertinimas, geras kontaktas su vadovu, įsiklausymas į darbuotojų idėjas ir pasiūlymus. Vis tik Lietuvos darbdaviai šių priemonių nevertina kaip svarbių motyvacijai ir darbuotojams siūlo finansines skatinimo priemones.

Keičiantis darbuotojų vertybėms ir poreikiams, darbuotojai nebepasitiki savo organizacija, nėra prisirišę ir motyvuoti dirbti. Įvertinus šią situaciją, turi keistis ir darbuotojus motyvuojantys veiksniai. Lietuvoje finansinio pobūdžio motyvacinės priemonės vis dar laikosi pirmoje populiariausių taikomų motyvatorių vietoje. Tuo tarpu tyrimai rodo, kad darbuotojų vis labiau

netenkina su vidine komunikacija susiję motyvaciniai veiksniai: santykis su vadovu, įvertinimas, informacijos gavimas, atsižvelgimas į darbuotojo nuomonę, bendras sprendimų priėmimas. Taigi, galima daryti išvadą, kad vidinė komunikacija tampa svarbiu faktoriumi, motyvuojant darbuotojus.

II. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI

Nors vidinės komunikacijos įtaką bei darbuotojų motyvaciją, jų tarpusavio ryšį sunku pamatuoti, Sh.Harrison [Harrison 1995] teigia, kad gerai valdoma vidinės komunikacijos sistema padidins darbuotojų motyvaciją. Literatūroje pateikiamas sutarimas, kad įsipareigojimas (kaip viena iš motyvacijos išdavu) yra vienas iš svarbiausių siektinų organizacinių rezultatų [Postmes, Tanis, Wit 2001 p.228].

Meyer ir Allen (1991) teigia, kad darbuotojų įsipareigojimas „remiasi emociniu darbuotojų prisirišimu, identifikacija su organizacija ir įsitraukimu į organizacijos veiklą“ [Postmes, Tanis, Wit 2001, p.67].

Žmonės, kurie aktyviai dalyvauja organizacijos gyvenime yra žymiai naudingesni nei tie, kurie tiesiog atlieka savo darbą. Šiame skyriuje nagrinėjama, kokią įtaką vidinė komunikacija turi efektyviai organizacijos veiklai, darbuotojų prisirišimui bei jų įsipareigojimui.

2.1. Vidinės komunikacijos įtaka darbuotojų kaitai

Personalo valdymo ir tyrimų bendrovė Wyatt Worldwide jau kelerius metus vienu ar kitu būdu tiria darbuotojų nuomones, organizacinę komunikaciją bei motyvacijos priemones. Studija „Efektyvi komunikacija: svarbiausias finansinių rodiklių indikatorius 2005/2006“ (angl. *a leading indicator of financial performance*) parodė glaudų ryšį tarp įmonės komunikacijos bei gebėjimo išlaikyti savo darbuotojus. Investuodama į vidinę komunikaciją bendrovė užsitikrina geresnes galimybes išsaugoti darbuotojus. Aktyviai vidinę komunikaciją vykdančiose įmonėse darbuotojai 20 proc. labiau palaiko organizacijos veiksmus ir siekius nei silpnai informaciją skleidžiančiose įmonėse. Be to, tyrimas rodo, kad vidinė komunikacija leidžia apie 20 proc. sumažinti darbuotojų kaitą [Wyatt Worldwide 2006].

Tokiu būdu mažesnė darbuotojų kaita bei efektyvesnis jų darbas pozityviai įtakoja ir finansinius įmonės rezultatus.

Lyginant šią studiją su analogiška 2003 - 2004 metais atlikta studija, matosi tokie pokyčiai:

- 8 proc. padaugėjo įmonių vykdančių proaktyvią komunikaciją;
- 10 proc. daugiau įmonių naudoja formalius komunikacijos matavimo modelius;
- 18 proc. daugiau įmonių komunikacijos specialistai atlieka pagrindinį vaidmenį sprenddami dėl intraneto turinio.

Pasak vidinės komunikacijos praktiko Alvie Smith, buvusio General Motors korporatyvinės komunikacijos direktoriaus, du faktoriai keičia darbuotojų komunikaciją ir vadovų požiūrį į ją. „Pirma, darbuotojų įsipareigojimas, supratimas ir komandinio darbo sėkmė, siekiant organizacijos

tikslų, yra veikiamas efektyvios interaktyvios komunikacijos organizacijoje. Antra, atsiranda būtinybė sukurti stiprų vadovų komunikacijos tinklą, kuris įpareigotų kiekvieną vadovą būti atsakingu už komunikaciją su darbuotojais. Tai turi būti daugiau nei su darbu susijusios informacijos perdavimas, komunikacija turi apimti bendrų verslo tikslų komunikaciją, viešų klausimų, veikiančių organizaciją, aptarimą“. Smith teigimu, organizacija praranda žmogiškųjų išteklių potencialo, jei neteikia prioriteto efektyviai dviusei komunikacijai [Cutlip, Center, Broom 2001, p.288].

Cutlip, Center ir Broom teigimu, idealiu atveju, geri darbiniai santykiai apibūdinami pagal šias septynias sąlygas:

- Pasitikėjimas tarp darbdavių ir darbuotojų;
- Atvira informacija laisvai judanti vertikaliai aukštyn-žemyn ir horizontaliai;
- Darbuotoją patenkinantis statusas ir dalyvavimas organizacijos veikloje;
- Darbas be nesantaikos, nesveikos konkurencijos;
- Sveika ir tvarkinga darbo aplinka;
- Sėkminga įmonės veikla;
- Optimizmas dėl ateities [Cutlip, Center, Broom 2001, p.290].

Kaip matosi, koreliacija tarp gerų darbinių santykių, potencialiai įtakojančių pasitenkinimą darbu, lojalumą, ir komunikacijos yra akivaizdi: sveika konkurencija, darbuotojo įtraukimas į orgnaizacijos veiklą, jo statuso įtvirtinimas, pasitikėjimas gali būti kuriami vidinės komunikacijos priemonėmis.

2.1. Vidinės komunikacijos įtaka darbuotojų įsipareigojimui

Žinios apie tai, kas lemia darbuotojo įsipareigojimą ir identifikaciją su organizacija yra pakankamai fragmentiškos. Tyrėjai (Mathieu ir Zajac, 1990; Meyer ir Allen, 1997) išskiria tokius faktorius – veiksnius, lemiančius įsipareigojimą kaip artimumas, panašumas, tarpasmeninė sąveika, lyderiavimas ir įvairūs pasikeitimo aspektai (bendradarbiavimas, komandinis darbas, informacijos sklaida) [Postmes, Tanis, Wit 2001, p.228-230].

Mokslinėje ir praktinėje literatūroje dažnai daroma prielaida, jog komunikacija sukuria sąlygas įsipareigojimui didinti. Empiriniai tyrimai taip pat patvirtina šią prielaidą.

Mathieu ir Zajac 1990 metais atlikti metaanalizės tyrimai parodė, jog komunikacija yra stipriausias veiksnys, įtakojančias įsipareigojimą [Postmes, Tanis, Wit 2001, p. 231].

Adrian Thornhill, Phil Lewis ir Mark Saunders 1994 metais tyrė Didžiosios Britanijos aukštojo mokslo įstaigose ryšį tarp darbuotojų komunikacijos, jų organizacinio įsipareigojimo ir atliekamo darbo kokybės (apklausta 439 pilną darbo krūvį turinčių aukštojo mokslo darbuotojų).

Tyrimo klausimai apėmė dvi sritis. Pirmoji – vidinės komunikacijos vertinimas, antroji – įsipareigojimo organizacijai vertinimas („Aš jaučiuosi organizacijos dalimi“, „Aš jaučiu, kad ši institucija yra gera vieta dirbti“, „Aš tikiu institucijos šviesia ateitimi“).

Iš darbuotojų, kurie mano, jog vadovybė atliko tinkamus veiksmus darbuotojų informavimo procese, 68 proc. teigė, kad jie jaučiasi institucijos dalimi, 88 proc. teigė, kad jų institucija yra gera vieta darbui ir 85 proc. tikėjo šviesia organizacijos ateitimi. Darbuotojai, nepatenkinti komunikacijos procesu, išreiškė kur kas žemesnį įsipareigojimą organizacijai pagal tuos pačius minėtus rodiklius [Thornhill, Lewis, Saunders 1996, p. 16].

Remdamiesi šio tyrimo duomenimis, mokslininkai daro išvadą, kad yra glaudus ryšys tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų požiūrio į darbdavį bei įsipareigojimo organizacijai. Pasak mokslininkų, „darbuotojų komunikacija yra svarbiausias elementas organizacijos iniciatyvose, skatinančiose darbuotojų įsitraukimą, lojalumą ir darbo kokybę“. Šios iniciatyvos gali būti susijusios su didesniais informacijos mainais organizacijoje, pokyčiais darbo struktūroje, finansiniu skatinimu; vadovavimo ir lyderiavimo stiliaus pokyčiais [Thornhill, Lewis, Saunders, p. 19].

Vidinės komunikacijos rūšių ar atskirų jos priemonių, galinčių turėti įtakos organizaciniam įsipareigojimui, sritis yra mažai tirta. Tačiau Tom Postmes, Martin Tanis ir Boudewijn De Wit 2000 metais atlikta studija rodo, jog ne tik vidinė komunikacija apskritai, bet ir vidinės komunikacijos rūšys skirtingai įtakoja darbuotojų įsipareigojimą.

Jų tyrimai (pirmo tyrimo metu atlikta 70 atvejų analizių, antrojo - apklausta 1000 respondentų) siekė atsakyti į klausimą, kokios komunikacijos rūšys turi didesnę įtaką įsipareigojimui. [Postmes, Tanis, Wit 2001, p. 227].

Kaip žinoma, komunikacijos teorijoje skiriamos dvi vidinės komunikacijos rūšys: horizontalioji (tarp hierarchinių požiūriu lygiaverčių darbuotojų) ir vertikalioji (informacijos srautai juda nuo aukščiausių vadovų iki žemiausios grandies darbuotojų ir atvirkščiai) [Taukačikas 2004].

Postmes, Tanis ir Wit tyrime horizontalioji komunikacija suprantama kaip neformalus, tarpasmeninis socioemocionalaus turinio ryšys tarp artimiausių kolegų ir kolegų, esančių tame pačiame hierarchiniame lygmenyje. Vertikalioji komunikacija, priešingai, suvokiama kaip su darbu susiję formalizuoti informacijos srautai, judantys aukštyn ir žemyn hierarchine struktūra (strateginė informacija, komunikacija su vadovybe).

Minėtų dviejų tyrimų rezultatai parodė, kad *vertikalioji komunikacija yra labiau susijusi su įsipareigojimu negu horizontalioji komunikacija*. Ši tendencija pastebima tiek visos organizacijos, tiek padalinio lygmenyje. Tyrimai taip pat parodė, kad aukščiausios vadovybės komunikacija geriau leidžia numatyti (prognozuoti) įsipareigojimą organizacijos lygmenyje, tuo tarpu vertikalioji komunikacija padalinyje geriau leidžia numatyti įsipareigojimą šiame lygmenyje.

Vadybos literatūroje dažnai teigiama, kad tarpasmeninė komunikacija ir komandose vykstantys socialiniai procesai yra gyvybiškai svarbūs modernioje organizacijoje. Šis įsitikinimas atsispindi ir verslo praktikoje: dideli biudžetai sudaromi komandų stiprinimui (angl. *team-building*), programoms horizontaliajai komunikacijai didinti, siekiama mažinti hierarchiją, keičiamas vadovavimo stilius („vadovavimas vaikstant aplinkui“).

Šiais dviem Olandijos mokslininkų tyrimais nenorima paneigti horizontaliosios komunikacijos svarbos. Ji atsiskleidžia įvairiuose organizaciniuose lygmenyse: grupėje ši komunikacija didina prisirišimą (angl. *attachment*) ir susisaistymą (angl. *cohesiveness*). Tarpasmeniniame lygmenyje socioemociniai mainai skatina santykių vystymą bei prisirišimą. Geri tarpasmeniniai ryšiai turi įtakos tokiems faktoriams kaip pasitenkinimas, gerai darbinei atmosferai, bet ne motyvacijos išraiškai - išsipareigojimui. Taigi, horizontalioji komunikacija iš esmės nekeičia darbuotojų ryšio su organizacija. (Postmes, Tanis, Wit 2001, p. 240-242).

Tuo tarpu vertikalioji komunikacija atlieka kitas funkcijas: apibrėžia individą ir jo vietą organizacijos gyvavimo ir veiklos procese. Vertikalioji komunikacija aiškina, ko organizacija siekia ir kaip prie šių siekių gali prisidėti darbuotojas. Ši komunikacijos rūšis leidžia darbuotojams lengviau nustatyti savo vietą ir funkcijas organizacijoje, tokiu būdu keičiamas darbuotojo ir organizacijos santykis.

Tyrimai rodo, kad yra ryšys ir tarp informacijos pateikimo būdo – formalus biurokratinio, neformalaus. Darbuotojai jaučiasi stipriau išsipareigoję, jeigu jie gauna pakankamai informacijos, kad galėtų atlikti užduotis bei šią informaciją gauna formaliais biurokratiniais kanalais. Tuo tarpu neformalioji komunikacija su artimiausiais kolegomis bei tiesioginiais vadovais mažiau skatina išsipareigojimą negu komunikacija su aukštesnio lygio vadovais.

Priklausymo organizacijai jausmas vėlgi mažiau įtakojamas neformalaus socioemocinio bendravimo ir ryšio su jų darbo kolegomis, daugiau įtakos tam turi efektyvi vadovų komunikacija. Šios išvados vienodai galioja ir organizaciniame ir padalinio lygmenyje.

Beto, tyrimas atskleidė įdomų dėsnį, kad ryšys tarp komunikacijos ir išsipareigojimo buvo stipresnis didelėse organizacijose. Galime tik daryti prielaidą, kad tokie duomenys rodo, jod didelės organizacijos vidinei komunikacijai skiria didesnę dėmesį.

Mokslininkai aiškinosi, kodėl būtent vertikalioji komunikacija labiau įtakoja išsipareigojimą. Padaryta išvada, jog vertikalioji komunikacija sumažina darbuotojų netikrumą, neapibrėžtumą ir padeda darbuotojams suvokti, kas yra jų organizacija ir kokia jų vieta organizacijoje. Tokiu būdu, žinojimas didina išsipareigojimą.

Efektyvi vertikalioji komunikacija sudaro prielaidas geram vadovavimui žmogiškiesiems ištekliams, kas iš esmės reiškia: informuoti darbuotojus apie organizacijos vystymosi kryptis,

strategijas, politikas, sudaryti sąlygas išsakyti savo nuomonę vadovams bei turėti įtakos priimamiems sprendimams.

Vidinė komunikacija yra svarbus veiksnys, įtakojantis darbuotojų motyvaciją, tiksliau – jos išraišką (įsipareigojimą, prisirišimą) bei turintis tiesioginės įtakos finansiniams organizacijų rezultatams, darbuotojų kaitai. Pastebima koreliacija: darbuotojai su žemu organizaciniu įsipareigojimu yra linkę greičiau palikti organizaciją nei turintys aukštą įsipareigojimo laipsnį, taip pat įsipareigoję darbuotojai yra linkę investuoti kur kas daugiau pajėgų organizaciniams tikslams pasiekti.

Tyrimai rodo, jog vertikalioji komunikacija yra efektyvesnė, siekiant organizacinio įsipareigojimo, nei horizontalioji. Ji įtakoja savęs tapatinimą su organizacija, mažina neapibrėžtumą, netikrumą. Tuo tarpu horizontalioji komunikacija turi įtakos gerai darbo atmosferai, darbuotojų pasitenkinimui, tačiau ji esmingai nekeičia darbuotojo santykio su organizacija.

Galima daryti išvadą, jog siekiant efektyviai panaudoti vidinę komunikaciją darbuotojų motyvacijai, ypatingai didelį dėmesį reikia skirti vertikaliosios komunikacijos priemonių įgyvendinimui.

III. NAUJA VIDINĖS KOMUNIKACIJOS POLITIKA

Didėjant dėmesiui vidinei komunikacijai, kaip darbuotojų motyvavimo priemonei, svarstomos galimybės, kaip pasiekti didesnio jos efektyvumo. Šiame skyriuje nagrinėjama, kaip reaguojant į besikeičiančią socialinę aplinką, turi keistis vidinės komunikacijos tikslai, funkcijos ir darbdavių požiūris į šią komunikacijos sritį.

3.1. Vidinės komunikacijos problemos

2006 metais atliktas 639 vidinės komunikacijos specialistų tyrimas, kurį paskelbė Karian& Box, parodo, kokias esmines problemas komunikacijos specialistai mato šiandieninėje organizacijoje. Jos yra:

- pokyčiai ir nežinomybė yra pagrindiniai veiksniai, su kuriais susiduria organizacijos – 70 proc.;
- organizacijos pokyčių tinkamai nekomunikuoja – 50 proc.;
- pasirinkti kanalai ne visada suteikia galimybę interaktyviai komunikacijai – 42 proc.;
- nėra proceso, leidžiančio įvertinti komunikacijos veiksnių svarbą – 38 proc.;
- vadovybė komunikuoja tiesiogiai su darbuotojais kartą per šešis mėnesius ar dar rečiau – 34 proc.;
- komunikacija matuojama ir vertinama nereguliariai – 32 proc [The Business Communicator 2006].

Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos 2005 metais JAV atliktas tyrimas „Organizacinė komunikacija“ rodo, kad darbuotojai daugiaž patenkinti vertikaliaja įmonės komunikacija iš viršaus į apačią. Rezultatai rodo, kad 68 proc. respondentų mano, kad organizacija suteikia informaciją apie tikslus ir verslo planus, 53 proc. - kad organizacija atskleidžia pakankamai duomenų apie įmonės finansus; 56 proc. - kad organizacija juos įvertina ir atlygina už sėkmingus darbus. Tačiau darbuotojai skundžiasi grįžtamojo ryšio nebuvimu: 59 proc. apklaustųjų mano, kad organizacijos vadovai ar personalo padalinys išklauso darbuotojų nuomonę, tačiau į ją neatsižvelgia (73 proc.) [SHRM Research 2005].

Iš šio tyrimo matome, kad vidinė komunikacija susiduria su šiomis problemomis: aiškiai nenustatyti komunikacijos tikslai ir veiksmai (neaiškūs prioritetai, nereguliari komunikacija, nėra reguliaraus efektyvumo vertinimo), menkas vadovų įsitraukimas į komunikacijos procesą, neefektyvūs informacijos perdavimo kanalai.

Iš esmės, abiejų tyrimų rezultatai patvirtina, kad egzistuoja tos pačios problemos, susijusios su planavimo nebuvimu, mažu vadovų įsitraukimu į komunikacijos procesą, nėra vidinės komunikacijos efektyvumo vertinimo praktikos.

„Tikrovė yra tokia, jog daugelis įmonių neturi dokumentuotos vidinės komunikacijos strategijos“, - teigia Kathryn Yates, Watson Wyatt konsultantė [Wyatt Watson 2006]. Dėl šios priežasties ir kyla darbuotojų bei komunikacijos specialistų identifikuotos problemos.

3.2. Vidinė komunikacija – strategijos dalis

Tokia vidinė komunikacija, kokios nori šiuolaikinis darbuotojas, negali gimti komunikacijos ar personalo skyriaus darbuotojų galvose. Efektyvi komunikacija bus tuomet, kai ji darbuotojams duos atsakymą, ko organizacija siekia, ką ji daro, kad tikslų pasiektų, kaip ketina reaguoti į aplinkos iššūkius, ko organizacija tikisi iš darbuotojų ir ką jiems siūlo. Tokios žinios yra vadovų galvose arba tų žmonių, kurie kuria bendrą organizacijos strategiją. Norint atsakyti į anksčiau minėtus iššūkius bei darbuotojų poreikius, vidinė komunikacija privalo tapti bendros organizacijos strategijos dalimi.

Sh. Harrison teigia, kad „vidinė komunikacija turi būti įgyvendinama korporatyvinės kultūros šviesoje, atsižvelgiant į organizacijos vertybes ir valdymo būdus“ [Harrison 1995, p.122]. Ji pateikia penkių pakopų vidinės komunikacijos būdų schemą:

1 Lentelė

Vidinės komunikacijos būdai

Dalyvaujanti	Dvipusė darbuotojo-darbdavio komunikacija, šis būdas užtikrina, kad darbuotojo nuomonė yra išgirsta ir į ją yra atsižvelgiama, darbuotojai yra skatinami dalyvauti sprendimų priėmimo procese.
Įtraukianti	Dvipusė komunikacija šiame lygmenyje yra panaudojama kolektyvinei ekspertizei ir kompetencijoms akumuliuoti.
Konsultacinė	Tai būdas, skatinantis vadovybės ir darbuotojų sąveiką, suteikiant darbuotojams galimybę dalyvauti diskusijoje apie organizaciją ir jos veiklą.
Informacinė	Šio tipo komunikacija padeda darbuotojams suprasti, ką jie daro ir kaip jų veiksmai įtakoja bendrą organizacijos veiklą. Tai vienpusė komunikacija, kuomet vadovybė suteikia jų nuomone aktualią informaciją.
Instrukcinė	Šis informacijos būdas užtikrina, kad darbuotojai gaus darbui reikalingą informaciją.

Kaip matosi iš šios lentelės, naudingiausia komunikacija yra dalyvaujančioji, ji gali geriausiai patenkinti darbuotojų poreikius ir juos motyvuoti. Šis komunikacijos būdas turėtų būti darbdavių siekiamybė, norint užtikrinti efektyvią vidinę komunikaciją.

Sh.Holtz pabrėžia, kad strategiškai valdoma darbuotojų komunikacija yra pakankamai naujas reiškinys. Tačiau tik tokia komunikacija gali kurti pasitikėjimą [Holtz 2004, p.27].

Toliau šiame skyriuje nagrinėjamas vienos tarptautinės įmonės pavyzdys, kaip šiuolaikinė organizacija sprendžia kylančias vidinės komunikacijos problemas. Nuoroda į šį pavyzdį pateikiama daugelio autorių straipsniuose.

Farmacinė kompanija AstraZeneca 2005 metais pertvarkė savo vidinę komunikaciją, ją pakreipdami nuo taktinių veiksmų į strateginį reguliavimą. Toks sprendimas priimtas, manant, kad „darbuotojai gali būti pats efektyviausias priešnuodis kalbant apie kompanijos reputaciją“. Londone įsikūrusi farmacinė kompanija turi 12 000 darbuotojų JAV ir 65 000 visame pasaulyje.

„Tai yra požiūris iš vidaus į išorę“, - teigė Mary Lynn Carver, AstraZeneca vidinės komunikacijos vykdančioji direktorė. - Mūsų korporatyvinis prekės ženklas prasideda nuo darbuotojų, vidinė ir išorinė komunikacija turi žengti žingsnis žingsniu. Mūsų komanda tvirtai žino – su kiekvienu padaliniu yra komunikuojama individualiai. Vidinė komunikacija turi prisidėti prie verslo rezultatų. Turi žinoti, kas veda verslą į priekį ir prisidėti prie to savo taktikomis“ [Lewis 2006, p.15].

AstraZeneca darbuotojus siekia padaryti savo partneriais: pasidalija savo istorija ir siekia, kad darbuotojai suprastų, kokį svarbų vaidmenį jie atlieka istorijos pasakojime ir prekės ženklo palaikyme.

Pasak minėtos M.L.Carver, vidinės komunikacijos funkcija yra sujungti taškus: „Yra lengva pasimesti tarp darbų ir nematyti jų poveikio. Vidinė komunikacija sujungia kiekvienos dienos sprendimus ir individualių funkcijų vykdymą į didesnę istoriją, kad žmonės galėtų susidaryti bendrą vaizdą [Lewis 2006, p.15]“.

Kita vaistų gamintoja Merck išgyveno svarbius strateginius ir kultūrinius pokyčius, todėl vidinė komunikacija pirmiausia buvo nukreipta į darbuotojų vienijimą ir įsitraukimą. Fred Ramos, Merck korporatyvinės darbuotojų komunikacijos direktorius teigia, kad „pirmą kartą Merck sukūrė strategiją, pavadintą „Planas laimėti“ (angl. *Plan to Win*). Jos pagrindas yra darbuotojai [Lewis 2006, p.16]“.

