

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Ilma Cikanaitė,
Ryšių su visuomene studijų programos studentė

**ORGANIZACIJŲ VIDINĖ KOMUNIKACIJA:
AUDITO TAIKYMO ASPEKTAI**
(Atvejo tyrimas)

MAGISTRO DARBAS

Vadovė asist. I. Gečienė

Vilnius, 2006

<i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i>
<p>Ilma Cikanaitė (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė) Organizacijų vidinė komunikacija: audito taikymo aspektai (magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba) Internal communication of the organization: principles of implementation audit bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)</p>
<p>Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>
<p>Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>
<i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas</i>
<p>Magistro baigiamąjį darbą ginti _____ (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)</p> <p>_____</p> <p>(data) (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)</p>
<i>Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>
<p>Magistro baigiamasis darbas įregistruotas</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">(katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)</p>

_____	_____
(data)	(katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
Recenzentu skiriu _____	
	(recenzento vardas, pavardė)
_____	_____
(data)	(instituto/ katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>	
Darbą recenzuoti gavau. _____	
	(data)

	(recenzento parašas)

Cikanaitė, Ilma

Cik 143 Organizacijų vidinė komunikacija: audito taikymo aspektai : magistro darbas / Ilma Cikanaitė; mokslinis vadovas asist. Ingrida Gečienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2006. - 94, [13] lap.: priedai. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 73-75 (34 pavad.).

UDK 008+659.4

Magistrinio darbo objektas – vidinė organizacijos komunikacija. Darbo tikslas – ištirti organizacijos vidinę komunikaciją, pritaikant komunikacijos audito metodą. Pagrindiniai uždaviniai: išsiaiškinti organizacijos vidinės komunikacijos sąvoką, priemones, kanalus, funkcijas, rūšis, auditorijas bei išanalizuoti kokios komunikacijos priemonės yra taikomos vidinės komunikacijos procese, išsiaiškinti vidinės komunikacijos tyrimo metodo – komunikacijos audito – sąvoką, instrumentus, tyrimo sritis, atlikimo laiką bei etapus ir pritaikyti jo metodologiją praktiškai, tiriant vienos įmonių grupės vidinę komunikaciją.

Pažymėtina, jog vidinės komunikacijos auditas nėra populiarus ir dažnai atliekamas tyrimas privačiose, valstybinėse ar visuomeninėse Lietuvos organizacijose. Dauguma įmonių atlieka pavienius tyrimus apie atskirus įmonės komunikacijos aspektus, tačiau tokio bendro, daugelį arba visas komunikacijos sritis apimančio, tyrimo imasi vienetai ir jo atlikimo pavyzdžių lietuviškoje istoriografijoje nėra.

Naudojant tiek užsieniškąją, tiek lietuviškąją literatūrą, darbe pateiktos organizacijos vidinės komunikacijos ir komunikacijos audito sampratos. Taip pat išnagrinėti pagrindiniai komunikacijos audito atlikimo principai, kurie vėliau buvo pritaikyti praktiškai tiriant įmonių grupės UAB „Rubicon group“ vidinę komunikaciją. Darbo išvadose pateikiami darbo rezultatai bei pasiūlymai kaip įmonei UAB „Rubicon group“ reikėtų pagerinti komunikaciją ir informacijos sklaidą tarp grupėje esančių įmonių darbuotojų.

Šis darbas gali būti naudingas organizacijų vadovams, personalo ir komunikacijos skyrių darbuotojams, siekiantiems formuoti vidinės komunikacijos principus ir padaryti ją efektyvesnę, ryšiu su visuomene specialistams, komunikacijos bei sociologijos disciplinų dėstytojams ir studentams.

Turinys

Įvadas.....	7
1. Vidinė organizacijos komunikacija.....	11
1.1. Komunikacijos samprata.....	11
1.1.1. Komunikacijos proceso modelis.....	11
1.1.2. Komunikacijos funkcijos.....	13
1.2. Vidinė organizacijos komunikacija.....	14
1.3. Vidinės komunikacijos rūšys.....	14
1.3.1. Verbalinė ir neverbalinė komunikacija.....	14
1.3.2. Vienpusė ir dvipusė komunikacija.....	15
1.3.3. Vertikalioji ir horizontalioji komunikacija.....	16
1.3.4. Formalioji ir neformalioji komunikacija.....	18
1.4. Vidinės komunikacijos efektyvumas.....	21
1.5. Vidinės komunikacijos auditorijos.....	23
1.6. Vidinės komunikacijos organizacijoje tyrimų būdai.....	23
2. Komunikacijos auditas.....	26
2.1. Komunikacijos audito samprata.....	26
2.1.1. Dvi komunikacijos audito sampratos mokyklos.....	27
2.1.2. Auditorius	29
2.2. Komunikacijos audito atlikimas.....	30
2.2.1. Metodologija	30
2.2.2. Komunikacijos auditavimo instrumentai.....	32
2.2.3. Komunikacijos audito tyrimo sritys.....	32
2.2.4. Kada komunikacijos auditas turi būti atliekamas?.....	34
2.2.5. Kas yra audituojama ir ką parodo audito tyrimas?.....	36
2.2.6. Komunikacijos audito etapai.....	37
3. UAB „Rubicon group“ vidinės komunikacijos auditas.....	40
3.1. Tyrimo metodologija ir eiga.....	40
3.2. Tyrimo objektas.....	43
3.3. Tyrimo rezultatai.....	45
3.3.1. Internetinis puslapis	46
3.3.2. Intranetas.....	47

3.3.3. Vidinis laikraštis.....	49
3.3.4. Komunikacija telefonu.....	51
3.3.5. Elektroninis paštas.....	51
3.3.6. Mesendžeris.....	52
3.3.7. Susirinkimai.....	53
3.3.8. Laiškai.....	54
3.3.9. Renginiai.....	54
3.3.10. Sentencijos.....	55
3.3.11. Informacijos sklaidos „Rubicon group“ įmonėje modelis.....	56
3.3.12. „Atmosferos klimato“ tyrimas.....	57
3.3.4. Apklaustos išvados.....	58
Išvados.....	71
Bibliografinių nuorodų sąrašas.....	73
Internal communication of the organization: principles of implementation audit (summary).....	76
Priedai	
<i>1 priedas. Anketos pavyzdys</i>	
<i>2 priedas. Interviu medžiaga: (1 ir 2 interviu)</i>	

IVADAS

Temos apžvalga

Komunikacija yra viena svarbiausių gyvenimo veiksnių be kurio nebūtų galimas bendravimas ir informacijos sklaida. Ji yra būtina sąlyga keistis simbolinėmis reikšmėmis, t.y. bendrauti. Kiekviename žingsnyje susiduriame su žinutėmis, kurios mums turi kokią nors prasmę, o kiekviena gyvenimo sfera turi savyje savitus komunikacijos principus ir jos priemones.

Komunikacija būtina ir begalo svarbi kiekvienai organizacijai, nepriklausomai nuo to ar ji maža, ar turi tūkstančius narių, ar yra privati, valstybinė ar visuomeninė. Kitaip tariant, komunikacija – organizacijos gyvenimo kraujas, ir jos trūkumas ar neefektyvumas atsiliepia organizacijos valdymui, vystymuisi, reputacijai bei vidiniam klimatui. Organizacijos komunikacija gali būti *vidinė*, t.y. bendravimas su vidinėmis publikomis ir *išorinė* – komunikuojama su išorinėmis publikomis. Sėkminga organizacijos komunikacija yra viena iš vadybos priemonių, padedančių efektyviai valdyti organizaciją, siekiant gerų santykių su klientais, tiekėjais, akcininkais, darbuotojais, norint, jog organizacija nebūtų visuotinai ignoruojama, reputacija ir įvaizdis palankūs, o rezultatai maksimaliai geri. Šiuo metu atliekama vis daugiau komunikacijos tyrimų, siekiant išanalizuoti bendravimo organizacijos viduje ir išorėje, elgesio bei informacijos sklaidos ypatumus organizacijoje.

Vidinė komunikacija organizacijoje yra vienas svarbiausių įmonės vidinės veiklos ir darbinės atmosferos veiksnių. Be jos nėra įmanoma tikslinga, pelninga ir produktyvi bet kokios organizacijos veikla. Gera vidinė komunikacija skatina efektingai atlikti darbus ir įgyvendinti įmonės tikslus.

Siekiant patikrinti ar ištirti komunikacijos organizacijoje būklę pasitarnauti gali vienas pagrindinių komunikacijos organizacijoje tyrimo metodų – *komunikacijos auditas*, jungiantis net kelis tyrimo metodus (interviu, apklausą, turinio analizę ir t.t.). Bendrai auditas yra tam tikras procesas, kurio metu gaunami, kaupiami, gvildenami ir vertinami objektyvūs duomenys apie įvairius veiksmus bei įvykius, kurio metu nustatoma, ar jie atitinka tam tikrų kriterijų lygmenį, ar jo neatitinka, o rezultatas teikiamas tos informacijos naudotojams, tai yra audito užsakovams.

Darbo objektas, tikslas ir uždaviniai:

Darbe pirmiausiai bus aptartas komunikacijos procesas bendrąją prasme. Pažymėtina, jog tai yra būtina prieiga prie darbo objekto – vidinės organizacijos komunikacijos – pagrindinių principų ir sampratos analizės. Tokiu atžvilgiu darbo tikslas – ištirti organizacijos vidinę komunikaciją, pritaikant komunikacijos audito metodą.

Darbo uždaviniais laikytina:

1. Išsiaiškinti organizacijos vidinės komunikacijos sąvoką, priemones, kanalus, funkcijas, rūšis, auditorijas bei išanalizuoti kokios komunikacijos priemonės yra taikomos vidinės komunikacijos procese,
2. Išsiaiškinti vidinės komunikacijos tyrimo metodo – komunikacijos audito – sąvoką, instrumentus, tyrimo sritis, atlikimo laiką bei etapus.
3. Pritaikyti komunikacijos audito metodologiją praktiškai, tiriant vienos verslo įmonių grupės vidinę komunikaciją.

Darbo metodai

Siekiant išpildyti darbo tikslus ir uždavinius, teorinėje darbo dalyje naudojama komparatyvinė literatūros analizė bei sintezė, o praktiniame segmente – kokybinio tyrimo metodai: nukreiptas interviu, turinio analizė, kiekybinio tyrimo metodas – apklausa anketuojant ir palyginamoji duomenų analizė bei sintezė.

Darbo struktūra

Darbas susideda iš trijų dalių – dvi teorinės dalys ir viena praktinė. Pirmoje dalyje yra analizuojamas komunikacijos procesas, organizacijos vidinė komunikacija, jos sąvoka, turinys, tikslas, priemonės, rūšys. Išnagrinėjus vidinės komunikacijos koncepciją bei jos tyrimo galimybę, pereinama prie antrosios dalies, kurioje analizuojama komunikacijos audito samprata, metodologija, pagrindinės pragmatinės nuostatos bei rekomendacijos. Paskutinę dalį sudaro tyrimas, kurio metu empiriškai pritaikoma teorija. Šioje praktinėje dalyje atliekamas UAB “Rubicon group“ vidinės komunikacijos auditas.

Taigi, yra siektina, analizuojant teorinį šios tematikos pagrindą, pateikti jos pritaikymą vienoje iš didžiausių Lietuvos įmonių bei pagrįsti arba paneigti iškeltą hipotezę, jog *Komunikacijos auditas yra tikslingiausia, išsamiausia ir tinkamiausia tyrimų sintezė, siekiant ištirti didelės ir sudėtinės organizacijos vidinės komunikacijos situaciją.*

Istoriografija

Komunikacijos samprata yra išanalizuota ir išpolemizuota ne vienoje tiek lietuviškoje, tiek užsienietiškoje studijoje. Gausi komunikacijos organizacijoje tematikos istoriografija įgalina pirmojoje baigiamojo darbo dalyje išsamiai išsiaiškinti organizacijoje vykstančius procesus, komunikacijos srautus, jos turinio ypatybes ir „priėti“ antrosios dalies teorinės analizės.

Pirmojoje darbo dalyje, analizuojant komunikacijos terminą ir procesą, remiamasi 1998 m. lietuviškai išleistu, vadovėliniu, kalbant apie komunikacijos sampratą, veikalu laikytinu John Fiske darbu „Įvadas į komunikacijos studijas“. Šiame darbe autorius itin išsamiai pateikia teorinius komunikacijos sampratos aiškinimus.

Komunikacijos organizacijoje tematika – neatsiejama ir nuo organizacijos elgsenos, personalo vadybos tematikos, todėl šiame darbe, kalbant apie komunikacijos funkcijas ir ypač jos rūšis organizacijoje, remiamasi vadybos, personalo vadybos teorine medžiaga. Išskirtini šie lietuviškosios istoriografijos autoriai ir jų veikalai: Algimanto Sakalo veikalas „Personalo vadyba“, išleistas 1998 m.; to paties autoriaus 2000 m. išleista bendra studija su Violeta Šilingiene „Personalo valdymas: vadovavimas, darbuotojų pažinimas, motyvavimas“; Jucevičienės Palmyros 1996 m. studija „Organizacijos elgsena“. Darbe taip pat remtasi šiais užsienio autorių veikalais: 1989 m. išleista Keiht Davis ir John W. Newstrom bendra studija „Human behavior at work: Organizational behavior“, taip pat Stephen P. Robbins lietuviškai 2003 m. išleistu veikalu „Organizacinės elgsenos pagrindai“ bei 2000 m. lietuviškai išleistu darbu „Vadyba“, kurios autoriai yra žymūs vadybos mokslo teoretikai ir praktikai A.F. James Stoner, R. Edward Freeman ir R. Daniel Gilbert.

Analizuojant organizacijos komunikaciją, susipažinta ir su Rusijos tyrėjų darbais. Pažymėtina, jog vienas aktualiausių pirmai baigiamojo darbo teorinei daliai veikalų yra autorės Irinos Sidorskajos knyga „Komunikacija organizacijose“ (2002 m.)¹, kuri itin išsamiai analizuoja komunikacijos organizacijoje rūšis, ir Večeslavo Moisejevo 1999 m. darbas „Ryšiai su visuomene: teorija ir praktika“², pateikiantis teorinių komunikacijos rūšių organizacijoje variaciją, nagrinėjantis jos efektyvumo klausimą. Nagrinėtina istoriografinė medžiaga leidžia pakankamai giliai išanalizuoti komunikacijos organizacijoje tematiką ir pateikti bendrąją vidinės organizacijos komunikacijos apibrėžimą.

Visuomenėje vykstantys technologijų naujovių, informacijos sklaidos, atviros visuomenės bei kiti modernizacijos procesai skatina komunikacijos, kaip vieno pagrindinių tarpasmeninių santykių segmentų, svarbą, jos tyrimus. Viena po kitos atsiranda ir komunikacijos audito tyrėjų studijos, tačiau visos jų – užsienyje. Teoriniame, komunikacijos auditą polemizuojančiame, literatūros sąrašė neaptiksime nei vienos lietuviškos studijos, kurioje būtų išdėstomi pagrindiniai komunikacijos audito principai, atlikimo metodika ir pritaikymas Lietuvos organizacijoms. Išimtis yra tik Macevičiūtė Elena, kurios studija „Communication audit: Information resource management“ yra interaktyvi, pateikta anglų kalba ir tikrai ineatskleidžia visos komunikacijos audito sampratos.

¹ СИДОРСКАЯ, Ирина В. *Коммуникация в организациях*. Минск: БГУ, 2002. 94 с.

² МОИСЕЕВ, Вячеслав. *Паблик рилейшнз: теория и практика*. Киев: ВИРА-Р, 1999. 374 с.

Taigi, čia ir išryškėja **baigiamojo darbo aktualumas** – temos, kuri nėra tyrinėta ir pateikta lietuviškoje istoriografijoje pristatymas bei teorinių prieigų pritaikymas empiriškai. Kitaip tariant, komunikacijos audito sampratos išnagrinėjimas, jo atlikimo metodologijos nustatymas ir praktinis pritaikymas vienai iš Lietuvos organizacijų.

Antrojo baigiamojo darbo segmento komparatyvinei užsienietiškos literatūros analizei atlikti buvo naudojami Amerikos Ryšių su visuomene asociacijos (*American Public Relation Association*) pateikiami apibrėžimai, tipai, atlikimo technikos ir galimos jo atlikimo gairės³. Clair Badaracco studijoje „Komunikacijos audito politika“ (1988 m.) nagrinėdama komunikacijos audito sampratų problematiką, o interaktyviame „Audito terminų žodyne“⁴ yra pateikiamos šios, su auditu susijusios, sąvokos ir jų apibrėžimai, kurie taikytini ir komunikacijos auditui. Vienas pagrindinių autorių, kurio studijomis taip pat remiamasi antrojoje teorinėje baigiamojo darbo segmente, yra Rodney Grey. Jo interaktyviuose veikaluose („Komunikacijos audito menas“ ir „Kokia įtaką darbdaviams turi komunikacijos auditas“)⁵ nubrėžtos pagrindinės komunikacijos audito atlikimo gairės. Tai pagrindinė istoriografinė medžiaga, kuri buvo pagrindas sudėlioti esminius nustatymus ir atlikti komparatyvinę analizę.

Pažymėtina, jog šiame darbe yra remiamasi tiek užsienietiška, tiek lietuviška istoriografija. Ir nors kai kuri literatūra, įtraukta į naudotas bibliografijos sąrašą, šiame darbe nėra tiesiogiai naudojama ir cituojama, tačiau ji padėjo susidaryti bendrą vaizdą apie pagrindinius komunikacijos proceso, vidinės komunikacijos organizacijoje ir audito sampratos aspektus.

³ *Tips and Techniques: The Communication Audit*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.prsa.org/_Resources/resources/commaudit.asp?ident=rsrc3>.

⁴ *Auditing Dictionary of Terms*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ais-cpa.com/glosa.html>>

⁵ GREY, Rodney. *The fine art of the communication audit*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.employee-communication.com.au/templates/category.jsp?id=19>>.

GREY, Rodney. *When to conduct an employee communication audit?* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.employee-communication.com.au/templates/page.jsp?id=35>>.

1. VIDINĖ KOMUNIKACIJA

1.1. Komunikacijos samprata

Iki šiol nėra vieningo komunikacijos apibrėžimo. Visgi, visi komunikacijos tyrėjai pripažįsta, kad tai yra vienas svarbiausių žmonių tarpusavio santykių bei bendravimo mechanizmų ar priemonių. Vienas žymesnių komunikacijos tyrėjų ir teoretikų, John Fiske teigia, kad „komunikacija yra svarbiausia mūsų kultūros egzistavimui – be jos bet kokia kultūra turėtų žūti“⁶.

Komunikacija – tai informacijos perdavimo ir priėmimo tarp individų procesas. Jis labai svarbus organizacijos elgsenai, kadangi šiuo procesu realizuojami žmogiškieji kontaktai⁷. Taigi, komunikacija yra suprantama kaip procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis. Nė viena grupė negali egzistuoti be komunikavimo – prasmės mainų tarp grupės narių. Idėjas galima perteikti tik tada, kai vienas žmogus perduoda prasmę kitam.

Pats žodis komunikacija (*lot. communicatio – pranešimas*) dabartiniame Lietuvių kalbos žodyne reiškia susisiekimą, bendravimą, keitimąsi mintimis, patyrimu, išgyvenimais. Siaurąja prasme komunikacija yra žmonių tarpusavio bendravimas. Plačiąja prasme komunikacija – tai žmonių komunikacija, simbolinė ir nesimbolinė (nevalingos žmogaus organizmo reakcijos ir aplinkos reiškiniai).

1.1.1. Komunikacijos proceso modelis

Komunikacija suprantama kaip procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis. Ką tik pateiktas darbinis apibrėžimas atkreipia dėmesį į tris esminius punktus : 1) komunikacijos procesuose dalyvauja žmonės, o toks komunikacijos suvokimas – bandymas suprasti, kaip žmonės sąveikauja vieni su kitais; 2) komunikacijos metu vyksta pasikeitimas reikšmėmis, t. y. figūruoja bendra reikšmė, vadinasi, norėdami komunikuoti, žmonės turi susitarti dėl vartojamų terminų sampratos; ir 3) komunikacija naudoja simbolius.

Yra šie pagrindiniai pasikeitimo informacija proceso elementai:

- *Siuntėjas* arba pranešimo šaltinis. Tai asmuo ar organizacija, kurie turi informacijos, poreikių ar norų ir siekia juos perduoti vienam ar daugiau žmonių.

⁶ FISKE, John. *Įvadas į komunikacijos studijas*. Vilnius: Baltos lankos, 1998. 23 p.

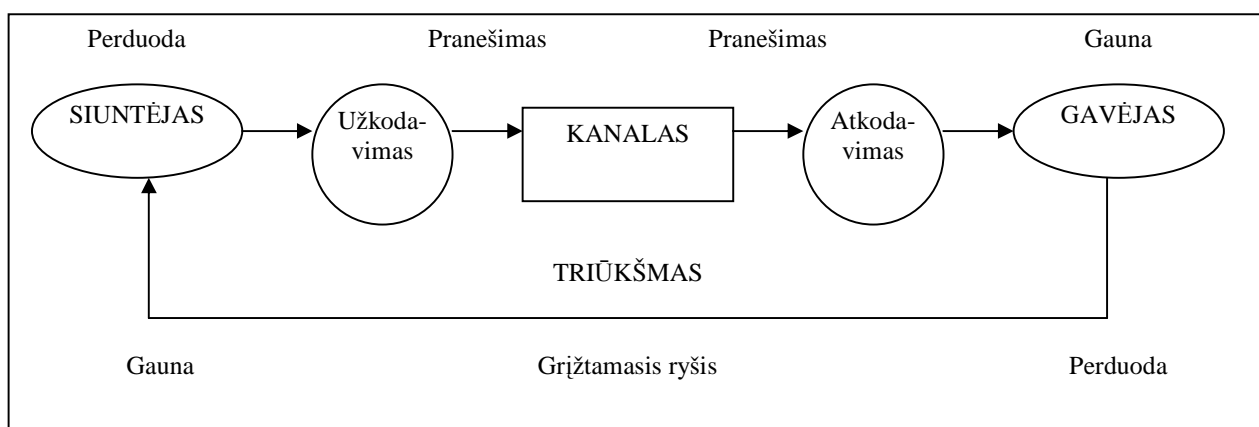
⁷ JUCEVIČIENĖ, Palmyra *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996. 239 p.

- *Pranešimas*. Tai informacija, kuri yra perduodama⁸, kitaip tariant, tai simbolių, kuriuos siunčia šaltinis, rinkinys.
- *Kanalas*. Tai formali komunikacijos priemonė tarp siuntėjo ir gavėjo. Tai terpė, kuria keliauja siuntėjo pranešimas⁹.
- *Gavėjas*. Tai asmuo ar tam tikra auditorija, kuri suvokia siuntėjo pranešimą arba kuriai siunčiamas pranešimas.
- Veiksniai, galintys paveikti komunikaciją: *užkodavimas, atkodavimas* ir *triukšmas*.

Šiuo atveju užkodavimas įvyksta tuomet, kai informaciją, kurią reikia perduoti, siuntėjas paverčia simbolių seka. Šis etapas yra būtinas, nes informacija gali būti perduodama kitam žmogui tik simboliais ar kokiais nors sutartiniais ženklais. Atkodavimas – procesas, kurio metu gavėjas interpretuoja gautą pranešimą ir paverčia jį prasminga informacija. Triukšmu laikome bet kurį veiksnių, kuris trukdo, iškraipo, kliudo ar silpnina komunikaciją.

1 schema

Komunikacijos proceso modelis¹⁰



- Grįžtamasis ryšys. Tai paskutinė komunikacijos proceso grandis. Ji parodo, ar pasisekė perduoti pranešimą taip, kad jis būtų suprastas¹¹ ir jo reikšmė iškilo ta pati, kokią buvo užkoduota.

⁸ SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ Violeta. *Personalo valdymas: vadovavimas, darbuotojų pažinimas, motyvavimas*. Kaunas: Technologija, 2000. 93 p.

⁹ ROBBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: "Poligrafija ir informatika", 2003. 149 p.

¹⁰ STONER, A.F James; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, R. Daniel. *Vadyba*. Kaunas: UAB "Poligrafija ir informatika", 2000.

¹¹ ROBBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: "Poligrafija ir informatika", 2003. 149 p.

1.1.2. Komunikacijos funkcijos

Apsibrėžus komunikacijos, kaip informacijos pernešėjos, svarbą, išskirtinos ir pagrindinės organizacinės komunikacijos funkcijos:

- *Kontrolės.* Organizacijoje egzistuoja valdžios hierarchija ir formalios taisyklės ar rekomendacijos, kurių darbuotojai ar nariai privalo laikytis. Šiuo atveju komunikacija atlieka kontrolės funkciją, nes iš darbuotojų reikalaujama savo nusiskundimus išsakyti vadovybei.
- *Motyvacijos.* Komunikavimas padeda motyvacijos skatinimui, t.y. formuojant konkrečius tikslus, užtikrinant grįžtamąjį ryšį bei įtvirtinant pageidaujamas elgesio normas.
- *Emocinės išraiškos.* Komunikavimas suteikia galimybę išreikšti savo nusivylimą ir pasitenkinimą, kitaip išreikšti savo jausmus.
- *Informavimo.* Ši komunikavimo funkcija suteikia informaciją, reikalingą sprendimų priėmimui¹².

Visos šios funkcijos yra labai svarbios siekiant darnaus ir produktyvaus darbo ar veiklos. Apibendrinant galima išskirti dvi didesnes komunikacijos funkcijų organizacijoje grupes:

- Palaikyti organizacijos tikslus, politiką bei programas.
- Patenkinti informacijos vartotojų poreikius¹³. Darbuotojai turi gauti informaciją, kuri būtina jų tiesioginių pareigų vykdymui ir informaciją apie organizacijos padėtį, kurios disponavimas leidžia jausti ryšį su organizacija.

Visa tai nustačius, galima teigti, jog **Komunikacija** – tai priemonė, kurios pagalba į vieningą visumą sujungiama organizacinė veikla. Visa valdymo veikla – ne kas kita kaip pastovūs komunikaciniai srautai. Šia prasme komunikacija yra ir priemonė, kurios pagalba modifikuojama elgsena, įgyvendinamos permainos, informacija įgauna efektyvumą, realizuojami tikslai. Komunikacija yra gyvybiškai svarbi organizacijos sistema; ją likvidavus organizacija nustos egzistuoti. Savo svarba gali būti prilyginta kraujo apytakos sistemai žmogui.

¹² ROBBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: "Poligrafija ir informatika", 2003. 148 p.

¹³ SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ Violeta. *Personalo valdymas: vadovavimas, darbuotojų pažinimas, motyvavimas*. Kaunas: Technologija, 2000. 91 p.

1.2. Vidinė organizacijos komunikacija

Didesnę dalį savo gyvenimo žmonės praleidžia organizacijose: vaikų darželyje, mokykloje, universitete, ligoninėje, karinėje tarnyboje, religinėse ir visuomeninėse organizacijose ir galiausiai darbovietėje. Bet kuri šiame pasaulyje esanti organizacija negalėtų egzistuoti be komunikacijos. Jų vadovai bendrauja su organizacijos darbuotojais, tiekėjais, akcininkais, žiniasklaida ir t.t. Efektyvus informacijos, esančios organizacijos komunikacijoje, panaudojimas gali atnešti papildomos sėkmės verslui, veiklos rezultatams.

Vidinės komunikacijos pagalba yra formuojama organizacijos darbuotojų bei išorės narių nuomonė apie organizaciją, t.y. formuojamas jos identitetas, įvaizdis ir galiausiai reputacija. Vidinė informacija platinama vidinės komunikacijos pagalba į išorę patenka per darbuotojus, organizacijos narius kai jie atsiduria už jos ribų ir tampa išorinės visuomenės dalimi. Todėl itin svarbi organizacijai yra vidinė komunikacija.

Kolektyviniame vadybos veikale *vidinės organizacijos komunikacijos* sąvoka apibrėžiama taip: „...tai dvipusis informacijos perdavimas organizacijos viduje, kurio turinys susideda iš intelektualios ar emocinės informacijos ir turi grįžtamąjį ryšį. Jos metu yra sustiprinamas ryšis tarp organizacijos vadovų ir darbuotojų“¹⁴.

1.3. Vidinės komunikacijos rūšys

Komunikacija turi labai daug skirstymo požymių:

- verbalinė (rašytinė, žodinė) ir neverbalinė (mimika, gestai),
- vienpusė (vadovo nurodymai) ir dvipusė (dialogas),
- vertikali ir horizontali (organizacijos struktūroje).
- formali (ataskaitos) ir neformali (užrašai, darbuotojų pokalbiai),

1.3.1. Verbalinė ir neverbalinė komunikacija

Pranešimai gali būti perduodami keliais būdais: žodžiu, raštu ir nežodiniu būdu. Pagrindinė tokio tarpasmeninio bendravimo rūšis – komunikavimas *žodžiu*, kurio vienas iš didžiausių privalumų – greitis ir

¹⁴ STONER, A.F James; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, R. Daniel. *Vadyba*. Kaunas: UAB "Poligrafija ir informatika", 2000.

grįžtamasis ryšys¹⁵. Per pakankamai trumpą laiką galima žodžiu pateikti pranešimą ir kartu sulaukti greito atsakymo. Šio būdo trukumas išryškėja vidinėje organizacijos komunikacijoje, kada pranešimas turi pasiekti ir pereiti per daugelį žmonių. Čia iškyla principo „sugedęs telefonas“ tikimybė, nes kuo daugiau žmonių turi perduoti pranešimą, tuo didesnis pranešimo iškraipymo pavojus.

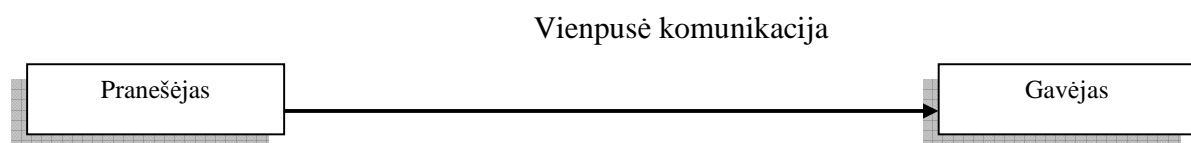
Komunikacijoje *raštu* informacija yra lengvai patikrinama ir apčiuopiama. Rašytinis pranešimas rašomas rūpestingiau, tiksliau, jį galima saugoti ilga laiką, tačiau pačiam rašymui sugaištama daugiau laiko nei žodiniam pranešimui. Pagrindinis didelis trūkumas – nėra grįžtamojo ryšio mechanizmo.

Labai dažnai apie šnekamąją ir rašytinę kalbą (verbalinė komunikacija) galvojama kaip apie vienintelės tiesioginės komunikacijos priemones, tačiau mūsų siunčiamas žinias stipriai veikia tokie nežodiniai veiksniai kaip kūno judesiai, drabužiai, atstumas nuo žmogaus, su kuriuo kalbame, poza, veido išraiška, akių judesiai bei kūno sąlytis, intonacija (*neverbalinė komunikacija*). Todėl reikia stengtis, kad nebūtų siunčiami klaidingi pranešimai – gestai, apranga, poza, mimika ir kita iškalbinga neverbalinė informacija turi atitikti žodinį pranešimą.

1.3.2. Vienpusė ir dvipusė komunikacija

Komunikacija gali būti vienpusė ir dvipusė. *Vienpusė* komunikacija vyksta tada, kai informacija iš asmens, perduodančio informaciją, sklinda informacijos gavėjui, tačiau pastarasis nerealizuoja grįžtamojo ryšio (2 schema)¹⁶.

2 schema



Dvipusis komunikacijos procesas (3 schema) pasižymi tuo, kad yra įgyvendinami penki žingsniai:

- Informacija yra gaunama;
- Informacija suprantama;
- Informacija priimama, kitaip akceptuojama;
- Informacija panaudojama;
- Realizuojamas grįžtamasis ryšys¹⁷.

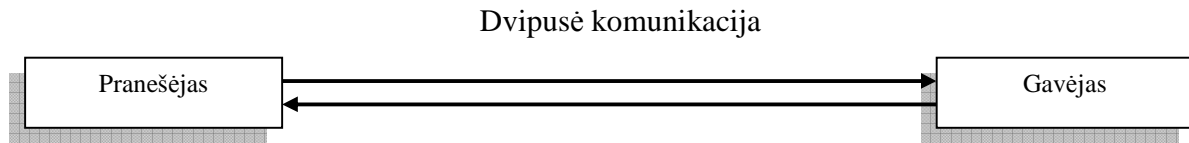
¹⁵ ROBBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: "Poligrafija ir informatika", 2003. 151 p.

¹⁶ JUCEVIČIENĖ, Palmyra. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996. 239 p.

¹⁷ JUCEVIČIENĖ, Palmyra. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996. 240 p.

Svarbiausias žingsnis – pasiektas šiuo dvipusės komunikacijos proceso metu – grįžtamasis ryšys. Šiuo atveju komunikacija laikoma efektyvia.

3 schema



1.3.3. Vertikali ir horizontali komunikacija

Komunikacijos srautas organizacijoje gali judėti horizontalia ir vertikale kryptimi.

Vertikali kryptis (vertikaloji komunikacija) yra komunikacijos rūšis, kai informacija keliauja organizacijos komandų grandine *žemyn* arba *aukštyn*.

Žemyn. Komunikacinis srautas, judantis iš vieno lygmens grupėje arba organizacijoje į kitą, žemesnį lygmenį, yra vadinamas komunikavimu žemyn¹⁸. Tai komunikacija tarp viršininko ir pavaldinio, kai informacijos srautai susiformuoja aukščiausiam valdymo lygmenyje ir perduodami iki žemiausio. A. Sakalas ir V. Šilingienė kolektyviniame veikalė „Personalo valdymas“ išskirdami pagrindinę komunikacijos „žemyn“ funkciją – visapusišką organizacijos narių informavimą – nurodo šešias pagrindines informacijos, kurias privalo gauti darbuotojai, rūšis:

- Asmeninė informacija (darbo sąlygos, užmokestis ir t.t.);
- Darbinės instrukcijos (nurodymai, ką ir kaip daryti);
- Darbiniai paaiškinimai (kaip vienos užduotys siejasi su kitomis, kaip jas atlikti);
- Procedūrinė informacija (organizacijos tikslų, politikos, strategijos, planų įgyvendinimo procedūros, vidaus tvarkos taisyklės);
- Apmokymo instrukcijos (kvalifikacijos kėlimui, motyvacijos palaikymui).

Taigi, vertikaloji komunikacija žemyn naudojama grupių vadovų užduotims nustatyti, darbams nusakyti ir instrukuoti, kaip juos atlikti, informavimui apie procedūras, esamą organizacijos padėtį.

Aukštyn. Informacija „aukštyn“ organizacijoje juda nuo žemesnio į aukštesnį lygmenį, „...kai asmuo, užimantis žemesnę vietą organizacijos hierarchijoje, siunčia informaciją asmenims, kurie toje pačioje struktūroje užima aukštesnes pozicijas“¹⁹.

¹⁸ СИДОРСКАЯ, Ирина В. *Коммуникация в организациях*. Минск: БГУ, 2002. 40 с.

¹⁹ SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ Violeta. *Personalo valdymas: vadovavimas, darbuotojų pažinimas, motyvavimas*. Kaunas: Technologija, 2000. 95 p.

Panaudojama darbuotojų ir vadovybės atgaliniam ryšiui tam, kad informuoti apie darbo rezultatus ir esamas problemas. Tarnauja kaip priemonė vadovybei, kad galima būtų stebėti darbuotojų nuomonę. Tokio tipo komunikacija – tai ataskaitos apie atliktą darbą ir pasiektą pažangą, pasiūlymai, paaiškinimai ir pagalbos ar sprendimo prašymas²⁰.

Pažymėtina, jog pranešimų srautai iš viršaus į apačią yra dažnesni nei iš apačios į viršų.

Visgi, visos organizacijos komunikacijos tyrėjai išskiria ir keletą vertikalios komunikacijos problemų. Vertikali informacija dažnai yra tik iš dalies tiksli ar išsami, nes:

- komunikacija iš viršaus į apačią dažnai yra modifikuojama, recenzuojama ar stabdoma kiekviename valdymo lygyje, kadangi vadovai sprendžia, ką jie turėtų perduoti savo darbuotojams ir ko neperduoti;
- komunikacija iš apačios į viršų dažnai filtruojama, kondensuojama ir keičiama vidurinio lygio vadovų, manančių, kad jų darbas – apsaugoti aukštesniųjų lygių vadovus nuo neesminės informacijos, atsirandančios žemesniuose valdymo lygiuose;
- viduriniojo lygio vadovai taip pat gali nuslėpti informaciją, kuri būtų jiems nepalanki, ją sužinojus aukštesnio lygio vadovams.

Horizontali kryptis. Kai vyksta sąveika tarp vienos ir tos pačios grupės narių ir tarp vieno lygio personalo, tai toks komunikacinis procesas vadinamas horizontaliu²¹. Pagrindinės horizontalios komunikacijos funkcijos: užduočių koordinavimas, problemų sprendimas ir konfliktų šalinimas. Kadangi ši komunikacija labiau priklauso nuo darbo srauto, o ne nuo komandų grandinės, ji yra tiesioginis koordinavimo ir problemų sprendimo kanalas. Horizontaliosios komunikacijos dažniausiai prisireikia, kai siekiama taupyti laiką bei paspartinti veiksmų koordinavimą. Kai kuriais atvejais jis yra sankcionuojama formaliai, bet dažniausiai ji sukuriama neformaliai, kad būtų galima aplenkti vertikalią hierarchiją ir paspartinti veiksmus²².

Horizontalūs informacijos srautai organizacijoje yra dažnesni nei vertikalūs, todėl, kad, pirmiausiai, žmonės labiau linkę kalbėti laisvai ir atvirai su lygiais sau, negu su pranašesniais pagal statusą. Horizontalus pasikeitimas informacija šiuo atveju vis dėl to linkęs į iškraipymą²³.

²⁰ STONER, A.F James; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, R. Daniel. *Vadyba*. Kaunas: UAB "Poligrafija ir informatika", 2000.

²¹ СИДОРСКАЯ, Ирина В. *Коммуникация в организациях*. Минск: БГУ, 2002. 40 с.

²² ROBBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: "Poligrafija ir informatika", 2003. 150 p.

²³ СИДОРСКАЯ, Ирина В. *Коммуникация в организациях*. Минск: БГУ, 2002. 41 с.

1.3.4. Formali ir neformali komunikacija

Komunikacija organizacijoje gali turėti formalų ir neformalų pavidalą: gali būti formalūs ir neformalūs tinklai, naudojamos formalios ir neformalios komunikacijos priemonės.

Formali komunikacija yra susijusi su organizacijos struktūra ir yra kontroliuojama vadovų.

Vidinės komunikacijos formalios priemonės:

- Susirinkimai ir pasitarimai. Jie vienas nuo kito skiriasi dalyvių skaičiumi, aptariamų problemų charakteriu, tikslu.
- Vidiniai laikraščiai arba naujienų lapeliai. Jie gali turėti atitinkamą tematiką, gali būti išdėstyti specialiuose stenduose, pasiekiamose vietose – prie lifto pirmame aukšte, perėjimuose iš vieno korpuso į kitą, kur darbuotojai juos galėtų laisvai pasiimti.
- Darbuotojų žinynas. Tai yra brošiūra, pateikianti pagrindinę informaciją apie organizaciją, kurioje dirba darbuotojai.
- Kasmetinės ataskaitos. Jos turi informacinę funkciją, atspindinčios veiklą ir reikšmingus organizacijos įvykius metų bėgyje.
- Vadovavimo publikacijos. Daugelis organizacijų išleidžia specialius biuletenius vadybininkams su informacija apie personalo pasikeitimus, ofiso perkėlimą, naujus telefoninius numerius ir organizacijos politikos persvarstymą²⁴.
- Skelbimų lentos, kurioje platinam oficiali ir neoficiali informacija.
- Audiovizualinė informacija (video klipai, reklama, radijas, filmai apie organizaciją)²⁵.

Ši formaliomis priemonėmis perduodama informacija gali būti perteikiama ir formaliais komunikacijos kanalais, kurie pasižymi tuo, kad augant organizacijai plečiasi ir šie kanalai. Taip pat jie kliudo laisvai tekėti informacijai tarp įvairių organizacijos lygių.

Visgi, formalūs komunikacijos tinklai gali būti labai sudėtingi: jie gali jungti dešimtis ir net šimtus žmonių bei keliasdešimt hierarchijos lygmenų. Šiuos tinklus galima suskirstyti į tris grupes: grandinė, ratas ir daugiakanalis tinklas (4 schema).

Kaip matyti iš 4 schemos, grandinėje griežtai atkartojama trijų lygių valdymo grandinė. Tuo tarpu ratas remiasi centrine figūra, kuri pagrindinis visos grupės informacijos perdavimo kanalas. Daugiakanalis tinklas suteikia galimybę aktyviai bendrauti visiems grupės nariams tarpusavyje.

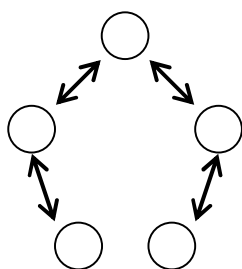
²⁴ СИДОРСКАЯ, Ирина В. *Коммуникация в организациях*. Минск: БГУ, 2002. 51-55 с.

²⁵ МОИСЕЕВ, Вячеслав. *Паблик рилейнз: теория и практика*. Киев: ВИРА-Р, 1999. 63 с.

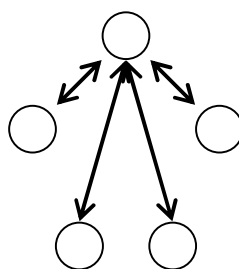
Daugiakanalį tinklą praktikoje dažniausiai taiko savivaldžios komandos, kurių visi grupės nariai gali nevaržomi prisidėti prie grupės veiklos ir nė vienas jos narys nesiima vadovo vaidmens²⁶.

4 schema

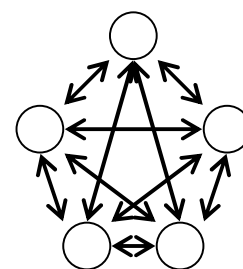
Dažniausiai paplitę formalūs mažų grupių (5 žmonės) tinklai



GRANDINĖ



RATAS



DAUGIAKANALIS

Neformali komunikacija – tai paprastai nesankcionuota komunikacija organizacijos viduje. Išnyksta socialinis vaidmuo komunikacijoje, o informacijos kontekstas tokia bendravime daugiau yra asmeniškasis.

Yra plačiai paplitusi nuomonė, kad neformalus informacijos pasikeitimas iš esmės neliečia organizacinių problemų, tačiau amerikiečių mokslininkų atlikti tyrimai parodė, kad net apie 90% neformalaus informacijos pasikeitimo yra susiję su organizacinėmis problemomis²⁷. Dėl to neformalios komunikacijos valdymo mechanizmo supratimas ir mokėjimas panaudoti jį yra svarbi efektyvaus organizacijos valdymo sąlyga. Išskiriamos šios neformalios komunikacijos charakteristikos:

- Atitinkamai didelis informacijos išplitimo greitis;
- Atitinkamai didelė jos iškraipymo rizika, kadangi esant ilgai grandinei suveikia „sugedusio telefono“ principas.

Vienas ryškiausių neformalios vidinės komunikacijos organizacijoje rūšių yra **gandai** ir jų tinklai. Gandai visiškai nepaiso postų ar valdžios ir gali susieti organizacijos narius įvairiomis kryptimis: horizontaliai, vertikalčiai ar įstrižai. Jeigu oficialiosios informacijos priemonės, t.y. vadovybė, nepatenkina informacijos poreikių (nėra išsamesnių paaiškinimų), tai atsiranda ir greitais tempais stichiškai plinta informacija, kuria žmonės patys stengiasi išsiaiškinti situaciją ir šitaip pašalinti dėl nežinios susidariusią

²⁶ ROBBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: "Poligrafija ir informatika", 2003. 154 p.

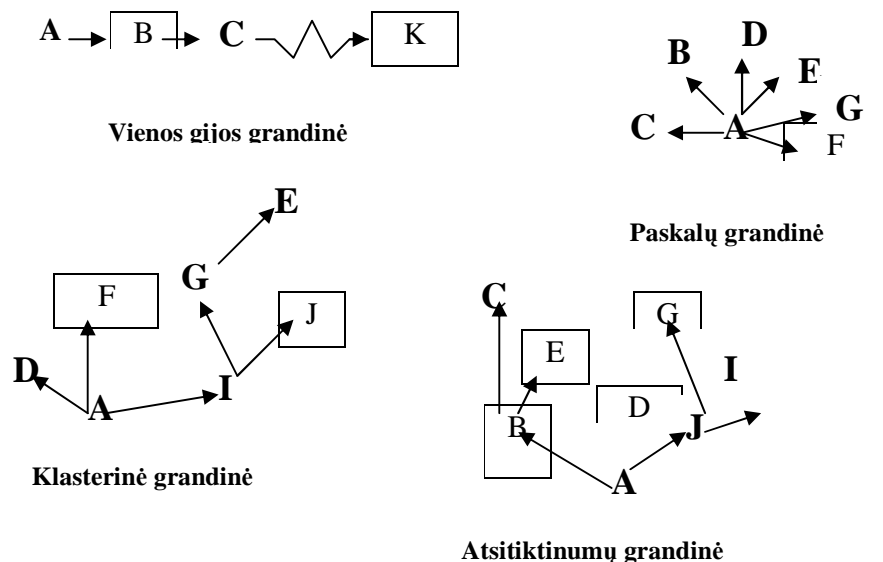
²⁷ СИДОРСКАЯ, Ирина В. *Коммуникация в организациях*. Минск: БГУ, 2002. 56 с.

įtampą. Taip atsiranda gandai, kuriuos galima apibrėžti taip – gandai yra vienu asmenų kitiems perduodama informacija apie kokius nors neaiškius įvykius, kurių patikimumas nėra patikrintas.

Pagrindinė gandų suvokimo ir plitimo priežastis yra noras gauti informacijos apie tuos jaudinančius įvykius, apie kuriuos kitais keliais patikimos informacijos gauti neįmanoma. Dėl to gandų turinys yra visada aktualus, o neaktualūs gandai tuojau pat išnyksta. Prieš gandų plitimą naudojamos profilaktinės ir aktyviosios kontrapriemonės. Aktyviomis kontrapriemonėmis jau paplitusius gandus slopinti galima dviem būdais: 1) paneigti gandas platinamą informaciją; 2) pateikti melagingai informacijai alternatyvius faktus. Tyrimai rodo, kad tinkamesnis yra antrasis, teisingų faktų pateikimo kelias, nieko neužsimenant apie gandus.

5 schema

Gandų grandinių tipai



Kartais gandų grandinės yra dar vadinamos *vynuogienojais*²⁸. K. Davis ir J. Newstrom²⁹ išskyrė keturis gandų grandinės tipus: 1) vienos gijos grandinė; 2) paskalų grandinė; 3) atsitiktinumų grandinė; 4) klasterinė grandinė (5 schema). Čia matome, kad “vienos gijos grandinėje” asmuo A pasako ką nors asmeniui B, o tas perduoda asmeniui C ir taip toliau paeiliui. Šioje grandinėje informacija yra labiausiai iškraipoma. “Paskalų grandinės” atveju vienas asmuo sužino ką nors ir visiems pasakoja, ką sužinojo. Ši

²⁸ JUCEVIČIENĖ, Palmyra. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996. 249 p.

²⁹ DAVIS, Keiht; NEWSTROM, John W. *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill, 1989.

grandinė labai populiarė, ja perduodama įdomi, tačiau su darbu dažniausiai nesusijusi informacija. “Atsitiktinumų grandinės” atveju individui visai nesvarbu, kam perduoti informaciją, jis atsitiktinai pasirenka adresatus, o šie elgiasi lygiai taip pat. Šia grandine dažniausiai perduodama įdomi, tačiau nereikšminga informacija. “Klasterinės grandinės” atveju asmuo A perduoda informaciją keliems atrinktiems asmenims, ir kai kurie iš jų toliau informuoja kitus atrinktus.

K. Davis ir J. Newstrom nuomone, organizacijose dominuoja klasterinė grandinė.

Apibendrinant visa šias visas vidinės komunikacijos rūšis, išskiriami vidinės komunikacijos **stiliai**:

- **Instrukcinis** stilius užtikrina, kad darbuotojai gautų tik informaciją, reikalingą jų darbui. Tai vienpusė, žemyn einanti informacija – iš viršutinių valdymo lygmenų į žemesnius.
- **Informatyvus** stilius stengiasi darbuotojams padėti suprasti, ką jie daro ir kokią vietą jų darbas užima visoje organizacijoje. Vadovybė nuleidžia informaciją, ir tik tą, kuri jų manymu reikalinga darbuotojams. Tai, vėlgi, yra vienpusė, žemyn einanti informacija.
- **Konsultacinis** stilius – bendradarbiavimas tarp vadovybės ir darbuotojų, kurie diskusijų metu turi galimybę išreikšti savo nuomonę. Tai jau dvipusė komunikacija.
- **Įtraukiantis** stilius – suteikia galimybę darbuotojams pasidalinti savo patyrimu, specialiomis žiniomis taip, kad organizacija galėtų maksimizuoti naudą iš sukauptos patirties. Tai dvipusė, aukštyn einanti komunikacija.
- **Dalyvaujantis** stilius garantuoja, kad bus kreipiamas dėmesys į darbuotojų nuomonę, nes darbuotojai įpareigoti dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime.

1.4. Vidinės komunikacijos efektyvumas

Kiekviena vadovybė turi stengtis, kad komunikacija įmonėje būtų efektyvi, nes tik taip bus užtikrinta sėkminga įmonės veikla. Vidinės komunikacijos procesą galima laikyti efektyviu, jeigu pasiekiami šie pagrindiniai tikslai: 1) gavėjas priima tokį pranešimą, kokį perdavė siuntėjas; 2) gavėjas duoda siuntėjui reikiamą atsakymą; 3) siuntėjas ir gavėjas palaiko gerus santykius.

Vidinėje komunikacijoje egzistuoja keletas organizacijoms būdingų veiksnių, kurie lemia komunikacijos procesų efektyvumą organizacijose³⁰:

³⁰ МОИСЕЕВ, Вячеслав. *Паблик рилейинз: теория и практика*. Киев: ВИРА-Р, 1999. 374 с.

- *Formalus komunikacijos kanalas* – tai komunikacijos priemonė, patvirtinta ir, ko gero, kontroliuojama įmonės vadovų. Pavyzdžiui, tai gali būti informaciniai biuleteniai, reguliarios priminimų pastabos, ataskaitos, darbuotojų susirinkimai ir t.t.
- *Valdžios struktūra* – kontrolės hierarchija organizacijos viduje. Užimamos padėties ir galios skirtumai organizacijose lemia, kam su kuo patogiau komunikuoti. Užimamos padėties skirtumai taip pat lemia ir komunikacijos turinį, ir tikslumą. Pavyzdžiui, pokalbis tarp kompanijos prezidento ir raštinės darbuotojo bus įtemptai mandagus ir formalus.
- *Darbo specializacija* – palengvina komunikacija skirtingų grupių viduje. Vienos darbo grupės nariai kalba tuo pačiu žargonu, jų darbo tikslai ir terminai bei asmeniniai stiliai yra panašūs.
- *Informacijos nuosavybė* – tam tikrų individų disponavimas tam tikra informacija ir žiniomis apie savo darbą.