Taigi, šiais abejais atvejais, vidinė komunikacija jau labiau suprantama kaip strateginiai veiksmai, o ne taktinės priemonės.

3.3. Nauji vidinės komunikacijos tikslai ir funkcijos

Tradicinis vidinės komunikacijos tikslas yra organizacijos darbo aplinkos gerinimas ir palankaus organizacijos klimato kūrimas, tradicinės vidinės komunikacijos funkcijos - gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių

darbuotojų, pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir panašiai. [Taukačikas 2004]. Vidinės komunikacijos pagalba taip pat siekiama gauti grįžtamąjį ryšį iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklausti.

Tačiau įvertinus visus šiame darbe minėtus faktorius bei darbuotojų poreikius, galima teigti, kad šiuolaikinėje organizacijoje, reaguojančioje į darbo rinkos pokyčius, pagrindinis vidinės komunikacijos *tikslas privalo būti organizacinio išipareigojimo, prisirišimo didinimas*. Pasiekus šį tikslą, tikėtina, kad padidės darbuotojų motyvacija, organizacija pasieks geresnių finansinių rezultatų, pagerins darbo efektyvumą, sumažės darbuotojų kaita ir bus išsaugoti svarbūs talentai bei žinios.

Besikeičiančioje verslo aplinkoje keičiasi ir vidinės komunikacijos funkcijos. Jei anksčiau vidinė komunikacija atlikdavo darbuotojų tarpusavio santykių gerinimo, informacinę funkciją, tai dabar komunikacija reaguoja į besikeičiančias darbuotojo vertybes bei poreikius ir patenkina darbuotojo norą užimti jam patogų statusą, įtraukia darbuotoją į organizacijos veiklą, sudaro galimybes efektyviau dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose.

Tokiu būdu svarbesnės tampa vertikaliosios komunikacijos priemonės, leidžiančios aktyviau bendrauti su vadovybe, sudarančios galimybę išsakyti savo nuomonę (tai kelia darbuotojo statusą), tuo tarpu horizontaliosios priemonės leidžia geriau įsitraukti į organizacijos veiklą, skatina komandinį darbą, žinių mainus.

„Komunikacija turi būti labiau nukreipta į įmonės tikslų ir produktų komunikaciją, o ne į žmonių įdomiąsias istorijas“, - teigiama praėjusiam dešimtmetyje JAV atliktame tyrime, kurio metu apklausti 281-os įmonės vadovaujantys asmenys [The Business Communicator 2006].

3.4. Vidinės komunikacijos poreikiai Lietuvoje

Viešai skelbiamų reprezentatyvių tyrimų apie vidinę komunikaciją Lietuvos įmonėse, jos vertinimą, patrauklias ir nepatrauklias priemones nėra. Tyrimus atlieka pačios įmonės, siekdamos įvertinti tam tikrus rodiklius ar norėdamos „išgydyti“ įmonėje esančias negeroves.

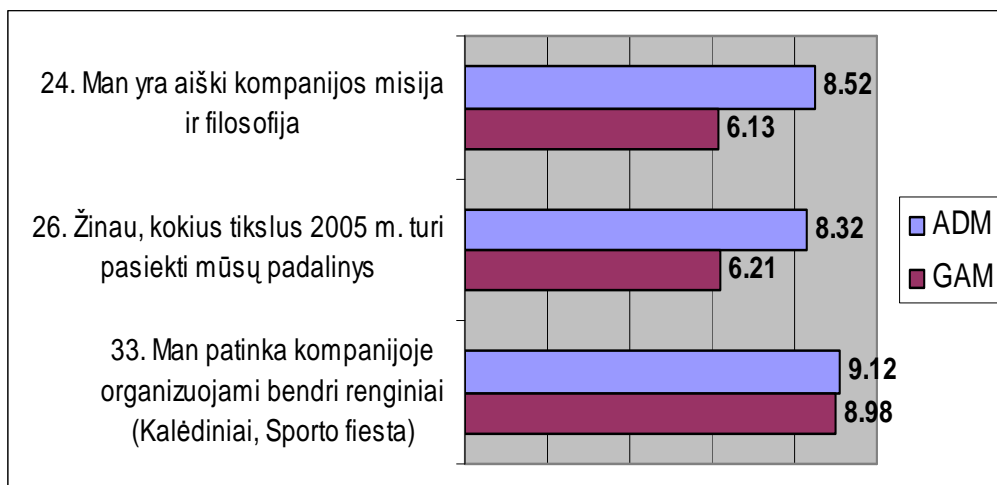
Žemiau pateikiamas 2005 metais AB „Audimas“ atliktas tyrimas, kurio remiantis buvo sukurtas „Darbuotojų motyvacijos planas“. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti darbuotojų poreikius, kokių motyvacijos priemonių jie pageidauja, kaip vertina dabartinę vidinę komunikaciją. Iš esmės, darbdavys ketino įvesti vidinės komunikacijos motyvacinės priemones, tačiau nebuvo tikras, kaip jos bus priimtos, ar jų iš tiesų reikia.

Bendrovė „Audimas“ tyrusi darbuotojų pasitenkinimą bei jį įtakančius veiksnius išsiaiškino, jog darbuotojai mažai žino apie organizacijos veiklą, jos misiją, bendrus ir konkrečiam

padaliniui keliamus tikslus (2 lentelė, ADM – administracija, GAM – gamybos darbuotojai) . Tapo akivaizdu, kad didesnės problemos kyla su gamybos darbuotojais, tai yra, darbininkais. Būdami toliausiame hierarchiniame lygmenyje nuo vadovų, jie negauna svarbios informacijos.

2 lentelė

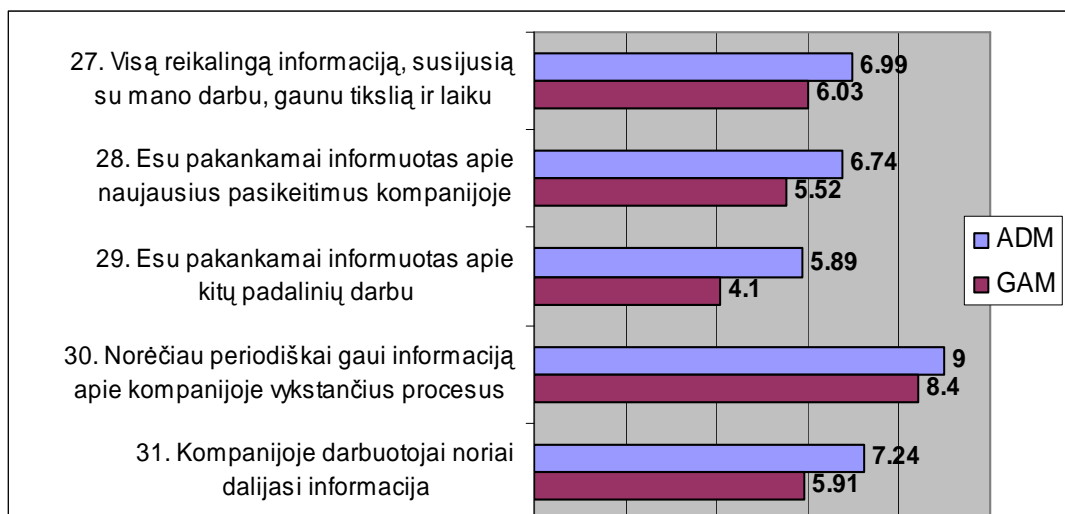
Kompanijos politiką apibūdinančių teiginių vertinimo rodikliai



Tyrimas atskleidė, jog informacijos, susijusios su konkrečiu darbu, pasikeitimais, kitų padalinių veikla, bendra organizacijos veikla, mainai organizacijoje vyksta labai silpnai, o poreikis yra didelis. Periodiškai informaciją apie įmonės pokyčius norėtų gauti didžioji dauguma darbuotojų - 8,7 balo iš 10 galimų (3 lentelė).

3 lentelė

Informacijos pasikeitimą apibūdinančių teiginių vertinimo vidurkiai



Kokybinio tyrimo metu išryškėjo, jog darbuotojai pageidauja periodinės informacijos bei nori grįžtamojo ryšio užtikrinimo, nes “jie geriausiai jaustųsi, daugiau žinotų apie įmonę”, “būtų aišku, kas bus ateityje“ [AB „Audimas“ tyrimas 2005].

Tyrimo metu taip pat išaiškėjo, jog darbuotojai nesijaučia pakankamai įvertinti, jiems trūksta vadovų dėmesio, nėra galimybių tiesiogiai vadovams išsakyti savo rūpesčius. Tai skatino nepalankaus klimato organizacijoje susidarymą, lojalumo mažėjimą.

Darbuotojai teigė, kad labiausiai juos motyvuoja finansiniai motyvatoriai, tačiau vidinės komunikacijos priemonės buvo taip pat pageidaujamos, darbuotojai manė, kad jos pagerintų darbo atmosferą, taip būtų labiau įvertinami darbuotojai.

Kaip rodo šioje Lietuvos įmonėje atliktas tyrimas, padėtis, vertinant vidinę komunikaciją, dar palyginus prasta: darbuotojai gauna visas darbu reikalingas instrukcijas, tačiau jiems rūpimos informacijos apie organizacijos tikslus, laukiančius pokyčius, problemų išklauso ir dėmesingumo darbuotojui labai trūksta. Tokią situaciją galėjo lemti viso komunikacijos sektoriaus būklė Lietuvoje - profesionalios, kokybiškos, motyvuojančios vidinės komunikacijos šaknys Lietuvos įmonėse ir organizacijose dar labai silpnos.

Apibendrinant galima teigti, kad šiandieninės organizacijos veikia nuolat kintančioje rinkoje, todėl darbuotojai, negaudami pakankamo informacijos kiekio, jaučia nerimą, nežinomybę. Tuo tarpu komunikacijos specialistai teigia, jog vidinės komunikacijos efektyvumą mažina strateginio planavimo nebuvimas, neatsakingas vadovų požiūris į šią sritį, efektyvumo ir vidinės komunikacijos naudoms matavimo nebuvimas. Kad būtų užtikrintas reikiamas efektyvus darbuotojų informavimas, būtina turėti vidinės komunikacijos strategiją. Ši strategija turi būti bendros

organizacijos, verslo strategijos dalimi. Tokiu atveju galima tikėtis, kad darbuotojai gaus juos motyvuojančią – užtikrinančią statusą ir įtraukiančią į organizacijos veiklą – informaciją. Atsakingas požiūris į vidinę komunikaciją leistų įgyvendinti pagrindinį šiandienos vidinės komunikacijos tikslą – didinti darbuotojų prisirišimą, įsipareigojimą, tai yra, pamatuojamus motyvacijos rodiklius.

IV. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS, KAIP DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONĖS, TYRIMAS

Siekiant racionaliau įvertinti vidinės komunikacijos situaciją Lietuvos įmonėse, 2007 kovo – gegužės mėnesiais atliktas kiekybinis tyrimas. Šio tyrimo pagrindinis tikslas - išsiaiškinti, kaip vidinė komunikacija motyvuoja Lietuvos įmonių darbuotojus, ar yra ryšys tarp darbuotojų motyvacijos bei vidinės komunikacijos. Tyrimu siekiama:

- įvertinti, kaip organizacijų darbuotojai vertina vidinę komunikaciją savo įmonėje, santykius su kolegomis bei vadovais;
- išsiaiškinti, kokią įtaką vidinė komunikacija turi darbuotojų motyvacijai, suinteresuotumui dirbti vienoje ar kitoje įmonėje bei pasitenkinimui darbu;
- išsiaiškinti, kokie komunikacijos kanalai veikia Lietuvos įmonėse.

4.1. Tyrimo metodologija

Tyrimas buvo vykdomas anketavimo *metodu*. Respondentų buvo prašoma užpildyti paruoštą anketą (žr. 1 priedą) jam patogiu būdu (buvo pasiūlytas popierinis bei elektroninis anketos variantas).

Anketą sudaro 5 klausimų grupės (iš viso 14 klausimų): klausimai apie darbuotojų santykius su kolegomis bei vadovais; apie darbuotojus motyvuojančias priemones; apie darbuotojų pasitenkinimą darbu; apie komunikacijos kanalus ir jais siunčiamą informaciją; bei demografinę informaciją suteikiantys klausimai.

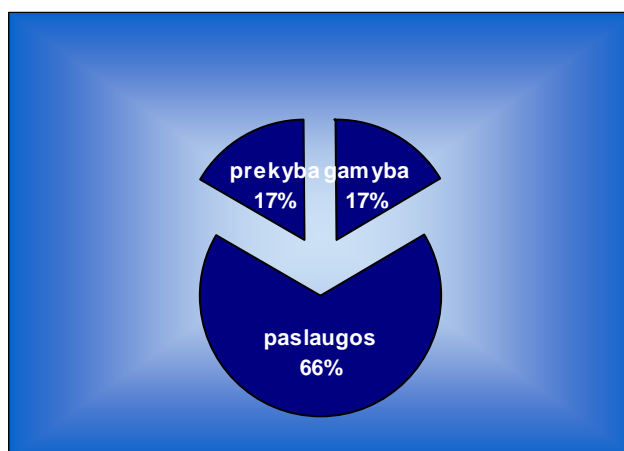
Anketa buvo sudarinėjama dviem etapais. Remiantis literatūros analize buvo sudaryta pradinė anketa. Vėliau atliktas bandomasis tyrimas, kuriame dalyvavo 70 respondentų. Išanalizavus bandomojo tyrimo duomenis, iš anketos buvo pašalinti sunkiai suprantami, besidubliuojantys ar pasikartojančią informaciją teikiantys klausimai.

4.2. Tyrimo respondentų atranka

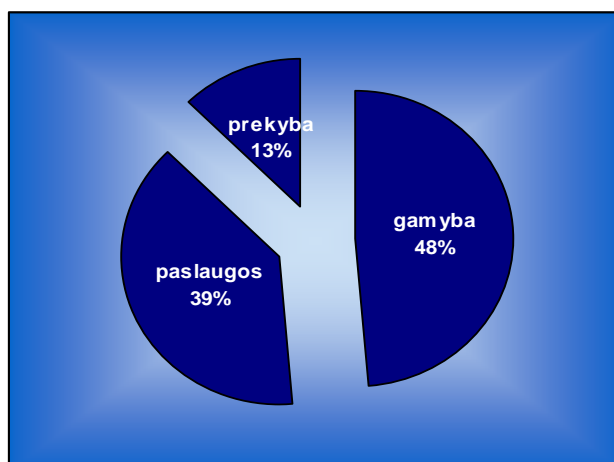
Apklausa reprezentuoja paslaugų ir gamybos sektoriaus skirtingo dydžio įmonių darbuotojus. Tyrime dalyvavo 10 Lietuvos įmonių (tyrime buvo prašyta dalyvauti 25 įmonių, tačiau 15 nepateikė užpildytų anketų). Įmonės buvo atrinktos pagal dydžio bei veiklos sektoriaus kintamuosius. Įmonės dydis buvo išskirtas remiantis LR smulkaus ir vidutinio verslo įstatymu (Žin., 2002,Nr. 105-4689): mikroįmonė – iki 10, maža – iki 50, vidutinė – iki 250, didelė – virš 250 darbuotojų.

Įmonių bei respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sektoriaus kintamąjį pateiktas 1, 2 paveiksluose.

1 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų veiklos sektorių



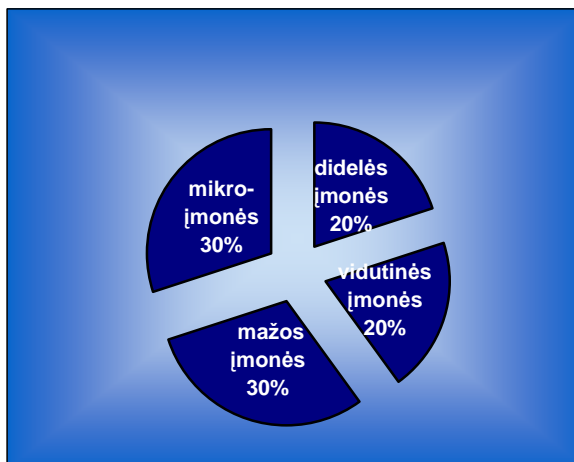
2 pav. Respondentų pasiskirstymas veiklos sektoriuose



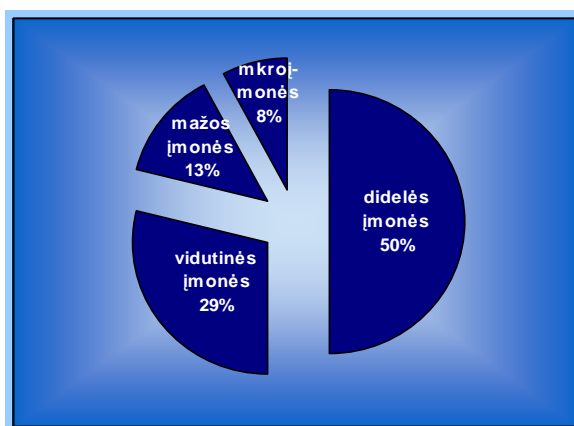
Iš apklaustųjų įmonių didesnę dalį sudaro paslaugų sektoriaus įmonės, tačiau pagal respondentų pasiskirstymą veiklos sektoriuose matosi, jog apklaustų gamybos ir paslaugų-prekybos sektoriaus darbuotojų yra beveik vienodai. Tokį pasiskirstymą lėmė didesnis pareigų skirtumas ir jų kiekis gamybos sektoriaus įmonėse.

Įmonių bei respondentų pasiskirstymas pagal antrąjį kintamąjį – dydį – pateiktas 3 ir 4 paveiksluose.

3 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal dydį



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių dydį

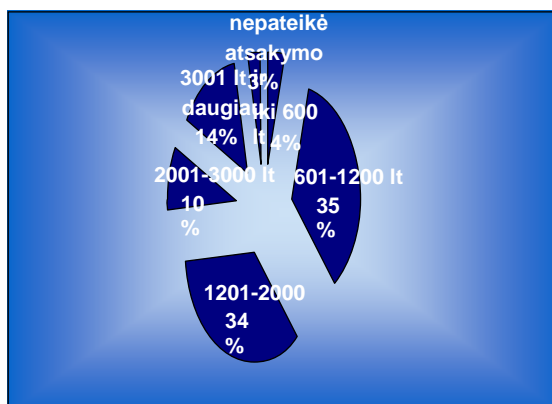


Įmonės pagal dydį atstovaujamos santykinai vienodai, pagal respondentų pasiskirstymą matosi, jog daugiau darbuotojų atstovauja didelės įmonės. Toks pasiskirstymas sąlygotas objektyvių veiksnių: norint pastebėti tendenciją didelėje įmonėje būtina apklausti didesnį kiekį darbuotojų.

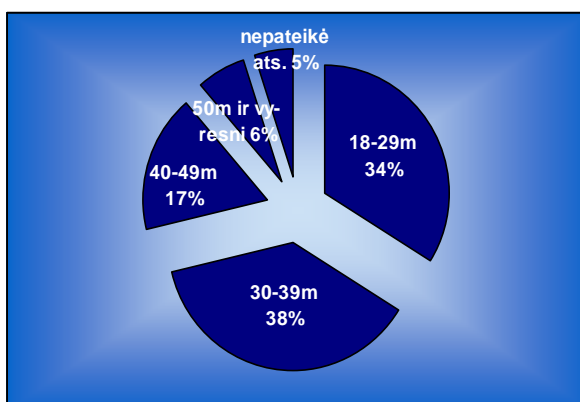
Vykdam tyrimą, buvo gautas visų dalyvaujančių įmonių vadovų sutikimas. Apie anketavimo, jo tikslus bei rezultatų konfidencialumą darbuotojai buvo informuojami iš anksto.

Tyrimo dalyvavo 157 respondentai. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių, užimamas pareigas bei gaunamas pajamas pateikiamas 5, 6 ir 7 paveiksluose.

5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo užmokestį



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas



4.3. Duomenų analizė:

Duomenys buvo apdorojami naudojant SPSS programinę įrangą. Apskaičiuota atsakymų į klausimus aprašomoji statistika: dažniai, vertinimų vidurkiai, minimalios ir maksimalios įverčių reikšmės, standartiniai nuokrypiai (parodo duomenų sklaidą apie vidurkį), moda (atskleidžia dažniausiai pasikartojančias įverčių reikšmes).

Rezultatų analizėje pateikiami bendrieji atsakymų pasiskirstymai, taip pat ir pasiskirstymai pagal apklaustųjų pareigų bei pagal įmonių dydžio kintamuosius. Statistiškai reikšmingi atsakymų skirtumai tarp klausimų ar atskirų respondentų grupių patikrinami naudojant X^2 suderinamumo kriterijų, vienfaktorinę dispersinę analizę bei blokuotųjų duomenų ANOVA (reikšmingumo koeficientas p ne didesnis nei 0.05). Tarp kurių grupių yra statistiškai reikšmingi skirtumai bus aiškinamasi remiantis Bonferroni post hoc kriterijumi.

Siekiant išmatuoti, ar yra ryšys tarp darbuotojų ketinimų keisti darbovietę bei pasitenkinimo darbu ir vidinės komunikacijos vertinimo, buvo skaičiuojamas Kendalo tau koreliacijos koeficientas.

4.4. Tyrimo rezultatai

Analizuojant tyrimo rezultatus, buvo įvertinti vidinės komunikacijos srautai bei jos intensyvumas, pasitenkinimas vidinės komunikacijos priemonėmis bei jų svarba, gaunamos informacijos suprantamumas bei aktualumas, ieškota koreliacijos tarp vidinės Komunikacijos ir motyvacijos.

4.4.1. Informacijos srautai ir intensyvumas

Pirmiausiai buvo siekiama išsiaiškinti, kokią informaciją įmonės darbuotojai gauna iš įvairaus lygio pareigas užimančių bendradarbių: aukščiausių vadovų, tiesioginių vadovų ar savo kolegų. Ši informacija leidžia daryti išvadas, kokia komunikacija – vertikalioji ar horizontalioji – yra dažniau taikoma.

Atlikus apklausą paaiškėjo, jog daugeliui darbuotojų darbui reikalingos informacijos bei informacijos apie padalinį, kuriame darbuotojas dirba, suteikia tiesioginiai vadovai. Šis skirtumas statistiškai reikšmingas: 75,8 proc. respondentų iš tiesioginių vadovų gauna informaciją apie atliekamus darbus (planai, užduotys, instrukcijos) ir 59,2 proc. respondentų – informaciją apie planuojamus pokyčius ir naujienas susijusias su jo padaliniu.

Aukščiausi vadovai suteikia mažiausiai daliai respondentų (15,3 proc.) informacijos apie atliekamus darbus, tačiau beveik pusei darbuotojų (49,7 proc.) jie suteikia bendrą informaciją apie įmonę (žr. 4 lentelę). Taip pat svarbu paminėti, jog 6 proc. respondentų nurodė, jog iš aukščiausių vadovų negauna visiškai jokios informacijos.

Atkreiptinas dėmesys, jog iš kolegų (horizontalioji komunikacija) informaciją apie atliekamus darbus gauna 44,6 proc. apklaustųjų.

Taigi, didžiąją dalį informacijos respondentai gauna iš vertikaliosios komunikacijos srautu, todėl tikėtina, kad ji labiausiai ir įtakoja darbuotojo santykį (pasitenkinimą-nepasitenkinimą) organizacija.

4 lentelė. Įvairaus pobūdžio informacijos šaltiniai darbuotojams

Informacijos pobūdis	Informacija gaunama iš:			
		Aukščiausių vadovų	Tiesioginio vadovo	Kolegų
Informacija apie atliekamus darbus (planai, konkrečios užduotys, instrukcijos)	n	24	119	70
	%	15,3	75,8	44,6
Informacija apie planuojamus pokyčius ir naujienas susijusias su padaliniu, kuriame darbuotojas dirba	n	39	93	44
	%	24,8	59,2	28,0
Informacija apie bendrus įmonės pasiekimus ir planus	n	78	41	30
	%	49,7	26,1	19,1
Negaunama jokios informacijos	n	10	1	3
	%	6,4	0,6	1,9
Nepateikė atsakymo	n	12	5	39
	%	7,6	3,2	24,8

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p \leq 0,05$), lyginant informacijos teikėjų grupes, - paryškinti.