Visgi, vidinės komunikacijos procesą gali iškreipti ir sulėtinti daugelis faktorių, dėl ko komunikacija tampa neefektyvi. S. Robbins³¹ išskiria šias pagrindines efektyvaus komunikavimo kliūtis:

1. *Filtravimas*. Siuntėjas sąmoningai manipuliuoja informacija, kad gavėjas palankiau ją priimtų. Kuo daugiau vertikalių lygių, juo daugiau atsiranda galimybių filtruoti.
2. *Selektyvus suvokimas*. Komunikavimo procese gavėjas mato ir girdi selektyviai, t.y. priklausomai nuo jo poreikių, interesų, patirties, išsilavinimo ir kitų asmeninių savybių. Tai jis perkelia ir į pranešimų dekodavimą.
3. *Informacinis perteklius*. Žmonės turi ribotas galimybes apdoroti duomenis. Gausėjant elektroninių laiškų, telefono skambučių, faksogramų, posėdžių ir stiprėjant poreikiui neatsilikti savo srityje, vis dažniau išskyla informacijos pertekliaus pavojus. Tada jie kai kuri informaciją atmetama, ignoruojama, praleidžiama ar pamirštama.
4. *Lyčių stiliai*. Moterys ir vyrai komunikavimą žodžiu naudoja dėl skirtingų priežasčių. Lytis tampa efektyvaus komunikavimo kliūtimi, kai bendrauja skirtingų lyčių atstovai.
5. *Emocijos*. Gavėjo savijauta gaunant pranešimą įtakoja šio pranešimo interpretaciją.
6. *Kalba*. Skirtingiems žmonėms žodžiai reiškia skirtingus dalykus, tai gali įtakoti amžius, išsilavinimas, kultūrinė aplinka ar kiti veiksniai.

Vadybos teorija pateikia šiuos komunikacijos principus, kurių laikantis gali būti užtikrinta efektyvi komunikacija: išbaigtumas, glaustumas; adresuotumas; konkretumas; aiškumas; tikslumas;

³¹ ROBBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: "Poligrafija ir informatika", 2003. 154 p.

padorumas. Jucevičienė nurodo, kad viena iš pagrindinių efektyvaus komunikavimo sąlygų yra mokėjimas klausyti ir teisingai pateikti savo mintis³².

1.5. Vidinės komunikacijos publikos

Kiekvienai organizacijai svarbu žinoti savo publikų ratą į kurį turi būti nukreiptas organizacinis dėmesys ir tikslai. Publika – tai žmonių grupė kuri turi tam tikrą ryšį su organizacija. Taigi, publika, žymiai auditorijas ir komunikacijos adresatus, kurie yra svarbūs, reikšmingi organizacijai. Galima būtų išskirti bendras ryšių su visuomene publikas:

- 1) pati visuomenė ir į ją įeinančios įvairios grupės;
- 2) finansinės grupės (akcininkai, investitoriai, bankų bei finansinių institucijų darbuotojai);
- 3) komercinės grupės (klientai, tiekėjai, kiti partneriai bei konkurentai);
- 4) valdžios grupės apima valdžios ir valdymo struktūras, visų rūšių asociacijas;
- 5) žiniasklaidos grupės apima visų rūšių visuomenės informavimo priemones
- 6) įmonės vidinės grupės, apimančios darbuotojus ir organizacines struktūras³³.

Pažymėtina, kas publikos yra išskiriamos atskirai kiekvienai situacijai ar problemai³⁴. Nenustačius publikų ir komunikavimo su jomis pagrindinių principų, komunikacija gali tapti neefektyvi.

Šiuo atveju komunikacija organizacijos viduje vyksta su vidine jos publika: darbuotojais, akcininkais, investuotojais, todėl itin aktualu, kad vidinė publika būtų pakankamai informuota apie organizacijos veiklą. Tik efektyvios vidinės komunikacijos dėka organizacija gali operatyviai reaguoti į išorinius pokyčius. Iš kitos pusės: gerai informuoti darbuotojai, aiškiai suvokiantys organizacijos viziją, misiją ir tikslus gali formuoti teigiamą įvaizdį visuomenėje.

1.6. Vidinės komunikacijos organizacijoje tyrimų būdai

Šiuolaikinė bei moderni įmonė nebegali būti uždara ir, norėdama pasiekti produktyvių savo veiklos rezultatų bei laisvai konkuruoti rinkoje, turi vykdyti efektyvią tiek su vidinėmis, tiek su išorinėmis publikomis, komunikaciją. Siekiant palankaus vertinimo naudojamos įvairios komunikacijos priemonės, programos bei kanalai. Tokiu atžvilgiu, kuo organizacija yra didesnė, tuo sunkiau yra komunikuoti organizacijos viduje, tuo daugiau naudojama komunikacijos programų, kanalų ir priemonių. Tuomet

³² JUCEVIČIENĖ, Palmyra. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996. 240 p.

³³ НЬЮСОМ, Даг. *Всё о PR : теория и практика публич рилейшнз*. Москва, 2001, 102 с.

³⁴ NUGARAITĖ, Audronė. *Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė?*. Vilnius: ALF Lietuvos Žurnalistikos centras: VU KF Žurnalistikos inst., 1999. – 27 p.

atsiranda grėsmė, kad atskiros komunikacijos strategijos nebus tarpusavyje suderintos, atsiras nesusikalbėjimo pavyzdžių, o resursai bus panaudoti neefektyviai³⁵. Šioms problemoms spręsti pasitelkiami komunikacijos organizacijos viduje tyrimai.

Vidinės komunikacijos tyrimams naudojami tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai tyrimų metodai. Populiariausias ir efektyviausias vidinės komunikacijos tyrimo metodas yra *apklausa*³⁶. Tai kiekybinis tyrimo metodas, kurio metu siekiama apklausti respondentą koku nors probleminiu klausimu, sužinoti jo nuomonę atitinkamu organizacijos aspektu. Visgi, ne visos apklausų rūšys tinka šiems tyrimams. Kiekviena situacija, kiekviena vidinės komunikacijos organizacijoje tyrimų sritis reikalauja atitinkamo apklausos būdo. Šiuo atveju pats tyrėjas turi pasirinkti kokia apklausa gali būti efektyviausia ir gauta informacija tiksliausia. Pažymėtina, kad apklausiant vidines organizacijos publikas gali būti naudojamos: 1) aprašomosios ir analitinės apklausos, jų pasirinkimas priklauso nuo to, kokių tikslų siekiama darant tyrimą; 2) paprastosios, pašto apklausos, kiekybinis ir telefoninis interviu, kurios naudojamos pagal pritaikymo techniką.

Kitas, gana populiarus vidinės komunikacijos tyrimuose naudojamas metodas, priskiriamas kokybiniams tyrimų metodams, *interviu*. Pagal apklausiamų subjektų skaičių interviu metodas gali būti:

- *Vieno asmens*. Apklausiamas kiekvienas pasirinktas asmuo atskirai. Pagal klausimyno standartizacijos laipsnį vieno asmens interviu yra skirstomi į: 1) pusiau standartizuotus interviu (čia klausimynas yra pagrindas); 2) nukreiptas interviu (nėra anketos, naudojamas probleminių temų sąrašas); 3) giluminis (ilgos trukmės, skirtingi klausimai skirtingiems respondentams, leidžia surinkti itin išsamią informaciją).
- Grupinis interviu arba *fokuso grupės*. Čia per atitinkamos grupės diskusijas gaunami įvairūs požiūriai ir nuomonės domimais klausimais. Pati grupė atmeta specifinius požiūrius. Pažymėtina, kad tyrimo dalyviai atrenkami sutinkamai su nagrinėjamos temos požymiais.

Dar vienas tyrimo metodas yra **komunikacijos auditas**, kuris kokybinių ir kiekybinių tyrimų sintezė. Akcentuotina, jo detali analizė bus pateikta antrojoje baigiamojo darbo dalyje.

Visa tai išanalizavus, tvirtai teigtina, jog komunikacija organizacijos viduje yra gyvybiškai svarbi. Be jos neįsivaizduojamas organizacijos funkcionavimas. Jos veiklos sėkmingumą taip pat įtakoja komunikacijos efektyvumas. Vidinės komunikacijos priemonių, kanalų ir informacijos keitimosi būdų

³⁵ MAJAUSKAS, Saulius. *Efektvyvus komunikacijos valdymas*. Komunikacijos svarba [interaktyvus]. [Žiūrėta 2004 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/>>.

³⁶ Ryšiai su visuomene versle. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2004 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vz.lt/konsultacijos/>>.

gausa įgalina itin efektyviai komunikuoti organizacijos viduje, tik reikia tinkamai jais naudotis ir tikslingai kreipti informacijos srautus. Vidinė organizacinė komunikacija didžia dalimi apsprendžia organizacijos narių tarpusavio santykius, klimata, kultūrą, tiesiogiai įtakojant sprendimų priėmimą organizacijoje. Sėkminga vidinė organizacijos komunikacija yra viena iš vadybos priemonių, padedančių efektyviai valdyti organizaciją, siekiant maksimaliai gerų rezultatų.

Vidinei organizacijų komunikacijai tirti pasitelkiami tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai tyrimo metodai, kurie leidžia išnagrinėti probleminius komunikacijos taškus. Antrojoje baigiamojo darbo dalyje bus toliau gilinamasi į vidinės komunikacijos organizacijoje galimybes. Šiuo atveju pasitelkiant komunikacijos auditą, kaip svarbiausią sudėtinį komunikacijos tyrimo metodą.

2. KOMUNIKACIJOS AUDITAS

2.1. Komunikacijos audito samprata

Daugeliu atvejų auditas suprantamas kaip – oficialus finansinės ir buhalterinės apskaitos knygu, sąskaitų, atskaitomybės ir kitų dokumentų patikrinimas ir įvertinimas, ar finansinė atskaitomybė rodo tikrąją įmonių veiklos būklę³⁷, ar ji parengta pagal bendruosius apskaitos principus, galiojančius buhalterinės apskaitos teisės principus. Taigi, tai pirminė audito samprata, kuomet nagrinėjamas organizacijos finansinis

Tačiau, bendrai auditas yra tam tikras procesas, kurio metu gaunami, kaupiami, gvildenami ir vertinami objektyvūs duomenys apie įvairius veiksmus bei įvykius, kurio metu nustatoma, ar jie atitinka tam tikrų kriterijų lygmenį, ar jo neatitinka, o rezultatas teikiamas tos informacijos naudotojams, t.y. audito užsakovams.

Clair Badaracco studijoje „Komunikacijos audito politika“³⁸, nagrinėdama komunikacijos audito sampratų problematiką teigia, jog iš visų šiuo metu esančių komunikacijos audito ir auditoriaus vaidmens organizacijoje apibrėžimų geriausias, yra komunikacijos specialisto ir teoretiko Seymour Hamilton apibrėžimas: “Auditorius susitaria dėl naujos socialinės tikrovės, padalintos kiekvienam ir kurioje nėra sienų”³⁹. Ji nurodo, jog šis apibrėžimas yra ypatingai naudingas, kadangi jis paaiškina, kodėl auditorius visada yra rizikingoje pozicijoje. Pirmiausiai auditorius turi būti priimtas visų ir turėti pasitikėjimą veikti. Tas pasitikėjimas kyla iš objektyvumo. Toliau autorė nurodo, jog “objektyvumą geriau pasiekti gali auditorius iš išorės nei iš organizacijos vidaus”⁴⁰.

Trumpai tariant komunikacijos auditas – tai įmonės tiek vidinės, tiek išorinės komunikacijos patikrinimas, perspektyvų įvertinimas ir rekomendacijų pateikimas. Tai perspektyva pasikeisti keletui komunikacijos sričių organizacijoje⁴¹, t.y. vidinei ir išorinei.

Nacionalinė ryšių su visuomene mokykla (*National School Public Relation Association*), atliekanti įvairių organizacijų komunikacijos auditą, pateikia tokį jo apibrėžimą: “Iš esmės, tai – komunikacijos proceso (politikos, galimybių, veiksmų ir programų) momentinė nuotrauka. Tai organizacijos komunikacijos ir marketinginių veiksmų efektyvumo, galimybių ir patikimumo įvertinimas.

³⁷ KATKUS, Anzelmas. *Nepriklausomas auditas: teorija ir praktika*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ausis.gf.vu.lt/mg/nr/2001/04/04aud.html>>.

³⁸ BADARACCO, Clair. *The Politics Of Communication Audits*. Public Relations Quarterly. Fall 1988, 27-31 p.

³⁹ Ten pat, P. 28.

⁴⁰ Ten pat, P. 29.

⁴¹ *Communication audit*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.synodresourcecenter.org/admin/operations/communication/0001/communication_audit.html>

Auditas pažvelgia į geografinius organizacijos duomenis, tolimesnio veikimo planus. Auditas ištiria organizacijos biudžetą, einamus planus ir ryšius su visuomene, komunikacijos pastangas. Taip pat atlieka informacijos apie organizaciją nušvietimo spaudoje, radijuje ir televizijoje analizę⁴².

Amerikos Ryšių su visuomene asociacija (*American Public Relations Association*) nurodo, jog „atliekamo komunikacijos audito užmojis – gali būti toks *platus* ir *gilus* – kaip ir organizacijos reikalavimų dydis bei sudėtingumas“⁴³, t.y. auditas gali būti atliekamas **plačiai** – tai priklauso nuo kompanijos dydžio ir **giliai** – priklausomai nuo atliekamo audito iškeltų tikslų ir poreikių.

2.1.1.Dvi komunikacijos audito sampratos mokyklos

Teorinėje, komunikacijos auditą polemizuojančioje, literatūroje yra pateikiamas dviejų pagrindinių šiandieninių mokyklų, „kalbančių“ apie komunikacijos auditą koncepcijos. Tai dvi skirtingus polius atstovaujančios ir komunikacijos audito apibūdinimus bei jo atlikimo gaires pateikiančios mokyklos: viena įrodo, jog auditas yra priemonė padėti komunikatoriams vadovauti, o kita teigia, jog tai yra priemonė padėti vadovams komunikuoti:

1. Pagalba komunikatoriams valdyti. Tai pirmosios mokyklos nuostata. Jai atstovauja Linda Lomax. Pagrindiniai akcentai, susiję su komunikacijos auditu:

- Auditas yra produktas.
- Tai yra biudžeto, skirto komunikacijos valdymo operacijoms, patvirtinimo priemonė.
- Tai gali „gydyti“ organizacinius trūkumus ir nukreipti juos stiprėjimo linkme.
- Auditas „parodys“ tinkamą valdymo stilių organizacijai grėsmę keliančiame kelyje.
- Darbuotojas, esantis darbe bent šešis mėnesius, jau gali užtikrintai vadovauti auditui.
- Auditas negali būti sustabdytas suirutės ar permainų periodu (pvz.: iškilus valdymo konfrontacijai ar organizaciniam restruktūrizavimui).
- Žodis „auditas“ turėtų būti naudojamas Ryšių su visuomene ar Komunikacijos specialistų, kitiems pasakant, jog tai yra įvertinimas („assessment“).
- Leiskite interviu būti tiek, kiek reikia: nuo 10 min., netgi dvi valandas, jei to reikia⁴⁴.

⁴² *Communication Audit - Your Blueprint to School Community Support*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nspra.org/main_audit.htm>

⁴³ *Tips and Techniques: The Communication Audit*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.prsa.org/_Resources/resources/commaudit.asp?ident=rsrc3>

⁴⁴ BADARACCO, Clair. *The Politics Of Communication Audits*. Public Relations Quarterly. Fall 1988, P. 29-30.

2. Pagalba vadovams komunikuoti. Kitos mokyklos atstovai mano, jog auditas yra kelias vadovams geriau komunikuoti. Remiantis Myron Emanuel, galima pateikti šios mokyklos sampratos apie auditą charakteristikas:

- Auditas yra tebevykstantis (geriau periodinis procesas) srautas ir įvykdomumas informacijos komunikavimo visais atžvilgiais organizacijoje.
- Auditavimo menas ir technikos yra specializuoti.
- Auditas negali būti specialiai remiamas. Tai turėtų būti savaime suprantamas dalykas organizacijoje, kaip ir kitos organizacijoje daromos apžvalgos. „Tai turėtų būti traktuojama kaip rutina“.
- Ataskaita turėtų būti veiksmų planas, o ne nusiskundimų sąrašas.
- Auditas gali atskleisti informacijos silpnas vietas, bet ne negali jų sutvarkyti.
- Auditas nėra nuomonių apklausa, sąmoningumo studijos ar darbuotojų nuostatų apžvalga.
- Kai yra jaučiamos ar numatomos permainos organizaciniame gyvenime (personalo, vadovybės ar struktūros), tai yra laikas daryti auditą⁴⁵.

Tuo tarpu „Audito terminų žodyne“⁴⁶ yra pateikiamos šios su auditu susiję sąvokos ir jų apibrėžimai, kurie taikytini ir komunikacijos auditui:

- **Audito tikslai** (*Audit objectives*) – tai auditorių sudarytos plačios ataskaitos, kurios apibrėžia numatytus audito pasiekimus.
- **Audito procedūros** (*Audit procedures*) – tai auditoriaus apsiimti uždaviniai audito metu: informacijos rinkimas, analizavimas, interpretavimas ir dokumentacija. Audito procedūros yra priemonės audito tikslams siekti.
- **Audito programa** (*Audit programme*) – tai dokumentas, išvardinantis audito procedūras, kurių reikia laikytis audito metu. Audito programa taip pat numato audito tikslus.
- **Audito ataskaita** (*Audit report*) – tai pasirašyta raštu sudaryta ataskaita, kurioje yra pateikiami audito tikslas, apimtis ir rezultatai. Audito rezultatai gali apimti nustatytus faktus, išvadas (nuomones) ir rekomendacijas.
- **Audito apimtis** (*Audit scope*) – remiasi atliekamos audito veiklos apimtimi. Į audito apimtį, kur tinkama, įeina šie dalykai: Audito tikslai, Atliekamų audito procedūrų prigimtis ir apimtis, Audito trukmė, Neaudituojama susijusi veikla, siekiant nustatyti audito ribas.

⁴⁵ BADARACCO, Clair. *The Politics Of Communication Audits*. Public Relations Quarterly. Fall 1988, P. 31.

⁴⁶ *Auditing Dictionary of Terms*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ais-cpa.com/glosa.html>>

- **Audito standartai** (*Audit standards*) – jie teikia minimalias gaires auditoriui, padedančias nustatyti audito etapų ir procedūrų apimtį, kurios turi būti taikomos audito tikslo įgyvendinimui.
- **Audito seka** (*Audit trail*) – tai raštiškas valdymo ir kontrolės sistemos aprašymas, numatantis procedūras ir kontrolės elementus.
- **Audito darbo grafikai** (*Audit work schedules*) – apima (a) kokia veikla bus audituojama, (b) kada ji bus audituojama ir (c) reikalingos laiko sąnaudos, atsižvelgiant į suplanuotą audito darbo apimtį ir kitų asmenų atliktų auditų pobūdį ir apimtį.
- **Audito darbo dokumentai** (*Audit working papers*) – tai audito metu gautos informacijos įrašai, atliktos analizės ir padarytos išvados. Audito darbo dokumentai sudaro nustatytų faktų ir ataskaitose pateiktų rekomendacijų pagrindą.
- **Audituojama šalis** (*Auditee*) – apima visus audituojamus asmenis, skyrius ar organizacijos veiklą⁴⁷.

2.1.2. Auditorius

Asmuo, atliekantis auditą, vadinamas auditoriumi. Jie gilinasi į įmonės taip vadinamą prigimtį: renka duomenis (darbuotojų interviu, dokumentai, faktai), juos analizuoja ir įvertina. Tuomet auditorius išsako savo nuomonę (dokumento pavidalu). Auditoriai peržiūri visą komunikacijos medžiagą ir metodus. Auditorius kalbasi su raktiniais potencialių klientų atstovais ir siekia išgauti iš jų tikrąją nuomonę, liečiančią komunikacijos procesą, vaidmenį ir efektingumą⁴⁸. Auditoriai taip pat siekia išgauti atsakymus į pradžioje nusistatytus klausimus.

Komunikacijos auditoriai gali būti tiek iš pačios organizacijos, t.y. jos darbuotojai, tiek iš išorės – nepriklausomi atstovai. Visgi, komunikacijos auditą, kaip tyrimų metodą, nagrinėjantys teoretikai ir praktikai nurodo, jog geriau yra kviesti auditorius „iš šalies“, nes: jie „sugaišta mažiau laiko; koncentruotas dėmesys į užduotį; sukaupia patirtis leidžia lyginti su kitomis įmonėmis; didesnis objektyvumo laipsnis; patikimumo faktorius – dėl aukštos kvalifikacijos (išsilavinimas toje srityje, patirtis dirbant su dauguma panašios ir nepanašios specializacijos kompanijų)⁴⁹.

⁴⁷ *Auditing Dictionary of Terms*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 20 d.]. prieiga per internetą <<http://www.ais-cpa.com/glosa.html>>.

⁴⁸ *Communication Audit - Your Blueprint to School Community Support*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nspra.org/main_audit.htm>.

⁴⁹ *Tips and Techniques: The Communication Audit*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.prsa.org/_Resources/resources/commaudit.asp?ident=rsrc3>.

2.2. Komunikacijos audito atlikimas

Komunikacijos audito atlikimas yra labai svarbus žingsnis ir turi būti atliktas itin rūpestingai. Kiekvienai įmonei svarbu atsižvelgti ne tik į darbuotojų, bet ir tiekėjų, klientų, kitų institucijų interesus. Kuo didesnė organizacija, tuo daugiau yra naudojama skirtingų komunikacijos programų, priemonių, kanalų – tuo pat metu atsiranda grėsmė, kad atskiros komunikacijos strategijos tarpusavyje nebus suderintos. Audito metodai, atlikimo laikas ir išlaidos pasikeis priklausomai nuo audito galimybių. Komunikacijos auditas atskleidžia objektyvų pranešimą apie vertybes, efektingumą ir komunikacijos lygius kompanijos skyriuose. Audito tyrimai gali būti sufokusuoti vienoje komunikacijos iniciatyvoje arba auditorijoje arba ganėtinai plačiau, pagal galimybes, tam, kad ištirti visus organizacijos komunikacijos programos aspektus⁵⁰.

Šioje dalyje bus pateikiami tie komunikacijos audito aspektai, kurie atskleidžia visą šio sudėtinio tyrimų metodo atlikimo esmę. Akcentuotina, bus pateikiamos tiek komunikacijos audito tyrimų sritys, metodologija, tiek instrumentai, tiek rekomenduotinas tinkamas jo atlikimo laikas.

2.2.1. Metodologija

Pažymėtina, jog visuotinai nėra nustatyta kaip reikia atlikti komunikacijos auditą. Visgi, dauguma organizacijų komunikacijos auditus atliekančių auditorių naudoja savitą metodologiją. Šiuo atveju vidinės ir išorinės komunikacijos segmentai yra atskiriami. Taip tampa matomi skirtumai ką ir kaip reikia tirti.

„Amerikos Ryšių su visuomene draugija“, nurodydama pagrindinius komunikacijos audito tipus ir atlikimo technikas, kartu pateikia ir galimas jo atlikimo gaires:

1. *Suplanuojamas susitikimas*. Nesvarbu ar auditorius yra organizacijos narys ar ne, pirmiausia reikia apibrėžti audito tikslus, identifikuoti tyrimų sritis, suplanuoti tvarkaraštį.

2. *Interviu*. Siektina pirmiausiai apklausti direktorius, aukščiausius pagal pareigas asmenis. Šio interviu tikslas – išsiaiškinti vadovų požiūriui į komunikaciją, taip pat identifikuoti komunikacijos problemas susijusias su šiais asmenimis. Interviu metu dažniausiai dalyvauja vadovas ir pavaduotojai, kurie atlieka komunikacijos, marketingo, finansų ir kitas funkcijas. Šis etapas yra svarbiausias, kadangi parodo komunikacijos organizacijoje stilių⁵¹. Nurodoma, jog interviu metu reikia naudoti „neįkyrius“

⁵⁰ *How do you do a communication audit?* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 18 d.]. Prieiga per internetą <http://www.strategicconnections.com/info_faqs_audits.htm>.

⁵¹ *Tips and Techniques: The Communication Audit*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.prsa.org/_Resources/resources/commaudit.asp?ident=rsrc3>.

klausimynus. Pokalbius galima įrašinėti, jei neprieštarauja apklausiamieji. Transkripcija yra neįkainojamas šaltinis apdorojant duomenis. Taip pat būtina garantuoti anonimiškumą.

3. *Analizė.* Interviu metu sukaupia medžiaga pasitarnauja tolimesniam komunikacijos programų tobulinimui, jų veiklos efektyvumo skatinimui. Reikia peržiūrėti spaudą, kitų informavimo priemonių paskleista informaciją – identifikuoti trūkumus, ir stipriąsias vietas.

Tai bendros rekomendacijos tiek vidinei, tiek išorinei komunikacijai tirti. Kaip toliau skiriasi komunikacijos audito atlikimas, pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė

Komunikacijos audito atlikimo eiga

Vidinės komunikacijos auditas	Išorinės komunikacijos auditas
4. <i>Darbuotojų apklausa.</i> Darbuotojai turėtų būti suskirstyti į kelias grupes, pagal veiklos sritį, po to atrenkami keletas iš kiekvienos grupės ir pravedama apklausa („ <i>face to face</i> “ principu).	4. <i>Tyrimo auditorijos identifikavimas.</i> Tai svarbus procesas. Valdžios apklausa padės identifikuoti žmones kuriuos reikia apklausti. Finansų skyrius nurodo pagrindinius akcininkus ir analitikus, marketingo skyrius – pagrindinius vartotojus, o viešųjų ryšių skyrius nurodo žiniasklaidos kontaktinius asmenis su kuriais dažniausiai kontaktuojama;
5. <i>Klausimynų paruošimas.</i> Konsultantas parašo specifinius klausimus susijusios su komunikacija.	5. <i>Apklausiamųjų grupių sudarymas.</i> (focus grupes).
6. <i>Klausimynų administravimas.</i> Jei kompanija didelė, jei įmanoma, stengtis klausimynus įteikti kiekvienam asmeniškai, jei nepavyksta dėl žmonių skaičiaus tai išsiuntinėti elektroniniu paštu. Siųsti reikia į organizacijos elektroninį paštą (intranetą), nes taip užtikrinama didesnė tikimybė, kad visi respondentai atsakys į klausimus.	6. <i>Klausimynų paruošimas.</i> Išorinio audito klausimai susideda iš 2 pagrindinių grupių, t.y. tie patys klausimai kurie naudojami vidiniam auditui bei platesnei auditorijai skirti klausimai, tie, kurie neįmanomi asmeniškai klausinėjant. Geriausia tokias apklausas atlikti telefonu ar elektroniniu paštu.
7. <i>Lentelių parengimas ir duomenų apibendrinimas.</i> Svarbu garantuoti konfidencialumą.	7. <i>Interviu ir apklausų atlikimas.</i>
8. <i>Surinktų duomenų išanalizavimas ir</i>	8. <i>Lentelių parengimas ir duomenų apibendrinimas.</i>
	9. <i>Surinktų duomenų išanalizavimas ir interpretavimas.</i>
	10. <i>Reportažo paruošimas ir pateikimas.</i> Jis dažniausiai pateikiamas rašytine ir verbaline forma vadovybei. Įtraukiami ir patarimai į ką vertėtų atkreipti dėmesį, ko tikisi darbuotojai; pateikiamos rekomendacijos

<i>interpretavimas.</i>	kaip reiktų maksimizuoti komunikacijos efektyvumą ⁵² .
9. <i>Rezultatų pranešimas</i> darbuotojams.	

2.2.2. Komunikacijos auditavimo instrumentai

Komunikacijos auditas – atskirų komunikacijos tyrimų sintezė, jungianti tiek kiekybinius, tiek kokybinius tyrimų metodus. Šie atskiri metodai laikomi komunikacijos audito sudėtinėmis dalimis:

- *Apklausa*. Jos nustato darbo jėgos visumą, kas kam kalba, apie ką ir kokiais kanalais.
- *Focus grupės*. Jos sudaromos iš organizacijos narių (8-10 žmonių⁵³). Parodo ką organizacija mano daranti ir tuomet bandoma surasti bendrą nuomonę kaip komunikacija galėtų būti pagerinta.
- *Tinklo analizė*. Tai visų darbuotojų sąveikos tinklo analizė. Randama kas kam ir kada kalba.
- *Komunikacijos įvykio analizė*.
- *Interviu*. Detalūs ir objektyvūs interviu su „raktiniais“ įvairių organizacijos lygių darbuotojais. Nustatomas komunikacijos modelių tinkamumas nustatytoms šių darbuotojų užduotims ir atsakomybei.
- *Selektyvi dokumentų turinio analizė*. Ji parodo kas yra rašoma ir kaip tai yra efektyvu.
- *Komunikacijos dienoraščiai*.
- *Technologijų įvertinimas*. Nustatoma kaip dabar ir ateityje komunikacijos įrenginiai kaip kompiuteriai, telefaksas, telekonferencijų įranga ir daugelis kitų elektroninių instrumentų, užimančių vietą ofise, naudojami ir galėtų būti naudojami geriau⁵⁴.

2.2.3. Komunikacijos audito tyrimo sritys

Komunikacijos auditas yra puiki priemonė patikrinti ar organizacinė komunikacija yra efektyvi ar visos organizacijos pastangos yra nukreiptos bendro tikslo link, tačiau tokiu atveju komunikacijos auditas turi būti atliktas itin profesionaliai. Istoriografijoje išskiriamos šios galimos komunikacijos audito tyrimų sritys:

⁵² *Tips and Techniques: The Communication Audit*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.prsa.org/_Resources/resources/commaudit.asp?ident=rsr3>.

⁵³ *Communication Audit - Your Blueprint to School Community Support*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nspra.org/main_audit.htm>.

⁵⁴ HAMILTON, Seymour. *Selling the CEO on a Communication Audit*. *Communication World*, May 1988, 33-34 p.

- *Organizacijos komunikacijos filosofija* (oficialios politikos, taisyklės bei prioritetai). Kiekviena organizacija turi savo komunikacijos filosofiją, tik vienos tai akcentuoja, o kitos ne. Vienos organizacijos praktikuoja centralizuotą komunikacijos modelį, kitos – decentralizuotą. Vienos skiria tam didelį dėmesį ir lėšas, kitos stengiasi išsiversti minimaliomis išlaidomis. Siektina išnagrinėti organizacijos komunikacijos filosofiją ir pateikti tokios komunikacijos filosofijos koncepciją, kuri sugebėtų sutelkti visus organizacijos resursus.
- *Organizacijos tikslai ir uždaviniai*. Šiuo atveju yra nagrinėtini ilgalaikės perspektyvos tikslai ir trumpalaikės perspektyvos uždaviniai. Komunikacija turi vadybos funkciją, todėl svarbu, jog komunikacijos tikslai padėtų siekti organizacijos tikslų ir uždavinių.
- *Organizacijos struktūra*. Organizacijų struktūra įtakoja ir komunikacijos pobūdį. Mažos organizacijos yra gerokai lankstesnės ir dėl to, kad jų struktūra yra aiški, tuo tarpu didelės, dėl sudėtingos savo struktūros, neretai pasižymi ilgai priimamais sprendimais. Dėl to dažnai kyla komunikacijos ir informacijos sklaidos organizacijoje problemų.
- *Personalo politika*. Komunikacijos audito metu stengiamasi nustatyti kokios yra parengtos komunikacijos su darbuotojais programos, kokie trūkumai, privalumai ir kaip galima būtų tai pagerinti. Čia atsižvelgiama į tokius motyvacijos faktorius kaip atlyginimas, socialinės garantijos, karjeros galimybės ir t.t.
- *Komunikacijos programos*. Jos atskleidžia tai, kokie horizontalios bei vertikalios komunikacijos metodai yra naudojami. Įvertinamas ir komunikavimas su žiniasklaida ;
- *Naudojamos komunikacijos priemonės*. Darbuotojai kasdien susiduria su daugybe komunikacijos priemonių: vidinė dokumentacija, įvairi profesinė literatūra, susirinkimai, telefono skambučiai, elektroninio pašto laiškai, publikacijos, žinynai, biuleteniai, telekonferencijos ir t.t. Komunikacijos audito metu tiriama ar šis priemonių srautas yra pakankamas, t.y. ar jis nėra per mažas arba per didelis.
- *Asmeninė komunikacija*. Tiriama tiek kiekybė tiek kokybė, patikimumas, vidinės ir išorinės komunikacijos įgūdžiai, santykiai tarp darbdavių ir darbuotojų.
- *Susitikimai*. Organizacijoje yra rengiami didesni ar mažesni susirinkimai, kurių metu keičiamasi turima informacija, dalinamasi naujomis idėjomis, atsiskaitoma už atliktus darbus. Analizuojamas jų dažnumas, forma, turinys, efektyvumas ir trukmė.
- *Vertinimų stereotipai*. Tai organizacijos vertybių, veiklos ir planų suvokimas. Svarbu nustatyti kaip darbuotojai vertina savo organizaciją, nes tinkamai informuoti darbuotojai tampa vieni iš geriausių organizacijos reklamos agentų.

- *Poreikiai ir lūkesčiai*. Jie nustatomi pagal įvairius profesinius, sociologinius, demografinius bei psichografinius faktorius⁵⁵. Nagrinėjama, kaip tikslingai buvo nusistatytos tikslinės auditorijos, ar organizacijų veikla, produkcija ar paslaugos atitinka jų poreikius ir lūkesčius.

Taip pat gali būti atliktas:

Požiūrio tyrimas. Dar kitaip vadinamas *organizacijos mikroklimato tyrimu* arba *darbuotojų tarpusavio santykių tyrimu*⁵⁶. Jis gali būti taikomas bendros organizacijos vidaus atmosferos nustatymui ir vieno konkretaus atvejo ištyrimui. Čia galima tirti: darbuotojų požiūrį į aukščiausią organizacijos vadovybę, personalo valdymo politiką ir taktiką; darbuotojų nuotaikas, tarpusavio santykius, kontrolės sistemos efektyvumą, fizines darbo sąlygas ir t.t. Jis itin naudingas ir reikalingas kai vyksta įmonės restruktūrizacija ir reorganizacija, vadovybės pasikeitimas, verslo nuosmukis bei kiti išoriniai įvykiai, keliantys organizacijos narių susirūpinimą. Šiuo atveju labiausiai tinka apklausos metodas⁵⁷ [9] ir laisvos formos klausimynai, su atvirais klausimais, skatinančiai respondentą atsakyti į klausimus savo mintimis.

Žinomumo tyrimas, padedantis nustatyti vidinių organizacijos publikų žinias apie konkrečius daiktus ar reiškinius. Taip šis tyrimas suteikia galimybę: nustatyti specifines vidinės komunikacijos publikų interesų sritis; įvertinti esamą darbuotojų žinių lygį bei spragas; įvertinti vidinės komunikacijos efektyvumą⁵⁸.

Žinomumo tyrimas, taip pat kaip ir požiūrio tyrimas, atliekamas naudojant apklausos metodą, nors galimas ir interviu (tiek vieno asmens, tiek fokuso grupės) metodo taikymas. Pažymėtina, kad taikant šiuos metodus, rekomenduojama taikyti uždaro tipo klausimynus, kurie padeda lengviau analizuoti ir apibendrinti gautus duomenis.

2.2.4. Kada komunikacijos auditas turi būti atliekamas?

Komunikacijos organizacijoje problemos mažai kuo skiriasi nuo progresyvaus galvos skausmo išplitimo. Jeigu pradiniai impulsai bus ignoruojami ir nepatikrinti, tai pilna organizacijos „pulsacija“ sutriks⁵⁹. Rezultatas – daug daugiau laiko ir pastangų pareikalauja bandymas įvykdyti sąlygas, kurios būtų

⁵⁵ MAJAUSKAS, Saulius. *Efektvyvus komunikacijos valdymas*. Komunikacijos svarba [interaktyvus]. [Žiūrėta 2004 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/>>.

⁵⁶ Ryšiai su visuomene versle. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2004 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vz.lt/konsultacijos/>>.

⁵⁷ Ten pat.

⁵⁸ Ten pat.

⁵⁹ GREY, Rodney. *When to conduct an employee communication audit?* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.employee-communication.com.au/templates/page.jsp?id=35>>.

būtiną pradinę situaciją atstatymui į pradinę padėtį. Komunikacijos auditas gali užtikrinti organizacijai komunikacijos problemų profilaktinę, o ne tipišką korekcinę poziciją.

Organizacijos komunikacijos auditas turėtų būti atliekamas periodiškai, nes tai specifinė „organizacijos nuotrauka“⁶⁰, atspindinti to laikotarpio, kuomet buvo atliekamas auditas, realią komunikacinę situaciją. Rodney Grey nurodo, jog rekomenduotina komunikacijos auditą atlikti, kaip ir finansinį, bent vieną kartą metuose. Tai itin naudinga informacijos tėkmės palaikymui.

„Amerikos Ryšių su visuomene draugija“ nurodo, jog dažniausiai *platus* organizacijos komunikacijos auditas turi būti atliekamas 5-7 organizacijos veikimo metais. Laikinas arba tarpinis auditas turi būti atliekamas periodiškai⁶¹. Šis nuolatinis, vykstantis procesas kontroliuoja ir tikrina komunikacijos gyvybingumą bei pateikia esminę informaciją, kuri reikalinga vystant ir modifikuojant konkrečias komunikacijos programas.

Taigi, kada yra tas teisingas laikas atlikti komunikacijos auditą? Rodney Grey vienareikšmiškai nurodo – „prieš tai, kai suprantama, jog organizacija turi rimtų problemų“⁶², nes dauguma organizacijų nepajėgios panaudoti prognozuojančią komunikacijos apžvalgą problemos ankstyvojoje stadijoje ir panaudojama ji diagnozuoti problemą tik po jos atsiradimo. Taip prarandama galimybė „išgydyti“ ligą jos vystymosi stadijoje ir belieka tik kovoti su ja.

Toliau pateikiama atvejai, aplinkybės, siekiai ar kiti impulsai komunikacijos auditui atlikti, kurie yra pateikiami šią tematiką nagrinėjančioje literatūroje. Auditas atliekamas, kai:

- Norima pagerinti komunikaciją.
- Įvyksta organizacijų susijungimas arba viena organizacija įsigyja kitą⁶³.
- Pasikeitus vadovybei ar administracijai.
- Organizacija turi sumažinti arba padidinti personalo skaičių.
- Ištikus krizei.
- Įvedus naujas funkcijas, gamybos linijas
- Įdiegiant naujas technologijas.
- Suvokiama, jog jūsų publikų suvokimas skiriasi nuo organizacijoje esančios realybės⁶⁴.
- Komunikacijos auditas nebuvo atliktas 5 ar daugiau metų

⁶⁰ GREY, Rodney. *The fine art of the communication audit*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.employee-communication.com.au/templates/category.jsp?id=19>>.

⁶¹ *Tips and Techniques: The Communication Audit*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.prsa.org/_Resources/resources/commaudit.asp?ident=rsrc3>.

⁶² GREY, Rodney. *When to conduct an employee communication audit?* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.employee-communication.com.au/templates/page.jsp?id=35>>.

⁶³ Ten pat

⁶⁴ *Communication Audit - Your Blueprint to School Community Support*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nspra.org/main_audit.htm>.

- Nauja rinkos padėtis, padidėjus konkurencija.
- Visuomeninis organizacijos įvaizdis yra nepalankus⁶⁵.
- Kada naujas ryšių su visuomene specialistas atvyksta į organizacijos „laivą“⁶⁶.

2.2.5. Kas yra audituojama ir ką parodo audito tyrimas?

Vienas pagrindinių komunikacijos audito tikslų – įvertinti komunikacijos efektyvumą tiek visoje organizacijoje, tiek viename konkrečiame padalinyje, ar tam tikroje specifinėje darbuotojų grupėje. Tai akcentuotina visoje komunikacijos auditą polemizuojančioje istoriografijoje. Taip pat nurodoma, jog komunikacijos auditas naudojamas siekiant:

- Sustiprinti arba padėti pajusti informacijos tekėjimą ir nustatyti informacijos tėkmės kliūtis.
- Nustatyti pranešimų patikimumą iš tam tikrų asmenų ar funkcijų.
- Įvertinti pranešimų aiškumą ir savalaikiškumą.
- Ištirti investicijų komunikacijos funkcijoms sugrįžimą apžvelgiant struktūrą, žmogiškuosius išteklius ir biudžeto tam paskirstymą.
- Pradėti mokymo procesą apie komunikacijos galimybes organizacijos viduje ir inicijuoti atvirus kanalus unikaloms komunikacijos problemoms spręsti.
- Apžvelgti susitikimų efektyvumo lygį ir dažnumą.
- Suprasti darbuotojų poreikius ir geriau realizuoti jų lūkesčius⁶⁷.
- Įvertinti esamas komunikacijos programas⁶⁸.
- Nustatyti pagrindines komunikacijos išlaidas (telefoniniai pokalbiai, susitikimai, pašto išlaidos, kelionės lėktuvu).
- Apibrėžti komunikacijos naujovių (restruktūrizavimas, nauja įranga, organizacinės programos atnaujinimas) įtaką.
- Palyginti komunikacijos sistemos padėtį prieš tyrimą ir po tyrimo bei apibrėžti naujos komunikacijos programos įtaką⁶⁹.

⁶⁵ MACEVIČIŪTĖ, Elena. *Communication audit: Information resource management*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/ir/7-3/paper133.html>>.

⁶⁶ *Communication Audit - Your Blueprint to School Community Support*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nspra.org/main_audit.htm>.

⁶⁷ KAPEL, Claudine, THOMPSON, Maggie. *Effective communications link employees to business, customers*. Canadian HR Reporter, 17 January 2005, 12 p.

⁶⁸ *Tips and Techniques: The Communication Audit*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.prsa.org/_Resources/resources/commaudit.asp?ident=rsr3>.

⁶⁹ MACEVIČIŪTĖ, Elena. *Communication audit: Information resource management*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/ir/7-3/paper133.html>>.

- Auditas pateikia rekomendacijas kaip pagerinti dvipusę organizacijos komunikaciją.

Masevičiūtė Elena nurodo, jog „organizacinis komunikacijos auditas taip pat atskleidžia: informacijos kamščius ar blokavimą; organizacijos kliuvinius efektyviai komunikacijai; prarastas komunikacijos išraiškos galimybes; nesusipratimus ar neteisingus supratimus; pagalbos priemonių efektyvumui matą ir priemones toliau vykstančių programų įvertinimui“⁷⁰.

Apibendrinant galima pacituoti E. Kapel, kuris teikia, jog „komunikacijos auditas padeda organizacijai pagerinti komunikacijos valdymą“⁷¹.

2.2.6. Komunikacijos audito etapai

Komunikacijos auditas tai informacijos srauto kompanijoje operatyvumo ir kokybės analizė⁷², panaši į medicininę apžiūrą. Ji padeda optimaliai panaudoti komunikacijos resursus, nustatyti vidinės komunikacijos bruožus ir trukumus. Šiuo auditu nustatoma kas funkcionuoja nepriekaištingai, o ką reikia taisyti, patobulinti ar net keisti. Bendrai komunikacijos auditą sudaro šie 3 etapai:

- *Planavimas*. Šiame etape apibrėžiami vidinės komunikacijos audito tikslai, kurie turi būti glaudžiai susiję su organizacijos tikslais. Jame turi dalyvauti visų lygių vadovai – aukščiausio iki žemiausio, nes būtent jie itin suinteresuoti, kad komunikacija būtų kokybiška ir padėtų priimti sprendimus. Šiai komunikacijai tobulinti atliekamas komunikacijos auditas. Nustačius audito tikslus, išaiškėja ir būsimojo audito apimtis – auditas gali būti atliekamas tiek viename organizacijos skyriuje, tiek visoje organizacijoje. Pagal tai nustatoma kiek laiko bus skiriama numatytam komunikacijos auditui.
- *Tyrimas*. Šis etapas – įvairių komunikacijos aspektų tyrimas: komunikacijoje dalyvaujančių asmenų vertinimas; informacijos perdavimo įvairiais kanalais ir priemonėmis efektyvumas; informacijos poreikis atskiriems asmenims, padaliniams ar vadovybei; turinio aiškumas; egzistuojantys komunikacijos barjerai ir bendras komunikacijos poveikis darbuotojų motyvacijai⁷³. Pažymėtina, kad čia atsižvelgiama ir į neformalius (gandai, organizacijos

⁷⁰ MACEVIČIŪTĖ, Elena. *Communication audit: Information resource management*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/ir/7-3/paper133.html>>.

⁷¹ KAPEL, Claudine, THOMPSON, Maggie. *Effective communications link employees to business, customers*. Canadian HR Reporter, 17 January 2005, 12 p.

⁷² MAJAUSKAS, Saulius. *Efektvyvus komunikacijos valdymas*. Komunikacijos svarba [interaktyvus]. [Žiūrėta 2004 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/>>.

⁷³ Ten pat.

tradicijos, vertybės) bei neverbalinius komunikacijos aspektus (darbuotojų elgesys, apranga).

- *Ivertinimas*. Šiame etape pateikiamos audito išvados bei rekomendacijos iškilusių komunikacijos problemų sprendimui.

Akcentuotina, jog “Nacionalinė Ryšių su visuomene Asociacijos mokykla“ išskiria penkis pagrindinius komunikacijos audito žingsnius:

- Nuspręsti tai padaryti.
- Esančių problemų analizavimas. Komunikacijos konsultantai peržiūri organizacijos politiką, publikacijas, strategijas, ryšius su žiniasklaida – kiekvieną organizacijos išorinės ir vidinės komunikacijos pastangas.
- Publikų klausymas. Fokus grupės gali pateikti palankesnę informaciją nei daugelis apžvalgų.
- Išvystymas konstruktyvių rekomendacijų tam, jog pagerinti komunikacijos programą.
- Pagalba įgyvendinant komunikacijos programą⁷⁴.

Iš tikrųjų auditas – gerai apgalvota ir detali organizacijos komunikacijos procesų ir taktikos ekspertizė, siekiant apibrėžti kur komunikacijos mechanizmo dalys veikia gerai ir sutampa, kur veikia blogai ir kaip jie gali būti pagerinti.

Iš esmės, norint atlikti auditą, reikia projektuoti tyrimo darbus keturiose stadijose:

1. Organizacijos audito planas ir projektas. Planavimo ir projekto stadija apibrėžia audito ir tikslo galimybę. Klausimai, į kuriuos reikia užduoti šios stadijos metu (bet gali būti ne vien tik jie): Ką aš matau? Kas turi būti įtraukta? Kokį komunikacijos procesą tiriamo? Kokius metodus naudosime? Kodėl mes tai darome?

2. Audito tyrimo atlikimas. Tyrimų fazė turėtų būti pradedama nuo išankstinių ir neoficialių tyrimų. Tai atveda prie gilesnio problemos supratimo ir leidžia sukcentruoti gilesnes pastangas tyrimui.

3. Gautų duomenų analizė ir informacijos paskelbimas. Išnagrinėjus visą informaciją tyrimo fazėje, pereinama į analizės ir ataskaitos etapą. Analizė atliekama tam, kad nustatyti, kaip komunikacijos panaudoja organizacijos reikmes ir numatomas auditorijas. Gauti kontroliniai duomenys turi būti pasidalinti su vadovaujančiu komitetu, kuris tuo metu atsakingas už tyrimo rezultatų ir rekomendacijų, kurias padaro auditorius, priėmimą.

⁷⁴ *Communication Audit - Your Blueprint to School Community Support*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nspra.org/main_audit.htm>.

4. Veikimas. Žiūrima, ar buvo atsižvelgta į komunikacijos audito padarytas išvadas ir pateiktas rekomendacijas, ar imtasi veiksmų komunikacijos efektyvumo gerinimui. Jeigu nebuvo – laikoma, jog komunikacijos auditui skirtos lėšos ir laikas buvo iššvaistyti⁷⁵.

Iš to iškyla komunikacijos audito ir finansinio audito skirtumas, finansinis auditas tik pateikia ataskaitas, o komunikacijos auditas pateikia rekomendacijas kaip pagerinti esamą padėtį ir siekia tęstinumo. Jei organizacija nepasinaudos audito atliktomis išvadomis ir rekomendacijomis, tai pinigai skirti auditui ir laikas jį atliekant, bus paleisti vėjais. Svarbu, kad būtų sureaguota ir įvykdyti pokyčiai.

Dauguma organizacijų darbuotojų yra tos nuomonės, jog auditas nereikalingas, o sumokėti pinigai, jų manymu, geriau būtų buvę panaudoti darbuotojų reikmėms tenkinti – gerinti darbo sąlygas ir t.t. Tyrimas – brangi prekė. Reikia viską suderinti iš anksto. Priklausomai nuo tyrimo tikslų ir apimties, priklauso ir atliekamo audito kaina. Jei auditą atlieka konsultantai „iš šalies“ – tai kaina priklauso nuo atliekamo audito apimties ir *gylis*, laiko praleisto vykdant nusistatytus tikslus, ir kitų techninių procedūrų – lentelių darymas, spausdinimas, klausimynų sudarymas ir kita. Svarbu apibrėžti, kada koks veiksmas bus atliktas – reikia atsižvelgti į tai, jog vidinis personalas turi ir kitų pareigų, todėl reikia viską iš anksto suderinti ir apskaičiuoti.

Visa tai nustačius galima teigti, jog auditas gali padėti optimaliai panaudoti komunikacijos resursus, o efektyvi ir patikima komunikacija yra esminė priemonė kuriant ir valdant gerai išsilavinusią ir produktyvią vidinę darbo jėgą – palaikančią ryšius su išorinėmis auditorijomis. Tai yra pats universaliausias tyrimo metodas, įgalinantis plačiausiai ištirti organizacijos vidinę komunikaciją ir pateikti itin išsamius esamos situacijos duomenis. Akcentuotina, jog šis sudėtinis tyrimo metodas tinkamas tirti labai dideles ir sudėtines organizacijas, kurias sudaro kelios dešimtys įmonių, nes jis apjungia tiek kiekybinius, tiek kokybinius tyrimų metodus. Trečioje darbo dalyje bus pateikiami praktinio dviejų pirmųjų baigiamojo darbo dalių įgyvendinimo rezultatai.

⁷⁵ *How do you do a communication audit?* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.strategicconnections.com/info_faqs_audits.htm>.

3. UAB “RUBICON GROUP“ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS AUDITAS

Trečioji baigiamojo darbo dalis yra orientuota į empirinę temos nagrinėjimo pusę. Pirmosiose dviuose dalyse buvo analizuojamos teorinės prielaidos ir pragmatinė šios tematikos medžiaga, o šioje baigiamojo darbo dalyje bus bandoma teorinius nurodymus pritaikyti praktiškai, t.y. pateikti atlikto komunikacijos audito rezultatus.

3.1. Tyrimo metodologija ir eiga

Pirmiausiai reikėtų paminėti, jog komunikacijos auditas nėra labai populiarus ir dažnai atliekamas tyrimas Lietuvos organizacijose. Dauguma įmonių atlieka pavienius tyrimus apie atskirus įmonės komunikacijos aspektus, tačiau tokio bendro, daugelį arba visas komunikacijos sritis apimančio tyrimo imasi vienetai. Komunikacijos auditas gali pateikti tokius tyrimo rezultatus, kurie tikrai nedžiugintų organizacijos vadovybės, bet tai puikus išeities taškas vidinės komunikacijos pagerinimui. Iš šio tyrimo paaiškėja kokios yra vidinės komunikacijos spragos, kas yra neefektyvu, kas efektyvu ir galima nustatyti naujas vidinės komunikacijos prerogatyvas, poreikius, programas ir kryptis, naudojant kitas priemones.

Visuotinai nėra nustatyta kaip tiksliai reikia atlikti komunikacijos auditą, todėl dauguma organizacijų komunikacijos auditus atliekančių auditorių naudoja savitą metodologiją bei nuorodas kaip reikia tirti. Akcentuotina, jog vadovaujantis jau pirmosiose dalyse išdėstytais teoriniais nustatymais ir principais šioje baigiamojo darbo dalyje bus pateikiami tyrimo, atlikto 2005 m. pab. – 2006 m. pr, rezultatai. Tyrime remiamasi „Amerikos Ryšių su visuomene draugijos“ nurodytais pagrindiniais komunikacijos audito tipais, atlikimo technikomis ir galimomis jo atlikimo gairėmis.