5 lentelėje pavaizduoti informacijos mainai tarp įvairias pareigas einančių darbuotojų. Pastebima tendencija, jog iš tiesioginių vadovų daugiausiai įvairaus lygio pareigas einančių darbuotojų, gauna informaciją apie einamuosius darbus bei padalinio pokyčius ir naujienas. O informacijos apie bendrus įmonės pasiekimus nešėjais įvairaus lygio darbuotojams yra aukščiausi vadovai. Taigi, nepastebėta, kad vertikaliosios komunikacijos srautais labiau naudotusi kurias nors pareigas einantys asmenys.

Gaunantys informacijos apie atliekamus darbus iš aukščiausių vadovų nurodė vos 9,3% darbininkų (šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas), ir net pusė apklausoje dalyvavusių aukščiausio lygio vadovų.

Kasdieniam darbui reikalingą informaciją iš kolegų gauna daugiau nei pusė visų specialybių respondentų, išskirti galima nebent skyrių vadovus ir jų pavaduotojus, tarp kurių tik 38 proc. nurodė, jog kolegoms suteikia kasdieniam darbui svarbią informaciją. Iš 5 lentelės matosi, jog horizontaliosios komunikacijos srautais labiausiai naudojamosi keičiantis informacija apie atliekamus darbus.

Kuo bendresnė informacija, tuo daugiau jos iš aukščiausio lygio vadovų gauna žemiausios grandies darbuotojai (informacijos apie padalinį, kuriame dirba gauna 11,1 proc. bendros informacijos apie įmonę – 20,4 proc.).

Informaciją apie padalinio pokyčius ir naujienas aukščiausio lygio vadovai paskleidžia didžiajai daliai vadovaujančio personalo, tokios informacijos gauna žymiai mažiau žemesnių grandžių darbuotojai (darbininkai gauna statistiškai reikšmingai mažiau tokios informacijos lyginant su kitais pareigas einančiais respondentais). Apie padalinį informacijos gauna daugiausiai administracijos darbuotojų, kuriems šias naujienas perduoda tiesioginiai vadovai, nors lyginant visas grupes pagal pareigas, šis skirtumas nėra reikšmingas.

Didžioji aukščiausio lygio vadovų dalis gauna informaciją apie bendrus įmonės pasiekimus bei planus, šią informaciją jiems skleidžia visos trys analizuojamos informacijos teikėjų grupės. Skyrių vadovai ar jų pavaduotojai iš tiesioginių vadovų gauna statistiškai reikšmingai daugiau bendros informacijos apie įmonę lyginant su kitų pareigų darbuotojais.

Svarbu pastebėti, kad dalis darbininkų (9 proc.) ir specialistų (12 proc.) iš aukščiausių savo įmonės vadovų negauna jokios informacijos.

5 lentelė. Informacijos mainai tarp įvairaus lygio pareigas užimančių darbuotojų

Informacijos pobūdis	Pareigos	Informacija gaunama iš:			
			Aukščiausių vadovų	Tiesioginio vadovo	Kolegų
Informacija apie atliekamus darbus (planai, konkrečios užduotys, instrukcijos)	Aukščiausio lygio vadovai	n	5	7	7
		%	50,0	70,0	58,3
	Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai	n	5	18	6
		%	25,0	90,0	37,5
	Administracijos darbuotojai	n	3	24	15
		%	12,0	82,8	62,5
	Specialistai	n	6	31	21
		%	17,6	86,1	65,6
	Darbininkai	n	5	38	21
		%	9,3	69,1	65,6
Informacija apie planuojamus pokyčius ir naujienas susijusias su padaliniu, kuriame darbuotojas dirba	Aukščiausio lygio vadovai	n	6	7	4
		%	60,0	70,0	33,3
	Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai	n	10	14	7
		%	50,0	70,0	43,8
	Administracijos darbuotojai	n	5	24	6
		%	20,0	82,8	25,0
	Specialistai	n	11	22	13
		%	32,4	61,1	40,6
	Darbininkai	n	6	25	13
		%	24,0	61,1	33,3

		%	11,1	45,5	40,6
<i>Informacija apie bendrus įmonės pasiekimus ir planus</i>	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	8	5	5
		%	80,0	50,0	41,7
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	14	13	8
		%	70,0	65,0	50,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	19	0	5
		%	76,0	0	20,8
<i>Specialistai</i>	n	25	8	8	
	%	73,5	22,2	25,0	
<i>Darbininkai</i>	n	11	13	3	
	%	20,4	23,6	9,4	
<i>Negaunama jokia informacija</i>	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	0
		%	0	0	0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	1
		%	0	0	6,3
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	1	1	0
		%	4,0	3,4	0
<i>Specialistai</i>	n	4	0	1	
	%	11,8	0	3,1	
<i>Darbininkai</i>	n	5	0	1	
	%	9,3	0	3,1	

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p \leq 0,05$), tarp įvairias pareigas einančių respondentų, - paryškinti.

Palyginę vidinę komunikaciją pagal įmonių dydį matome, jog statistiškai reikšmingai įmonės skiriasi šiose srityse:

- Vidutinių įmonių darbuotojai mažiausiai komunikuoja su kolegomis apie atliekamus darbus, tačiau lyginant su kito dydžio įmonėmis, iš kolegų jie gauna didžiausią dalį informacijos apie bendrus įmonės pasiekimus, nemažai informacijos gauna apie planuojamus pokyčius/padalinio naujienas (žr. 6 lentelę). Taigi, vidutinėse įmonėse horizontalioji komunikacija veikia žinioms apie įmonės planus/pokyčius skleisti. Pagrindiniai informacijos šaltiniai apie atliekamus darbus bei planuojamus pokyčius, padalinio naujienas yra tiesioginiai vadovai: iš jų informaciją gauna atitinkamai 88,1 proc. ir 76,2 proc. respondentų. Tuo tarpu informaciją apie bendrus įmonės pasiekimus gauna iš aukščiausio vadovo 77,8 proc. respondentų.
- Didelėse įmonėse matosi tendencija, jog silpna aukščiausio vadovo vertikalioji komunikacija. Lyginant su kito dydžio įmonėmis, mažiausia dalis didelėse įmonėse dirbančių respondentų iš aukščiausių vadovų gauna informacijos apie padalinį, kuriame dirba, apie planuojamus pokyčius, apie bendrus įmonės pasiekimus bei planus. Informaciją apie darbus bei pokyčius/planus didelių įmonių darbuotojai gauna beveik vienodai iš tiesioginių vadovų ir

kolegų. Kaip matėme iš teorinėje dalyje pateikiamo tyrimo rezultatų, būtent didelėse įmonėse efektyvi vidinė komunikacija turėjo didžiausią įtaką darbuotojų įsipareigojimui skatinti.

- Mažose ir mikroįmonėse informaciją apie atlietus darbus gaunama iš tiesioginio vadovo ir kolegų, informaciją apie planuojamus pokyčius, padalinio naujienas suteikia tiesioginis vadovas, o informaciją apie bendrus įmonės pasiekimus ir planus gaunama iš aukščiausio vadovo. Tai leidžia daryti išvadą, kad mažose bei mikroįmonėse vidinė ir horizontalioji komunikacija darniai viena kitą papildo.

6 lentelė. Informacijos mainai tarp įvairaus dydžio įmonių darbuotojų

Informacijos pobūdis	Pareigos	Informacija gaunama iš:			
			Aukščiausių vadovų	Tiesioginio vadovo	Kolegų
Informacija apie atliekamus darbus (planai, konkrečios užduotys, instrukcijos)	Mikroįmonės	n	1	10	8
		%	16,7	83,3	66,7
	Mažos įmonės	n	3	12	14
		%	15,0	60,0	70,0
	Vidutinės įmonės	n	11	37	17
		%	26,8	88,1	43,6
	Didelės įmonės	n	9	60	31
		%	11,5	76,9	66,0
Informacija apie planuojamus pokyčius ir naujienas susijusias su padaliniu, kuriame darbuotojas dirba	Mikroįmonės	n	2	9	3
		%	33,3	75,0	25,0
	Mažos įmonės	n	7	13	5
		%	35,0	65,0	25,0
	Vidutinės įmonės	n	17	32	15
		%	41,5	76,2	38,5
	Didelės įmonės	n	13	39	21
		%	16,7	50,0	44,7
Informacija apie bendrus įmonės pasiekimus ir planus	Mikroįmonės	n	6	3	3
		%	100,0	25,0	25,0
	Mažos įmonės	n	12	7	2
		%	60,0	35,0	10,0
	Vidutinės įmonės	n	29	15	19
		%	70,7	35,7	48,7
	Didelės įmonės	n	31	16	6
		%	39,7	20,5	12,8
Negaunama informacija jokia	Mikroįmonės	n	0	1	0
		%	0	8,3	0
	Mažos įmonės	n	5	0	2
		%	25,0	0	10,0
	Vidutinės įmonės	n	5	0	1
		%	12,2	0	2,6
	Didelės įmonės	n	0	0	0
		%	0	0	0

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p \leq 0,05$), tarp įvairaus dydžio įmonių respondentų, - paryškinti.

Tyrime buvo aiškinamasi, kaip dažnai yra suteikiama darbu svarbi informacija. Paaiškėjo, jog dažniausiai darbuotojai bendrauja su tiesioginiu vadovu, kolegomis bei pavaldiniais, mažiausiai – su aukščiausiu vadovu. 16,6 proc. darbuotojų nurodė, jog su aukščiausiais vadovais bendrauja vidutiniškai kartą per mėnesį. Ketvirtadalis darbuotojų teigia, jog aukščiausiu vadovu bendrauja keletą kartų per metus, taip pat ketvirtadalis respondentų nurodė, jog visiškai nebendrauja su aukščiausiais vadovais (tai statistiškai reikšmingai didžiausia dalis respondentų, lyginant su kitais informacijos teikėjais) (žr. 7 lentelę).

Kasdien bendraujantys su aukščiausiais vadovais nurodė 4,5 proc. respondentų. Tai leidžia daryti išvadą, jog vadovai periodiškai linkę bendrauti tik su nedidele darbuotojų dalimi.

7 lentelė. Informacijos, suteikiamos įvairaus lygio pareigas užimančių darbuotojų, periodiškumas

Informacijos periodiškumas	Informacija gaunama iš:				
		Aukščiausių vadovų	Tiesioginio vadovo	Kolegų	Pavaldinių
Kelis kartus per dieną	n	2	72	80	21
	%	1,3	45,9	51,0	65,7
Kartą per dieną	n	7	32	35	6
	%	4,5	20,4	22,3	18,8
Kartą per savaitę	n	26	26	18	5
	%	16,6	16,6	11,5	15,6
Kartą per mėnesį	n	26	9	2	0
	%	16,6	5,7	1,3	0
Keletą kartų metuose	n	39	5	0	0
	%	24,8	3,2	0	0
Nebendrauju	n	40	3	11	0
	%	25,5	1,9	7,0	0
Nepateikė atsakymo	n	17	10	11	0
	%	10,8	6,4	7,0	0

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p \leq 0,05$), lyginant informacijos teikėjų grupes, - paryškinti.

Net 44 proc. darbininkų su aukščiausiais vadovais bendrauja tik kartą metuose, o panaši dalis (46 proc.) nebendrauja iš viso. Beveik pusė administracijos darbuotojų iš aukščiausių vadovų darbinės informacijos gauna rečiau nei kartą per metus, o ketvirtadalis jos negauna iš viso. (žr. 2 priedą). Tai leidžia papildyti ankstesnę išvadą, jog vadovai periodiškai bendrauja tik su žemesnio lygio vadovais arba tan tikru ratu specialistų, tuo tarpu su darbininkais komunikacija vyksta silpnai arba nevyksta iš viso.

Taip pat statistiškai reikšmingai didžiausia dalis darbininkų nebendrauja ir su kolegomis. Darbu svarbią informaciją kelis kartus per dieną darbuotojams suteikia tiesioginiai vadovai. Su tiesioginiais vadovais kelis kartus per dieną bendrauja daugiau nei pusė apklaustų administracijos

darbuotojų (55%), specialistų (50%) bei darbininkų (58%). Taigi, tiesioginiai vadovai yra pagrindiniai vidinės komunikacijos vykdytojai organizacijoje. Taip pat dažnai visų specialybių darbuotojai bendrauja su kolegomis.

Išanalizavus komunikacijos periodiškumo skirtumus tarp skirtingo dydžio įmonių, buvo pastebėta, kad nei vienoje įmonėje su aukščiausiais vadovais nėra bendraujama kelis kartus per dieną (žr. priedą nr. 3). Statistiškai reikšmingai dažniausiai su aukščiausiais vadovais bendrauja vidutinių įmonių darbuotojai (12,5% respondentų, dirbančių vidutinio dydžio įmonėse nurodė, jog darbinę informaciją iš aukščiausių vadovų gauna kasdien). Taip pat beveik pusė respondentų (44,6%), dirbančių didelėse įmonėse teigė, kad visiškai nebendrauja su aukščiausiais vadovais (ši respondentų dalis yra statistiškai reikšmingai didžiausia lyginant su kito didžio įmonėmis).

Mažose įmonėse statistiškai reikšmingai didžiausia respondentų dalis (11%) nurodė, jog su tiesioginiu vadovu bendrauja tik keletą kartų per metus, o informaciją iš aukščiausių vadovų taip pat retai gauna 20%, šiose įmonėse dirbančių respondentų. Mažose įmonėse statistiškai reikšmingai mažiausia dalis respondentų nurodė, jog su tiesioginiu vadovu bendrauja kasdien. Taigi, nepaisant to, kad iš tiesioginių vadovų gauna daugiausiai darbinės informacijos, vis tik mažose įmonėse dalis darbuotojų itin retai su jais bendrauja.

Apibendrinant vidinės komunikacijos srautus ir intensyvumą galima daryti šias išvadas:

1. *Didžiąją dalį informacijos respondentai gauna iš vertikaliosios komunikacijos srautų: iš tiesioginių vadovų gaunama darbui būtina informacija, taip pat – naujienos apie pokyčius, padalinio veiklą; aukščiausi vadovai suteikia bendrą informaciją apie įmonę.*
2. *Tiesioginiai vadovai yra pagrindiniai vidinės komunikacijos vykdytojai organizacijoje: jie suteikia darbinę bei informaciją apie padalinį, pokyčius. Su tiesioginiais vadovais kelis kartus per dieną bendrauja daugiau nei pusė apklaustų administracijos darbuotojų, specialistų bei darbininkų.*
3. *Silpna aukščiausio vadovo vertikalioji komunikacija: vadovai periodiškai linkę bendrauti tik su nedidele darbuotojų dalimi. Tyrimai rodo, kad dažniausiai vadovai periodiškai bendrauja su žemesnio lygio vadovais arba tam tikru ratu specialistų, tuo tarpu su darbininkais komunikacija vyksta silpnai arba nevyksta iš viso. Ši tendencija ypatingai pasireiškia didelėse ir mažose įmonėse.*
4. *Horizontaliosios komunikacijos srautais labiausiai naudojamasi keičiantis informacija apie atliekamus darbus. Vidutinėse įmonėse horizontalioji komunikacija veikia žinioms apie įmonės planus/pokyčius skleisti.*

4.4.2. Pasitenkinimas vidinės komunikacijos priemonėmis ir jų svarba

Tyrimo metu analizuoti du aspektai: a) darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija, b) aiškintasi, ar darbuotojams yra svarbi vidinė komunikacija (žr. 4, 5, 6, 7, 8, 9 priedus).

Paaiškėjo, jog labiausiai darbuotojai yra nepatenkinti galimybe dalyvauti priimant įmonei svarbius sprendimus, darbuotojų supažindinimu su organizacijos misija, vizija, vertybėmis bei strateginiais planais ir sudarytomis mokymosi galimybėmis.

Ties šiais klausimais respondentų nuomonės akivaizdžiai išsiskyrė: didelė dalis šiuos komunikacijos aspektus vertino neutraliai (nei patenkintas, nei nepatenkintas), tačiau nemaža dalis respondentų (10 – 11,2 proc.) teigė, kad yra labai nepatenkinti šiais komunikacijos aspektais.

Labiausiai darbuotojai yra patenkinti santykiais su kolegomis (patenkinti 35 proc., labai patenkinti 43,9 proc.) bei tiesioginiu vadovu (labai patenkinti 49 proc.). Dažniausiai šie aspektai buvo vertinami aukščiausiu balu, taip pat visi respondentai laikėsi panašios nuomonės (atsakymų į šiuos klausimus standartiniai nuokrypiai mažiausi).

Respondentai apskritai visus komunikacijos aspektus dažniausiai įvardino, kaip labai svarbius, bet galime išskirti, kad kelias svarbiausius komunikacijos aspektus:

- informacija, susijusi su tiesioginiu darbu;
- gerų santykių su kolegomis palaikymas.

Tuo tarpu mažiausiai svarbu – palaikyti gerus santykius su aukščiausiais vadovais bei turėti galimybę dalyvauti priimant įmonei svarbius sprendimus. Vis tik reikšmingai daliai (5-13 proc.) darbininkų lyginant su kitų pareigų respondentais), daugiau nei pusė nagrinėjamų vidinės komunikacijos aspektų atrodė visai nesvarbūs.

Taip pat reikėtų pabrėžti, jog vertinant santykių su tiesioginiu vadovu svarbą, nei vienas tiriamasis nepažymėjo, jog jam tai yra nesvarbu (mažiausias įvertis buvo 3 - „neutralu“), o vertinant pagalbą iš vadovų, sprendžiant darbinės problemas, taip pat niekas neįvertino žemiausiu balu (minimali reikšmė buvo 2 – „nesvarbu“).

Reikia pastebėti, kad vertindami vidinės komunikacijos svarbą, respondentų nuomonės tik labai nežymiai skyrėsi. Galima išskirti tik kelis aspektus – informacijos apie konkrečią įmonės veiklą svarba, bei gerų santykių su aukščiausiais vadovais palaikymo svarba – kur tiriamųjų nuomonės labiau išsiskyrė.

Aktualiausia šiame tyrime yra atotrūkis tarp darbuotojų pasitenkinimo vidine komunikacija ir jos svarbos, tai yra, kuo darbuotojai mažiausiai patenkinti, bet jiems tai ypač svarbu. Atotrūkis išryškėja šiose srityse:

- nepasitenkinimas suteikta galimybe mokytis;
- nepasitenkinimas santykiais su aukščiausiu vadovu;
- nepasitenkinimas gaunama pagalba iš vadovų sprendžiant darbinės problemas.

Mažiausias atotrūkis tarp pasitenkinimo vidine komunikacija ir jos svarbos atsiskleidžia vertinant santykius su tiesioginiais vadovais bei suteikiama informacija apie įmonės darbuotojų laimėjimus bei pasiekimus.

Vertinant pagal užimamas pareigas paaiškėjo, kad visų pareigybių darbuotojams viena iš sričių, kur jie labiausiai patenkinti yra santykiai su tiesioginiu bei aukščiausiais vadovu ir bendradarbiais.

Dauguma administracijos darbuotojų labiausiai patenkinti yra gaunama informacija apie konkrečią įmonės veiklą, skyrių vadovų bei specialistų – įgūdžių ir žinių panaudojimo galimybėmis. Didžioji dalis specialistų taip pat yra patenkinti gaunama informacija, kuri tiesiogiai siejasi su darbu. Nemaža dalis tyrime dalyvavusių darbininkų yra patenkinti gaunama pagalba sprendžiant darbinės problemas, kuo yra patenkinti ir aukščiausieji vadovai. Aukščiausieji vadovai taip pat jaučiasi patenkinti gaunamu darbo įvertinimu.

Tyrimo metu paaiškėjo, jog skyrių vadovai nejaučia nepasitenkinimo nei vienoje iš tyrinėtų vidinės komunikacijos sričių, išskirti galima tik informacijos apie darbuotojų laimėjimus bei pasiekimus, kur nepasitenkinimą išreiškė vos vienas iš tyrime dalyvavusių skyrių vadovų. Mokymais, kuriuos suteikia darbas ir sudarytomis galimybėmis dalyvauti priimant įmonei svarbius sprendimus nepatenkinti yra daugiau nei trečdalis administracijos darbuotojų bei specialistų. Žemiausios grandies darbuotojai labiausiai nepatenkinti yra supažindinimu su įmonės siekiais ir konkrečiais planais, bei mokymais.

Informaciją, kuri tiesiogiai siejasi su darbu bei informaciją apie konkrečią įmonės veiklą, asmeninius gerus santykius su bendradarbiais galime išskirti kaip sritis, kurios yra svarbios didžiajai daliai visų specialybių darbuotojų. Vadovaujančiam personalui taip pat svarbus yra supažindinimas su įmonės misija, vizija bei strateginiais planais. Darbo įvertinimas bei pagalba sprendžiant problemas svarbu yra daugumai darbininkų bei specialistų.

Įvertinus pasitenkinimą vidine komunikacija ir jos svarbą darbuotojams, daromos šios išvados:

1. *Darbuotojai apskritai visą vidinę komunikaciją vertina kaip svarbią. Kaip ypatingai svarbi įvardinta informacija susijusi su tiesioginiu darbu bei geri santykiai su kolegomis.*

2. Darbuotojai yra nepatenkinti galimybe dalyvauti priimant įmonei svarbius sprendimus, darbuotojų supažindinimu su organizacijos misija, vizija, vertybėmis bei strateginiais planais ir sudarytomis mokymosi galimybėmis. Mokymais, kuriuos suteikia darbas ir sudarytomis galimybėmis dalyvauti priimant įmonei svarbius sprendimus nepatenkinti yra daugiau nei trečdalis administracijos darbuotojų bei specialistų. Žemiausios grandies darbuotojai labiausiai nepatenkinti yra supažindinimu su įmonės siekiais ir konkrečiais planais, bei mokymais.
3. Darbuotojai labiausiai patenkinti - santykiais su kolegomis bei tiesioginiu vadovu. Skyrių, padalinių vadovai ir jų pavaduotojai nejaučia nepasitenkinimo nei vienoje iš tyrinėtų vidinės komunikacijos sričių.
4. Analizuojant darbuotojų pasitenkinimą vidine komunikacija ir jos svarbą, atotrūkis išryškėja šiose srityse: suteikta galimybe mokytis, santykiuose su aukščiausiu vadovu, gauta pagalba iš vadovų sprendžiant darbinės problemas.

4.4.3. Informacijos suprantamumas ir aktualumas

Tiriamųjų buvo klausiama, ar jie gauna pakankamai juos dominančios darbinės informacijos. 63% respondentų teigė, jog gauna pakankamai informacijos. Tačiau darbuotojams vis tik trūksta informacijos susijusios su tiesioginiu darbu (6,4% tiriamųjų), informacijos apie įmonės tolimesnius planus bei veiklos strategiją (3,2%), bei grįžtamojo ryšio apie atliktą darbą (2,6%). 4,5% tiriamųjų nurodo, jog informacijos jiems yra per daug: jie teigia, jog informacija labai greitai kinta ir jie nespėja tų pokyčių sekti, taip pat darbuotojai gauna daug su jų darbu nesusijusios informacijos.

Apie tai, jog gauna nepakankamai darbu svarbios informacijos pranešė 15,4% aukščiausio lygio vadovų, 10% skyrių vadovų bei jų pavaduotojų, 17,2% administracijos darbuotojų, 18,3% specialistų bei 10,9%. Taip pat nemaža dalis administracijos darbuotojų teigė, jog jiems yra pateikiama per daug informacijos (24,1%).

Tyrime taip pat išsiaiškinta, kokiais komunikacijos kanalais naudojasi įmonės bei kiek darbuotojams aktuali ir suprantama perduodama informacija. Paaiškėjo, jog dažniausiai įmonėse informacija skleidžiama bendraujant su kolegomis bei tiesioginiais vadovais ir susirinkimų metu. Šiais kanalais skleidžiama informacija respondentams atrodo ir aktualiausia.