Tyrimo tikslas – atlikti įmonių grupės vidinės komunikacijos auditą ir pateikti esamos komunikacijos būklės išklotinę.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) išanalizuoti kaip grupę jungiančių įmonių darbuotojai bendrauja tarpusavyje ir gauna informaciją apie grupę;
- 2) išnagrinėti kokios komunikacijos priemonės yra naudojamos įmonės viduje;
- 3) apklausti tiek komunikacijos specialistus, kurie formuoja pagrindinius informacijos apie įmonę šrautus ir tematiką, tiek įmonės darbuotojus, kurie tą informaciją gauna;
- 4) pagrįsti arba paneigti tyrime iškeltas hipotezes.

Hipotezė

Hipotezė Nr.1:

Pastangos, UAB „Rubicon group“ idėtos į vidinę komunikaciją, yra gerai įvertintos darbuotojų.

Hipotezė Nr.2:

Vidinė UAB“ Rubicon group“ komunikacija daugiausiai remiasi naujom technologijom.

Atrankos principas

Komunikacijos auditas – sudėtinis tyrimas. Jis atliekamas kelias etapais, kurių metu naudojama skirtingi metodai. Dėl to išskirtinos ir dvi respondentų grupės: įmonės darbuotojai, įtakojantys komunikacijos srautą grupės viduje ir įmonės darbuotojai, kurie priima tą informaciją bei komunikuoja tarpusavyje. Pirmajame tyrimo etape, atliekant nukreiptą interviu, respondentai atrinkti tikslinės atrankos principu, o antrajame, atliekant darbuotojų apklausą naudojama sisteminė atranka, kur iš bendro darbuotojų sąrašo atrinktas kas dešimtas respondentas.

Metodų derinimas

Komunikacijos auditas buvo atliekamas naudojantis kokybinio tyrimo metodais – nukreiptu interviu, turinio analize ir kiekybinio tyrimo metodu – apklausa anketuojant.

Argumentacija

Kokybinio tyrimo metodas – nukreiptas interviu – pasirinktas dėl to, jog siektina gauti išsamią specialistų nuomonę apie vidinę įmonės komunikaciją, jos formavimo principus, t.y. – tai „kas yra daroma“. Kitas kokybinio tyrimo metodas – turinio analizė – pasirinktas dėl to, jog reikėjo išanalizuoti tekstinę informaciją, platinamą grupės viduje. Kiekybinio tyrimo metodas – apklausa anketuojant – yra pasirinktas nes: dauguma klausimų yra uždari – anketavimas yra paprasčiausias būdas gauti atsakymus į tokio tipo klausimus, anketoje galima aiškiai suformuluoti klausimus, taip gaunami konkretūs atsakymai, anketavimo metodu gautus rezultatus paprasta apdoroti bei anketavimas yra patogus būdas greitai (vienu metu) apklausti daug respondentų ir sužinoti darbuotojų nuomonę apie vidinės komunikacijos situaciją.

Akcentuotina, jog komunikacijos auditas buvo atliekamas dviem etapais.

Pirmojo etapo metu buvo atliekamas žvalgomojo pobūdžio tyrimas ir renkama informacija, kuri reikalinga galutinei įmonių grupės vidinės komunikacijos analizei atlikti.

Šioje komunikacijos audito atlikimo dalyje buvo identifikuotos tyrimo sritys, surinkta pradinė informacija ir suplanuotas susitikimas su tiriamos įmonių grupės Komunikacijos departamento atstovais.

Leidimą tirti vidinę įmonės komunikaciją davė Komunikacijos departamento direktorius Nerijus Mikalajūnas 2005 m. rugsėjo pradžioje. Buvo leista apklausti visų įmonių darbuotojus, išnagrinėti vidinį laikraštį, internetą ir stebėti komunikacijos sklaidą viduje, o gautą informaciją panaudoti tiriamajame darbe. Šiame etape buvo daugiausiai tyrinėta informacija, kuri eina „iš viršaus“, t.y. kurią įtakoja bei jos sklaidą lemia organizacijos vadovybė, komunikacijos ir personalo skyriai. Taip pat atliekama komunikacijos priemonių analizė.

Pažymėtina, jog komunikacijos auditas, tai kiekybinių ir kokybinių tyrimo metodų sintezė, nes jį atliekant rekomenduotina naudoti: apklausas, interviu, turinio analizę, focus grupes, stebėjimą ir kita. Todėl pirmajame (žvalgomajame) etape buvo pasitelkti šie tyrimo metodai:

1) Interviu su specialistais. Tai labiausiai įmonėje informacijos sklaidą ir komunikacinį bendradarbiavimą įtakančių asmenų nuomonė apie vidinės komunikacijos grupėje aspektus. Tiesioginio interviu metodu, pateikiant teminius „neįkyrius“ klausimus buvo apklaustos dvi respondentės: Komunikacijos departamento vyriausioji projektų vadovė Eglė Andrijauskaitė (2006 m. sausio mėn. 19 d., Priedas Nr.2, interviu Nr.1) ir Personalo tarnybos vadovė Jolanta Diaukštienė (2006 m. sausio mėn. 20 d., Priedas Nr. 2, interviu Nr.2). Tyrimo metodika nurodo, jog pageidautina garantuoti anonimiškumą, tačiau abi apklaustos specialistės sutiko laisvai duoti interviu ir anonimiškumo nereikalavo.

2) Komunikacijos priemonių (internetinio puslapio, laikraščio) turinio analizė. Buvo tirta kokia informacija pateikiama internetiniame „Rubicon group“ tinklalapyje (<http://rubicongroup.lt>), kiek ji orientuota į vidinės komunikacijos dalyvius. Taip pat buvo analizuojamas įmonės vidinis laikraštis „Rubicon žinios“, platinamas įmonės darbuotojams. Peržiūrėti visi trys jo numeriai bei pateikta jų analizė (kaip ir nurodoma komunikacijos audito atlikimo metodologijoje).

Antrojo etapo metu buvo nagrinėjamas naujai atsiradęs intranetas ir atlikta darbuotojų apklausa, siekiant iširti kaip vyksta vidinės komunikacijos procesas tarp įmonių darbuotojų, koks jų požiūris į vidinės informacijos sklaidą ir bendravimą.

Būsimiems „Rubicon group“ darbuotojų apklausos respondentams nustatyti buvo panaudotas sisteminės atrankos principas. Tyrime naudotas metodas – anketavimas.

Respondentai buvo atrinkti pagal sudarytą specialų visų įmonių, priklausančių „Rubicon group“, sąrašą. Intranete yra pateikiamas visų „Rubicon group“ įmonių darbuotojų vardinis sąrašas, kuris, anot Komunikacijos departamento vyr. projektų vadovės Eglės Andrijauskaitės, yra „pastoviai atnaujinamas Personalo tarnybos“⁷⁶. Remiantis šiuo vardiniu sąrašu buvo sudarytas pavardinis visų grupės darbuotojų sąrašas. Sudarius jį paaiškėjo, jog įmonėje 2006 m. vasario mėn. pabaigoje, kuomet ir buvo sudarinėjamas

⁷⁶ Eglė Andrijauskaitė, interviu 2006 m. sausio 19 d., Nr.1 (priedas Nr.2).

šis pavardinis sąrašas, dirbo 1272 darbuotojai: 271 moteris (21 proc.) ir 1001 vyras (79 proc.). Remiantis sisteminės atrankos metodu, buvo atrinktas kas dešimtas grupės darbuotojas bendrame darbuotojų sąraše. Viso tai – 127 žmonės. Anketas užpildė 107 atrinktieji: 21 moteriškos (20 proc.) ir 86 vyriškos lyties atstovai (80 proc.). Taigi, galima teigti, jog tyrime dalyvavusiųjų respondentų procentinė išraiška „pagal lytį“ atitinka ir visų darbuotojų procentinę išraišką „pagal lytį“ (susidaro vos vieno procento skirtumas). Visa tai įgalina ne tik bendras gautų anketos rezultatų interpretacijas, bet ir atitinkamų nuomonių išdėstymą pagal tai, kokiai lyčiai respondentai priklauso.

Apklausiai atlikti buvo paruoštas klausimynas, administruojamas jų išplatėjimas ir grįžtamumas. Gauti duomenys analizuojami, sintetunami, rengiamos lentelės, diagramos, paveikslai ir lyginami su tais rezultatais, kurie buvo gauti pirmojo tyrimo etapo metu, t.y. atlikus interviu su specialistais ir savarankiškai išnagrinėjus esamas vidinės komunikacijos priemones. Galiausiai – pateikiamos duomenų analizės interpretacijos.

3.2 Tyrimo objektas.

Tyrimo objektas – „Rubicon group“ vidinė komunikacija. Tai viena didžiausių ir sėkmingiausiai dirbančių įmonių grupių Lietuvoje, plėtojanti ir „investuojanti į perspektyvias verslo sritis bei siūlanti Lietuvos rinkai naujus sprendimus bei paslaugas“⁷⁷.

Pažymėtina, jog iki šiol įmonėje komunikacijos auditas nebuvo atliktas. Nebuvo analizuojamos komunikacijos priemonės, jų naudingumas, veiksniai, kurie įtakoja vidinę komunikaciją. 2005 m. atliktas vienas vidinis tyrimas visos grupės mastu, o tyrimo respondentų imtis buvo visa įmonė (visi darbuotojai dirbantys „Rubicon group“ įmonėje). Šį tyrimą atliko Personalo tarnyba. Tai „Atmosferos tyrimas“, apie kurį detaliau bus kalbama vėliau.

Įmonė savo veiklą pradėjo 1990 m., kai ėmė veikti nedidelė kooperacinė konsultacinė firma „Rubicon“, teikusi tarptautinių vežimų konsultacijas. Ir nors šiandien šios įmonės jau nebėra, jos pavadinimas įrašytas daugelyje grupei priklausančių bendrovių vardų. 2005 m. „Rubicon group“ šventė savo veiklos 15-os metų jubiliejų.

Šiuo metu įmonių grupei priklauso daugiau kaip 30 šalyje pažangiai veikiančių bendrovių, dirbančių pramonės, nekilnojamojo turto, energetikos ir ekologijos, komunalinių paslaugų, žiniasklaidos bei pramogų verslo srityse. „Rubicon group“ garsėja ambicingais, pirmą kartą Lietuvoje įgyvendinamais projektais pramogų verslo srityje, užsiima ir skatina ekologijos verslo plėtrą, pramonėje veikiančių įmonių gaminamą produkciją sėkmingai eksportuoja į užsienio šalis.

⁷⁷ <http://www.rubicongroup.lt>

„Rubicon group“ šiuo metu vienija devyniuose Lietuvos miestuose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Alytuje, Kėdainiuose, Kazlų Rūdoje, Kelmėje) veikiančias bendroves, o įmonių veiklos teritorija apima Lietuvą, Latviją, Baltarusiją, Rusiją, Ukrainą, Vokietiją.

Plečiantis įmonių grupei, nuolat auga ir darbuotojų skaičius. Šiuo metu įmonė oficialiai pateikia informaciją, jog joje dirba daugiau nei 1400 darbuotojų. Visgi, Personalo tarnybos vadovė Jolanta Diaukštienė interviu metu pateikė naujausius rodiklius apie darbuotojus, 2005 m. gruodžio mėn. 30-os dienos duomenimis, įmonėje dirbo per 1200 darbuotojų⁷⁸. Sparčiai augant grupei, plečiasi ir komunikuojančių jos viduje darbuotojų skaičius. Komunikacijos procesas darosi vis sudėtingesnis, o bendravimas akis į akį su kiekvienu darbuotoju – beveik neįmanomas.

„Rubicon group“ pateikia pagrindines savo organizacijos filosofijos gaires tiek išorinėms publikoms – internetiniame tinklalapyje, tiek vidinėms publikoms – vidiniame laikraštyje: „Rubicon žinios“, intranete:

Mes siekiame: tapti pirmaujančia savo rinkoje kompanijų grupe Lietuvoje.

Mūsų misija: kryptingai plėtodami grupės veiklą, tiesiogiai prisidedame prie Lietuvos klestėjimo.

Vertiname:

- *Komandinį darbą.* Tikime, kad bendros mūsų pastangos, tarpusavio pasitikėjimas ir bendradarbiavimas yra mūsų veiklos sėkmės pagrindas.
- *Profesionalumą.* Tikime, kad profesinės žinios ir profesionalus darbas leidžia pasiekti norimų rezultatų.
- *Iniciatyvą.* Skatiname atsakingą savo darbuotojų iniciatyvą siekiant geriausio rezultato.
- *Lojalumą.* Bendrovės ir darbuotojų santykiuose akcentuojama abipusį lojalumą ir rūpinimąsi vieni kitu interesais.
- *Tobulėjimą.* Tik per nuolatinę bendrovės veiklos, asmeninį ir profesinį darbuotojų tobulėjimą mes siekiame užsibrėžto tikslo⁷⁹.

Pažymėtina, jog didžiausius informacijos srautus formuoja du „Rubicon group“ skyriai – tai Komunikacijos departamentas ir Personalo tarnyba.

Komunikacijos departamentas

Tai pagrindinis informacijos apie organizacijoje vykstančius įvykius ir sprendimus šaltinis. Komunikacijos departamentas yra įsikūręs kartu su pagrindiniais grupės valdymo skyriais (valdyba,

⁷⁸ Jolanta Diaukštienė, interviu 2006 m. sausio 20 d., Nr.2 (priedas Nr.2).

⁷⁹ <http://www.rubicongroup.lt>

Personalo tarnyba ir t.t.) „Europos“ Verslo centre. Jam vadovauja Komunikacijos departamento direktorius Nerijus Mikalajūnas. Kartu su juo departamente dar dirba trys darbuotojai, kurie atsakingi tiek už išorinę, tiek už vidinę grupės komunikaciją.

Įmonėje naudojamas centralizuotas komunikacijos modelis⁸⁰. Visos pagrindinės žinios apie įmonę keliauja iš šio departamento. Jie yra vidiniai informacijos sklaidėjai organizacijoje, kur informacija daugiausiai sklinda iš viršaus į apačią. Komunikacijos departamentas bendrauja tiek su vidinėmis, tiek su išorinėmis organizacijos publikomis, palaiko ryšius su žiniasklaida. Jie leidžia įmonės laikraštį, rengia informaciją internetui, intranetui. Bendrauja tiesiogiai su grupės narėmis dėl informacijos apie jų veiklą, naujienas ir t.t. Tai informacijos apie grupę, jos veikimą centras.

Personalo tarnyba

Informaciją apie šią tarnybą, jos darbuotojus, pateikė dar viena komunikacijos ir informacijos sklaidos organizacijoje įtakotoja, Personalo tarybos vadovė Jolanta Diaukštienė. Anot jos, tarnyba susikūrė 2005 m. birželio mėn. 1 d. ir dabar joje dirba 4 darbuotojos. Tarnybos vadovė tiksliai žino ko reikia organizacijai ir kaip to reikia siekti. „Svarbu, kad būtų nepertraukiamas informacijos procesas“⁸¹. Tarnybos tikslas – būti nepamainomiems, teikti pagalbą „informacijos, karjeros prasme, tam tikrų problemų sprendimo procese, verslo vystyme, vykdyme ir plėtotėje“⁸² ir vadovautis kredo – „Bet kokiu metu iš bet kokio žmogaus“⁸³.

Tarnyboje įdiegta speciali informacijos tvarkymo sistema, tam, kad informacija galima būtų naudotis net jei dingtų IT (informacinių technologijų) ryšys ar esant kokiam nors *force majeure*.

Personalo skyriaus vadovė akcentuoja jaučianti pasitikėjimą iš grupės darbuotojų:

„*Tai, kad mes esame keturios, tai nėra mažai, nes visos personalistės, kurie dirba organizacijoje yra mūsų žmonės, visi darbuotojai, kurie dirba grupėje yra mūsų žmonės: vadovai, personalistai, kokybininkai, ir kiti darbuotojai. Mes džiaugiamės, kad užsitarnavome tokį pasitikėjimą*“. Tai rodo, kad personalo skyriaus politika yra gauti pasitikėjimu ir palaikymu pagrįstą „grįžtamąjį ryšį“.

3.3 Tyrimo rezultatai.

Remiantis pirmuoju tyrimo etapu surinktais duomenimis, toliau pateikiami vidinės „Rubicon group“ komunikacijos audito rezultatai. Siekiant kuo išsamiau ir plačiau išnagrinėti esamą vidinės komunikacijos situaciją ir pateikti duomenų analizę bei interpretaciją, tyrimo rezultatai pateikiami per

⁸⁰ Eglė Andrijauskaitė, interviu 2006 m. sausio 19 d., Nr.1 (priedas Nr.2).

⁸¹ Jolanta Diaukštienė, interviu 2006 m. sausio 20 d., Nr.2 (priedas Nr.2).

⁸² Ten pat.

⁸³ Ten pat.

komunikacijos ir informacijos plitimo priemonės. Pažymėtina, jog kartu yra pateikiami ir aktualūs darbuotojų apklausos rezultatai.

Naudojant interviu metodu apklaustų respondenčių pateiktą informaciją apie vidinę „Rubicon group“ komunikaciją, išskirtinos šios komunikacijos ir informacijos plitimo priemonės tarp įmonės „Rubicon group“ darbuotojų:

- 1) Intranetas;
- 2) Laikraštis;
- 3) Telefonas;
- 4) Elektroninis paštas;
- 5) Mesendžeris;
- 6) Susirinkimai;
- 7) Laiškai;
- 8) Renginiai;
- 9) Seminarai ir darbo grupės;
- 10) Sentencijos.

Kiekvieną iš šių „Rubicon group“ vidinės komunikacijos priemonių yra itin savita, todėl bus analizuojama atskirai.

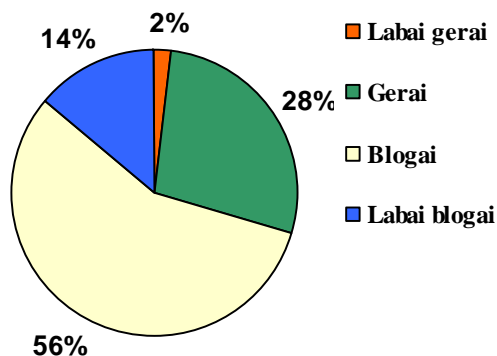
3.3.1. Internetinis puslapis

Tyrimo metu nagrinėjamas ir internetinis puslapis, nors abi respondentės jo neįvardijo kaip vidinės komunikacijos arba informacijos sklaidos priemonės. Buvo nagrinėjamas informacijos pateikimas, jos orientacija (skirta išorinėms publikoms ar vidinėms), informatyvumas.

Galima pažymėti, jog informacijos pateikimas tinklalapyje suskirstytas į 4 segmentus – pagal veiklos sritis. Išskiriamos 4 veiklos sritys, kurios identifikuojamos su stichijomis: Žemė – pramonė, nekilnojamasis turtas; Oras – Pramogos, žiniasklaida; Ugnis – energetika, ekologija; Vanduo – komunalinės paslaugos.

Pažymėtina, jog pagrindinė informaciją apie grupę išdėstyta koncentruotai. Internetinės svetainės lankytoji pateikiama informacija apie grupę bendrai (istorija, vertybės, finansiniai rodikliai) ir trumpa informacija apie kiekvieną grupės narę. Tačiau galima teigti, jog internetinis puslapis – tai labiau viena iš organizacijos reprezentacinių priemonių, nei detalios ir gausios informacijos tiek vidinėms, tiek išorinėms publikoms pateikimo priemonė, kuri, iš esmės, skiriama išorinei visuomenei, o ne organizacijos darbuotojams, ką parodė ir atliktos vidinės darbuotojų apklausos duomenys.

Tarpusavio informacijos sklaidos veikimas: internetinis puslapis



Ketvirtu anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti kaip tarpusavio informacijos tarp „Rubicon group“ narių sklaidą veikia atskiri komunikacijos kanalai ir priemonės. Kaip matyti iš 1-o paveikslo 70 proc. respondentų šią informacijos priemonę įvertino neigiamai ir tik 30 proc. – teigiamai. Tai rodo, jog respondentai nelaiko jos palankia priemone komunikuoti tarpusavyje.

Pastebėtina, jog šio internetinio puslapio itin mažas interaktyvumas – galima tik rašyti elektroninį laišką kuriai nors įmonei bendrai.

Visa tai susumavus, galima daryti išvadą, jog internetinis „Rubicon group“ puslapis atlieka mažą vaidmenį darbuotojų tarpusavio komunikacijos procese ir tik suteikia bendro pobūdžio informaciją apie grupę.

3.3.2 Intranetas

Abi respondentės vieną iš pagrindinių informacijos pateikimo grupės nariams ir komunikavimo tarpusavyje priemonių nurodo intranetą, kuris darant interviu (2006 m. sausio mėn. pabaigoje) dar buvo kuriamas, o atliekant darbuotojų apklausą (2006 m. vasario mėn. pabaigoje – kovo pradžioje) – jau daugiau kaip mėnesį veikė.

Tai priemonė, kuria gali naudotis visi įmonių darbuotojai, kurie turi prieigą prie interneto. Anot grupės specialistų, šios priemonės pagalba ir informacijos pateiktos įmonės vidiniame laikraštyje bus lengviau ir greičiau keistis informacija, susirasti aktualios darbui medžiagos, o iškilusius klausimus vienu metu aptarti net su keliais kolegomis⁸⁴. Eglė Andrijauskaitė plačiau apibūdina intraneto galimybes komunikacijos ir informacijos „vieni apie kitus“ procese: „Tai bus ir sveikinimai su gimtadieniu,

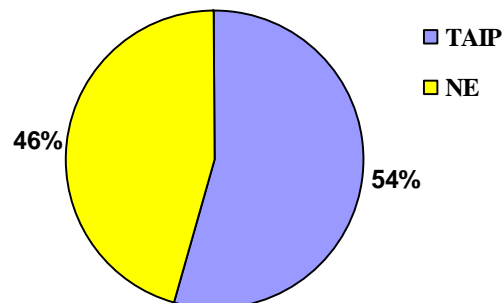
⁸⁴ „Rubicon group“ darbuotojai galės „susitikti“ intranete // „Rubicon žinios“, 2005 m. lapkritis, Nr. 3, psl. 4.

informacija apie darbuotojus, įmones, laisvas darbo vietas bei ta, kuri netilpo į laikraštį ar nebuvo išplatinta visuomenei⁸⁵. Ištyrinėjus intranetą, galima teigti, jog tai itin informatyvi priemonė skirta informuoti, bendrauti ir apjungti grupės darbuotojus.

54 proc. apklausos respondentų nurodė, jog savo darbe naudojami intranetai (2 paveikslas). Intranetai naudojami todėl, kad: „įdomu“, „tai puiki priemonė greitai perduoti informaciją“, „kaskart prieš akis naujausia informacija“.

2 paveikslas

Intraneto naudojimas



Informacinių technologijų specialistai yra nustatę taip, jog intranetas „Rubicon group“ darbuotojams yra padarytas pagrindiniu puslapiu, t.y. paspaudus interneto ikoną, pirmiausiai atsidaro intranetas. Tai skatina skaityti intranete pateikiamą informaciją ir domėtis įmonių veikla, pasiekimais.

Naujienas apie įmones, jose dirbančius žmones ir jų veiklą, galima atsirinkti pagal datą arba įmonę. Kiekvieną naujieną galima komentuoti ir išreikšti savo nuomonę ar patarti. Intranete pateikiami visų darbuotojų sąrašai ir pagrindinė informacija apie kiekvieną darbuotoją: darbo vieta, užimamos pareigos, gimimo diena, telefonas, elektroninis paštas. Tai leidžia itin greitai surasti kontaktinę informaciją apie vieną iš grupės darbuotojų ir su juo susisiekti telefonu ar elektroniniu paštu. Galima surasti darbuotoją pagal darbo vietą arba pagal bendrą vardinį sąrašą.

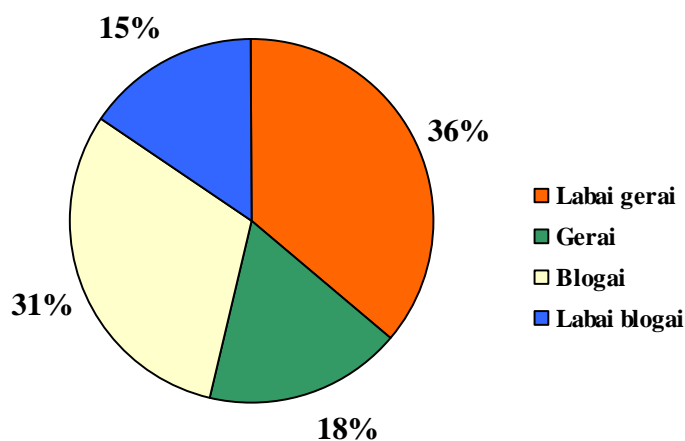
Intranete pateikiama informacija apie „Rubicon group“ nariams daromas nuolaidas (kelionių agentūrose, sporto klubuose, kanceliarinių prekių parduotuvėse ir kita).

⁸⁵ Andrijauskaitė Eglė, interviu 2006 m. sausio 19 d., Nr.1 (priedas Nr.2).

Intranetas interaktyvus: skelbiamos įvairios apklausos, inicijuojamos diskusijos, galima rašyti komentarus naujienoms bei siusti elektroninius laiškus grupės nariams, susiradus reikiamą adresą pateiktuose darbuotojų sąrašuose.

3 paveikslas

Tarpusavio informacijos sklaidos veikimas: intranetas



54 proc. apklaustųjų darbuotojų įvardijo intranetą kaip tinkamą priemonę informacijai tarpusavyje keistis: „labai gerai (36 proc.) ir „gerai“ (18 proc.), 46 proc. pateikė neigiamą atsakymą: „blogai“ (31 proc.) ir „labai blogai“ (15 proc.) (3 paveikslas). Tai rodo, jog ši komunikacijos priemonė, veikianti vos keletą mėnesių, yra viena reikšmingiausių vidinės komunikacijos procese.

„Intranetas yra reikalingas tam, kad įmonės darbuotojai žinotų, kokioje įmonėje jie dirba ir tai, iš tikrųjų, palengvina jiems tarpusavio komunikavimą ir vieni kitų pažinimą“⁸⁶.

3.3.3. Vidinis laikraštis

Šioje tyrimo dalyje pateikiama laikraščio analizė ir jos leidėjų siekiamybės. Taip pat kokią jis daro įtaką kaip informacijos apie organizaciją gavimo priemonė darbuotojams.

Laikraščio „*Rubicon žinios*“ atsiradimo aplinkybės siejamos su „Rubicon group“ veiklos 15-os metų jubiliejaus paminėjimu. Įmonė ta proga išleido savo darbuotojams leidinį apie pačią grupę, jos susikūrimą, veiklos vystymosi ir plėtros pagrindinius akcentus. Kartu su pirmuoju numeriu prasidėjo ir nenutrūkstamas žinių, skirtų organizacijos darbuotojams, apie visą grupę pateikimas⁸⁷.

Komunikacijos departamento politika yra tokia, kad ši, viena pagrindinių informacijos apie įmonę priemonių, pasiektų visus grupės darbuotojus, todėl visi laikraščiai iš spaustuvė pirmiausiai keliauja

⁸⁶ Jolanta Diaukštienė, interviu 2006 m. sausio 20 d., Nr.2 (priedas Nr.2).

⁸⁷ Andrijauskaitė Eglė, interviu 2006 m. sausio 19 d., Nr.1 (priedas Nr.2).

į Komunikacijos departamentą, o tada išsiuntinėjama ir išvežiojama įmonėms. „Net gi į tokius objektus, kaip „Aviridžio“ atliekų aikštelė yra nuvežamas laikraštis“. Laikraštis išeina kas 2-3 mėnesiai.

Analizuojant pačius laikraščius, jų tematiką ir pateiktą informaciją, galima išskirti, jog pirmasis numeris labiausiai skiriasi nuo kitų numerių savo informacijos išdėstymu ir tematinio tikslingumu. Pirmasis numeris buvo skirtas įmonės veiklos 15-mečiui paminėti, o kiti – informacijos apie grupę sklaidai.

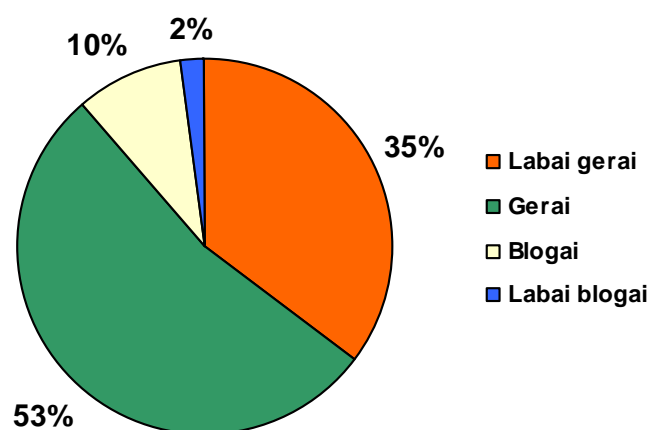
Laikraštyje pateikiami bendri įmonės politikos principai: misija, vizija, temos apie sinergijos reikšmę. Pažymėtina, jog visa informaciją yra orientuotą į grupę, o kiekvienas darbuotojas skatinamas jaustis jos dalimi. Laikraštyje dar yra rubrikos skirtos įdomiems žmonėms, grupės dalykams.

Komunikacijos departamento vyresnioji projektų vadovė Eglė Andrijauskaitė sako: „kiekviename „Rubicon žinios“ numeryje mes supažindiname su kažkokia įmone, nes žmonės, kurie dirba „Katroje“ nežino ką daro „Limatika“. Taigi, šioje rubrikoje mes pateikiame informaciją apie įmones. Mes norime parodyti žmonėms ir ne formaliai paaiškinti, kad „ten yra automatikos inžinerinių sprendimų ten koks nors diegėjas“, na ne toks mūsų tikslas, nes žmogus nesupras, o mes norime, kad suprastų.“. Iš to matyti, kad Komunikacijos departamento siekiamybė yra pateikti tokią informaciją darbuotojams apie „Rubicin group“ įmones, kuri būtų neformali, lengvai suprantama, įdomi ir kartu informatyvi.

Tai rodo ir apklausos rezultatai – net 88 proc. šią komunikacijos priemonę įvertina kaip gerą priemonę informacijos sklaidai ir vos 12 proc. – neigiamai (4 paveikslas).

4 paveikslas

Tarpusavio informacijos sklaidos veikimas: laikraštis „Rubicon žinios“



Tai spalvingas, informatyvus ir patrauklus leidinys įmonės darbuotojams, kuris leidžia jaustis įmonės dalimi. Pažymėtina, jog tiek laikraščio, tiek intraneto informacijos pateikimas bei tematika yra itin panaši. Bendra koncepcija jungia vienas didžiausių grupės vidinės komunikacijos priemonių.

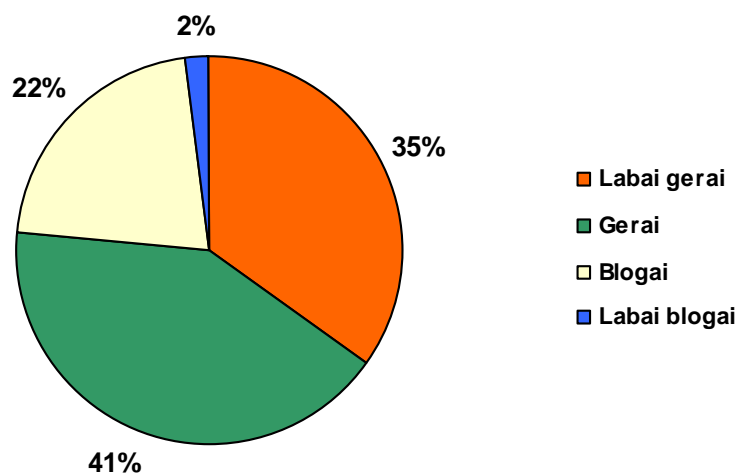
3.3.4. Komunikacija telefonu

22 proc. vidinės komunikacijos apklausoje dalyvavusių „Rubicon group“ darbuotojų neigiami įvertino telefono, kaip komunikacijos priemonės, naudingumą bendravimui tarpusavyje (5 paveikslas), o net 76 proc. – teigimai. Šie rodikliai – tai akivaizdus įrodymas, jog šia komunikacijos priemone itin pasitikima norint pasikeisti informacija grupės viduje.

Kiekvienam įmonės darbuotojui, kuris turi priėjimą prie interneto ir telefono, išsiuntinėtas bendras „Rubicon group“ darbuotojų sąrašas, kuriame pateikiama darbovietė, pareigos, telefonas, mobilusis telefonas, įmonės, kuriame jis dirba bendras telefonas ir faksas bei trumpasis to asmens numeris, naudojamas tik tarp grupės narių darbuotojų. Darbuotojų telefono numeriai nurodyti ir intranete.

5 paveikslas

Tarpusavio informacijos sklaidos veikimas: komunikacija telefonu

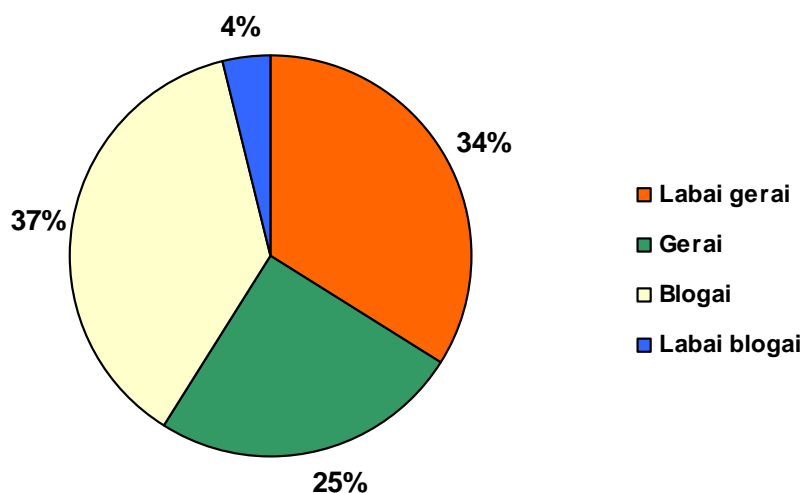


Šis sąrašas atnaujinamas kas mėnesį ir išsiuntinėjamas visiems „Rubicon group“ darbuotojams: iš personalo skyriaus – įmonių personalistėms, o šios išplatina savo įmonės darbuotojų tarpe.

3.3.5. Elektroninis paštas

Visose „Rubicon group“ įmonėse yra įdiegta bendra elektroninio pašto sistema, kurioje yra nurodyti visų įmonių darbuotojų, kurie turi prieigą prie interneto, elektroninio pašto adresai.

Tarpusavio informacijos sklaidos veikimas: elektroninis paštas



Iš 6-o paveikslo matyti, jog 59 proc. apklaustųjų teigiamai vertina šios komunikacijos priemonės vaidmenį vidinės komunikacijos tarp „Rubicon group“ įmonių darbuotojų procese, o 41 proc. – neigiamai. Tai priklauso nuo to, ar darbuotojas savo darbe naudoja elektroninį paštą komunikacijai tiek su vidinėmis, tiek su išorinėmis publikomis ar ne.

3.3.6. Mesendžeris

Personalo skyriaus vadovė Jolanta Diaukštienė įvardijo dar vieną savitą komunikacijos priemonę – „mesendžerį“. Tai kiekviename kompiuteryje įdiegta itin greitos komunikacijos priemonė. Labai patogu tai, kad kiekviename yra instaliuotas taip vadinamasis „listas“ ir prijungti visi „Rubicon group“ žmonės (turintys prieigą prie IT tinklo). „Tai labai patogus dalykas, kada tu gali neskambinant telefonu tiesiog susisiekti su žmogumi, per tą žalią žmogeliuką – parašyt trumpus laiškus ir gauti greitą atsakymą. Iš tikrųjų tai labai puikus dalykas, ta prasme, nevarginant balsu ir kitą kartą gali daryti daug kitų darbų šalia to ir atsakinėti į vienokias ar kitokias žinutes“⁸⁸.

Keletas atliktos apklausos respondentų išskiria mesendžerį kaip vieną geriausių ir sparčiausių vidinės komunikacijos priemonių. Visgi, šia priemone bendrauti gali tik tie įmonių darbuotojai, kurie savo darbe naudojami internetu.

⁸⁸ Jolanta Diaukštienė, interviu 2006 m. sausio 20 d., Nr.2 (priedas Nr.2).

3.3.7. Susirinkimai

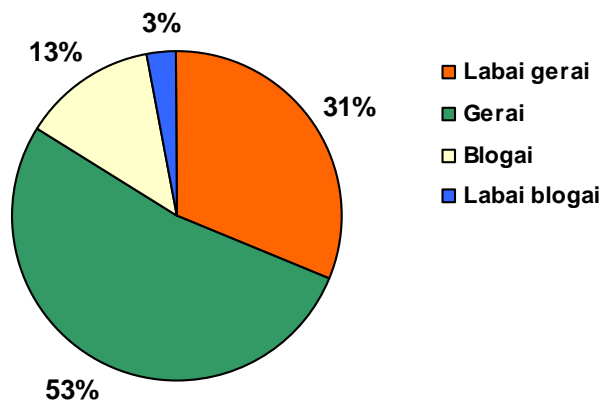
Jolanta Diaugštienė nurodo, kad grupės mastu organizuojami susitikimai su įmonių specialistais, tai reiškia, kad Personalo tarnyba patys vieną dieną paskiria laiką ir organizuoja kokybininkų susirinkimus, veda seminarų ir lekcijų ciklus, kurie yra visiškai nemokami, daromi iš vidinių resursų žmonių labui. Personalo Tarnybos vadovė tai vadina darbo grupėmis. Yra numatomos žmonių grupės: toms darbo grupėms ar seminarams, kur reikalingas yra darbas ir analizės, tai ne daugiau 15-os žmonių, jeigu tai yra seminaras surištas su streso valdymu ir tam tikru psichologiniu momentu, tai ne daugiau nei 10 žmonių.

Be personalistų susirinkimų Komunikacijos departamentas ir Personalo tarnyba organizuoja renginius, kitaip tariant tokius nedidelius renginukus tarpusavyje. Kalbama apie kokybininkų susirinkimus – tai yra įmonių, kurios turi įsidiegusios kokybės sistemą vieną kartą į ketvirtį susirenka ir kalbasi jiems aktualiomis temomis, pavyzdžiui: „kokybės kaštų sumažinimas“ arba „kas vyksta pasaulyje“. Tuo atveju yra suburiamos grupės, tai yra specialistų grupės, kurio keičiasi idėjomis ir, be abejo, įgyvendina kažkokius puikius projektus tarpusavyje.

Vieną kartą per du mėnesius Personalo tarnyba, organizuoja personalistų susirinkimus. Šiuo atveju iš visų įmonių susirenka personalistai į „Rubicon group“ centrinę ofisą (turimas omenyje centrinis „Rubicon group“ biuras, esantis „Europos“ verslo centre) ir tarpusavyje, vėl gi, dalinamasi informacija, kuri vėliau perduodama įmonių darbuotojams, įdiegtomis sistemomis, aiškinamos metodikos, kaip reikia dirbti ir bendrauti su žmonėmis ir panašiai.

7 paveikslas

Tarpusavio informacijos sklaidos veikimas: susirinkimai



Atlikto tyrimo antrajame etape, kuomet buvo apklausiami grupės darbuotojai, paaiškėjo, jog didžioji dauguma jų itin palankiai vertina grupės organizuojamus susirinkimus ir per juos gaunamą informaciją. Pažiūrėjus į 7 paveikslas matyti, jog 84 procentai itin gerai vertina šią komunikacijos priemonę. Iš jų net 31 proc. geriausiai („Labai gerai“) įvertina jos naudingumą informacijos grupės viduje sklaidai ir vos 3 proc. – blogiausiai („Labai blogai“).

Šie susirinkimai yra tiesioginis vidinės komunikacijos pavyzdys, nes jų dalyviai komunikuoja tarpusavyje: diskutuoja, dalinasi patirtimi, idėjomis ir sprendžia problemas.

3.3.8. Laiškai

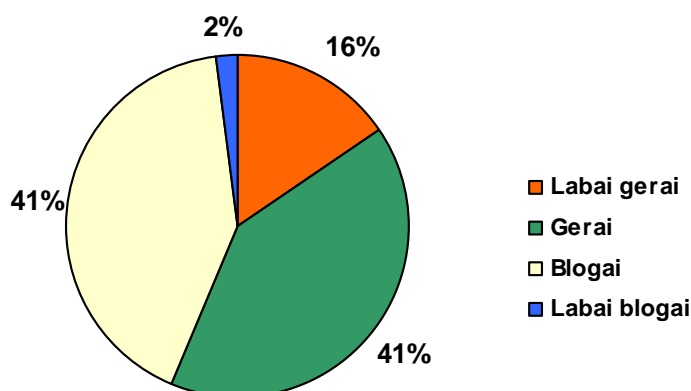
Tokia komunikacijos priemonė grupėje egzistuoja, tačiau šiuo atveju informacija juose yra daugumoje oficiali (įvairūs raštai, sutartys ir t.t.) nei bendravimo ar vidinės komunikacijos palaikymo pobūdžio. Viso grupės mastu neformalūs laiškai siunčiami sveikinimų (Kalėdiniai atvirukai) formatu.

3.3.9. Renginiai

Susumavus visus apklausos duomenis, paaiškėjo, jog yra ir tokių darbuotojų, kurie nėra dalyvavę nei viename įmonių grupės organizuojame susirinkime. Iš 8-o paveikslo matyti, jog iš 107 apklausoje dalyvavusių respondentų vienodai „Gerai“ ir „Blogai“ įvertino susirinkimų vaidmenį: tiek „Gerai“, tiek „Blogai“ atsakė po 41 proc.

8 paveikslas

Tarpusavio informacijos sklaidos veikimas: renginiai



Visgi, ženkliai daugiau respondentų šiai komunikacijos priemonei suteikė teigiamą įvertinimą, nes aukščiausiai įvertino („Labai gerai“) dar 16 proc. Todėl darytina prielaida, jog įmonės organizuojami renginiai vaidina svarbų vaidmenį vidinės komunikacijos procese.

Galima išskirti šias renginių, organizuojamų įmonės viduje, grupes:

- „*Team building*“ renginiai. Personalo tarnybos vadovė pateikia tokią „team building“ sampratą organizacijoje: „kai susirenkame sužaisti kažkokį boulingą, ar šiaip susėdame išgerti ten kavos kartu arba atšvęsti gimtadienį“⁸⁹. Iš to matyti, kad tokie renginiai yra propaguojami įmonėje ir tai nebūtinai susiję su kokiais nors mokymais ar psichologinėmis pratybomis, kurios taip pat organizuojamos organizacijos darbuotojams.
- *Vidiniai renginiai* visai grupei. Kiekvienai metais rengiamas vasaros renginys gamtoje ir kartu švenčiamas grupės gimtadienis. 2005 m. rugpjūtį buvo paminėtas 15-os metų jubiliejus Dubingiuose. Taip pat kasmet vyksta kalėdinis renginys darbuotojams „Siemens“ arenoje. Rengiami Kalėdiniai renginiai darbuotojų vaikučiams Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje. Taip pat minimos tokios dienos kaip: „kaip „boso diena“, „Valentino diena“⁹⁰ ir kita. „Tai yra mūsų šventės, jos visose įmonėse tai yra, nes visos įmonės turi savo tradicijas“⁹¹. Pažymėtina, kad visi šie renginiai įvardijami kaip paskatinamieji.

3.3.10. Sentencijos

Pastebėtina, kad Personalo tarnyba inicijuoja ypatingos komunikacijos priemonės, kuria pasiekiamas grįžtamasis ryšys, funkcionavimą. Tai sentencijų, siunčiamų kiekvienos savaitės pirmadienį ir penktadienį, siuntimas visiems „Rubicon group“ darbuotojams, turintiems prieigą prie interneto.

Jolanta Diaukštienė itin akcentuoja šių sentencijų naudingumą bendravimo tarpusavyje procese: „jos leidžia pamąstyti kažkurią minutę. Manau, kad ši sentencijų idėja yra gera. Tai padeda apmąstyti kažkokią tai savo dieną ar galiausiai šiaip pasijuokti vieniems iš kitų, nes mes gauname įvairiausių *feed back*, pavyzdžiui *perlinksniuojamas* kažkokios tai sentencijos arba jos *perfrazuojamos*. Tai ir yra grįžtamasis ryšys ir reiškiasi žmonėms arba kelia nuotaiką, arba, iš tikrųjų, jie kaip jaučiasi ir parašo: „čia turbūt apie mane šiandieną, nes aš taip jaučiuosi“. Tai yra gerai, pasveikinimas su pirmadieniu ir, tiesiog, su nauja darbo savaite. Ir palinkėjimas gero savaitgalio, nes poilsis yra labai svarbu žmogui.“⁹².

⁸⁹ Jolanta Diaukštienė, interviu 2006 m. sausio 20 d.. Nr.2 (priedas Nr.2).

⁹⁰ Ten pat

⁹¹ Ten pat

⁹² Ten pat

3.3.11. Informacijos sklaidos „Rubicon group“ įmonėje modelis

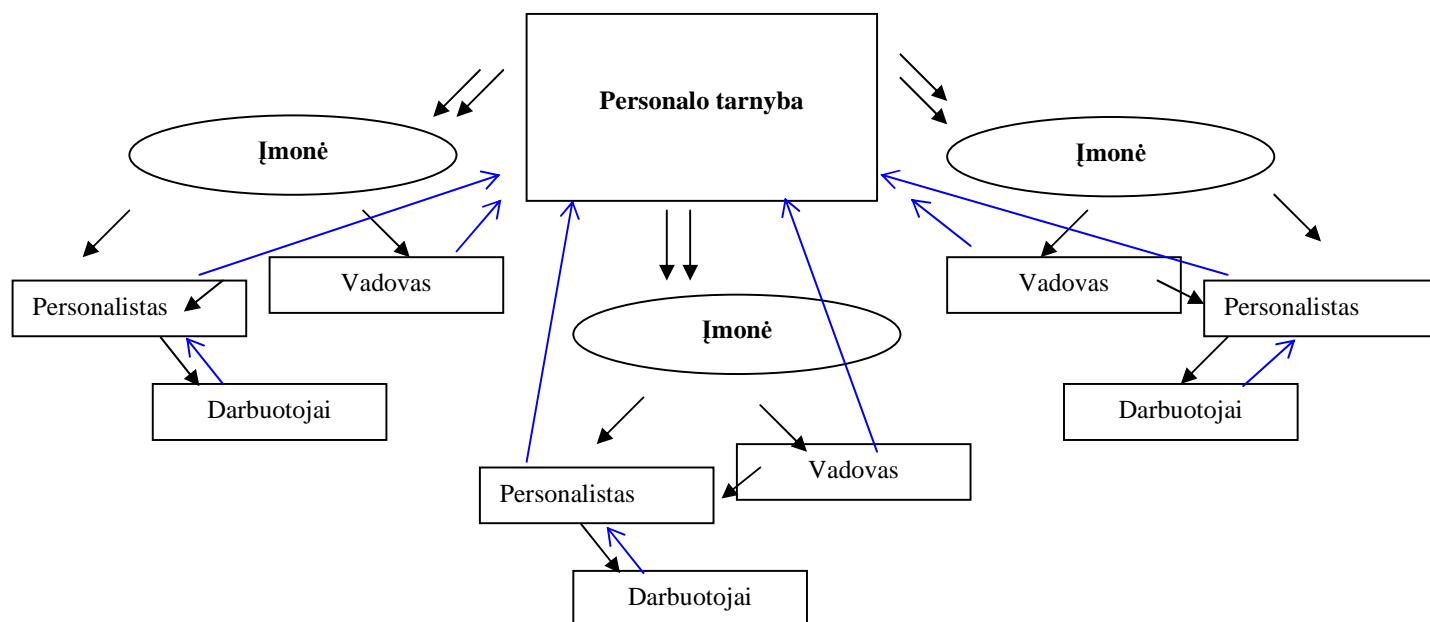
Pažymėtina, kad abi respondentės akcentuoja, jog geriausia komunikacijos priemonė yra komunikacija „akis į akį“. Tačiau ji itin sudėtinga tarp visų „Rubicon group“ darbuotojų, kadangi įmonėje dirba labai daug žmonių, užsiimančių labai skirtinga veikla. Ši veikla labai išsidėsčiusi per visą Lietuvą. „Iš tiesų pakankamai sudėtinga yra palaikyti tai, kad jie jaustųsi, kad jie dirba grupėje“⁹³. Tokiais atvejais komunikuoti ir dalintis informacija padeda jau anksčiau išvardintos komunikacijos priemonės.

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti kaip informacija pasiekia tuos grupės darbuotojus, kurie neturi priėjimo prie interneto. Komunikacijos departamento vyr. projektų vadovė Eglė Andrijauskaitė įvardijo „Rubicon group“ vidinį laikraštį kaip pagrindinę vidinės informacijos darbuotojams apie įmonę priemonę, o Personalo skyriaus vadovė Jolanta Diaukštienė pirmenybę teikė susirinkimams ir darbo grupėms su darbuotojais. Ji nurodė, kad tokiam atvejui numatytos informacijos perdavimo ir komunikacijos priemonės yra šios:

- Vieną kartą per tris mėnesius, jei reikia ir dažniau, organizuojami susirinkimai. Juose dalyvauja tiek prie interneto prieinantis darbuotojai, tiek, kurie prieigos prie IT ryšio neturi. Tokiu būdu prieš aštuonias, t.y. 7:30, yra pateikiama įvairi informacija: gamybinė, apie kokybės sistemą ir bendrai apie įvykius grupėje.
- „Idėjų dėžutė“. Ji kabo laisvai prieinamoje vietoje, kur gali ateiti visi norintys išreikšti savo nuomonę. Ant dėžutės yra nupiešta visokių linksmų paveikslėlių, siūlymai klausti ir pasisakyti. Įmonės darbuotojai ten gali mesti savo laiškėlius su nepasitenkinimais, siūlymais, svarstymais. „Mes padarome tokią atvirą informaciją“⁹⁴. Dėžutė yra atidaroma kartą per savaitę ir skaitoma tai kas parašyta, svarstoma. Tai yra grįžtamasis ryšys į tą informaciją ir veiklą, kuri ateina iš Komunikacijos departamento, Personalo tarnybos ir pačios įmonės vadovybės.
- Vadovai. Darbininkai turi savo priskirtus vadovus, kurie dažnai patys perduoda informaciją darbininkams. Tie vadovai duoda informaciją įmonių vadovams, kurie pateikia informaciją tam, kam ji yra adresuojama (6 schema, žiūrėti kitame puslapyje).

⁹³ Andrijauskaitė Eglė, interviu 2006 m. sausio 19 d., Nr.1 (priedas Nr.2).

⁹⁴ Jolanta Diaukštienė, interviu 2006 m. sausio 20 d., Nr.2 (priedas Nr.2).

Informacijos sklaidos „Rubicon group“ įmonėje modelis⁹⁵

3.3.12. „Atmosferos klimato“ tyrimas

2005 m. yra padaryta beveik visų organizacijų darbo atmosferų klimato tyrimai. Gauta informacija yra konfidenciali, todėl kiekviena įmonė gali gauti duomenis ir rezultatus tik apie savo įmonę. Buvo nustatomas taip vadinamasis „karštasis taškas“, kur yra problemos.