Mažiau nei ketvirtadalis respondentų nurodė, kad jų įmonėse informacija yra skleidžiama vidinės televizijos, radijo ar laikraščio pagalba. Tokiais būdais gauta informacija daugeliui darbuotojų neatrodo aktuali ir dažniausiai buvo vertinama kaip visiškai neaktuali (žr. 8 ir 9 lenteles).

Labiausiai respondentų nuomonės sutapo vertinant informacijos, pateikiamos susirinkimų ir neformalių renginių metu bei bendraujant su kolegomis bei tiesioginiu vadovu, aktualumą. Daugeliui ši informacija aktuali ir suprantama. Mažiausiai suprantama informacija darbuotojams atrodys, jeigu ji bus pateikta skelbimų lentoje ar informacinių technologijų pagalba (internetas bei intranetas). Nepaisant to, kad darbuotojams per vidinį įmonės radiją pateikta informacija atrodo neaktuali, bet ši informacija jiems yra suprantamiausia. Kitas iš suprantamiausios informacijos sklaidimo kanalų yra neformalūs renginiai.

8 lentelė. Informacijos, pateiktos įvairiais komunikacijos kanalais suprantamumas bei aktualumas

Komunikacijos kanalai	Informacijos aktualumas							Informacijos suprantamumas				
		<i>Nepateikė atsakymo</i>	<i>Visai neaktuali</i>	<i>Neaktuali</i>	<i>Neutr ali</i>	<i>Aktuali</i>	<i>Labai aktuali</i>	<i>Visai nesuprantama</i>	<i>Nesuprantama</i>	<i>Neutr ali</i>	<i>Suprantama</i>	<i>Labiausiai suprantama</i>
Renginių įmonės rezultatams įvertinti ir planams pristatyti	n	60	7	6	11	21	52	15	23	21	18	20
	%	38,2	7,2	6,2	11,3	21,6	53,6	15,5	23,7	21,6	18,6	20,6
Įmonės brošiūros ir lankstinukai	n	82	16	8	12	13	26	12	14	20	13	16
	%	52,2	21,3	10,7	16,0	17,3	34,7	16,0	18,7	26,7	17,3	21,3
Proginiai įmonės leidiniai bei suvenyrai	n	91	14	5	10	18	19	10	15	11	11	19
	%	58,0	21,2	7,6	15,2	27,3	28,8	15,2	22,7	16,7	16,7	28,8
Vidinis įmonės radijas	n	122	19	2	0	0	14	2	6	14	2	11
	%	77,7	54,3	5,7	0	0	40,0	5,7	17,1	40,0	5,7	31,4
Vidinė įmonės televizija	n	123	25	3	0	0	6	4	8	11	3	8
	%	78,3	73,5	8,8	0	0	17,6	11,8	23,5	32,4	8,8	23,5
Skelbimų lenta	n	50	10	11	14	28	44	28	20	18	11	30
	%	31,8	9,3	10,3	13,1	26,2	41,1	26,2	18,7	16,8	10,3	28,0
Vidinis įmonės laikraštis	n	113	17	3	6	7	10	10	7	8	11	8
	%	72,0	38,6	6,8	13,6	15,9	22,7	22,7	15,9	18,2	25,0	18,2
Elektroninis paštas	n	54	14	2	7	14	66	31	10	22	10	30
	%	34,4	13,6	1,9	6,8	13,6	64,1	30,1	9,7	21,4	9,7	29,1
Intranetas	n	87	18	5	10	11	26	23	14	11	7	15
	%	55,4	25,7	7,1	14,3	15,7	37,1	32,9	20,0	15,7	10,0	21,4
Neformalūs renginiai	n	46	6	4	8	37	56	25	11	25	9	41
	%	29,3	5,4	3,6	7,2	33,3	50,5	22,5	9,9	22,5	8,1	36,9
Susirinkimai	n	23	4	5	17	33	75	27	16	25	33	33
	%	14,6	3,0	3,7	12,7	24,6	56,0	20,1	11,9	18,7	24,6	24,6
Bendravimas su kolegomis	n	21	3	2	9	21	101	40	9	20	21	46
	%	13,4	2,2	1,5	6,6	15,4	74,3	29,4	6,6	14,7	15,4	33,8
Bendravimas su tiesioginiu vadovu	n	24	5	10	6	29	83	29	20	18	24	42
	%	15,3	3,8	7,5	4,5	21,8	62,4	21,8	15,0	13,5	18,0	31,6

Bendravimas su aukščiausiais vadovais	n	51	16	10	22	29	29	24	18	21	17	26
	%	32,5	15,1	9,4	20,8	27,4	27,4	22,6	17,0	19,8	16,0	24,5

Taigi, visų pozicijų atstovai sutaria, kad aktualiausia informacija perduodama susirinkimų metu bei bendraujant su su kolegomis (žr. 10 priedą). Vadovaujantis personalas bei administracija kaip vieną iš aktualiausios informacijos kanalų išskiria elektroninį paštą.

Bendravimas su aukščiausiu vadovu asmeniškai yra aktualiausios informacijos šaltinis specialistams bei darbininkams. Norint, kad informacija būtų suprantama žemiausios grandies darbuotojams, ją reikėtų perduoti susirinkimų metu, ar asmeniškai bendraujant su kiekvienu iš darbininkų (žr. 12 priedą).

Palyginę įmones pagal dydį, matome, tokius panašumus: visų įmonių darbuotojams aktualiausia informacija yra perduodama elektroniniu paštu, susirinkimų metu bei bendraujant su kolegomis (žr. 11 priedą). Vidutinių ir didelių įmonių darbuotojai aktualiausią informaciją gauna taip pat ir bendraujant su tiesioginiu vadovu ar perskaito skelbimų lentoje. Taip pat vidutinių įmonių, kaip ir mažų įmonių darbuotojams aktualiausia informacija pateikiama neformalių renginių metu ir per renginius, skirtus įmonės rezultatams įvertinti ir planams pristatyti.

Analizuojant informacijos, gaunamos įvairiais komunikacijos kanalais, suprantamumą, atsiskleidė dideli skirtumai tarp mikroįmonių ir didelių įmonių (žr. 13 priedą). Mikroįmonių darbuotojai beveik visais komunikacijos kanalais skleidžiamą informaciją vertino kaip sudėtingą arba neutralią (išskyrus tik vidinį įmonės radiją, susirinkimus ir bendravimą su aukščiausiais vadovais). Tuo tarpu daugiau negu pusė didelių įmonių darbuotojų visais kanalais skleidžiamą informaciją įvertino kaip suprantamą (išskyrus renginius įmonės rezultatams ir planams pristatyti, intranetą, bendravimą su aukščiausiu vadovu).

9 lentelė. Informacijos aktualumo ir suprantamumo įvertinimo vidurkiai

Komunikacijos kanalai	Informacijos aktualumas					Informacijos suprantamumas				
	<i>Mini mali reikšmė</i>	<i>Mak simali reikšmė</i>	<i>Vidurkis</i>	<i>Standartinis nuokrypis</i>	<i>Moda</i>	<i>Mini mali reikšmė</i>	<i>Mak simali reikšmė</i>	<i>Vidurkis</i>	<i>Standartinis nuokrypis</i>	<i>Moda</i>
Renginys įmonės rezultatams įvertinti ir planams pristatyti	1	5	4,08	1,25	5	1	5	3,05	1,37	2
Įmonės brošiūros ir lankstinukai	1	5	3,33	1,56	5	1	5	3,09	1,37	3
Proginiai įmonės leidiniai ar suvenyrai	1	5	3,35	1,50	5	1	5	3,21	1,46	5

Vidinis įmonės radijas	1	5	2,66	1,95	1	1	5	3,40	1,26	3
Vidinė įmonės televizija	1	5	1,79	1,53	1	1	5	3,09	1,33	3
Skelbimų lenta	1	5	3,79	1,33	5	1	5	2,95	1,57	5
Vidinis įmonės laikraštis	1	5	2,44	1,50	1	1	5	3,00	1,45	4
Elektroninis paštas	1	5	4,13	1,42	5	1	5	2,98	1,61	1
Intranetas	1	5	3,31	1,64	5	1	5	2,67	1,55	1
Neformalus renginiai	1	5	4,20	1,09	5	1	5	3,27	1,58	5
Susirinkimai	1	5	4,27	1,02	5	1	5	3,19	1,54	5
Bendravimas su kolegomis	1	5	4,58	0,86	5	1	5	3,18	1,65	5
Bendravimas su tiesioginiu vadovu	1	5	4,32	1,10	5	1	5	3,23	1,56	5
Bendravimas su aukščiausiais vadovais	1	5	3,42	1,38	4	1	5	3,03	1,50	5

Vertinant informacijos suprantamumą ir aktualumą galima daryti šias išvadas:

1. Du trečdaliai darbuotojų gauna pakankamai darbinės informacijos;
2. Dažniausiai įmonėse taikomos tiesioginio kontakto vidinės komunikacijos priemonės: bendravimas su kolegomis bei tiesioginiais vadovais, susirinkimai. Šiais kanalais sklaidžiama informacija respondentams atrodo aktualiausia ir suprantamiausia. Mažiausiai suprantama informacija darbuotojams atrodys, jeigu ji bus pateikta skelbimų lentoje ar informacinių technologijų pagalba.
3. Renkantis vidinės komunikacijos priemonės būtina jas klasifikuoti pagal darbuotojų poreikius. Tyrimas atskleidė, jog skirtingų pareigų darbuotojai nurodė aktualias bei suprantamas priemones.

4.4.3. Vidinės komunikacijos įtaka motyvacijai

Kadangi šiuo tyrimu nagrinėjama vidinė komunikacija, kaip darbuotojų motyvavimo priemonė, svarbu yra atskleisti, kas įmonės darbuotojus motyvuoja labiausiai. Išryškėjo, jog svarbiausiu motyvatoriumi daugumai apklaustųjų darbuotojų yra atlyginimas (66,2 proc.) , antroje vietoje - įdomus darbas (42 proc.). Darbuotojus taip pat labai motyvuoja pripažinimas ir vertinimas (25,5, proc.) bei draugiškas kolektyvas (24,8 proc.). Mažiausiai darbuotojų motyvuoja saugumas dėl darbo vietos bei darbas prestižinėje įmonėje (žr. 9 lentelę nr).

9lentelė. Motyvuojančių priemonių vertinimas

Motyvatorius	Labiausiai skatina dirbti		Mažiausiai skatina dirbti
Atlyginimas	n	104	12
	%	66,2	7,6

<i>Įdomus darbas</i>	n	66	21
	%	42,0	13,4
<i>Mokymosi galimybės</i>	n	29	33
	%	18,5	21,0
<i>Aiškios darbo užduotys</i>	n	19	34
	%	12,1	21,7
<i>Saugumas dėl darbo vietos</i>	n	12	72
	%	7,6	45,9
<i>Geros darbo sąlygos</i>	n	18	44
	%	11,5	28,0
<i>Pripažinimas ir vertinimas</i>	n	40	17
	%	25,5	10,8
<i>Premijos, dovanos</i>	n	14	42
	%	8,9	26,8
<i>Karjeros galimybės</i>	n	29	22
	%	18,5	14,0
<i>Draugiškas kolektyvas</i>	n	39	19
	%	24,8	12,1
<i>Geri santykiai su vadovu</i>	n	21	16
	%	13,4	10,2
<i>Darbas prestižinėje įmonėje</i>	n	17	68
	%	10,8	43,3
<i>Nuomonės išklausymas ir vertinimas</i>	n	13	3
	%	8,3	1,9

Išanalizavus duomenis užimamų pareigų pjūviu, paaiškėjo, jog vis tik daugelį visų specialybių darbuotojų labiausiai skatina dirbti materialieji motyvatoriai (atlyginimas, patogi ir jaugi darbo vieta) bei įdomus darbas. Vidinė komunikacija (draugiškas kolektyvas, geri santykiai su vadovu) labiausiai motyvuoja darbininkus. Taip pat nemažą dalį skyrių vadovų labai motyvuoja jų nuomonės išklausymas ir vertinimas bei draugiškas kolektyvas (žr. 14 priedą).

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad geru atlyginimu bei įdomiomis darbo užduotimis paskatinsime geriau dirbti visų dydžių įmonių darbuotojus. Mikroįmonių darbuotojus taip pat dirbti labai motyvuoja jų, kaip darbuotojų vertinimas bei nuomonės išklausymas ir vertinimas. Vidutinių įmonių didžiausią darbuotojų dalį labiausiai motyvuoja draugiškas kolektyvas, o didelių įmonių – mokymosi galimybės.

Didelių įmonių respondentai pateikė prieštarigus motyvacinių priemonių vertinimus, kadangi tas pats motyvatorius gali veikti tokią pačią darbuotojų dalį kaip labiausiai motyvuojanči priemonė ir tiek pat darbuotojų, kaip mažiausiai motyvuojanči. Taip veikia šie motyvatoriai: įdomus darbas, mokymosi galimybės, pripažinimas ir vertinimas bei premijos ir daiktiniai apdovanojimai.

Respondentų buvo klausiama apie jų pasitenkinimą darbu bei artimiausius planus susijusius su darbovietės keitimu. Iš visų tyrimo dalyvių 68,8 proc. teigė, jog visumoje jaučia pasitenkinimą

savo darbu, 9,6 proc. dalyvių pateikė neigiamą atsakymą, o 21,7 proc. buvo neapsisprendę. Labiausiai savo darbu patenkinti yra įmonių specialistai (86,8 proc.) bei aukščiausi vadovai ar jų pavadootojai (92,3 proc.), daugiau nei pusė kitas pozicijas užimančių respondentų taip pat nurodė, jog bendrai yra patenkinti darbu įmonėje. Nemaža dalis respondentų teigė, jog norėtų pakeisti darbovietę, nors konkrečių planų šiuo metu neturi (35,9 proc.) arba tikrai ketina pakeisti darbą artimiausiu metu (7,8 proc.).

Taigis, įmonės rizikuoja netekti 15,2 proc. vadovaujančio personalo ar jų pavadootojų, apie 6,8 proc. administracijos darbuotojų, net 58,6 proc. specialistų bei 43,6 proc. darbininkų.

Šiuo tyrimu buvo svarbu išsiaiškinti, ar yra ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo vidine komunikacija, vidinės komunikacijos svarbos, teikiamos pirmenybės tam tikroms motyvavimo priemonėms ir pasitenkinimo darbu bei ketinimų pakeisti darbovietę. Tai yra, ryšys tarp motyvacijos ir vidinės komunikacijos priemonių.

Paaiškėjo, jog yra ryšys tarp ketinimų artimiausiu metu keisti darbovietę ir pasitenkinimo vidine komunikacija:

- Daugiau nei pusė (51 proc.) darbuotojų, nepatenkintų mokymosi galimybėmis, kurias suteikia dabartinis darbas, artimiausiu metu ketina palikti šią darbovietę.
- Daugiau nei pusė respondentų, nepatenkintų galimybėmis dalyvauti priimant įmonei svarbius sprendimus, norėtų pakeisti darbą, nors konkrečių planų dar neturi.
- Ketinimų keisti darbą turi ketvirtadalis įmonių darbuotojų, jaučiančių nepasitenkinimą darbo įvertinimu bei tuo, kaip vadovai padeda spręsti problemas.
- Ketvirtadalis ketinančių artimiausiu metu palikti darbą yra tarp tų, kuriems yra labai svarbu palaikyti gerus santykius su tiesioginiu bei aukščiausiais vadovais bei sulaukti pagalbos sprendžiant darbinės problemas.

Taip rastas stiprus ryšys tarp ketinimų keisti darbą ir kai kurių motyvavimo priemonių svarbos. Įdomų darbą, kaip motyvavimo priemonę itin aukštai vertina 77,8 proc. respondentų, planuojančių artimiausiu metu išeiti iš darbo, o pripažinimą ir vertinimą svarbia skatinimo priemone laiko 83,3 proc. tokių respondentų.

Išmatavus ryšius tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu bei vidine komunikacija paaiškėjo, jog didžioji dalis (daugiau nei 50 proc.) pasitenkinimą darbu jaučiančių respondentų taip yra patenkinti ir vidine komunikacija: supažindinimu su konkrečia įmonės veikla, iš vadovų gaunama pagalba sprendžiant darbinės problemas. Darbuotojai, patenkinti savo darbu, taip pat išreiškė esą patenkinti galimybėmis siūlyti savo idėjas įmonės vadovams bei galimybe dalyvauti priimant įmonei svarbius sprendimus. Šie darbuotojai vidinę komunikaciją linkę įvertinti kaip svarbią.

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, jog Lietuvos įmonių darbuotojus vis dar labiausiai motyvuoja finansinis motyvatorius – atlyginimas. Tačiau motyvatorių sistemoje svarbią vietą užima tokie motyvaciniai veiksniai kaip pripažinimas ir įvertinimas, draugiškas kolektyvas, mokymosi galimybės, geri santykiai su vadovu. Tai yra vidinės komunikacijos priemonėmis įgyvendinami motyvatoriai.

Nors beveik 69 proc. darbuotojų išreiškė pasitenkinimą darbu, daugiau nei 43,7 proc. darbuotojų ketina arba norėtų keisti darbą artimiausiu metu. Tai yra neprisirišę, organizacijai neįsipareigoję darbuotojai.

Tyrimo metu išaiškėjo, jog yra ryšys tarp pasitenkinimo darbu bei vidine komunikacija, atskiromis jos priemonėmis. Iš ketinančių palikti darbą beveik 90 proc. svarbia motyvavimo priemone įvardija pripažinimą ir įvertinimą, daugiau nei pusė yra nepatenkinti darbdavio suteikiamomis mokymosi galimybės bei dalyvavimu priimant svarbius sprendimus, ketvirtadalis teigia jaučią nepasitenkinimą jų darbo įvertinimu bei pagalba sprendžiant problemas, tiek pat darbuotojų yra nepatenkinti santykiais su tiesioginiu ir aukščiausiu vadovu. Taip pat paaiškėjo, jog jaučiantys pasitenkinimą darbu individai yra patenkinti ir vidinės komunikacijos priemonėmis bei ją laiko svarbia.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Teorinė ir praktinė analizė leidžia daryti išvadą, jog vidinė komunikacija yra svarbus veiksnys, įtakoiantis darbuotojų motyvaciją bei konkrečius jos išraiškos rodiklius: išsipareigojimą, prisirišimą, pasitenkinimą darbu. Vidinė komunikacija atlieka svarbų vaidmenį įgyvendinant šiuos motyvacinius veiksnius: gerinant santykius su vadovais, įvertinant ir pripažįstant darbuotojų darbą/rezultatus, suteikiant reikiamą informaciją bei užtikrinant grįžtamąjį ryšį, įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą. Efektyvi vidinė komunikacija mažina darbuotojų kaitą, darbuotojai, kurie jaučiasi išsipareigoję organizacijai, linkę investuoti daugiau pajėgų organizaciniams tikslams pasiekti.
2. Besikeičiančios darbuotojų vertybės ir poreikiai lemia, jog darbuotojai nebepasitiki savo organizacija, nėra prisirišę ir motyvuoti dirbti.
3. Lietuvoje vis dar populiariausios ir labiausiai taikomos finansinio motyvavimo priemonės. Tačiau vis svarbesnę vietą tarp motyvatorių užima tokie veiksniai kaip pripažinimas ir įvertinimas, draugiškas kolektyvas, mokymosi galimybės, geri santykiai su vadovu. Tai yra vidinės komunikacijos priemonėmis įgyvendinami motyvatoriai. Teorinės medžiagos ir tyrimo analizė leidžia daryti išvadas, jog motyvacinė sistema ir pageidaujamos priemonės keičiasi, svarbios darosi vidinės komunikacijos priemonės.
4. Teorinės medžiagos analizė rodo, jog ne visos vidinės komunikacijos priemonės vienodai įtakoja darbuotojų motyvacijai. Vertikaloji komunikacija yra efektyvesnė, siekiant organizacinio išsipareigojimo, ji įtakoja savęs tapatinimą su organizacija, mažina neapibrėžtumą, netikrumą. Tuo tarpu horizontalioji komunikacija turi įtakos gerai darbo atmosferai, darbuotojų pasitenkinimui, tačiau ji iš esmės nekeičia darbuotojo santykio su organizacija.
5. Keičiasi vidinės komunikacijos tikslai ir funkcijos. Įvertinus mažėjantį darbuotojų pasitikėjimą darbdaviu ir organizacinį lojalumą, nepasitenkinimą darbu, vidinės komunikacijos tikslas turėtų būti - darbuotojų prisirišimo ir išsipareigojimo (pamatuojamų motyvacijos rodiklių) didinimas.

6. Lietuvos įmonėse atliktas tyrimas patvirtina teorinėje dalyje pateikiamą išvadą apie vidinės komunikacijos ir motyvacijos koreliaciją. Tyrimo rezultatai rodo, kad ketinantys palikti darbą, tai yra, nemotyvuoti individai išreiškia nepasitenkinimą nepakankamu dalyvavimu priimančiais svarbius sprendimus, jų darbo neįvertinimu bei pagalbos trūkumu sprendžiant problemas. Šie darbuotojai yra nepatenkinti santykiais su tiesioginiu ir aukščiausiu vadovu. Išanalizavus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, jog jaučiantys pasitenkinimą darbu individai teigiamai įvertino vidinės komunikacijos priemones bei šią komunikaciją laiko svarbia.