Jolanta Diaukštienė, kuri inicijavo tyrimą ir vadovavo jo atlikimui, nurodo, jog mažai gali pasakyti organizacijų, kur santykiuose yra toks momentas, kaip „karštasis taškas“. Tai reiškia, jog daugiau kaip 50 procentų respondentų įvertina įmonės atmosferą, vidinį klimatą neigiamai: „sako, kad „mes mažai bendraujame“, kad „mums to trūksta“, kad „mes mūsų santykiai kolektyve yra prasti“ ir panašiai“⁹⁶. Ji išskiria tik dvi įmones, kuriose buvo pasiekta ta „kritinio taško“ riba. Tačiau po klimato tyrimo, jau yra padaryti žingsniai ir organizacijos ištaisė tas klaidas: organizuodami daugiau susibūrimų, daugiau atpalaiduodami darbuotojai bendrai veiklai po darbo.

Pirmiausiai buvo veikiama per vadovus, išaiškinama vadovui tyrimo esmė, toliau padalinių vadovams, pristatoma kolektyvui.

⁹⁵ Jolanta Diaukštienė, interviu 2006 m. sausio 20 d., Nr.2 (priedas Nr.2).

⁹⁶ Ten pat

Tyrimė turėjo dalyvauti visi „Rubicon group“ darbuotojai, tai yra visa organizacija buvo imtis bendrai. Buvo skaičiuojamas procentą kiek buvo atsakiusiųjų, koks grįžtamumas, kiek buvo susilaikiusiųjų. Negi buvo vertinamas validumas – įvedamas „alfa 3“ saugiklis (jeigu matoma, kad darbuotojas tris kartus skirtingai atsako į tuos pačius klausimus, ta anketa netgi neįtraukiama į bendrąją imtį).

Šis tyrimas buvo naudojamas tam, kad būtų iširta, kokia yra situacija ir toliau numatyti žingsniai arba priemonės, kurios padėtų pagerinti situaciją. Tyrimas buvo atliekamas anketavimo metodu. Atspausdintos anketos buvo nuvežamos į kiekvieną įmonę ir surenkamos. Visos anketos buvo anoniminės. Tai leido darbuotojams išsakyti tikrą nuomonę, tokią, kokia ji yra iš tikrųjų egzistuoja. O paskui buvo sumuojami rezultatai ir nustatomas ryšys.

3.4. Apklausos išvados

Antrajame vidinės komunikacijos auditavimo etape buvo atlikta „Rubicon group“ darbuotojų apklausa, o būsimiems respondentams nustatyti panaudotas sisteminės atrankos principas. Tyrimo metodas – apklausa anketuojant. Anketą sudarė 13 uždarų klausimų su pasirenkamais atsakymų variantais ir palikta galimybe argumentuoti pasirinktą atsakymą bei vienas atviras klausimas. Juose respondentų prašoma išdėstyti savo nuomonę apie dabartinę organizacijos vidinės komunikacijos situaciją.

Kaip jau buvo minėta, respondentai buvo atrinkti pagal sudarytą specialų (pavardinį) visų įmonių, priklausančių „Rubicon group“, sąrašą. Iš jo atrinktas, remiantis sisteminės atrankos metodu, kas dešimtas grupės darbuotojas. Viso tai 127 žmonės. Iš jų – 103 vyriškos lyties atstovai ir 24 – moteriškos.

9 paveikslas

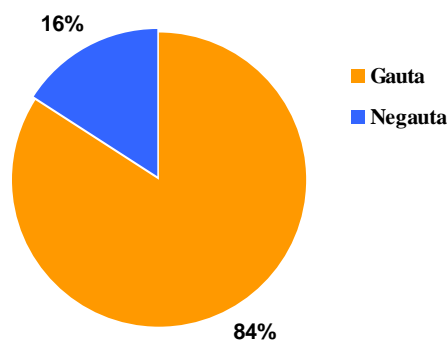
Apklausos respondentai (pagal lytį)



Apklausa vyko 2006 m. vasario mėn. pab. – kovo mėn., o anketos respondentams buvo siunčiamos paštu, elektroniniu paštu ir atiduodamos tiesiogiai.

10 paveikslas

Grįžtamumas



Iš 127 išplatintų anketų sugrįžo 107. Taigi, tyrime dalyvavo 84 proc. (10 paveikslas) pagal atranką atrinktų respondentų. Iš jų – 21 (20 proc.) motetiškos ir 86 (80 proc.) vyriškos lyties respondentai, kurie daugiausiai dirba nuolat visą darbo dieną ir turi aukštąjį išsilavinimą (2, 3, 4, 5 lentelės). Pažymėtina, jog išsamiau šie duomenys bus komentuojami tolimesnėje tyrimo rezultatų pateikimo eigoje.

2 lentelė

Respondentų amžius

Amžius	21 – 30 m.	31 – 40 m.	41 – 50 m.	51 – 60 m.	Daugiau nei 60 m.	VISO:
VISO:	32	34	33	8	0	107

Visi respondentai nurodė savo amžių.

3 lentelė

Respondentų darbo laikas

Darbo laikas	Nuolat visą darbo dieną	Nuolat pusę darbo dienos	Laikiniai visą darbo dieną	Laikiniai dalį darbo dienos	Kita	VISO:
VISO:	79	4	19	5	0	107

Kitų laiko limitų nebuvo nurodyta.

4 lentelė

Respondentų išsilavinimas

Išsilavinimas	Pradinis	Vidurinis	Aukštesnysis	Aukštasis	Kita	VISO:
VISO:	0	23	26	53	5	107

Kita: „Gerai“ – nebaigtas aukštasis (1), „Nežinau“ – profesinis (3) ir magistras (1).

5 lentelė

Užimamos respondentų pareigos

	Vadovaujančios	Administracinės	Vykdančios, kuriančios	Aptarnaujančios, techninės	Kita	VISO:
VISO:	20	15	27	45	0	107

Nenurodė jokios kitos profesijos

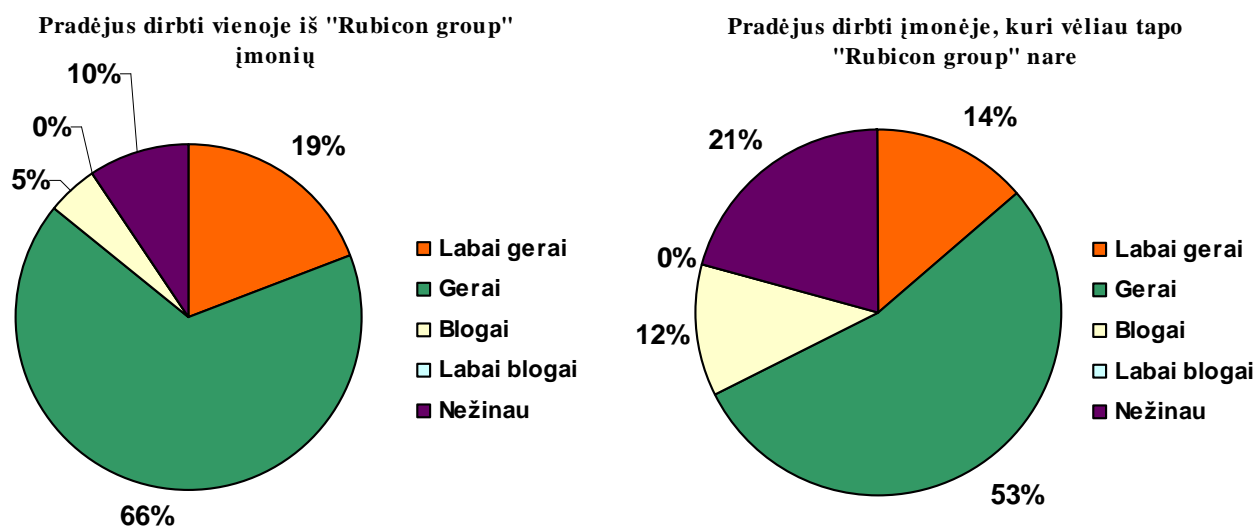
Siekiant išsiaiškinti koks yra respondentų požiūris apie „Rubicon group“ vidinę komunikaciją, pirmiausiai buvo pateiktas pirmas klausimas: „Kada jūs tapote „Rubicon group“ nariu?“. Ši informacija buvo reikalinga siekiant sužinoti, ar turi įtakos požiūriui į vidinę komunikaciją darbo aplinkybės, t.y. ar įtakoja požiūrį į vidinės komunikacijos efektyvumą tai, kada buvo pradėtas darbas: pradėjus dirbti įmonėje, kuri vėliau tapo „Rubicon group“ nare ar pradėjus dirbti vienoje iš „Rubicon group“ įmonių.

Susumavus anketose pateiktus duomenis galima teigti, jog iš 107 apklaustų respondentų 59 pradėjo dirbti vienoje „Rubicon group“ įmonių, o 47 – įmonėje, kuri vėliau tapo „Rubicon group“ nare. Vienas respondentas visai nenurodė įsidarbinimo aplinkybių.

Antrasis anketos klausimas reikalavo tiesioginio atsakymo apie vidinę grupės komunikaciją ir informacijos sklaidą bei leido atskleisti atskirų respondentų grupių požiūrį. Respondentų buvo klausama: „Kaip „Rubicon group“ komunikuoja su savo nariais?“, o jie galėjo rinktis iš pateiktų galimų atsakymų variantų: „Labai gerai“, „Gerai“, „Blogai“, „Labai blogai“ ir „Nežinau“.

11 paveikslas

Darbo aplinkybės: „Kada jūs tapote „Rubicon group“ nariu?“



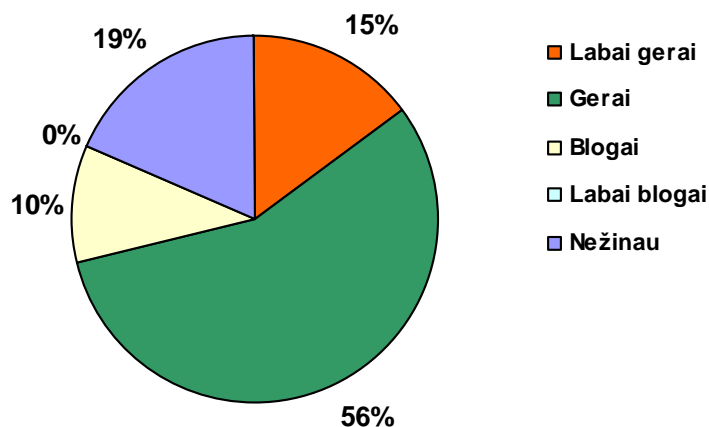
11-ame paveiksle pateikti duomenys rodo, kad teigiamiau „Rubicon group“ komunikaciją su savo darbuotojais vertina tie respondentai, kurie pradėjo dirbti vienoje iš grupės įmonių – iš jų net 85 proc. galvoja, jog komunikavimas vyksta „Labai gerai“ (19 proc.) ir „Gerai“ (66 proc.). Tuo tarpu tie respondentai, kurie pradėjo dirbti įmonėje, kuri tik vėliau tapo grupės nare yra skeptiškesni – teigiamai įvertinusių komunikavimą yra 67 proc. („Labai gerai“ (14 proc.) ir „Gerai“ (53 proc.)), didesnė ir „Blogai“ atsakiusių respondentų procentinė išraiška – 12 proc., kai kitos grupės – 5 proc. ir ženkliai didesnis nežinančių kaip vyksta komunikacija skaičius – 21 proc.

Pažymėtina, jog respondentai nei vienas nepateikė įvertinimo, jog „Rubicon group“ su savo nariais komunikuoja „Laibai blogai“. Pirmo ir antro anketos klausimo gautų duomenų sintezė atskleidė tai, kaip komunikaciją vertina skirtingomis įsidarbinimo aplinkybėmis pasižymintys grupės darbuotojai.

Iš 12-to paveikslo matyti tai, kaip respondentai, nepriskirti jokiai grupei (pagal amžių, lytį, išsilavinimą, darbo laiką ar kt.) įvertino komunikaciją grupės viduje. Tai bendras, visų apklaustųjų vidinės komunikacijos įvertinimo pateikimas, kur daugiau nei pusė respondentų mano, kad „Rubicon group“ „Gerai“ komunikuoja su savo nariais (56 proc.), 15 proc. nurodo, jog „Labai gerai“ ir vos 10 proc. yra nepatenkinti dabartine komunikacijos situacija.

12 paveikslas

Kaip „Rubicon group“ komunikuoja su savo nariais



Apklausiamieji, atsakydami į klausimą „Kodėl?“, argumentavo vienokį ar kitokį savo vertinimą. Nurodydami, jog komunikacija yra „Labai gerai“, pateikė šiuos paaiškinimus: „Daug visokių priemonių informacijai skliti“; „Daug priemonių (intranetas, laikraštis, MSN sistema), kurios padeda bendrauti tarp įmonių darbuotojų ir gauti informaciją apie „Rubicon group“. Atsakydami „Gerai“, kai kurie grupės darbuotojai nurodė, jog: „Yra laikraštis, susirinkimai. Žinau, ką reikia žinoti“; „Daug įvairių priemonių ir

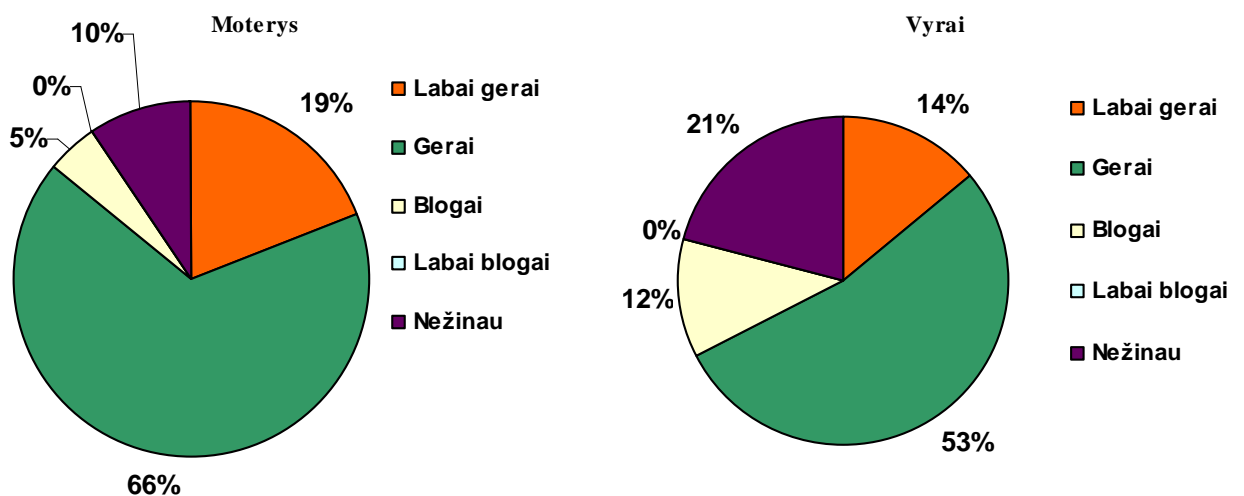
kanalų, kuriais perduodama informacija apie įmonę“; „Trūksta bendrų interesų, o galimybės sudarytos puikios“; „Tačiau norėtuši glaudesnio bendravimo, bet ne visada tam yra laiko“; „Sukurtos tokios priemonės kaip intranetas, mesengžeris, laikraštis“; „Dėl intraneto“; „Nemažai informacijos intranete, spaudoje“. Nurodydami, jog komunikuojama „Blogai“, pažymėjo, jog yra „Mažai informacijos apie kitas įmones“.

Toliau, remiantis bendra informacija apie respondentus, kuri gauta susintetinus anketose gautus duomenis, buvo išskiriamos atskiros apklausiamųjų grupės. Tai padaryta siekiant išanalizuoti kaip ši vidinės komunikacijos vertinimą įtakoja lytis, amžius, darbo dienos laikas, išsilavinimas ir užimamos pareigos.

13-ame paveiksle pateikti apklausos duomenys, kuriuose matomas komunikacijos vertinimas pagal tai, kokia yra respondentų lytis. Pažymėtina, jog iš visų tyrime dalyvavusių respondentų, moterys užima tik penktadalį, o vyrai net keturis penktadalius visų apklaustųjų, todėl galima teigti, jog pateikiama daugiau „vyriška“ nei „moteriška“ nuomonė.

13 paveikslas

Kaip „Rubicon group“ komunikuoja su savo nariais (pagal lytį)



Visgi, aktualu žinoti kaip vertinimas pasiskirstęs priklausomai nuo lyties. Taigi, iš 13-tos diagramos matyti, jog moterys palankiau vertina vidinio komunikavimo situaciją: 85 proc. moterų pažymėjo „Labai gerai“ ir „Gerai“, o vyrai – 67 proc. Vyrai labiau linkę pateikti blogo komunikavimo vertinimus ir labiau linkę susilaikyti nuo vertinimų.

Buvo išskirtos penkios amžiaus grupės, kurių vertinimo duomenys yra pateikti 6-oje lentelėje.

Kaip „Rubicon group“ komunikuoja su savo nariais (pagal amžiaus grupes)

	21 – 30 m.	31 – 40 m.	41 – 50 m.	51 – 60 m.	Daugiau nei 60 m.	VISO:
Labai gerai	3	6	6	1	0	16
Gerai	21	19	18	2	0	60
Blogai	0	2	7	2	0	11
Labai blogai	0	0	0	0	0	0
Nežinau	8	7	2	3	0	20
VISO:	32	34	33	8	0	107

Iš jos matyti, jog apklausoje dalyvavo panašus trijų pirmųjų išskirtų amžiaus grupių respondentų skaičius: 21-30 m. grupėje – 32, 31-40 m. grupėje – 34 ir 41-50 m. grupėje – 33 respondentai.

Panašūs rodikliai išryškėja ir analizuojant šių grupių komunikacijos vertinimą: daugiausiai suteikiamas įvertinimas „Gerai“, beveik tolygiai pasiskirsto tarp šių trijų pirmų amžiaus grupių (nuo 21 iki 30), (nuo 31 iki 40) ir (nuo 41 iki 50).

Išskirtini šie gana nežymūs trijų grupių komunikavimo vertinimo skirtumai: jaunesnieji (grupė nuo 21-30 m.) įmonės darbuotojai labiausiai linkę susilaikyti nuo itin gerų ir blogų vertinimų, įvardindami esamą situaciją „Nežinau“, tuo tarpu trečioje grupėje (41-50 m.) išryškėja mažesnis esamos situacijos nežinojimas ir kardinalesnis vertinimas, t.y. pateikiami tiek itin geri, tiek blogi komunikacijos įvertinimai. Na o antroji amžiaus grupė (31-40 m.), be didžiausio „Gerai“ įvertinimo, pateikia nemažus tiek „Labai gerai“, tiek „Nežinau“, tiek blogos nuomonės rodiklius.

Vos 8 respondentai, iš 107 apklausoje dalyvavusių, priklauso ketvirtajai amžiaus grupei (51-60 m.). Daugiausiai jie arba negalėjo atsakyti kaip „Rubicon group“ komunikuoja su savo nariais, pasirinkdami atsakymą „Nežinau“, arba nurodydami teigiamą įvertinimą („Gerai“ ir „Labai gerai“) (6 lentelė).

Iš 7, 8 ir 9 lentelių matyti, kaip „Rubicon group“ darbuotojai vertina komunikaciją priklausomai nuo to kiek jie dirba, kokias pareigas užima ir koks jų išsilavinimas. Pasižiūrėjus didžiausius rodiklius ir juos sugretinus, galima išskirti, jog „gerai“ komunikaciją įvertinusio respondento apibūdinimas yra: nuolat visą darbo dieną dirbantis, su aukštuoju išsilavinimu ir užimantis aptarnaujančias- technines pareigas žmogus.

Vadovaujančias pareigas užimantys respondentai nepateikė nei vieno neigiamo komunikacijos sklaidos įvertinimo (nėra pažymėta nei „Blogai“, nei „Labai blogai“), tuo tarpu administracines pareigas užimantys respondentai vienareikšmiškai „Gerai“ įvertino grupės komunikavimą (8 lentelė).

7 lentelė

Kaip „Rubicon group“ komunikuoja su savo nariais (pagal darbo dienos trukmę)

	Nuolat visą darbo dieną	Nuolat pusę darbo dienos	Laikiniai visą darbo dieną	Laikiniai dalį darbo dienos	Kita	VISO:
Labai gerai	16	0	0	0	0	16
Gerai	50	0	7	3	0	60
Blogai	4	2	4	1	0	11
Labai blogai	0	0	0	0	0	0
Nežinau	9	2	8	1	0	20
VISO:	79	4	19	5	0	107

8 lentelė

Kaip „Rubicon group“ komunikuoja su savo nariais (pagal užimamas pareigas)

Pareigos	Vadovaujančias	Administracines	Vykdančias, kuriančias	Aptarnaujančias, technines	Kita	VISO:
Labai gerai	8	0	7	1	0	16
Gerai	11	15	15	19	0	60
Blogai	0	0	1	10	0	11
Labai blogai	0	0	0	0	0	0
Nežinau	1	0	4	15	0	20
VISO:	20	15	27	45	0	107

Kaip „Rubicon group“ komunikuoja su savo nariais (pagal išsilavinimą)

	Pradinis	Vidurinis	Aukštesnysis	Aukštasis	Kita	VISO:
Labai gerai	0	0	1	15	0	16
Gerai	0	11	16	32	1	60
Blogai	0	4	5	2	0	11
Labai blogai	0	0	0	0	0	0
Nežinau	0	8	4	4	4	20
VISO:	0	23	26	53	5	107

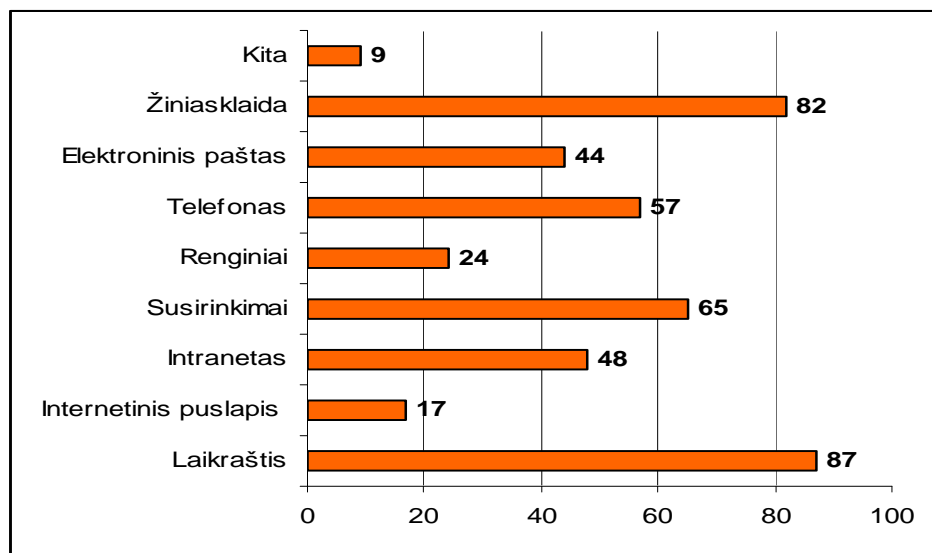
Kita: „Gerai“ – nebaigtas aukštasis (1), „Nežinau“ – profesinis (3) ir magistras (1).

Iš to darytina išvada, jog didžioji dauguma įmonės darbuotojų, nepriklausomai nuo to, koks jų amžius, lytis, pareigos gerai vertina „Rubicon group“ vidinę komunikaciją.

Anketos trečiuoju klausimu buvo teiraujama: „Kur jūs gaunate informaciją apie „Rubicon group““. Suregistravus visus atsakymus (14 paveikslas) paaiškėjo, jog daugiausiai respondentų nurodė, jog jie gauna šią informaciją iš vidinio laikraščio „Rubicon žinios“. Antrą vietą užima žiniasklaida, trečiąją – susirinkimai, ketvirtąją – telefonas, penktąją – intranetas, o šeštąją – elektroninis paštas.

14 paveikslas

Priemonės, kuriomis gaunama informacija apie „Rubicon group“



Kita: „MSN“ (mesendžeris), „bendraujant su kolegomis tiesiogiai“, „bendraujant“.

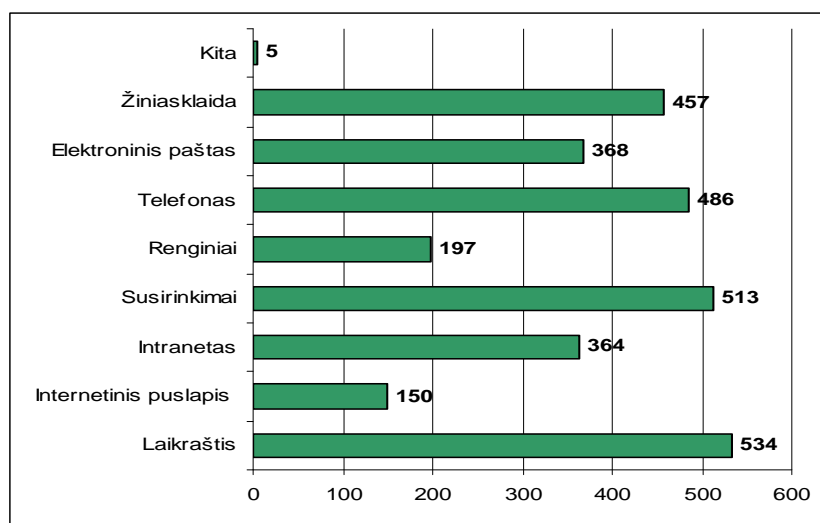
Tai rodo, jog organizacijoje vyrauja „senosios“ komunikacijos priemonės, kurie yra prieinamos didžiajai daugumai: laikraštis dalinamas tiesiogiai, televizorius ir telefonus šiais laikais turi visi. Tuo tarpu progresyvosios ir naujosios komunikacijos priemonės kaip elektroninis paštas ir intranetas, kol kas populiaros tik tarp tų, kurie turi tiesioginį priėjimą prie interneto darbo metu.

Pažymėtina, jog atsakymų į 4 klausimą duomenys pateikiami atskirai prie kiekvienos komunikacijos priemonės aprašymo.