Įvertinus išvadas, pateikiamos šios rekomendacijos:

- Kuriant darbuotojų motyvacijos programas rekomenduojama įvertinti vidinės komunikacijos suteikiamas galimybes ir aktyviai naudotis jos priemonėmis;
- Patartina įvesti pasirinktas motyvacijos išraiškas matuojančius rodiklius ir fiksuoti jų pokytį, įdiegus naujas motyvacinės priemones.
- Darbdaviams, siekiantiems didinti organizacinį įsipareigojimą, rekomenduotina naudoti daugiau vertikaliosios komunikacijos priemonių.
- Darbdaviai, įvertinę darbuotojų poreikius, turėtų prie jų individualių poreikių priderinti motyvacinę sistemą. Tyrimai rodo, kad tas pačias priemones vienos įmonės darbuotojai priima ir vertina skirtingai, todėl masiškai diegiamos priemonės neduos norimo rezultato.
- Rekomenduotina, kad vidinės komunikacijos strategija būtų bendros organizacijos, verslo strategijos dalimi. Tokiu atveju galima tikėtis, kad darbuotojai gaus juos motyvuojančią – užtikrinančią statusą ir įtraukiančią į organizacijos veiklą – informaciją.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. AMBROSE, Maureen; KULIK, Carol. 1999. Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990's. *Journal of Management*, 1999, Vol. 25, No 3, 231-292.
2. AB „Audimas” darbuotojų motyvacijos planas. AB „Audimas“/ UAB „Komunikacijos mokykla“. Vilnius, 2005 m. lapkričio 8 d.
3. BRUCE, Jewell. 2002. *Integruotos verslo studijos: vadovėlis*. Vilnius, 2002. 487 p. ISBN 9955-9318-1-7.
4. CORRADO M. Frank. *Communicating with Employees: Improving Organizational Communication*. Boston: Course Technology, 1994. 96 [4] p. ISBN 1-56052-255-0
5. CUTLIP M. Scott; CENTER, H.Allen; ir BROOM M. Glen. 2001. *Effective Public Relations*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. 588 p. ISBN0-13-541211-0.
6. *Employees really are your biggest asset* [interaktyvus]. Opinion Research Corporation International, 2001 [žiūrėta 2007 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.orc.co.uk/case-studies/employees-really-are-your-biggest-asset.asp>>
7. GOSTICK, Adrian; ir ELTON, Chester. 2007. *The carrot principle*. New York: Free Press, 2007. 214 p. ISBN-10:0-7432-9009-7.
8. HARRISON, Shirley. 1995. *Public Relations*. London and New York: Routledge, 1995. 189 p. ISBN 0-415-10320-7.
9. HOLTZ, Shel. 2004. *Corporate Conversations: a Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. New York: AMACOM, 2004. 292 p. ISBN 0-8144-0770-6
10. GIDDENS, Anthony. 2005. *Sociologija*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2005. 683 p. ISBN: 9986850541.
11. *Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance - 2005/2006 Communication ROI Study™* [interaktyvus]. Watson Wyatt World, 2006. [žiūrėta 2007 m. sausio 06 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868&page=1>>
12. LEONIENĖ, Birutė. 2001. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, 2001. 198 p. ISBN 5-430-03309-X>
13. LEWIS, Tanya. 2006. Internal Medicine. Iš *PR Week* [interaktyvus]. Dec 4, 2006, Vol.9, Iss. 48 [žiūrėta 2007 m. sausio 06 d.], p.15-16. Prieiga per internetą: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=7&did=1189448391&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3>>

<http://www.proquest.com/pqdweb?index=72&did=1041103141&SrchMode=1&sid=2&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1168335310&clientId=5651>

6>

14. MORRIS, T.; LYDKA, H.; ir O'CREEVY, F. 1993. Can Commitment Be Managed? *Human Resource Management Journal*, 1993, vol. 3, No 3, p. 21-42.
15. NORDSTROM Kjell, RIDDERSTRALE Jonas. *Kitoks, fankiškas verslas. Talentas šokdina kapitalą*. Vilnius: D.Ratkevičiaus personalinė grupė „Rgrupė“, 2004. 274, [65] p. ISBN 9949-10-484-X
16. *Organizational Communication* [interaktyvus]. SHRM Research, 2005. [žiūrėta 2007 m. sausio 07 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.shrm.org/hrresources/surveys_published/2005%20Organizational%20Communication%20Poll%20-%20A%20Study%20by%20SHRM%20and%20CareerJournal.com.pdf>
17. PINDER, C.Craig. 1997. *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall, 1997.1-26 p. ISBN 0-02-395622-4.
18. PORTER, Lyman; BIGLEY, Gregory; ir STEERS, Richard. 2002. *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill/Irwin, 2002. 648 p. ISBN-10: 0072481625.
19. POSTMES, Tom; TANIS, Martin; ir WIT, Boudewijn. 2001. Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes&Intergroup Relations*, 2001, Vol. 4 (3), p. 228
20. TAMOŠAITYTĖ, Alma. 2007. Motyvacinių priemonių paplitimas ir naudojimo galimybės: paskaita. *Seminaras „Turi norėti pas mus dirbti!“*. Vilnius: Komunikacijos mokykla. 2007 04 18.
21. *The Business Communicator* [interaktyvus]. London, 2006. Vol.7, Iss.1, p.6. [žiūrėta 2007 m. sausio 07 d.]. Prieiga per internetą: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=72&did=1041103141&SrchMode=1&sid=2&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1168344569&clientId=5651>>
22. THORNHILL, Adrian; LEWIS, Phil; ir SAUNDERS, Mark. 1996. The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 1996, Vol.4, No 1, p.12-21.
23. *TRIM darbuotojų tyrimas* [interaktyvus]. Vilnius: TNS-Gallup, 2005. [žiūrėta 2007 m. sausio 02 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/bin/TRIM_Darbuotoju_Tyrimas_05.pdf>
24. TROY, Katrin. *Internal Communication Restructures For the 90's*. IABC Communication World, 1989. Vol 6, Iss.2, p.28

25. TAUKAČIKAS, Kristinas. 2004. *Viešieji ryšiai versle*. Vilnius:UAB Verslo žinios, 2004. 600 p. ISBN 9955-460-12-1.
26. *Weathering the Storm: A Study of Employee Attitudes and Opinions* [interaktyvus]. Watson Wyatt Worldwide, 2002. [žiūrėta 2007 m. sausio 02 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=W-557&page=2>
27. WOOD Lecia Vonne. *Corporate Storytelling: Planning and Creating Internal Communications*. Colorado: Grendel Press, 2002. 191, [16] p. ISBN 0-9714988-1-4

PRIEDAI

1 priedas. Anketos pavyzdys

DARBUOTOJŲ APKLAUSA

Gerb. respondente,

Atlikdami šią apklausą siekiame daugiau sužinoti, kaip Lietuvos įmonių darbuotojai vertina vidinę komunikaciją savo įmonėje, santykius su kolegomis bei vadovais, aiškinamės, kokią įtaką tai turi darbuotojų motyvacijai ir suinteresuotumui dirbti vienoje ar kitoje įmonėje.

Šioje apklausoje terminas “vidinė komunikacija” reiškia įvairiausios informacijos mainus įmonės viduje. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė, todėl prašome atsakyti į visus anketos klausimus (teiginius). Šiame tyrime negali būti teisingų ar klaidingų atsakymų, tad atsakinėkite nuoširdžiai – taip, kaip galvojate ar jaučiate.

Anketa yra konfidenciali ir visi Jūsų pateikti atsakymai bus žinomi tik apklausos organizatoriams. Jums tinkančių atsakymo numerius apibraukite ar pažymėkite kryželiu. Svarbu atsakyti į visus pateiktus klausimus, stenkitės nepraleisti nei vieno.

Iš anksto **DĖKOJAME** už dalyvavimą šiame tyrime ir kviečiame atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

K1. Kokią informaciją Jūs gaunate iš:

Pažymėkite kiekvienoje grafoje visus Jums tinkančius atsakymus.

Aukščiausių vadovų	Tiesioginio vadovo	Kolegų
1. Informaciją apie jūsų atliekamus darbus (planai, konkrečios užduotys, instrukcijos)	1. Informaciją apie jūsų atliekamus darbus (planai, konkrečios užduotys, instrukcijos)	1. Informaciją apie jūsų atliekamus darbus (planai, konkrečios užduotys, instrukcijos)
2. Informaciją apie planuojamus pokyčius ir naujienas susijusias su padaliniu, kuriame Jūs dirbate	2. Informaciją apie planuojamus pokyčius ir naujienas susijusias su padaliniu, kuriame Jūs dirbate	2. Informaciją apie planuojamus pokyčius ir naujienas susijusias su padaliniu, kuriame Jūs dirbate
3. Informaciją apie bendrus įmonės pasiekimus ir planus (įmonės rodikliai, vykdomi projektai, artimiausi planai)	3. Informaciją apie bendrus įmonės pasiekimus ir planus (įmonės rodikliai, vykdomi projektai, artimiausi planai)	3. Informaciją apie bendrus įmonės pasiekimus ir planus (įmonės rodikliai, vykdomi projektai, artimiausi planai)
4. Negaunu jokios informacijos	4. Negaunu jokios informacijos	4. Negaunu jokios informacijos
5. Kita informacija (<i>įrašykite</i>)	5. Kita informacija (<i>įrašykite</i>)	5. Kita informacija (<i>įrašykite</i>)
.....

K2. Kiek kartų įprastai darbu svarbią informaciją Jums suteikia:

Pažymėkite kiekvienoje grafoje Jums tinkantį atsakymą.

Tiesioginis vadovas	Bendradarbiai	Aukščiausi vadovai	Pavaldiniai (jei turite)
1. Kelis kartus per dieną	1. Kelis kartus per dieną	1. Kelis kartus per dieną	1. Kelis kartus per dieną
2. Kartą per dieną	2. Kartą per dieną	2. Kartą per dieną	2. Kartą per dieną
3. Kartą per savaitę	3. Kartą per savaitę	3. Kartą per savaitę	3. Kartą per savaitę
4. Kartą per mėnesį	4. Kartą per mėnesį	4. Kartą per mėnesį	4. Kartą per mėnesį
5. Keletą kartų metuose	5. Keletą kartų metuose	5. Keletą kartų metuose	5. Keletą kartų metuose
6. Nebendrauju	6. Nebendrauju	6. Nebendrauju	6. Nebendrauju

K3. Įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų teiginių pagal du kriterijus: (1) kiek Jūs esate patenkintas padėtimi Jūsų įmonėje ir (2) kiek Jums asmeniškai tai yra svarbu.

Kiekvienoje grafoje pažymėkite labiausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymą.

	esu nepatenkintas(-a)					esu patenkintas (-a)					man tai nesvarbu					man				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pildymo pavyzdys			3																	5
0. Įvertinkite informacijos tėkmę Jūsų įmonėje. Ar Jums svarbu, kad visa informacija apie įmonę pasiektų ir Jus?																				
1. Kaip Jūs vertinate įmonės darbuotojų supažindinimą su organizacijos misija, vizija, vertybėmis bei strateginiais planais? Ar Jums svarbu, kad Jūs būtumėte supažindintas (-a) su panašia informacija?																				
2. Kaip Jūs vertinate gaunamą informaciją apie konkrečią įmonės veiklą (apie vykdomus projektus, technologinius ir personalo pokyčius ir pan.)? Ar Jums svarbu gauti tokias naujienas?																				
3. Kaip Jūs vertinate gaunamą informaciją, kuri tiesiogiai siejasi su Jūsų darbu?																				
4. Ar Jūs patenkintas gaunama informacija apie įmonės darbuotojų laimėjimus bei pasiekimus? Ar Jums svarbu gauti tokią informaciją?																				
5. Ar Jūs patenkintas savo įgūdžių ir žinių panaudojimo galimybėmis šiame darbe? Ar Jums svarbu realizuoti savo žinias ir įgūdžius darbinėje praktikoje?																				
6. Ar Jūs patenkintas mokymais, kuriuos suteikia šis darbas? Ar Jums svarbi suteikta mokymosi galimybė?																				
7. Ar Jūs patenkintas asmeniniais santykiais su bendradarbiais? Ar Jums svarbu palaikyti gerus santykius su kolegomis?																				
8. Ar Jūs patenkintas santykiais su tiesioginiu savo vadovu?																				
9. Ar esate patenkintas santykiais su aukščiausiais Jūsų įmonės vadovais? Ar Jums svarbu palaikyti gerus santykius su aukščiausiais įmonės vadovais?																				
	esu nepatenkintas(-a)					esu patenkintas (-a)					man tai nesvarbu					man				

	a)					nesvarbu svarbu				
10. Ar esate patenkintas (-a) tuo, kaip įvertinamas Jūsų darbas? Ar Jums svarbu gauti darbo įvertinimus iš kolegu/vadovų?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Ar esate patenkintas, kaip vadovai padeda Jums išspręsti darbinės problemas? Ar Jums svarbu sulaukti tokios pagalbos?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Kaip Jūs vertinate galimybę išsakyti visas savo idėjas bei siūlymus įmonės vadovams? Ar Jums svarbu yra turėti galimybę teikti savo idėjas bei siūlymus įmonės vadovams?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Ar esate patenkintas sudarytomis galimybėmis dalyvauti priimant įmonei svarbius sprendimus? Ar Jums svarbu, kad priimant sprendimus būtų atsižvelgiama į Jūsų nuomonę?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

K4. Ar gaunate pakankamai Jus dominančios darbinės informacijos?

1. Taip (*pereikite prie K7 klausimo*)
2. Ne
3. Per daug (*pereikite prie K6 klausimo*)

K5. Kokios informacijos Jums trūksta? (*atsakykite ir pereikite prie K7 klausimo*)

.....

K6. Kokios informacijos Jums yra per daug?

.....

K7. Įvertinkite žemiau pateiktas vidinės komunikacijos priemones. Jei kurios nors priemonės Jūsų įmonėje nėra, palikite ją nevertinę. Jei Jūsų įmonėje yra kitų vidinės komunikacijos priemonių, įrašykite jas tuščioje grafoje.

Vertinkite tik tuos komunikacijos kanalus, kurie veikia Jūsų įmonėje. Pirmoje grafoje pažymėkite kiek tam tikra komunikacijos priemonė perduodama informacija yra aktuali Jums, antroje – ar ta informacija Jums yra suprantama.

	Informacijos aktualumas					Informacijos suprantamumas				
	Visiškai Labai neaktuali aktuali					Labai Lengvai sudėtinga suprantama				
1. Renginys įmonės rezultatams įvertinti ir planams pristatyti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Įmonės brošiūros ir lankstinukai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Proginiai įmonės leidiniai ar suvenyrai (pvz., kalendoriukai, atvirukai, plakatai)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Vidinis įmonės radijas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Vidinė įmonės televizija	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Skelbimų lenta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Vidinis įmonės laikraštis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Elektroninis paštas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	Informacijos aktualumas					Informacijos suprantamumas				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Intranetas (vidinis įmonės puslapis)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Neformalūs renginiai (darbuotojų vakarėliai, įmonės švenčių minėjimai ir pan.)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Susirinkimai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Tiesioginis bendravimas su kolegomis darbo vietoje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Bendravimas su tiesioginiu vadovu asmeniškai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Bendravimas su aukščiausiu vadovu asmeniškai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Kitos informacijos perdavimo priemonės (įrašykite)										
.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

K8. Kas Jus labiausiai skatina dirbti? Pažymėkite tris labiausiai Jus skatinančias dirbti priemones (šalia įrašykite skaičių 1) ir tris mažiausiai Jus motyvuojančias priemones (šalia šių priemonių įrašykite skaičių 0):

1. Geras atlyginimas
2. Įdomus darbas
3. Mokymosi galimybės
4. Aiškios darbo užduotys
5. Saugumas dėl darbo vietos
6. Geros darbo sąlygos (patogi ir jauki darbo vieta)
7. Pripažinimas ir vertinimas
8. Premijos bei daiktiniai apdovanojimai
9. Karjeros galimybė
10. Draugiškas kolektyvas
11. Geri santykiai su vadovu
12. Darbas prestižinėje įmonėje
13. Mano nuomonės išklausymas ir vertinimas
14. Kita (įrašykite)

K9. Ar visumoje esate patenkintas, kad dirbate šioje įmonėje?

1. Taip
2. Ne
3. Nežinau

K10. Ar artimiausiu metu ketinate keisti darbą?

1. Taip
2. Neturiu konkrečių planų, bet norėčiau
3. Ne

K11. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?

2 priedas. Informacijos mainų tarp įvairaus lygio darbuotojų periodiškumas

Informacijos periodiškumas	Pareigos	Informacija gaunama iš:				
			Aukščiausių vadovų	Tiesioginio vadovo	Kolegų	Pavaldinių
Kelis kartus per dieną	Aukščiausio lygio vadovai	n	2	2	9	6
		%	20,0	22,2	81,8	50,0
	Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai	n	0	5	6	10
		%	0	26,3	31,6	83,3
	Administracijos darbuotojai	n	0	16	16	2
%		0	55,2	57,1	66,7	
Specialistai	n	0	18	20	1	
	%	0	50,0	55,6	33,3	
Darbininkai	n	0	30	28	0	
	%	0	57,7	56,0	0	
Kartą per dieną	Aukščiausio lygio vadovai	n	3	4	1	4
		%	30,0	44,4	9,1	33,3
	Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai	n	2	6	8	2
		%	10,5	31,6	42,2	16,7
	Administracijos darbuotojai	n	1	7	5	0
%		4,0	24,1	17,9	0	
Specialistai	n	0	6	9	0	
	%	0	16,7	25,0	0	
Darbininkai	n	1	9	11	0	
	%	2,0	17,3	22,0	0	
Kartą per savaitę	Aukščiausio lygio vadovai	n	4	3	1	2
		%	40,0	33,3	9,1	16,7
	Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai	n	6	8	1	0
		%	31,6	42,1	5,3	0
	Administracijos darbuotojai	n	5	3	6	1
%		20,0	10,3	21,4	33,3	
Specialistai	n	9	8	6	2	
	%	26,5	22,2	16,7	66,7	
Darbininkai	n	2	3	4	0	
	%	4,0	5,8	8,0	0	

Informacijos periodiškumas	Pareigos	Informacija gaunama iš:			
			Aukščiausių vadovų	Tiesioginio vadovo	Kolegų

<i>Kartą per mėnesį</i>	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	0	0
		%	0	0	0	0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	5	0	2	0
		%	26,3	0	10,5	0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	8	2	0	0
	%	32,0	6,9	0	0	
	<i>Specialistai</i>	n	11	1	0	0
		%	32,4	2,8	0	0
	<i>Darbininkai</i>	n	2	6	0	0
		%	4,0	11,5	0	0
<i>Keletą kartų metuose</i>	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	1	0	0	0
		%	10,0	0	0	0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	2	0	0	0
		%	10,5	0	0	0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	6	0	0	0
	%	24,0	0	0	0	
	<i>Specialistai</i>	n	6	3	0	0
		%	17,6	8,3	0	0
	<i>Darbininkai</i>	n	22	2	0	0
		%	44,0	3,8	0	0
<i>Nebendrauju</i>	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	0	0
		%	0	0	0	0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	4	0	2	0
		%	21,1	0	10,5	0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	5	1	1	0
	%	20,0	3,4	3,6	0	
	<i>Specialistai</i>	n	8	0	1	0
		%	23,5	0	2,8	0
	<i>Darbininkai</i>	n	23	2	7	0
		%	46,0	3,8	14,0	0

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p \leq 0,05$), tarp įvairias pareigas einančių respondentų, - paryškinti.

3 priedas. Informacijos mainų tarp įvairaus dydžio įmonių periodiškumas

Informacijos periodiškumas	Pareigos	Informacija gaunama iš:				
			Aukščiausių vadovų	Tiesioginio vadovo	Kolegų	Pavaldinių
Kelis kartus per dieną	Mikroįmonės	n	2	6	8	0
		%	5,0	50,0	66,7	0
	Mažos įmonės	n	0	3	10	3
		%	0	15,8	47,6	60,0
Vidutinės įmonės		n	0	15	25	14
		%	0	36,6	62,5	73,7
Didelės įmonės		n	0	48	37	4
		%	0	64,0	50,7	57,1
Kartą per dieną	Mikroįmonės	n	0	1	1	0
		%	0	8,3	8,3	0
	Mažos įmonės	n	1	2	8	2
		%	5,0	10,5	38,1	40,0
Vidutinės įmonės		n	5	15	11	4
		%	12,5	36,6	27,5	21,1
Didelės įmonės		n	1	14	15	0
		%	1,4	18,7	20,5	0
Kartą per savaitę	Mikroįmonės	n	2	3	2	1
		%	33,3	25,0	16,7	8,3
	Mažos įmonės	n	4	7	3	0
		%	20,0	36,8	14,3	0
Vidutinės įmonės		n	14	9	2	1
		%	35,0	22,0	5,0	5,3
Didelės įmonės		n	6	7	11	3
		%	8,1	9,3	15,1	42,9
Kartą per mėnesį	Mikroįmonės	n	3	1	0	0
		%	50,0	8,3	0	0
	Mažos įmonės	n	8	5	0	0
		%	40,0	26,3	0	0
Vidutinės įmonės		n	8	0	2	0
		%	20,0	0	5,0	0
Didelės įmonės		n	7	3	0	0
		%	9,5	4,0	0	0
Keletą kartų metuose	Mikroįmonės	n	0	0	0	0
		%	0	0	0	0
	Mažos įmonės	n	4	2	0	0
		%	20,0	10,5	0	0
Vidutinės įmonės		n	8	2	0	0
		%	20,0	4,9	0	0
Didelės įmonės		n	27	1	0	0
		%	36,5	1,3	0	0
Informacijos periodiškumas	Pareigos	Informacija gaunama iš:				
			Aukščiausių vadovų	Tiesioginio vadovo	Kolegų	Pavaldinių

Neben- drauju	Mikroįmonės	n	1	1	1	0
		%	16,7	8,3	8,3	0
	Mažos įmonės	n	3	0	0	0
		%	15,0	0	0	0
	Vidutinės įmonės	n	3	0	0	0
		%	7,5	0	0	0
	Didelės įmonės	n	33	2	10	0
		%	44,6	2,7	13,7	0

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p \leq 0,05$), tarp įvairiaus dydžio įmonėse dirbančių respondentų, - paryškinti.

4 priedas. Darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija bei jos svarba respondentams

	Darbuotojo pasitenkinimas vidine komunikacija						Vidinės komunikacijos svarba darbuotojui					
	<i>Nepatei- kė ats.</i>	<i>Labai nepaten- kintas</i>	<i>Nepa- tenkin- tas</i>	<i>Neutra- lios nuo- monės</i>	<i>Paten- kintas</i>	<i>Labai paten- kintas</i>	<i>Nepatei- kė ats.</i>	<i>Visai nesvarb- u</i>	<i>Nesva- rbu</i>	<i>Neutral u</i>	<i>Svarbu</i>	<i>Labai svarbu</i>
Darbuotojų supažindini- mas su organizacijos misija, vizija, planais.	n 9	16	27	46	36	23	14	5	4	10	47	77
	% 5,7	10,2	17,2	29,3	22,9	14,6	8,9	3,2	2,5	6,4	29,9	49,0
Informacija apie kon- krečią įmonės veiklą.	n 11	16	27	29	49	25	14	6	5	10	34	88
	% 7,0	10,2	17,2	18,5	31,2	15,9	8,9	3,8	3,2	6,4	21,7	56,1
Informacija, kuri tie- siogiai siejasi darbu.	n 10	8	13	41	55	30	24	1	1	6	14	111
	% 6,4	5,1	8,3	26,1	35,0	19,1	15,3	0,6	0,6	3,8	8,9	70,7
Informacija, apie dar- buotojų laimėjimus bei pasiekimus.	n 17	11	23	32	49	25	18	5	11	19	46	58
	% 10,8	7,0	14,6	20,4	31,2	15,9	11,5	3,2	7,0	12,1	29,3	36,9
Įgūdžių ir žinių panau- dojimo galimybės.	n 9	9	11	36	51	41	10	2	1	8	18	118
	% 5,7	5,7	7,0	22,9	32,5	26,1	6,4	1,3	0,6	4,5	13,4	69,4
Mokymai, kuriuos suteikia šis darbas.	n 9	18	24	38	34	34	16	3	1	7	21	109
	% 5,7	11,5	15,3	24,2	21,7	21,7	10,2	1,9	0,6	4,5	13,4	69,4
Santykiai su bendra- darbiais	n 7	4	1	21	55	69	14	4	0	3	18	118
	% 4,5	2,5	0,6	13,4	35,0	43,9	8,9	2,5	0	1,9	11,5	75,2
Santykiai su tiesioginiu vadovu.	n 8	5	8	22	37	77	29	0	0	8	23	97
	% 5,1	3,2	5,1	14,0	23,6	49,0	18,5	0	0	5,1	14,6	61,8
Santykiai su aukš- čiausiais vadovais.	n 21	13	12	31	45	35	14	10	7	16	33	77
	% 13,4	8,3	7,6	19,7	28,7	22,3	8,9	6,4	4,5	10,2	21,0	49,0
Darbo įvertinimas.	n 10	12	20	36	50	29	9	2	1	6	26	113
	% 6,4	7,6	12,7	22,9	31,8	18,5	5,7	1,3	0,6	3,8	16,6	72,2

		Darbuotojo pasitenkinimas vidine komunikacija						Vidinės komunikacijos svarba darbuotojui					
		<i>Nepatei- kė ats.</i>	<i>Labai nepaten- kintas</i>	<i>Nepa- tenkin- tas</i>	<i>Neutra- lios nuo- monės</i>	<i>Paten- kintas</i>	<i>Labai paten- kintas</i>	<i>Nepatei- kė ats.</i>	<i>Visai nesvarbu</i>	<i>Nesva- rbu</i>	<i>Neutralu</i>	<i>Svarbu</i>	<i>Labai svarbu</i>
Pagalba sprendžiant darbines problemas.	n	8	8	14	35	60	32	14	0	1	7	0	97
	%	5,1	5,1	8,9	22,3	38,2	20,4	8,9	0	0,6	4,5	0	62,8
Galimybė išsakyti idė- jas ir pasiūlymus vado-vams.	n	19	8	13	36	45	36	15	4	4	16	42	76
	%	12,1	5,1	8,3	22,9	28,7	22,9	9,6	2,5	2,5	10,2	26,8	48,4
Galimybė dalyvauti priimant svarbius sprendimus.	n	17	17	30	44	27	22	17	6	7	19	48	60
	%	10,8	10,8	19,1	28,0	17,2	14,0	10,8	3,8	4,5	12,1	30,6	38,2

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p \leq 0,05$), tarp įvairiais komunikacijos kanalais gaunančių informaciją respondentų skaičiaus, - paryškinti.

5 priedas. Įvairiau lygio pareigas einančių darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija

	Pareigos	Darbuotojo pasitenkinimas vidine komunikacija					
			<i>Labai nepatenkintas</i>	<i>Nepatenkintas</i>	<i>Neutralios nuomonės</i>	<i>Patenkintas</i>	<i>Labai patenkintas</i>
Darbuotojų supažindinimas su organizacijos misija, vizija, planais.	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	2	5	3	3
		%	0	15,4	38,5	23,1	23,1
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	6	9	3
		%	0	0	33,3	50,0	16,7
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	2	4	9	8	5
		%	7,1	14,3	32,1	28,6	17,9
	<i>Specialistai</i>	n	2	10	10	10	6
		%	5,2	26,3	26,3	26,3	15,8
	<i>Darbininkai</i>	n	11	11	15	6	6
		%	22,4	22,4	30,6	12,2	12,2
Informacija apie konkrečią įmonės veiklą.	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	1	3	8	1
		%	0	7,7	23,1	61,5	7,7
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	3	2	6	7
		%	0	16,7	11,1	33,3	38,9
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	2	6	3	14	3
		%	7,1	21,4	10,7	50,0	10,7
	<i>Specialistai</i>	n	3	5	10	11	8
		%	8,1	13,5	26,3	29,7	21,6
	<i>Darbininkai</i>	n	11	11	10	10	6
		%	22,9	22,9	20,8	20,8	12,5
Informacija, kuri tiesiogiai siejasi darbu.	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	1	4	6	2
		%	0	7,7	30,8	46,2	15,4
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	1	5	7	7
		%	0	5,0	25,0	35,0	35,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	1	3	10	7	7
		%	3,6	10,7	35,7	25,0	25,0
	<i>Specialistai</i>	n	2	2	7	18	8
		%	5,4	5,4	18,9	48,6	21,6
	<i>Darbininkai</i>	n	5	6	14	16	6
		%	10,6	12,8	29,8	34,0	12,8
Informacija, apie darbuotojų laimėjimus bei pasiekimus.	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	1	2	7	3
		%	0	7,7	15,4	53,8	23,1
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	1	0	4	11	4
		%	5,0	0	20,0	55,0	20,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	4	2	7	10	5
	%	14,3	7,1	25,0	35,7	17,9	
	<i>Specialistai</i>	n	1	7	11	9	8

		%	2,8	19,4	30,6	25,0	22,2
	<i>Darbininkai</i>	n	4	12	8	12	5
		%	9,8	29,3	19,5	29,3	12,2

	Pareigos	Darbuotojo pasitenkinimas vidine komunikacija					
			<i>Labai nepatenkintas</i>	<i>Nepatenkintas</i>	<i>Neutralios nuomonės</i>	<i>Patenkintas</i>	<i>Labai patenkintas</i>
Ilgūdžių žinių panaudojimo galimybės.	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	2	1	4	6
		%	0	15,4	7,7	30,8	46,2
	<i>Skyriaus vadovai ar pavaduotojai</i>	n	0	0	4	8	8
		%	0	0	20,0	40,0	40,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	1	4	11	9	4
	%	3,4	13,8	37,9	31,0	13,8	
	<i>Specialistai</i>	n	1	1	10	15	9
		%	2,8	2,8	27,8	41,7	25,0
	<i>Darbininkai</i>	n	7	4	9	14	14
		%	14,6	8,3	18,8	29,2	29,2
Mokymai, kuriuos suteikia darbas.	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	4	6	3
		%	0	0	30,8	46,2	23,1
	<i>Skyriaus vadovai ar pavaduotojai</i>	n	0	3	6	5	6
		%	0	15,0	30,0	25,0	30,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	7	5	8	7	1
	%	25,0	17,9	28,6	25,0	3,6	
	<i>Specialistai</i>	n	6	6	11	7	7
		%	16,2	16,2	29,7	18,9	18,9
	<i>Darbininkai</i>	n	5	10	7	9	17
		%	10,4	20,8	14,6	18,8	35,4
Santykiai su bendradarbiais	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	1	5	7
		%	0	0	7,7	38,5	53,8
	<i>Skyriaus vadovai ar pavaduotojai</i>	n	0	0	2	10	8
		%	0	0	10,0	50,0	80,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	1	9	10	9
	%	0	3,4	31,0	34,5	31,0	
	<i>Specialistai</i>	n	2	0	3	15	16
		%	5,6	0	8,3	41,7	44,4
	<i>Darbininkai</i>	n	2	0	6	15	27
		%	4,0	0	12,0	30,0	54,0
Santykiai tiesioginiu vadovu.	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	1	0	8
		%	0	0	11,1	0	88,8
	<i>Skyriaus vadovai ar pavaduotojai</i>	n	0	0	2	6	12
		%	0	0	10,0	30,0	60,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	2	5	8	7	7
	%	6,9	17,2	27,6	24,1	24,1	
	<i>Specialistai</i>	n	1	3	4	12	18
		%	2,6	7,9	10,5	31,6	47,4
	<i>Darbininkai</i>	n	2	0	7	11	31
		%	3,9	0	13,7	21,6	60,8

	Pareigos	Darbuotojo pasitenkinimas vidine komunikacija					
			<i>Labai nepatenkintas</i>	<i>Nepatenkintas</i>	<i>Neutralios nuomonės</i>	<i>Patenkintas</i>	<i>Labai patenkintas</i>
Santykiai su aukščiausiais vadovais.	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	1	4	6
		%	0	0	9,1	36,4	54,5
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	3	9	7
		%	0	0	15,8	47,4	36,8
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	0	4	13	5
		%	0	0	18,2	59,1	22,7
<i>Specialistai</i>	n	3	5	5	13	8	
	%	8,8	14,7	14,7	38,2	23,5	
<i>Darbininkai</i>	n	10	6	17	6	9	
	%	20,8	12,5	35,4	12,5	18,8	
Darbo įvertinimas.	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	0	8	4
		%	0	0	0	66,7	33,4
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	3	5	6	6
		%	0	15,0	25,0	30,0	30,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	3	5	13	6	2
		%	10,3	17,2	44,8	20,7	6,9
<i>Specialistai</i>	n	0	6	9	15	6	
	%	0	16,7	25,00	41,7	16,7	
<i>Darbininkai</i>	n	9	5	9	14	11	
	%	18,8	10,4	18,8	29,2	22,9	
Pagalba sprendžiant darbinės problemas.	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	3	5	3
		%	0	0	27,3	45,5	27,3
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	1	4	7	8
		%	0	5,0	20,0	35,0	40,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	4	3	6	15	1
		%	13,8	10,3	20,6	51,7	3,4
<i>Specialistai</i>	n	2	4	9	17	6	
	%	5,3	10,5	23,7	44,7	15,8	
<i>Darbininkai</i>	n	2	6	12	15	14	
	%	4,1	12,2	24,4	30,6	28,6	
Galimybė išsakyti idėjas ir pasiūlymus vadovams.	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	1	4	7
		%	0	0	8,3	33,3	58,3
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	5	6	7
		%	0	0	27,8	33,3	38,9
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	2	4	9	11	2
		%	7,1	14,3	24,3	39,3	7,1
<i>Specialistai</i>	n	1	3	9	14	10	
	%	2,7	8,1	24,3	37,8	27,0	
<i>Darbininkai</i>	n	5	5	11	10	10	
	%	12,2	12,2	26,8	24,4	24,4	

Pareigos	Darbuotojo pasitenkinimas vidine komunikacija						
		<i>Labai nepatenkintas</i>	<i>Nepatenkintas</i>	<i>Neutralios nuomonės</i>	<i>Patenkintas</i>	<i>Labai patenkintas</i>	
Galimybė dalyvauti priimant svarbius sprendimus.	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	2	1	5	4
		%	0	16,7	8,3	41,7	33,3
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	7	6	6
		%	0	0	36,8	31,6	31,6
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	3	9	11	5	0
		%	10,7	32,2	39,3	17,9	0
	<i>Specialistai</i>	n	3	9	12	8	4
		%	8,3	25,0	33,3	22,2	11,1
	<i>Darbininkai</i>	n	11	8	13	3	8
		%	25,6	18,6	30,2	6,9	18,6

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p \leq 0,05$), tarp įvairias pareigas einančių respondentų, - paryškinti.

6 priedas. Įvairiaus dydžio įmonėse dirbančių darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija

	Įmonės		Darbuotojo pasitenkinimas vidine komunikacija				
			<i>Labai nepatenkintas</i>	<i>Nepatenkintas</i>	<i>Neutralios nuomonės</i>	<i>Patenkintas</i>	<i>Labai patenkintas</i>
Darbuotojų supažindinimas su organizacijos misija, vizija, planais.	<i>Mikroįmonės</i>	n	2	2	2	4	3
		%	15,4	15,4	15,4	30,8	23,1
	<i>Mažos įmonės</i>	n	2	2	10	4	3
		%	9,5	9,5	47,6	19,0	14,3
<i>Vidutinės įmonės</i>	n	1	9	16	13	5	
	%	2,3	20,5	36,4	29,5	11,4	
<i>Didelės įmonės</i>	n	11	14	18	15	12	
	%	15,7	20,0	25,7	21,4	17,1	
Informacija apie konkrečią įmonės veiklą.	<i>Mikroįmonės</i>	n	1	2	1	5	4
		%	7,7	15,4	7,7	38,5	30,8
	<i>Mažos įmonės</i>	n	1	2	5	11	2
		%	4,8	9,5	23,8	52,4	9,5
<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	8	13	15	8	
	%	0	18,2	29,5	34,1	18,2	
<i>Didelės įmonės</i>	n	14	15	10	18	11	
	%	20,6	22,1	14,7	26,5	16,2	
Informacija, kuri tiesiogiai siejasi darbu.	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	0	2	6	5
		%	0	0	15,4	46,2	38,5
	<i>Mažos įmonės</i>	n	0	3	8	7	3
		%	0	14,3	38,1	33,3	14,3
<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	4	11	19	23	
	%	0	9,1	25,0	43,2	33,3	
<i>Didelės įmonės</i>	n	8	6	20	23	12	
	%	11,6	8,7	29,0	33,3	17,4	
Informacija apie darbuotojų laimėjimus bei pasiekimus.	<i>Mikroįmonės</i>	n	1	2	1	4	5
		%	7,7	15,4	7,7%	30,8%	38,5%
	<i>Mažos įmonės</i>	n	0	1	6	8	4
		%	0	5,3	31,6%	42,1%	21,1%
<i>Vidutinės įmonės</i>	n	1	8	16	15	22	
	%	2,3	18,2	36,4%	34,1%	34,4%	
<i>Didelės įmonės</i>	n	9	12	9	22	12	
	%	14,1	18,8	14,1%	34,4%	18,8%	
Įgūdžių ir žinių panaudojimo galimybės.	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	0	3	3	7
		%	0	0	23,1	23,1	53,8
	<i>Mažos įmonės</i>	n	0	1	6	11	3
		%	0	4,8	28,6	52,4	14,3
<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	3	17	15	10	
	%	0	6,7	37,8	33,3	22,2	
<i>Didelės įmonės</i>	n	9	7	10	22	21	
	%	13,0	10,1	14,5	31,9	30,4	

	Įmonės		Darbuotojo pasitenkinimas vidine komunikacija				
			<i>Labai nepatenkintas</i>	<i>Nepatenkintas</i>	<i>Neutralios nuomonės</i>	<i>Patenkintas</i>	<i>Labai patenkintas</i>
Mokymai, kuriuos suteikia šis darbas.	<i>Mikroįmonės</i>	n	3	2	3	4	1
		%	23,1	15,4	23,1	30,8	7,7
	<i>Mažos įmonės</i>	n	4	2	10	2	3
		%	19,0	9,5	47,6	9,5	14,3
<i>Vidutinės įmonės</i>	n	4	3	15	13	9	
	%	9,1	6,8	34,1	29,5	20,5	
<i>Didelės įmonės</i>	n	7	17	10	15	21	
	%	10,0	24,3	14,3	21,4	30,0	
Santykiai su bendradarbiais	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	0	1	4	7
		%	0	0	8,3	33,3	58,3
	<i>Mažos įmonės</i>	n	0	1	5	9	6
		%	0	4,8	23,8	42,9	28,6
<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	0	6	22	17	
	%	0	0	13,3	48,9	37,8	
<i>Didelės įmonės</i>	n	4	0	9	20	39	
	%	5,6	0	12,5	27,8	54,2	
Santykiai su tiesioginiu vadovu.	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	1	1	4	6
		%	0	8,3	8,3	33,3	50,0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	0	3	5	8	3
		%	0	15,8	26,3	42,1	15,8
<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	1	7	10	26	
	%	0	2,3	15,9	22,7	59,1	
<i>Didelės įmonės</i>	n	5	3	9	15	42	
	%	6,8	4,3	12,2	20,3	56,8	
Santykiai su aukščiausiais vadovais.	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	0	1	3	2
		%	0	0	16,7	50,0	33,3
	<i>Mažos įmonės</i>	n	1	3	8	4	4
		%	5,0	15,0	40,0	20,0	20,0
<i>Vidutinės įmonės</i>	n	1	3	7	18	15	
	%	2,3	6,8	15,9	40,9	34,1	
<i>Didelės įmonės</i>	n	11	6	15	20	14	
	%	16,7	9,1	22,7	30,3	21,2	
Darbo įvertinimas.	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	2	2	7	2
		%	0	15,4	15,4	53,8	15,4
	<i>Mažos įmonės</i>	n	0	6	5	6	3
		%	0	30,0	25,0	30,0	15,0
<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	4	12	19	10	
	%	0	8,9	26,7	42,2	22,2	
<i>Didelės įmonės</i>	n	12	8	17	18	14	
	%	17,4	11,6	24,6	26,1	20,3	

	Įmonės	Darbuotojo pasitenkinimas vidine komunikacija					
			<i>Labai nepatenkintas</i>	<i>Nepatenkintas</i>	<i>Neutralios nuomonės</i>	<i>Patenkintas</i>	<i>Labai patenkintas</i>
Pagalba sprendžiant darbinės problemas.	<i>Mikroįmonės</i>	n	3	1	3	5	1
		%	23,1	7,7	23,1	38,5	7,7
	<i>Mažos įmonės</i>	n	0	5	4	8	3
		%	0	25,0	20,0	40,0	15,0
<i>Vidutinės įmonės</i>	n	1	1	13	20	9	
	%	2,3	2,3	29,5	45,5	20,5	
<i>Didelės įmonės</i>	n	4	7	15	27	19	
	%	5,6	9,7	20,8	37,5	26,4	
Galimybė išsakyti idėjas ir pasiūlymus vadovams.	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	0	1	5	7
		%	0	0	7,7	38,5	53,8
	<i>Mažos įmonės</i>	n	3	1	6	7	3
		%	15,0	5,0	30,0	35,0	15,0
<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	3	15	12	14	
	%	0	6,8	34,1	27,3	31,8	
<i>Didelės įmonės</i>	n	5	9	14	21	12	
	%	8,2	14,8	23,0	34,4	19,7	
Galimybė dalyvauti priimant svarbius sprendimus.	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	4	3	4	2
		%	0	30,8	23,1	30,8	15,4
	<i>Mažos įmonės</i>	n	2	6	3	6	3
		%	10,0	30,0	15,0	30,0	15,0
<i>Vidutinės įmonės</i>	n	2	9	18	8	7	
	%	4,5	20,5	40,9	18,2	15,9	
<i>Didelės įmonės</i>	n	13	11	20	9	10	
	%	20,6	17,5	31,7	14,3	15,9	

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p \leq 0,05$), tarp įvairiaus dydžio įmonėse dirbančių respondentų, - paryškinti.

7 priedas. Darbuotojų pasitenkinimo vidine komunikacija ir vidinės komunikacijos svarbos aprašomoji statistika

	Darbuotojo pasitenkinimas vidine komunikacija					Vidinės komunikacijos svarba darbuotojui				
	Mini- mali reikš- mė	Mak- simali reikš- mė	Moda	Vidur- kis	Standar- tinis nuokry- pis	Mini- mali reikš- mė	Mak- simali reikš- mė	Moda	Vidur- kis	Standar- tinis nuokry- pis
Darbuotojų supažindinimas su organizacijos misija, vizija, planais.	1	5	3	3,16	1,21	1	5	5	4,31	0,97
Informacija apie konkrečią įmonės veiklą.	1	5	4	3,27	1,26	1	5	5	4,35	1,04
Informacija, kuri tiesiogiai siejasi darbu.	1	5	4	3,59	1,08	1	5	5	4,75	0,64
Informacija, apie darbuotojų laimėjimus bei pasiekimus.	1	5	4	3,39	1,18	1	5	5	4,01	1,10
Įgūdžių ir žinių panaudojimo galimybės.	1	5	4	3,70	1,13	1	5	5	4,69	0,73
Mokymai, kuriuos suteikia šis darbas.	1	5	3	3,28	1,31	1	5	5	4,65	0,79
Santykiai su bendradarbiais	1	5	5	4,23	0,91	1	5	5	4,72	0,76
Santykiai su tiesioginiu vadovu.	1	5	5	4,16	1,08	3	5	5	4,69	0,58
Santykiai su aukščiausiais vadovais.	1	5	4	3,57	1,23	1	5	5	4,12	1,21
Darbo įvertinimas.	1	5	4	3,44	1,19	1	5	5	4,67	0,71
Pagalba sprendžiant darbinės problemas.	1	5	4	3,63	1,09	2	5	5	4,62	0,62
Galimybė išsakyti idėjas ir pasiūlymus vadovams.	1	5	4	3,64	1,14	1	5	5	4,28	0,97
Galimybė	1	5	3	3,05	1,24	1	5	5	4,06	1,07

dalyvauti priimant svarbius sprendimus.										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

8 priedas. Vidinės komunikacijos svarba įvairaus lygio pareigas einantiems darbuotojams

	Pareigos		Vidinės komunikacijos svarba darbuotojui				
			Visai nesvarbu	Nesvarbu	Neutralu	Svarbu	Labai svarbu
Darbuotojų supažindinimas su organizacijos misija, vizija, planais.	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	0	2	11
		%	0	0	0	15,4	84,6
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	1	4	15
		%	0	0	5,0	20,0	75,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	0	1	10	18
		%	0	0	3,4	34,5	62,1
	<i>Specialistai</i>	n	0	1	3	19	14
		%	0	2,7	8,1	51,4	37,8
	<i>Darbininkai</i>	n	5	3	5	11	18
		%	11,9	7,1	11,9	26,2	42,9
Informacija apie konkrečią įmonės veiklą.	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	0	3	10
		%	0	0	0	23,1	76,9
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	1	1	3	15
		%	0	5,0	5,0	15,0	75,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	0	0	10	19
		%	0	0	0	34,5	65,5
	<i>Specialistai</i>	n	0	0	3	8	26
		%	0	0	8,1	21,6	70,3
	<i>Darbininkai</i>	n	6	4	6	8	18
		%	14,3	9,5	14,3	19,0	42,9
Informacija, kuri tiesiogiai siejasi darbu.	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	0	1	11
		%	0	0	0	8,3	91,7
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	0	1	16
		%	0	0	0	5,9	94,1
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	0	0	4	25
		%	0	0	0	13,8	86,2
	<i>Specialistai</i>	n	0	0	1	3	31
		%	0	0	2,9	8,6	88,6
	<i>Darbininkai</i>	n	1	1	5	5	27
		%	2,6	2,6	12,8	12,8	69,2
Informacija, apie darbuotojų laimėjimus bei pasiekimus.	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	1	1	2	9
		%	0	7,7	7,7	15,42	69,2
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	1	1	7	10
		%	0	5,3	5,3	36,8	52,6
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	2	3	10	14
		%	0	6,9	10,3	34,5	48,3
	<i>Specialistai</i>	n	1	2	10	15	9
		%	2,7	5,4	27,0	40,5	24,3
	<i>Darbininkai</i>	n	4	5	4	10	16
		%					

		%	10,2	12,8	10,2	25,6	41,0
		Vidinės komunikacijos svarba darbuotojui					
Pareigos			<i>Visai nesvarbu</i>	<i>Nesvarbu</i>	<i>Neutalu</i>	<i>Svarbu</i>	<i>Labai svarbu</i>
Įgūdžių panaudojimo galimybės.	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	0	2	11
		%	0	0	0	15,4	84,6
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	2	0	16
		%	0	0	11,1	0	88,9
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	0	1	5	23
		%	0	0	3,4	17,2	79,3
	<i>Specialistai</i>	n	0	0	2	3	33
		%	0	0	5,3	7,9	86,8
	<i>Darbininkai</i>	n	2	1	3	8	33
		%	4,3	2,1	6,4	17,0	70,2
Mokymai, kuriuos suteikia darbas.	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	0	2	11
		%	0	0	0	15,4	84,6
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	2	1	16
		%	0	0	10,5	5,3	84,2
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	0	0	5	23
		%	0	0	0	17,8	82,1
	<i>Specialistai</i>	n	0	1	2	4	30
		%	0	2,7	5,4	10,8	81,0
	<i>Darbininkai</i>	n	3	0	3	9	27
		%	7,1	0	7,1	21,4	64,3
Santykiai su bendradarbiais	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	0	0	13
		%	0	0	0	0	100,0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	1	3	16
		%	0	0	5,0	15,0	80,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	0	0	7	22
		%	0	0	0	24,1	75,9
	<i>Specialistai</i>	n	1	0	1	2	32
		%	2,8	0	2,8	5,6	88,9
	<i>Darbininkai</i>	n	3	0	1	6	33
		%	6,9	0	2,3	13,9	76,7
Santykiai tiesioginiu vadovu.	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	0	1	7
		%	0	0	0	12,5	87,5
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	2	2	13
		%	0	0	11,8	11,8	76,5
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	0	1	8	20
		%	0	0	3,4	27,6	68,9
	<i>Specialistai</i>	n	0	0	1	5	31
		%	0	0	2,7	13,5	83,8
	<i>Darbininkai</i>	n	0	0	4	7	24
		%	0	0	11,4	20,0	68,6

	Pareigos		Vidinės komunikacijos svarba darbuotojui				
			Visai nesvarbu	Nesvarbu	Neutralu	Svarbu	Labai svarbu
Santykiai su aukščiausiais vadovais.	Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai	n	0	0	0	2	9
		%	0	0	0	18,2	81,2
	Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai	n	0	0	3	5	10
		%	0	0	16,7	27,8	55,6
	Administracijos darbuotojai	n	1	1	1	8	17
%		3,6	3,6	3,6	28,6	60,7	
Specialistai	n	3	3	4	10	18	
	%	7,9	7,8	10,5	26,3	47,4	
Darbininkai	n	6	3	7	7	23	
	%	13,0	6,5	15,2	15,2	50,0	
Darbo įvertinimas.	Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai	n	0	0	0	5	7
		%	0	0	0	41,7	58,3
	Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai	n	1	0	1	2	15
		%	5,3	0	5,3	10,5	78,9
	Administracijos darbuotojai	n	0	0	2	5	22
%		0	0	6,9	17,2	75,9	
Specialistai	n	0	0	1	6	31	
	%	0	0	2,6	15,8	81,6	
Darbininkai	n	1	1	2	8	36	
	%	2,1	2,1	4,2	16,7	75,0	
Pagalba sprendžiant darbinės problemas.	Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai	n	0	0	0	5	6
		%	0	0	0	45,5	54,4
	Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai	n	0	0	2	4	13
		%	0	0	10,5	21,1	68,4
	Administracijos darbuotojai	n	0	0	4	10	15
%		0	0	13,8	34,5	51,7	
Specialistai	n	0	1	1	7	29	
	%	0	2,2	2,7	18,9	78,4	
Darbininkai	n	0	0	0	12	32	
	%	0	0	0	26,7	71,1	
Galimybė išsakyti idėjas ir pasiūlymus vadovams.	Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai	n	0	0	0	3	9
		%	0	0	0	25,0	75,0
	Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai	n	0	0	1	4	13
		%	0	0	5,6	22,2	72,2
	Administracijos darbuotojai	n	0	0	5	9	15
%		0	0	17,2	31,0	51,7	
Specialistai	n	0	0	3	16	18	
	%	0	0	8,1	43,2	48,6	
Darbininkai	n	4	4	7	9	20	
	%	9,1	9,1	15,9	20,5	45,5	

	Pareigos		Vidinės komunikacijos svarba darbuotojui				
			Visai nesvarbu	Nesvarbu	Neutralu	Svarbu	Labai svarbu
Galimybė dalyvauti priimant svarbius sprendimus.	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	0	4	8
		%	0	0	0	33,3	66,7
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	1	8	9
		%	0	0	5,6	44,4	50,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	3	3	14	9
		%	0	10,3	10,3	48,3	31,0
	<i>Specialistai</i>	n	1	1	7	16	13
		%	2,6	2,6	18,4	42,1	34,2
	<i>Darbininkai</i>	n	5	3	7	6	20
		%	12,2	7,3	17,1	14,6	48,8

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p \leq 0,05$), tarp įvairias pareigas einančių respondentų, - paryškinti.

9 priedas. Vidinės komunikacijos svarba įvairiaus dydžio įmonių darbuotojams

	Įmonės		Vidinės komunikacijos svarba darbuotojui				
			Visai nesvarbu	Nesvarbu	Neutralu	Svarbu	Labai svarbu
Darbuotojų supažindinimas su organizacijos misija, vizija, planais.	Mikroįmonės	n	0	0	1	7	5
		%	0	0	7,7	53,8	38,5
	Mažos įmonės	n	1	1	0	10	9
		%	4,8	4,8	0	47,6	42,9
	Vidutinės įmonės	n	0	0	4	12	2
		%	0	0	8,9	26,7	4,5
	Didelės įmonės	n	4	3	5	18	34
		%	6,3	4,7	7,8	28,1	53,1
Informacija apie konkrečią įmonės veiklą.	Mikroįmonės	n	0	0	0	5	8
		%	0	0	0	38,5	61,5
	Mažos įmonės	n	2	1	4	5	9
		%	9,5	4,8	19,0	23,8	42,9
	Vidutinės įmonės	n	0	1	3	10	31
		%	0	2,2	6,7	22,2	68,9
	Didelės įmonės	n	4	3	3	14	40
		%	6,3	4,7	4,7	21,9	62,5
Informacija, kuri tiesiogiai siejasi darbu.	Mikroįmonės	n	0	0	0	1	12
		%	0	0	0	7,7	92,3
	Mažos įmonės	n	0	1	1	4	15
		%	0	4,8	4,8	19,0	71,4
	Vidutinės įmonės	n	0	0	0	3	39
		%	0	0	0	7,1	92,9
	Didelės įmonės	n	1	0	5	6	45
		%	1,8	0	8,8	10,5	78,9
Informacija, apie darbuotojų laimėjimus bei pasiekimus.	Mikroįmonės	n	0	2	0	6	5
		%	0	15,4	0	46,2	38,5
	Mažos įmonės	n	0	4	5	6	5
		%	0	20,0	25,0	30,0	25,0
	Vidutinės įmonės	n	1	1	6	19	18
		%	2,2	2,2	13,3	42,2	40,0
	Didelės įmonės	n	4	4	8	15	30
		%	6,6	6,6	13,1	24,6	49,2
Įgūdžių ir žinių panaudojimo galimybės.	Mikroįmonės	n	0	0	3	3	7
		%	0	0	23,1	23,1	53,8
	Mažos įmonės	n	0	0	3	2	16
		%	0	0	14,3	9,5	76,2
	Vidutinės įmonės	n	0	0	0	5	40
		%	0	0	0	11,1	88,9
	Didelės įmonės	n	2	1	2	8	55
		%	2,9	1,5	2,9	11,8	80,9

	Įmonės		Vidinės komunikacijos svarba darbuotojui				
			Visai nesvarbu	Nesvarbu	Neutralu	Svarbu	Labai svarbu
Mokymai, kuriuos suteikia šis darbas.	Mikroįmonės	n	0	0	1	1	11
		%	0	0	7,7	7,7	84,6
	Mažos įmonės	n	0	0	2	7	12
		%	0	0	9,5	33,3	57,1
	Vidutinės įmonės	n	0	1	1	6	36
		%	0	2,3	2,3	13,6	81,8
	Didelės įmonės	n	3	0	3	7	50
		%	4,8	0	4,8	11,1	79,4
Santykiai su bendradarbiais	Mikroįmonės	n	0	0	0	5	7
		%	0	0	0	41,7	58,3
	Mažos įmonės	n	0	0	3	2	16
		%	0	0	14,3	9,5	76,2
	Vidutinės įmonės	n	0	0	0	3	42
		%	0	0	0	6,7	93,3
	Didelės įmonės	n	4	0	0	8	53
		%	6,2	0	0	12,3	81,5
Santykiai su tiesioginiu vadovu.	Mikroįmonės	n	0	0	0	5	7
		%	0	0	0	41,7	58,3
	Mažos įmonės	n	0	0	5	4	10
		%	0	0	26,3	21,1	52,6
	Vidutinės įmonės	n	0	0	1	6	34
		%	0	0	2,4	14,6	82,9
	Didelės įmonės	n	0	0	2	8	46
		%	0	0	3,6	14,3	82,1
Santykiai su aukščiausiais vadovais.	Mikroįmonės	n	0	2	2	1	7
		%	0	16,7	16,7	8,3	58,3
	Mažos įmonės	n	1	1	4	6	8
		%	5,0	5,0	20,0	30,0	40,0
	Vidutinės įmonės	n	1	1	4	10	29
		%	2,2	2,2	8,9	22,2	64,4
	Didelės įmonės	n	8	3	6	16	33
		%	12,1	4,5	9,1	24,2	50,0
Darbo įvertinimas.	Mikroįmonės	n	0	0	3	4	6
		%	0	0	23,1	30,8	46,2
	Mažos įmonės	n	0	0	0	3	16
		%	0	0	0	15,8	84,2
	Vidutinės įmonės	n	0	0	1	9	9
		%	0	0	2,2	20,0	20,0
	Didelės įmonės	n	2	1	2	10	56
		%	2,8	1,4	2,8	14,1	78,9

	Įmonės	Vidinės komunikacijos svarba darbuotojui					
			Visai nesvarbu	Nesvarbu	Neutralu	Svarbu	Labai svarbu
Pagalba sprendžiant darbinės problemas.	Mikroįmonės	n	0	0	3	4	6
		%	0	0	23,1	30,8	46,2
	Mažos įmonės	n	0	0	0	5	15
		%	0	0	0	25,0	75,0
	Vidutinės įmonės	n	0	0	2	15	27
		%	0	0	4,5	34,1	61,4
	Didelės įmonės	n	0	1	2	14	49
		%	0	1,5	3,0	21,2	74,2
Galimybė išsakyti idėjas ir pasiūlymus vadovams.	Mikroįmonės	n	0	0	4	2	7
		%	0	0	30,8%	15,4	53,8
	Mažos įmonės	n	1	0	1	10	8
		%	5,0	0	5,0%	50,0	40,0
	Vidutinės įmonės	n	0	0	3	16	26
		%	0	0	6,7%	35,6	57,8
	Didelės įmonės	n	3	4	8	14	35
		%	4,7	6,3	12,5%	21,9	54,7
Galimybė dalyvauti priimant svarbius sprendimus.	Mikroįmonės	n	1	0	1	5	6
		%	7,7	0	7,7%	38,5%	46,2
	Mažos įmonės	n	2	2	4	8	4
		%	10,0	10,0	20,0%	40,0%	20,0
	Vidutinės įmonės	n	0	2	5	18	20
		%	0	4,4	11,1%	40,0%	44,4
	Didelės įmonės	n	3	3	9	17	30
		%	4,8	4,8	14,5%	27,4%	48,4

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai $p \leq 0,05$), tarp įvairiaus dydžio įmonėse dirbančių respondentų, - paryškinti.

10 priedas. Įvairiais komunikacijos kanalais skleidžiamos informacijos aktualumo vertinimo pasiskirstymas tarp skirtingas pareigas einančių darbuotojų

Komunikacijos kanalai	Pareigos	Informacijos aktualumas					
			Visai neaktuali	Neaktuali	Neutrali	Aktuali	Labai aktuali
Renginys įmonės rezultatams įvertinti planams pristatyti	Aukščiausio lygio vadovai	n	0	0	0	3	8
		%	0	0	0	27,3	72,7
	Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai	n	0	0	2	6	10
		%	0	0	11,1	33,3	55,6
	Administracijos darbuotojai	n	0	1	0	1	11
		%	0	7,7	0	7,7	84,6
Specialistai	n	1	3	5	5	13	
	%	3,7	11,1	18,5	18,5	48,1	
Darbininkai	n	6	2	4	6	9	
	%	22,2	7,4	14,8	22,2	33,3	
Įmonės brošiūros ir lankstinukai	Aukščiausio lygio vadovai	n	0	1	2	2	4
		%	0	11,1	22,2	22,2	44,4
	Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai	n	0	1	1	4	6
		%	0	8,3	8,3	33,3	50,0
	Administracijos darbuotojai	n	0	0	1	3	4
		%	0	0	12,5	37,5	50,0
Specialistai	n	6	2	4	2	8	
	%	27,3	9,1	18,2	9,1	36,4	
Darbininkai	n	9	4	4	2	3	
	%	40,9	18,2	18,2	9,1	13,6	
Proginiai įmonės leidiniai ar suvenyrai	Aukščiausio lygio vadovai	n	0	1	2	5	0
		%	0	12,5	25,0	62,5	0
	Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai	n	2	0	0	5	4
		%	18,2	0	0	45,5	36,4
	Administracijos darbuotojai	n	1	1	2	2	4
		%	10,0	10,0	20,0	20,0	40,0
Specialistai	n	1	2	5	4	4	
	%	6,3	12,5	31,3	25,0	25,0	
Darbininkai	n	10	0	1	2	6	
	%	52,6	0	5,3	10,5	31,6	
Vidinis įmonės radijas	Aukščiausio lygio vadovai	n	4	0	0	0	0
		%	100,0	0	0	0	0
	Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai	n	3	0	0	0	0
		%	100,0	0	0	0	0
	Administracijos darbuotojai	n	2	0	0	0	0
		%	100,0	0	0	0	0
Specialistai	n	5	0	0	0	2	
	%	71,4	0	0	0	28,6	
Darbininkai	n	5	2	0	0	12	
	%	100,0	40,0	0	0	60,0	

		%	26,3	10,5	0	0	63,2
Komunikacijos kanalai	Pareigos	Informacijos aktualumas					
			Visai neaktuali	Neaktual i	Neutrali	Aktuali	Labai aktuali
Vidinė įmonės televizija	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	4	0	0	0	0
		%	100,0	0	0	0	0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	3	0	0	0	0
		%	100,0	0	0	0	0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	2	0	0	0	0
		%	100,0	0	0	0	0
	<i>Specialistai</i>	n	6	0	0	0	1
		%	85,7	0	0	0	14,3
	<i>Darbininkai</i>	n	10	3	0	0	5
		%	55,6	16,7	0	0	27,8
Skelbimų lenta	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	1	1	2	4	4
		%	8,3	8,3	16,7	33,3	33,3
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	1	1	1	7	4
		%	7,1	7,1	7,1	50,0	28,6
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	1	3	4	5	6
		%	5,3	15,8	21,1	26,3	31,6
	<i>Specialistai</i>	n	4	5	4	7	9
		%	13,8	17,2	13,8	24,1	31,0
	<i>Darbininkai</i>	n	3	1	3	5	20
		%	9,4	3,1	9,3	15,6	62,5
Vidinis įmonės laikraštis	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	3	0	1	2	0
		%	50,0	0	16,7	33,3	0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	1	1	0	1	0
		%	25,0	25,0	0	25,0	0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	1	0	1	1	1
		%	25,0	0	25,0	25,0	25,0
	<i>Specialistai</i>	n	5	1	3	0	3
		%	41,7	8,3	25,0	0	25,0
	<i>Darbininkai</i>	n	7	1	1	3	6
		%	38,9	5,6	5,6	16,7	33,3
Elektroninis paštas	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	1	2	9
		%	0	0	8,3	16,7	75,0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	1	1	0	2	14
		%	5,6	5,6	0	11,1	77,8
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	0	0	5	17
		%	0	0	0	22,7	77,3
	<i>Specialistai</i>	n	2	0	4	4	20
		%	6,7	0	13,3	13,3	66,7
	<i>Darbininkai</i>	n	11	1	2	1	4
		%	57,9	5,3	10,5	5,3	21,1

Komunikacijos kanalai	Pareigos	Informacijos aktualumas					
			Visai neaktuali	Neaktuali	Neurali	Aktuali	Labai aktuali
Intranetas	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	1	0	1	3	3
		%	12,5	0	12,5	37,5	37,5
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	1	1	1	4	7
		%	7,1	7,1	7,1	28,6	50,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	0	5	2	4
		%	0	0	45,5	18,2	36,4
	<i>Specialistai</i>	n	6	2	2	1	8
		%	31,6	10,5	10,5	5,3	42,1
	<i>Darbininkai</i>	n	10	2	0	1	3
		%	62,5	12,5	0	6,3	18,8
Neformalus renginiai	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	1	6	4
		%	0	0	9,1	54,5	36,4
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	1	1	6	9
		%	0	5,9	5,9	35,3	52,9
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	1	1	2	5	11
		%	5,0	5,0	10,0	25,0	55,0
	<i>Specialistai</i>	n	1	0	2	10	12
		%	4,0	0	8,0	40,0	48,0
	<i>Darbininkai</i>	n	4	2	2	9	19
		%	11,1	5,6	5,6	25,0	52,8
Susirinkimai	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	0	4	9
		%	0	0	0	30,8	69,2
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	2	5	11
		%	0	0	11,1	27,8	61,1
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	1	3	2	7	13
		%	3,8	11,5	7,7	26,9	50,0
	<i>Specialistai</i>	n	1	1	4	8	21
		%	2,9	2,9	11,4	22,9	60,0
	<i>Darbininkai</i>	n	2	1	9	7	21
		%	5,0	2,5	22,5	17,5	52,5
Tiesioginis bendravimas su kolegomis darbo vietoje	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	0	3	9
		%	0	0	0	25,0	75,0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	0	2	4	13
		%	0	0	10,5	21,1	68,4
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	1	3	4	19
		%	0	3,7	11,1	14,8	70,4
	<i>Specialistai</i>	n	1	0	2	6	27
		%	2,8	0	5,6	16,7	75,0
	<i>Darbininkai</i>	n	2	1	2	4	31
		%	5,0	2,5	5,0	10,0	77,50

Komunikacijos kanalai	Pareigos	Informacijos aktualumas					
			<i>Visai neaktuali</i>	<i>Neaktual i</i>	<i>Neutrali</i>	<i>Aktuali</i>	<i>Labai aktuali</i>
Bendravimas su aukščiausiu vadovu asmeniškai	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	0	0	2	9
		%	0	0	0	18,2	81,8
	<i>Skyriaus vadovai ar pavaduotojai</i>	n	0	0	0	4	15
		%	0	0	0	21,1	78,9
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	5	2	9	11
		%	0	18,5	7,4	33,3	40,7
	<i>Specialistai</i>	n	1	1	2	8	25
		%	2,7	2,7	5,4	21,6	67,6
	<i>Darbininkai</i>	n	4	4	1	6	22
		%	10,8	10,8	2,7	16,2	59,5

11 priedas. Įvairiais komunikacijos kanalais skleidžiamos informacijos aktualumo vertinimo pasiskirstymas tarp skirtingo dydžio įmonių darbuotojų

Komunikacijos kanalai	Įmonė	Informacijos aktualumas					
			Visai neaktuali	Neaktuali	Neutrali	Aktuali	Labai aktuali
Renginys įmonės rezultatams įvertinti planams pristatyti ir	Mikroįmonės	n	1	0	0	1	1
		%	33,3	0	0	33,3	33,3
	Mažos įmonės	n	0	3	3	1	7
		%	0	21,4	21,4	7,1	50,0
	Vidutinės įmonės	n	0	0	3	11	24
		%	0	0	7,9	28,9	63,2
	Didelės įmonės	n	6	3	5	8	20
		%	14,3	7,1	11,9	19,0	47,6
Įmonės brošiūros ir lankstinukai	Mikroįmonės	n	0	0	2	1	1
		%	0	0	50,0	25,0	25,0
	Mažos įmonės	n	1	4	1	0	2
		%	12,5	50,0	12,5	0	25,0
	Vidutinės įmonės	n	4	1	3	8	15
		%	12,9	3,2	9,7	25,8	48,4
	Didelės įmonės	n	11	3	6	4	8
		%	34,4	9,4	18,8	12,5	25,0
Proginiai įmonės leidiniai ar suvenyrai	Mikroįmonės	n	0	0	1	1	0
		%	0	0	50,0	50,0	0
	Mažos įmonės	n	2	2	0	2	1
		%	28,6	28,6	0	28,6	14,3
	Vidutinės įmonės	n	0	2	5	13	7
		%	0	7,4	18,5	48,1	25,9
	Didelės įmonės	n	12	1	4	2	11
		%	40,0	3,3	13,3	6,7	36,7
Vidinis įmonės radijas	Mikroįmonės	n	0	0	0	0	0
		%	0	0	0	0	0
	Mažos įmonės	n	6	1	0	0	0
		%	85,7	14,3	0	0	0
	Vidutinės įmonės	n	5	0	0	0	0
		%	100,0	0	0	0	0
	Didelės įmonės	n	8	0	1	0	14
		%	34,8	0	4,3	0	60,9
Vidinė įmonės televizija	Mikroįmonės	n	0	0	0	0	0
		%	0	0	0	0	0
	Mažos įmonės	n	6	0	0	0	0
		%	100,0	0	0	0	0
	Vidutinės įmonės	n	5	0	0	0	0
		%	100,0	0	0	0	0
	Didelės įmonės	n	14	3	0	0	6
		%	60,9	13,0	0	0	26,1

Komunikacijos kanalai	Įmonės		Informacijos aktualumas				
			Visai neaktuali	Neaktual i	Neurali	Aktuali	Labai aktuali
Skelbimų lenta	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	4	2	3	1
		%	0	40,0	20,0	30,0	10,0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	5	3	1	3	2
		%	35,7	21,4	7,1	21,4	14,3
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	3	4	16	14
		%	0	8,1	10,8	43,2	37,8
	<i>Didelės įmonės</i>	n	5	1	7	6	27
		%	10,9	2,2	15,2	13,0	58,7
Vidinis įmonės laikraštis	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	0	0	0	0
		%	0	0	0	0	0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	4	3	3	2	3
		%	26,7	20,0	20,0	13,3	20,0
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	3	0	1	1	0
		%	50,0	0	16,7	16,7	0
	<i>Didelės įmonės</i>	n	10	0	2	4	7
		%	43,5	0	8,7	17,4	30,4
Elektroninis paštas	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	0	0	1	5
		%	0	0	0	16,7	83,3
	<i>Mažos įmonės</i>	n	1	2	1	5	7
		%	6,3	12,5	6,3	31,3	43,8
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	0	2	5	31
		%	0	0	5,3	13,2	81,6
	<i>Didelės įmonės</i>	n	13	0	4	3	23
		%	30,2	0	9,3	7,0	53,5
Intranetas	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	0	2	1	2
		%	0	0	40,0	20,0	40,0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	4	4	2	0	0
		%	40,0	40,0	20,0	0	0
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	2	1	3	9	14
		%	6,9	3,4	10,3	31,0	48,3
	<i>Didelės įmonės</i>	n	12	0	3	1	10
		%	46,2	0	11,5	3,8	38,5
Neformalus renginiai	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	1	0	0	2
		%	0	33,3	0	0	66,7
	<i>Mažos įmonės</i>	n	2	0	1	8	6
		%	11,8	0	5,9	47,1	35,3
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	1	2	15	20
		%	0	2,6	5,3	39,5	52,6
	<i>Didelės įmonės</i>	n	4	2	5	14	28
		%	7,5	3,8	9,4	26,4	52,8

Komunikacijos kanalai	Įmonės		Informacijos aktualumas				
			Visai neaktuali	Neaktuali	Neutrali	Aktuali	Labai aktuali
Susirinkimai	<i>Mikroįmonės</i>	n	1	2	2	2	6
		%	7,7	15,4	15,4	15,4	46,2
	<i>Mažos įmonės</i>	n	1	2	2	5	10
		%	5,0	10,0	10,0	25,0	50,0
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	1	3	14	24
		%	0	2,4	7,1	33,3	57,1
	<i>Didelės įmonės</i>	n	2	0	10	12	35
		%	3,4	0	16,9	20,3	59,3
Tiesioginis bendravimas su kolegomis darbo vietoje	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	0	1	4	7
		%	0	0	8,3	33,3	58,3
	<i>Mažos įmonės</i>	n	1	2	0	1	15
		%	5,3	10,5	0	5,3	78,9
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	0	2	8	34
		%	0	0	4,5	18,2	77,3
	<i>Didelės įmonės</i>	n	2	0	6	8	45
		%	3,3	0	9,8	13,1	73,8
Bendravimas su tiesioginiu vadovu asmeniškai	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	3	2	4	4
		%	0	23,1	15,4	30,8	30,8
	<i>Mažos įmonės</i>	n	1	3	0	3	12
		%	5,3	15,8	0	15,8	63,2
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	1	2	7	32
		%	0	2,4	4,8	16,7	76,2
	<i>Didelės įmonės</i>	n	4	3	2	15	35
		%	6,8	5,1	3,4	25,4	59,3
Bendravimas su aukščiausiu vadovu asmeniškai	<i>Mikroįmonės</i>	n	1	3	0	1	1
		%	16,7	50,0	0	16,7%	16,7
	<i>Mažos įmonės</i>	n	1	3	5	7	3
		%	5,3	15,8	26,3	36,8%	15,8
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	2	0	13	11	14
		%	5,0	0	32,5	27,5%	35,0
	<i>Didelės įmonės</i>	n	12	4	4	10	11
		%	29,3	9,8	9,8	24,4%	26,8

12 priedas. Įvairiais komunikacijos kanalais skleidžiamos informacijos suprantamumo vertinimo pasiskirstymas tarp skirtingas pareigas einančių darbuotojų

Komunikacijos kanalai	Pareigos	Informacijos suprantamumas					
			Labai sudėtinga	Sudėtinga	Neutrali	Suprantama	Lengvai suprantama
Renginyms įmonės rezultatams įvertinti planams pristatyti	Aukščiausio lygio vadovai	n	3	1	3	1	2
		%	30,0	10,0	30,0	10,0	20,0
	Skyriaus vadovai ar pavaduotojai	n	1	2	5	5	4
		%	5,9	11,8	29,4	29,4	23,5
	Administracijos darbuotojai	n	2	4	3	3	2
		%	14,3	28,6	21,4	21,4	14,3
	Specialistai	n	7	6	2	7	4
		%	26,9	23,1	7,7	26,9	15,4
	Darbininkai	n	2	9	8	2	8
		%	6,9	31,0	27,6	6,9	27,6
Įmonės brošiūros lankstinukai	Aukščiausio lygio vadovai	n	2	1	2	1	2
		%	25,0	12,5	25,0	12,5	25,0
	Skyriaus vadovai ar pavaduotojai	n	0	4	2	2	3
		%	0	36,4	18,2	18,2	27,3
	Administracijos darbuotojai	n	2	1	4	4	1
		%	22,2	11,1	44,4	44,4	11,1
	Specialistai	n	6	3	4	4	3
		%	25,0	12,5	16,7	16,7	12,5
	Darbininkai	n	2	5	2	2	7
		%	8,7	21,7	8,7	8,7	30,4
Proginiai įmonės leidiniai suvenyrai	Aukščiausio lygio vadovai	n	3	2	1	3	0
		%	33,3	22,2	11,1	33,3	0
	Skyriaus vadovai ar pavaduotojai	n	0	3	1	3	4
		%	0	27,3	9,1	27,3	36,4
	Administracijos darbuotojai	n	2	4	1	0	4
		%	18,2	36,4	9,1	0	36,4
	Specialistai	n	4	4	7	3	1
		%	21,1	21,1	36,8	15,8	5,3
	Darbininkai	n	1	2	1	1	9
		%	7,1	14,3	7,1	7,1	64,3
Vidinis įmonės radijas	Aukščiausio lygio vadovai	n	0	2	2	0	1
		%	0	40,0	40,0	0	20,0
	Skyriaus vadovai ar pavaduotojai	n	0	1	2	0	0
		%	0	33,3	66,7	0	0
	Administracijos darbuotojai	n	0	0	4	1	0
		%	0	0	80,0	20,0	0
	Specialistai	n	0	3	3	1	3
		%	0	33,3	33,3	11,1	33,3

	%	0	30,0	30,0	10,0	30,0
<i>Darbininkai</i>	n	2	3	3	0	7
	%	16,7	25,0	25,0	0	58,3

Komunikacijos kanalai	Pareigos	Informacijos suprantamumas					
			<i>Labai sudėtinga</i>	<i>Sudėtinga</i>	<i>Neutrali</i>	<i>Suprantama</i>	<i>Lengvai suprantama</i>
Vidinė įmonės televizija	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	0	3	2	1	1
		%	0	42,9	28,6	14,3	14,3
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	1	3	0	0
		%	0	25,0	75,0	0	0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	1	1	0	0
		%	0	50,0	50,0	0	0
	<i>Specialistai</i>	n	4	2	3	1	0
		%	40,0	20,0	30,0	10,0	0
	<i>Darbininkai</i>	n	0	1	1	1	7
		%	0	10,0	10,0	10,0	70,0
Skelbimų lenta	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	6	0	1	1	2
		%	60,0	0	10,0	10,0	20,0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	3	2	2	2	6
		%	20,0	13,3	13,3	13,3	40,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	5	5	3	4	4
		%	23,8	23,8	14,3	19,0	19,0
	<i>Specialistai</i>	n	13	6	2	2	5
		%	46,4	21,4	7,1	7,1	17,9
	<i>Darbininkai</i>	n	0	7	10	2	13
		%	0	21,9	31,3	6,3	40,6
Vidinis įmonės laikraštis	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	2	1	0	2	0
		%	40,0	20,0	0	40,0	0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	1	1	1	0
		%	0	33,3	33,3	33,3	0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	0	3	1	3	1
		%	0	37,5	12,5	37,5	12,5
	<i>Specialistai</i>	n	7	2	3	2	1
		%	50,0	14,3	21,4	14,3	7,1
	<i>Darbininkai</i>	n	1	3	3	3	6
		%	7,1	21,4	21,4	21,4	42,9
Elektroninis paštas	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	6	0	1	1	3
		%	54,5	0	9,1	9,1	27,3
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	4	0	6	0	8
		%	22,2	0	33,3	0	44,4
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	4	4	4	3	7
		%	18,2	18,2	18,2	13,6	31,8
	<i>Specialistai</i>	n	14	3	3	3	6
		%	48,3	10,3	10,3	10,3	20,7

	<i>Darbininkai</i>	n	1	3	8	8	6
		%	4,8	14,3	38,1	38,1	28,6

Komunikacijos kanalai	Pareigos	Informacijos suprantamumas					
			<i>Labai sudėtinga</i>	<i>Sudėtinga</i>	<i>Neutrali</i>	<i>Suprantama</i>	<i>Lengvai suprantama</i>
Intranetas	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	2	2	1	1	1
		%	28,6	28,6	14,3	14,3	14,3
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	3	1	3	2	4
		%	23,1	7,7	23,1	15,4	30,8
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	4	3	3	1	3
	%	28,6	21,4	21,4	7,1	21,4	
	<i>Specialistai</i>	n	11	4	1	1	3
		%	55,0	20,0	5,0	5,0	15,0
	<i>Darbininkai</i>	n	2	3	3	2	4
		%	14,3	21,4	21,4	14,3	28,6
Neformalus ringiniai	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	5	2	0	2	2
		%	45,5	18,2	0	18,2	18,2
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	2	3	2	1	8
		%	12,5	18,8	12,5	6,2	50,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	5	1	6	0	10
	%	22,7	4,5	27,3	0	45,5	
	<i>Specialistai</i>	n	11	1	8	1	7
		%	39,3	3,6	28,6	3,6	25,0
	<i>Darbininkai</i>	n	1	4	9	5	13
		%	3,1	12,5	28,1	15,6	40,6
Susirinkimai	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	6	2	0	2	3
		%	46,2	15,4	0	15,4	23,1
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	3	1	2	6	5
		%	17,6	5,9	11,8	35,3	29,4
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	3	6	3	8	6
	%	11,5	23,1	11,5	30,8	23,1	
	<i>Specialistai</i>	n	14	6	5	2	6
		%	42,4	18,2	15,2	6,1	18,2
	<i>Darbininkai</i>	n	1	1	6	7	13
		%	3,6	3,6	21,4	25,0	46,4
Tiesioginis bendravimas su kolegomis darbo vietoje	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	6	1	0	2	3
		%	50,0	8,3	0	16,7	25,0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	4	0	4	2	8
		%	22,2	0	22,2	11,1	44,4
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	8	5	1	5	8
	%	29,6	18,5	3,7	18,5	29,6	
	<i>Specialistai</i>	n	19	1	4	3	8
		%	54,3	2,9	11,4	8,6	22,9
	<i>Darbininkai</i>	n	1	2	11	9	19

		%	2,4	4,8	26,2	21,4	45,2
--	--	---	-----	-----	------	------	------

Komunikacijos kanalai	Pareigos	Informacijos suprantamumas					
			<i>Labai sudėtinga</i>	<i>Sudėtinga</i>	<i>Neutrali</i>	<i>Supran- tama</i>	<i>Lengvai suprantama</i>
Bendravimas su aukščiausiu vadovu asmeniškai	<i>Aukščiausio lygio vadovai</i>	n	6	0	1	1	3
		%	54,5	0	9,1	9,1	27,3
	<i>Skyriaus vadovai ar pavaduotojai</i>	n	2	3	1	3	9
		%	11,1	16,7	5,6	16,7	50,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	5	7	3	5	6
		%	19,2	26,9	11,5	19,2	23,1
	<i>Specialistai</i>	n	13	8	3	3	11
		%	34,2	21,1	7,9	7,9	28,9
	<i>Darbininkai</i>	n	2	2	9	12	13
		%	5,3	5,3	23,7	31,6	34,2

13 priedas. Įvairiais komunikacijos kanalais skleidžiamos informacijos suprantamumo vertinimo pasiskirstymas tarp skirtingo dydžio įmonių darbuotojų

Komunikacijos kanalai	Įmonė	Informacijos suprantamumas					
			Labai sudėtinga	Sudėtinga	Neutrali	Suprantama	Lengvai suprantama
Renginys įmonės rezultatams įvertinti planams pristatyti ir	Mikroįmonės	n	1	1	0	0	0
		%	50,0	50,0	0	0	0
	Mažos įmonės	n	6	2	2	1	2
		%	46,2	15,4	15,4	7,7	15,4
	Vidutinės įmonės	n	5	8	9	8	7
		%	13,5	21,6	24,3	21,6	18,9
	Didelės įmonės	n	3	12	10	9	11
		%	6,7	26,7	22,2	20,0	24,4
Įmonės brošiūros ir lankstinukai ir	Mikroįmonės	n	2	1	1	0	0
		%	50,0	25,0	25,0	0	0
	Mažos įmonės	n	1	3	8	0	0
		%	8,3	25,0	66,7	0	0
	Vidutinės įmonės	n	7	4	4	7	6
		%	25,0	14,3	14,3	25,0	21,4
	Didelės įmonės	n	2	6	7	6	10
		%	6,5	19,4	22,6	19,4	32,3
Proginiai įmonės leidiniai ar suvenyrai ar	Mikroįmonės	n	0	5	2	0	0
		%	0	71,4	28,6	0	0
	Mažos įmonės	n	0	3	3	2	0
		%	0	37,5	37,5	25,0	0
	Vidutinės įmonės	n	9	4	5	9	4
		%	29,0	12,9	16,1	29,0	12,9
	Didelės įmonės	n	1	3	1	0	15
		%	5,0	15,0	5,0	0	75,0
Vidinis įmonės radijas	Mikroįmonės	n	0	0	0	1	0
		%	0	0	0	100,0	0
	Mažos įmonės	n	0	2	6	0	1
		%	0	22,2	66,7	0	11,1
	Vidutinės įmonės	n	0	4	5	1	1
		%	0	36,4	45,5	9,1	9,1
	Didelės įmonės	n	2	0	3	0	9
		%	14,3	0	21,4	0	64,3
Vidinė įmonės televizija	Mikroįmonės	n	0	2	3	0	0
		%	0	40,0	60,0	0	0
	Mažos įmonės	n	2	1	3	1	0
		%	28,6	14,3	42,9	14,3	0
	Vidutinės įmonės	n	0	4	5	1	1
		%	0	36,4	45,5	9,1	9,1
	Didelės įmonės	n	2	1	0	1	7
		%	18,2	9,1	0	9,1	63,6

Komunikacijos kanalai	Įmonės		Informacijos suprantamumas				
			<i>Labai sudėtinga</i>	<i>Sudėtinga</i>	<i>Neutrali</i>	<i>Suprantama</i>	<i>Lengvai suprantama</i>
Skelbimų lenta	<i>Mikroįmonės</i>	n	6	3	1	0	0
		%	60,0	30,0	10,0	0	0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	6	3	3	0	1
		%	46,2	23,1	23,1	0	7,7
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	15	3	2	2	13
		%	42,9	8,6	5,7	5,7	37,1
	<i>Didelės įmonės</i>	n	1	11	12	9	16
		%	2,0	22,4	24,5	18,4	32,7
Vidinis įmonės laikraštis	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	0	0	0	0
		%	0	0	0	0	0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	9	1	3	1	1
		%	60,0	6,7	20,0	6,7	6,7
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	0	1	1	1	0
		%	0	33,3	33,3	33,3	0
	<i>Didelės įmonės</i>	n	1	5	4	9	7
		%	3,8	19,2	15,4	34,6	26,9
Elektroninis paštas	<i>Mikroįmonės</i>	n	4	1	1	0	0
		%	66,7	16,7	16,7	0	0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	9	0	4	2	1
		%	56,3	0	25,0	12,5	6,3
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	14	5	3	2	13
		%	37,8	13,5	8,1	5,4	35,1
	<i>Didelės įmonės</i>	n	4	4	14	6	16
		%	9,1	9,1	31,8	13,6	36,4
Intranetas	<i>Mikroįmonės</i>	n	4	0	1	0	0
		%	80,0	0	20,0	0	0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	3	1	0	1	0
		%	60,0	20,0	0	20,0	0
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	13	5	3	1	6
		%	46,4	17,9	10,7	3,6	21,4
	<i>Didelės įmonės</i>	n	3	8	7	5	9
		%	9,4	25,0	21,9	15,6	28,1
Neformalus renginiai	<i>Mikroįmonės</i>	n	2	1	5	0	0
		%	25,0	12,5	62,5	0	0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	9	2	1	0	5
		%	52,9	11,8	5,9	0	29,4
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	13	5	3	4	13
		%	34,2	13,2	7,9	10,5	34,2
	<i>Didelės įmonės</i>	n	1	3	16	5	23
		%	2,1	6,3	33,3	10,4	47,9

Komunikacijos kanalai	Įmonės		Informacijos suprantamumas				
			Labai sudėtinga	Sudėtinga	Neutrali	Suprantama	Lengvai suprantama
Susirinkimai	<i>Mikroįmonės</i>	n	7	3	2	1	0
		%	53,8	23,1	15,4	7,7	0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	8	2	1	7	2
		%	40,0	10,0	5,0	35,0	10,0
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	11	6	5	9	11
		%	26,2	14,3	11,9	21,4	26,2
	<i>Didelės įmonės</i>	n	1	5	8	9	20
		%	2,3	11,6	18,6	20,9	46,5
Tiesioginis bendravimas su kolegomis darbo vietoje	<i>Mikroįmonės</i>	n	12	0	0	0	0
		%	100,0	0	0	0	0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	7	1	3	5	3
		%	36,8	5,3	15,8	26,3	15,8
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	18	3	3	4	15
		%	41,9	7,0	7,0	9,3	34,9
	<i>Didelės įmonės</i>	n	3	5	14	12	28
		%	4,8	8,1	22,6	19,4	45,2
Bendravimas su tiesioginiu vadovu asmeniškai	<i>Mikroįmonės</i>	n	7	6	0	0	0
		%	53,8	46,2	0	0	0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	6	2	3	3	5
		%	31,6	10,5	15,8	15,8	26,3
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	12	6	4	4	15
		%	29,3	14,6	9,8	9,8	36,6
	<i>Didelės įmonės</i>	n	4	6	11	17	22
		%	6,7	10,0	18,3	28,3	36,7
Bendravimas su aukščiausiu vadovu asmeniškai	<i>Mikroįmonės</i>	n	3	2	0	1	0
		%	50,0	33,3	0	16,7	0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	7	2	3	4	2
		%	38,9	11,1	16,7	22,2	11,1
	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	7	5	7	4	12
		%	20,0	14,3	20,0	11,4	34,3
	<i>Didelės įmonės</i>	n	7	9	11	8	12
		%	14,9	19,1	23,4	17,0	25,5

14 priedas. Motyvacinių priemonių vertinimas įvairias pareigas einančių respondentų

Motyvatorius	Pareigos	Labiausiai skatina dirbti		Mažiausiai skatina dirbti	
		n	%	n	%
Geras atlyginimas	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	8	0	0
		%	61,5	0	0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	12	2	2
		%	60,0	10,0	10,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	19	2	2
		%	65,5	6,9	6,9
	<i>Specialistai</i>	n	28	3	3
		%	73,7	10,3	10,3
	<i>Darbininkai</i>	n	35	5	5
		%	63,6	9,1	9,1
Įdomus darbas	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	8	1	1
		%	61,5	7,7	7,7
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	10	2	2
		%	50,0	10,0	10,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	18	2	2
		%	62,1	6,9	6,9
	<i>Specialistai</i>	n	18	4	4
		%	47,4	10,5	10,5
	<i>Darbininkai</i>	n	11	12	12
		%	20,0	21,8	21,8
Mokymosi galimybės	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	3	1	1
		%	23,1	7,7	7,7
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	4	5	5
		%	20,0	25,0	25,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	7	6	6
		%	24,1	20,7	20,7
	<i>Specialistai</i>	n	6	8	8
		%	15,8	21,1	21,1
	<i>Darbininkai</i>	n	8	13	13
		%	14,5	23,6	23,6
Aiškios darbo užduotys	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	3	3
		%	0	23,1	23,1
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	3	2	2
		%	15,0	10,0	10,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	1	10	10
		%	3,4	34,5	34,5
	<i>Specialistai</i>	n	5	8	8
		%	13,2	21,1	21,1
	<i>Darbininkai</i>	n	10	10	10
		%	18,2	18,2	18,2

Motyvatorius	Pareigos	Labiausiai skatina dirbti		Mažiausiai skatina dirbti	
		n	%	n	%
Saugumas dėl darbo vietos	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	1	n	8
		%	7,7	%	61,5
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	2	n	12
		%	10,0	%	60,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	3	n	16
	%	10,3	%	55,1	
	<i>Specialistai</i>	n	1	n	22
		%	2,6	%	57,9
	<i>Darbininkai</i>	n	5	n	13
		%	9,1	%	23,8
Pripažinimas ir vertinimas	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	6	n	1
		%	46,2	%	7,7
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	4	n	2
		%	20,0	%	10,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	7	n	3
	%	24,1	%	10,3	
	<i>Specialistai</i>	n	16	n	4
		%	42,1	%	10,5
	<i>Darbininkai</i>	n	6	n	7
		%	10,9	%	12,7
Geros darbo sąlygos	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	2	n	7
		%	15,4	%	53,8
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	3	n	1
		%	15,0	%	5,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	4	n	10
	%	13,8	%	34,5	
	<i>Specialistai</i>	n	5	n	15
		%	13,2	%	39,5
	<i>Darbininkai</i>	n	4	n	11
		%	7,3	%	20,0
Premijos, dovanos	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	n	7
		%	0	%	53,8
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	2	n	8
		%	10,0	%	40,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	2	n	10
	%	6,9	%	34,5	
	<i>Specialistai</i>	n	2	n	10
		%	5,3	%	26,3
	<i>Darbininkai</i>	n	8	n	7
		%	14,5	%	12,7

Motyvatorius	Pareigos		Labiausiai skatina dirbti	Mažiausiai skatina dirbti
Karjeros galimybės	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	4	0
		%	30,8	0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	4	5
		%	20,0	25,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	9	2
		%	31,0	6,9
	<i>Specialistai</i>	n	6	4
		%	15,8	10,5
	<i>Darbininkai</i>	n	6	11
		%	10,9	20,0
Draugiškas kolektyvas	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	1	0
		%	7,7	0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	7	1
		%	35,0	5,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	6	5
		%	20,7	17,2
	<i>Specialistai</i>	n	11	3
		%	28,9	7,9
	<i>Darbininkai</i>	n	13	10
		%	23,6	18,2
Geri santykiai su vadovu	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	1	1
		%	7,7	7,7
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	2	2
		%	10,0	10,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	3	3
		%	10,3	10,3
	<i>Specialistai</i>	n	4	2
		%	10,5	5,26
	<i>Darbininkai</i>	n	11	8
		%	20,0	14,5
Darbas prestižinėje	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	1	7
		%	7,7	53,8
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	0	12
		%	0	60,0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	5	16
		%	17,2	55,2
	<i>Specialistai</i>	n	4	21
		%	10,5	55,3
	<i>Darbininkai</i>	n	7	11
		%	12,7	20,0

Motyvatorius	Pareigos	Labiausiai skatina dirbti		Mažiausiai skatina dirbti	
Nuomonės išklaušymas ir vertinimas	<i>Aukščiausio lygio vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	3	0	0
		%	23,1	0	0
	<i>Skyriaus vadovai ar jų pavaduotojai</i>	n	4	0	0
		%	20,0	0	0
	<i>Administracijos darbuotojai</i>	n	2	1	3,4
		%	6,9	3,4	3,4
	<i>Specialistai</i>	n	2	2	2
		%	5,3	5,3	5,3
	<i>Darbininkai</i>	n	2	0	0
		%	3,7	0	0

15 priedas. Motyvacinių priemonių vertinimo pasiskirstymas pagal įmonių dydį

Motyvatorius	Įmonės	Labiausiai skatina dirbti		Mažiausiai skatina dirbti
		n	%	
Geras atlyginimas	Mikroįmonės	n	10	0
		%	76,9	0
	Mažos įmonės	n	19	1
		%	90,5	4,8
	Vidutinės įmonės	n	30	1
		%	66,7	2,2
	Didelės įmonės	n	45	10
		%	57,7	12,8
Įdomus darbas	Mikroįmonės	n	5	0
		%	38,5	0
	Mažos įmonės	n	10	1
		%	76,9	4,8
	Vidutinės įmonės	n	31	1
		%	68,9	2,2
	Didelės įmonės	n	20	19
		%	25,6	24,4
Mokymosi galimybės	Mikroįmonės	n	3	5
		%	23,1	38,5
	Mažos įmonės	n	3	6
		%	14,3	28,6
	Vidutinės įmonės	n	7	6
		%	15,6	13,3
	Didelės įmonės	n	16	16
		%	20,5	20,5
Aiškios darbo užduotys	Mikroįmonės	n	1	0
		%	7,7	0
	Mažos įmonės	n	2	9
		%	9,5	42,9
	Vidutinės įmonės	n	4	10
		%	8,9	22,2
	Didelės įmonės	n	12	15
		%	15,4	19,2
Saugumas dėl darbo vietos	Mikroįmonės	n	1	8
		%	7,7	61,5
	Mažos įmonės	n	1	11
		%	4,8	52,4
	Vidutinės įmonės	n	0	28
		%	0	62,2
	Didelės įmonės	n	10	25
		%		

		%	12,8	32,1
Motyvatorius	Įmonės		Labiausiai skatina dirbti	Mažiausiai skatina dirbti
Pripažinimas ir vertinimas	<i>Mikroįmonės</i>	n	6	0
		%	46,2	0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	11	0
		%	52,4	0
Geros darbo sąlygos	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	13	6
		%	28,9	13,3
	<i>Didelės įmonės</i>	n	10	11
		%	12,8	14,1
Premijos, dovanos	<i>Mikroįmonės</i>	n	2	8
		%	15,4	61,5
	<i>Mažos įmonės</i>	n	1	3
		%	4,8	14,3
Karjeros galimybės	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	4	18
		%	8,9	40,0
	<i>Didelės įmonės</i>	n	11	15
		%	14,1	19,2
Premijos, dovanos	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	6
		%	0	46,2
	<i>Mažos įmonės</i>	n	0	8
		%	0	30,1
Karjeros galimybės	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	1	15
		%	2,2	33,3
	<i>Didelės įmonės</i>	n	13	13
		%	16,7	16,7
Karjeros galimybės	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	2
		%	0	15,4
	<i>Mažos įmonės</i>	n	1	2
		%	4,8	9,5
Draugiškas kolektyvas	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	12	3
		%	15,4	6,7
	<i>Didelės įmonės</i>	n	0	15
		%	0	19,2
Draugiškas kolektyvas	<i>Mikroįmonės</i>	n	2	0
		%	15,4	0
	<i>Mažos įmonės</i>	n	5	0
		%	23,8	0
Draugiškas kolektyvas	<i>Vidutinės įmonės</i>	n	21	0
		%	46,7	0
	<i>Didelės įmonės</i>	n	11	19
		%	14,0	24,4

Motyvatorius	Įmonės	Labiausiai skatina dirbti		Mažiausiai skatina dirbti	
		n	%	n	%
Geri santykiai su vadovu	<i>Mikroįmonės</i>	n	0	n	1
		%	0	%	7,7
	<i>Mažos įmonės</i>	n	1	n	4
		%	4,8	%	19,0
<i>Vidutinės įmonės</i>		n	3	n	1
		%	6,7	%	2,2
<i>Didelės įmonės</i>		n	17	n	10
		%	21,8	%	12,8
Darbas prestižinėje	<i>Mikroįmonės</i>	n	2	n	10
		%	15,4	%	76,9
	<i>Mažos įmonės</i>	n	1	n	15
		%	4,8	%	71,4
<i>Vidutinės įmonės</i>		n	2	n	26
		%	4,4	%	57,8
<i>Didelės įmonės</i>		n	12	n	17
		%	15,4	%	21,8
Nuomonės išklausymas ir vertinimas	<i>Mikroįmonės</i>	n	4	n	1
		%	30,8	%	7,7
	<i>Mažos įmonės</i>	n	3	n	1
		%	14,3	%	4,8
<i>Vidutinės įmonės</i>		n	6	n	1
		%	13,3	%	2,2
<i>Didelės įmonės</i>		n	0	n	0
		%	0	%	0

THE IMPORTANCE OF THE INTERNAL COMMUNICATION IN THE EMPLOYEE MOTIVATION (SUMMARY)

By Jurgita Tapiniene

The object of this master's study is the internal communication as means for the motivation of employees. *The aim* of the study is to analyse the role of the internal communication in the employee motivation process. *The major goals* of the study are to analyse the changing needs of employees and organizations, to examine, which means provide effective employee motivation, to investigate and evaluate the importance of internal communication in employee motivation process and to analyse whether the internal communication works as a motivator in the companies of Lithuania.

Metaanalysis and quantitative research results show that the internal communication is one of the most important employee motivation factors. Research in Lithuanian companies revealed that the major factor for now is the financial motivation, however, the social transformation has formed a new generation of employees who have other needs than that. In the age of changing values and needs the employees are not loyal if they cannot trust their employer or if they are not determined to stay in the same workplace for good. In the employer's pursuit to find, to „tie“, to keep and to motivate the talents, the role of the internal communication becomes more and more vital.

Effective communication seeking organizations admit the strategic nature of this field and use the tools of internal communication when making changes to increase the loyalty of employees. This becomes the major goal of the internal communication. Functions of the internal communication change as well – it is used to appoint a certain satisfactory status to an employee, to involve one in the organizational activities.

This master's study may be useful to the specialists of corporate communication and personnel management, executives and scholars of communication.