Kalbant apie 5-ąją anketos klausimą, akcentuotina, jog respondentų buvo prašoma sunumeruoti išvardintas komunikacijos priemones pagal tai, koku keliu jie patogiausiai ir pirmiausiai gauna informaciją apie „Rubicon group“. 15-ame paveiksle pateikiami šio reitingavimo rezultatai. Ir šiuo atveju pirmoje vietoje yra vidinis įmonės laikraštis, tik vietomis susikeičia antros ir trečios pozicijos – apklausos respondentai nurodo, kad patogiausiai ir pirmiausiai informaciją apie įmonę gauna susitikimų metu, telefonu. Ketvirtą, penktą, šeštą pozicijas užima atitinkamai žiniasklaida elektroninis paštas ir intranetas. Tiek iš internetinio puslapio, tiek iš įmonės organizuojami renginių gaunama mažiausiai informacijos apie įmonę, jos darbuotojus ir veiklą.

15 paveikslas

Priemonių, kuriomis gaunama informacija apie „Rubicon group“, įvertinimas



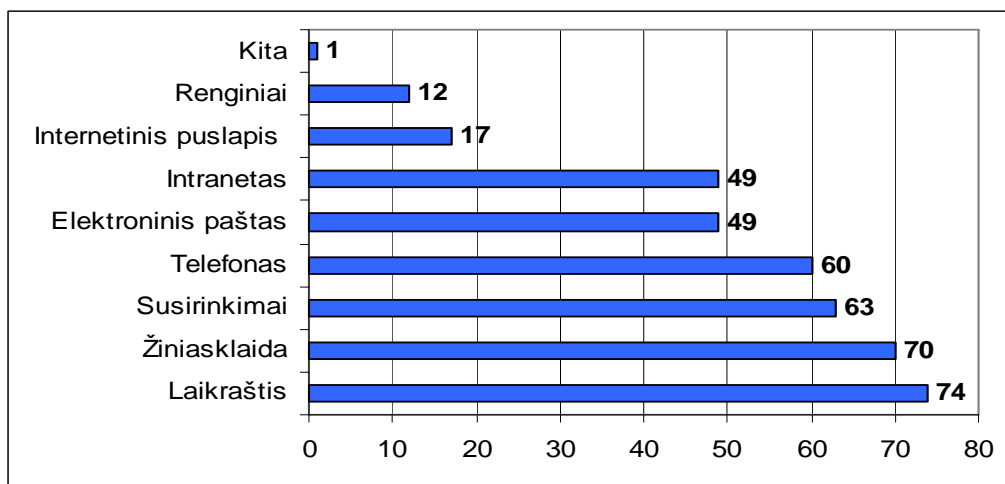
„Kitomis“ komunikacijos priemonėmis, kurių pagalba gaunama informacija apie „Rubicon group“, pavieniai respondentai įvardijo, jog tai yra: „mesendžeris“, „gandai“, „bendraujant su kolegomis tiesiogiai“, „neformalus pokalbiai“, „bendraujant su kolegomis per darbo pertraukėles arba po darbo“.

Atsakymai į 6-ąją anketos klausimą („Kokiais priemonėmis ir kanalais jums patogiausia gauti informaciją apie „Rubicon group“?) leidžia ištirti komunikacijos priemonių, informacijos sklaidai, poreikį ir įvertinti jų populiarumą. Taip pat pasižiūrėti, kokios priemonės nėra tokios efektyvios ir atkreipti į tai

dėmesį. Iš 16-o paveikslo matyti, kad ir šiuo atveju pirmauja vidinis įmonės laikraštis. Daugiausiai antroje vietoje nurodoma žiniasklaida, tai įrodo, jog įmonės darbuotojai linkę naujienas apie kitas įmones, kolegas ir bendrą „Rubicon group“ veiklą sužinoti iš masinės komunikacijos priemonių.

16 paveikslas

Priemonės, kuriomis patogiausiai gauti informaciją apie „Rubicon group“



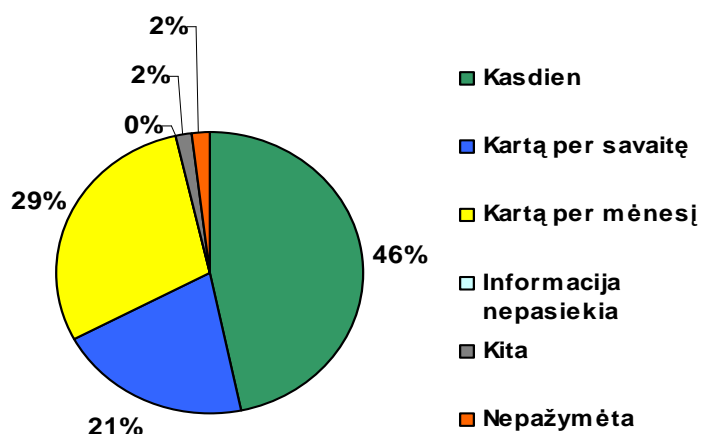
Kita: „Iš kolegų pietų metu“

Susirinkimai ir telefonas taip pat nurodomi, kaip vienos palankiausių priemonių, kuriomis galima gauti informaciją apie grupę ir bendrauti su kolegomis iš kitų įmonių.

Atliekant šį tyrimą buvo svarbu nustatyti, kaip dažnai „Rubicon group“ darbuotojai gauna informaciją apie įmonę.

17 paveikslas

Kaip dažnai gaunama informacija apie „Rubicon group“



Net 46 proc. respondentų nurodė, jog gauna informaciją „Kasdien“ (17 paveikslas) ir prie pozicijos „Kodėl“ argumentavo: „Nes naudojuosi intranetu“; „Dirbu prie kompiuterio ir tik įsijungus internetą – užsikrauna intranetas, tai ir pažiūriu kas naujo“; „Todėl, kad grupė pakankamai aktyviai, nuosekliai ir dažnai vykdo savo komunikaciją“; „Specialiai to nedarau, tačiau kai atsidaro intranetas, pasiskaitau“. 21 proc. respondentų atsakė, jog informaciją gauna „Kartą per savaitę“, o 29 proc. – „Kartą per mėnesį“. Tarp apklaustųjų nebuvo nei vieno, kuris teigtų, jog „Informacija nepasiekia“. 2 proc. apklaustųjų nepamėgė nei vieno atsakymo ir tiek pat nurodė „Kita“: „2-3 kartus per mėnesį“.

14-as anketos klausimas yra atviras: „Kaip jūs manote, kaip galima būtų dar efektyviau komunikuoti su kitais „Rubicon group“ įmonių nariais?“. Jį užduodant, buvo siekiama, jog grupės darbuotojai patys pateiktų savo nuomonę, kaip galima būtų pagerinti vidinę įmonės komunikaciją. Susumavus visus duomenis, teigtina, jog respondentai nelinkę atsakinėti į atvirus klausimus ir vos keletas apklaustųjų, iš kurių dauguma – moterys, atsakė į šį klausimą. Gauta informacija pateikiama atitinkamai pagal tai, kokios lyties atstovas ją deklaravo:

- „Populiarinant intranetą, organizuojant daugiau renginių, įtraukiančių skirtingų įmonių darbuotojus“ nurodė vyras, užimantis vykdančias, kuriančias pareigas; „reikėtų daugiau organizuoti bendrų renginių“ sakė vyras, vadovaujantis savo bendradarbiams.
- „Organizuojant daugiau bendrų renginių; skelbiant trumpas naujienas internetiniame puslapyje (ar el. paštu); gerinti priėjimą prie RG duomenų bazės“ atsakė administracines pareigas užimanti moteris; „turi būti pačių darbuotojų noras komunikuoti tarpusavyje, nes bendrauti tik tam, kad reikia, šiais laikais niekas neturi nei laiko, nei noro“ išreiškė savo nuomonę vykdančias, kuriančias pareigas grupėje užimanti moteris; moters, dirbančios administracinį darbą nuomone „viskas priklauso nuo noro dalintis informacija. toli gražu ne visi suvokia, kad kuo mes daugiau vieni kitiems padėsime (teiksime reikiamą informaciją), bendradarbiausime, tuo visiems bus lengviau vykdyti savo pareigas kokybiškai ir laiku“; „Reikėtų susitikimų (susirinkimų ar renginių forma) su kolegomis, kurie neturi darbo vietos su internetu/intraneto ryšiu“.

Tarp apklausiamųjų yra ir tokių, kurie mano, jog „Rubicon group“ naudoja visas komunikacijos priemones“ ir „komunikacijos pakanka“.

Akcentuotina, jog vadovaujantis jau pirmosiose dalyse išdėstytais teoriniais nustatymais ir principais, trečiajame baigiamojo darbo segmente buvo pritaikoma visa teorinė ir metodologinė medžiaga empiriškai, t.y. komunikacijos auditas pritaikomas praktiškai tiriant vienos iš didžiausių Lietuvos įmonių

grupių UAB „Rubicon group“ vidinės komunikacijos situaciją. Atlikus dviejų etapų tyrimą ir išanalizavus visus gautus duomenis, teigtina:

- Pagrindinis informacijos šaltinis ir platintojas „Rubicon group“ įmonėje yra Komunikacijos departamentas ir Personalo tarnyba. Čia taikytinas centralizuotos komunikacijos modelis. Šie du įmonės padaliniai skatina komunikacijos procesą įmonės viduje pasitelkdami įvairias priemones: intranetas, laikraštis, elektroninis paštas, „mesendžeris“, telefoniniai pokalbiai, laiškai, susitikimai ir darbo grupės, renginiai, sentencijos.
- Pažymėtina, jog dauguma šių priemonių yra prieinamos tik tiems įmonių darbuotojams, kurie turi galimybę naudotis internetu, o darbuotojams, kurie neturi tokios galimybės, organizuojami susirinkimai, įrengiamos „nuomonių dėžutės“, dalinamas laikraštis.
- Viena geriausių vidinės komunikacijos priemonių „Rubicon group“ komunikacijos specialistai ir personalistai nurodo intranetą, kuris yra naujausia įmonėje komunikacijos priemonė ir įdiegtas vos prieš keletą mėnesių. Tačiau atliktas vidinės komunikacijos auditas parodė, jog darbuotojų tarpe populiariausia ir geriausia priemonė informacijai skliti yra vidinis įmonės laikraštis „Rubicon žinios“, telefonas ir susirinkimai. Tuo tarpu intranetas užima penktą vietą.
- Vidinį komunikacijos efektyvumą įtakoja interneto naudojimas darbe, t.y. daugiau komunikacijos galimybių turi tie įmonių darbuotojai, kurie keičiasi informacija naudodami ir šiuolaikines komunikacijos priemones: elektroninį pašta, intranetą, „mesendžerį“.
- Tyrimo eigoje buvo naujai įvertintos komunikacijos priemonės ir kanalai, o gauti rezultatai parodė, jog tyrimo hipotezė Nr.2, jog *vidinė UAB „Rubicon group“ komunikacija daugiausiai remiasi naujom technologijom*, pasitvirtino tik iš dalies. Tai galima taikyti tik įmonės darbuotojams, kurie savo darbe naudoja internetą (65 proc. tyrime dalyvavusių nurodė, jog naudojami) ir su juo susijusias komunikacijos priemones, t.y. intranetą, elektroninį pašta. Įmonėje iki šiol populiariausios yra tokios komunikacijos priemonė, kurios laikytinos „senosiomis“: vidinis laikraštis, telefonas, susirinkimai.
- Susumavus apklausos duomenis paaiškėjo, jog respondentai, nepriskirti jokiai grupei (pagal amžių, lytį, išsilavinimą, darbo laiką ar kt.), komunikaciją grupės viduje įvertino „Gerai“. Šią poziciją pasirinko net 56 proc. apklaustųjų, 15 proc. mano, jog komunikuojama „Labai gerai“ ir tik 10 proc. nepatenkinti dabartine komunikacijos situacija. Pažymėtina, jog nei vienas respondentas nenurodė, jog vidinis informacijos keitimasis yra „Labai blogas“.
- Teigiamiau „Rubicon group“ komunikaciją su savo darbuotojais vertina tie respondentai, kurie pradėjo dirbti vienoje iš grupės įmonių, t.y. įsidarbino įmonėje, kuri jau anksčiau buvo tapusi

grupės nare, nei tie, kurie dirbo įmonėje, kuri vėliau prisijungė prie grupės. Respondentai, pradėję dirbti įmonėje, kuri jau anksčiau tapo grupės nare – 85 proc. galvoja, kad komunikavimas vyksta „Labai gerai“ (19 proc.) ir „Gerai“ (66 proc.), o kitu įsidarbinimo aplinkybių atveju – 67 proc. įvertina komunikacijos procesą teigiamai.

- Pagal tai, empirinėje baigiamojo darbo dalyje iškelta hipotezė Nr.1, jog *pastangos, UAB „Rubicon group“ idėtos į vidinę komunikaciją, yra gerai įvertintos darbuotojų*, remiantis anketavimo duomenimis, visiškai pasitvirtina.
- Viena pagrindinių komunikacijos gerinimo priemonių įmonės darbuotojai nurodo bendrus renginius, kuriuose galima betarpiška ir efektyvi komunikacija.
- „Rubicon group“ darbuotojams, atsakingiems už informacijos sklaidą ir komunikavimą įmonės viduje, reikėtų stiprinti naujų technologijų naudojimą, pasitelkiant informacinių technologijų specialistus, kurie galėtų organizuoti apmokymus. Kiekvienoje įmonėje turėtų būti bendras priėjimas prie interneto, kuriuo galėtų naudotis ir tie darbuotojai, kuriems atliekant darbą nereikalingas internetas. Taip galima būtų pasiekti didesnio intraneto ir elektroninio pašto priemonių efektyvumo.
- UAB „Rubicon group“, jungianti daugiau kaip 30 įmonių visoje Lietuvoje deda realias pastangas ir atveria kelius vidinei komunikacijai plisti ir skatinti. Komunikacijos priemonių gausa suteikia galimybę vienokiu ar kitokiu būdu gauti informaciją apie grupę ir bendrauti su kitų įmonių kolegomis nepriklausomai nuo to ar darbe naudojamas internetas ar ne.

IŠVADOS

Pažymėtina, jog siekiant įgyvendinti darbe išskeltus tikslus ir uždavinius prieita prie šių išvadų:

- Nagrinėtinos pirmosios baigiamojo darbo dalies tematikos istoriografinis pagrindas yra gausus, ko negalima pasakyti apie antrosios dalies teorinį istoriografinį pagrindimą. Literatūrinio temos nagrinėjimo trūkumas lietuviškoje istoriografijoje suteikia darbe nagrinėjamai temai – vidinės komunikacijos audito taikymas organizacijoje – naujumą ir aktualumą.
- Komunikacijos procesas organizacijoms yra be galo svarbus. Jis būtinas, norint palaikyti gerą darbinę atmosferą, santykius tiek su išorinėmis, tiek su vidinėmis publikomis. Pagrindiniai šio proceso segmentai yra: siuntėjas, pranešimas, kanalas, gavėjas bei veiksniai, galintys paveikti komunikaciją. Vidinės komunikacijos esmė yra garantuoti organizacijos grandžių bendradarbiavimą bei kooperaciją, planuoti, koordinuoti ir vykdyti bendrą veiklą, telkti ir derinti žmonių pastangas įvairiems organizacijos uždaviniams spręsti.
- Organizacijos viduje praktikuojamos įvairios komunikavimo formos ir rūšys. Išskiriama verbalinė ir neverbalinė, vienpusė (be atgalinio ryšio) ir dvipusė komunikacija. Vertikalus komunikavimas įgalina informacijos sklidimą „žemyn“ (naudojama grupių vadovų užduotims nustatyti, darbams nusakyti ir instrukuoti, kaip juos atlikti, informavimui apie procedūras, esamą organizacijos padėtį) ir „aukštyn“ (panaudojama darbuotojų ir vadovybės atgaliniam ryšiui tam, kad informuoti apie darbo rezultatus ir esamas problemas). Tuo tarpu horizontali komunikacija yra sąveika tarp vienos ir tos pačios grupės narių ir tarp vieno lygio personalo. Šie informacijos srautai organizacijoje yra dažnesni nei vertikalūs.
- Vidinės komunikacijos organizacijoje informacijos srauto kokybei tirti, vieningų tikslų, strategijos ir vizijos nustatymui naudojamas vidinės komunikacijos auditas. Nors vieningo jo apibrėžimo nėra ir atskiri autoriai pateikia savitas direktyvas, apibendrinus jų teiginius, teigtina, jog komunikacijos auditas – tai įmonės tiek vidinės, tiek išorinės komunikacijos patikrinimas, perspektyvų įvertinimas ir rekomendacijų pateikimas.
- Siekiant praktiškai įgyvendinti komunikacijos audito metodologiją ir išsiaiškinti kokia yra vidinės komunikacijos situacija vienoje iš Lietuvos verslo organizacijų, buvo atliekamas tyrimas. Tyrimui pasirinkta 30 įmonių visoje Lietuvoje jungianti UAB „Rubicon group“. Atlikus tyrimo duomenų analizę paaiškėjo, jog komunikacija grupės viduje jos darbuotojų yra vertinama teigiamai: „Gerai“ (56 proc. apklaustųjų) ir „Labai gerai“ (15 proc.).
- Organizacijoje egzistuoja visos reikalingos priemonės informacijai plisti ir komunikuoti: intranetas, laikraštis, elektroninis paštas, „mesendžeris“, internetinis puslapis, telefoniniai

pokalbiai, laiškai, susitikimai ir darbo grupės, renginiai ir t.t. Iš jų efektyviausia informacijos sklaidai – vidinis laikraštis „Rubicon žinios“, kuris atsiradus intranetui gali prarasti svarbą tarp internetu besinaudojančių įmonės darbuotojų, tačiau vis tiek išliktų pagrindine informacijos perdavimo priemone internetu nesinaudojantiems darbuotojams.

- Teigtina, jog komunikacija tiriamos organizacijos viduje yra tiek verbalinė, tiek neverbalinė, turinti tiek vienpusės, tiek dvipusės komunikacijos bruožų. Formali komunikacija „eina“ daugiausiai iš informacijos teikėjų (Komunikacijos departamento ir Personalo tarnybos), tačiau šie skyriai deda realias pastangas, jog vidinis komunikavimas vyktų sklandžiai ir neformaliai, o informacija apie grupę jos darbuotojus pasiektų reguliariai.
- Rekomenduotina stiprinti naujų technologijų vartojimą vidinės komunikacijos procese, pasitelkiant informacinių technologijų specialistus ir jų naudojamą įrangą.
- Empirinėje darbo dalyje iškelta hipotezė Nr.1, jog *pastangos, UAB „Rubicon group“ idėtos į vidinę komunikaciją, yra gerai įvertintos darbuotojų, yra teisinga, o hipotezė Nr.2., jog vidinė UAB „Rubicon group“ komunikacija daugiausiai remiasi naujom technologijom, pasitvirtino tik iš dalies.*
- Komunikacijos auditas yra sudėtinis tyrimas, apjungiantis tiek kokybinius, tiek kiekybinius tyrimo metodus (apklausos, focus grupės, interviu, turinio analizė, dienoraščiai, technologijų įvertinimas), kurie tampa komunikacijos audito atlikimo įrankiais. Toks tyrimas įgalina nevienareikšmiškai ir detalai ištirti vidinės komunikacijos situaciją bei jos priemonių efektyvumą. Komunikacijos audito procesas padaro „momentinę nuotrauką“ organizacijos komunikacijos galimybių, klimato, problemų, požiūrio, reikalingumo ir modelių su potencialiais klientais. Visa tai nustačius, galima teigti, jog hipotezė, iškelta baigiamojo darbo įvade, jog *Komunikacijos auditas yra tikslingiausia, išsamiausia ir tinkamiausia tyrimų sintezė, siekiant ištirti didelės ir sudėtinės organizacijos vidinės komunikacijos situaciją – yra teisinga.*

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. *Auditas*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://finansai.tripod.com/auditas.htm>>.
2. *Auditing Dictionary of Terms*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ais-cpa.com/glosa.html>>.
3. BADARACCO, Clair. *The Politics Of Communication Audits*. Public Relations Quarterly. Fall 1988, 27-31 p.
4. *Communication audit*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.synodresourcecenter.org/admin/operations/communication/0001/communication_audit.html>.
5. *Communication Audit - Your Blueprint to School Community Support*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nspra.org/main_audit.htm>
6. DAVIS, Keiht; NEWSTROM, John W. *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill, 1989. 643 p. ISBN 0-07-015574-7
7. FISKE, John. *Įvadas į komunikacijos studijas*. Vilnius: Baltos lankos, 1998. 239 p. ISBN 9986-861-60-8
8. GREY, Rodney. *The fine art of the communication audit*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.employee-communication.com.au/templates/category.jsp?id=19>>.
9. GREY, Rodney. *When to conduct an employee communication audit?* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.employee-communication.com.au/templates/page.jsp?id=35>>.
10. HAMILTON, Seymour. *Selling the CEO on a Communication Audit*. Communication World, May 1988, 33-34 p.
11. Handbuch Marketing - *Kommunikation* : Strategien - Instrumente – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 1993. 1044 p.
12. *How do you do a communication audit?* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.strategicconnections.com/info_faq_audits.htm>
13. JUCEVIČIENĖ, Palmyra. *Organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996. 284 p. ISBN 9986-13-433-1
14. KAPEL, Claudine, THOMPSON, Maggie. *Effective communications link employees to business, customers*. Canadian HR Reporter, 17 January 2005, 12 p.

15. KATKUS, Anzelmas. *Nepriklausomas auditas: teorija ir praktika*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ausis.gf.vu.lt/mg/nr/2001/04/04aud.html>>.
16. MACEVIČIŪTĖ, Elena. *Communication audit: Information resource management*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/ir/7-3/paper133.html>>.
17. MACKEVIČIUS, Jonas. *Auditas: teorija, praktika, perspektyva*. Vilnius: Lietuvos mokslas, 2001. 827 p. ISBN 9986-795-05-3
18. MAJAUSKAS, Saulius. *Efektyvus komunikacijos valdymas. Komunikacijos svarba* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2004 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/>>.
19. NUGARAITĖ, Audronė. Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė?. Vilnius: ALF Lietuvos Žurnalistikos centras: VU KF Žurnalistikos inst., 1999. – 39 p. ISBN #
20. ROBBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: "Poligrafija ir informatika", 2003. 376 p. ISBN 9986-850-46-0
21. PRANULIS, Vytautas; PAJUODIS, Arvydas; URBONAVIČIUS, Sigitas; VIRVILAITĖ Regina. *Marketingas*. Vilnius: The Balic Press, 2000. 470 p. ISBN 9955-9318-0-9
22. PUŠKORIUS, Stasys. *Veiklos auditas*. Vilnius: LTU leidybos centras, 2004. 351 p. ISBN 9955-563-66-4
23. Ryšiai su visuomene versle. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2004 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vz.lt/konsultacijos/>>.
24. ROBBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: "Poligrafija ir informatika", 2003. 376 p. ISBN 9986-850-46-0
25. SAKALAS, Algimantas. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 1998. 278 p. ISBN 9986-09-186-1
26. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ Violeta. *Personalo valdymas: vadovavimas, darbuotojų pažinimas, motyvavimas*. Kaunas: Technologija, 2000. 205 p. ISBN 9986-13-818-3
27. STONER, A.F James; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, R. Daniel. *Vadyba*. Kaunas: UAB "Poligrafija ir informatika", 2000. 647, [1] p. ISBN 9986-850-30-4
28. *Tips and Techniques: The Communication Audit*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2005 m. birželio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.prsa.org/_Resources/resources/commaudit.asp?ident=rsrc3>
29. VANAGAS, Povilas. *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija, 2004. 246 p. ISBN 9955-09-748-5
30. VAN RIEL, Cees; BALMER. *Corporate identity: the concept, its measurement and management*. Iš *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31, no. 5, p. 340-355.

31. КРАСОВСКИЙ Ю.Д. *Организационное поведение*. Москва: Юнити, 2001. 472 с.
32. МОИСЕЕВ, Вячеслав. *Паблик рилейшнз: теория и практика*. Киев: ВИРА-Р, 1999. 374 с.
ISBN 966-95172-8-1
33. НЬЮСОМ, Даг. *Всё о PR: теория и практика паблик рилейшнз*. Москва, 2001, 627 с.
34. СИДОРСКАЯ, Ирина В. *Коммуникация в организациях*. Минск: БГУ, 2002. 94 с.

SUMMARY

INTERNAL COMMUNICATION OF THE ORGANIZATION OF THE ORGANIZATION: PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION AUDIT

Ilma Cikanaitė

Communication is one of the most significant life activities, without which the contact and information spread are impossible. It is an essential condition for the exchange of symbolic meanings, i.e. for the purpose of keeping relations. Communication is a necessary and very important element of every organisation, without reference to its size: small or has a thousand of members, or to its status: private, state or public. The communication of organisation may be *internal*, i.e. contact with internal audiences and *external* – communications with external audiences.

The work first of all discusses the communication process from the general point of view. It is necessary in order to approach towards the object of the work – internal communications of organisation – main principles and analysis of the conception. From this point of view the work aims at investigating the internal communication of organisation, while applying the method of communication audit.

Due to the aforesaid the following tasks are set up: to ascertain the concept of the internal communication of the organisation, as well as its measures, channels, functions, types, audiences and to analyse what kind of communication measures are applied in the process of internal communication; to ascertain the concept of internal communication investigation method – communication audit, as well as the instruments, areas of investigation, the time of implementation and stages thereof; to apply the communication audit methodology in practice, while investigating the internal communication of one group of enterprises.

In order to achieve the aims and tasks of this work, the comparative analysis and synthesis of literature are used in the theoretical part of the work, and the qualitative investigation methods (the pointed interview, the content analysis) and quantitative investigation methods (the survey by means of questionnaires and the comparative data analysis and synthesis) are used in the practical part of the work.

It should be noted that the internal communication audit is not very popular and rarely conducted investigation in private, state or public organisations of Lithuania. Most of the companies carry out the isolated investigations concerning separate aspects of company's communications. However, there are only very few companies that implement the general investigation of all or most of the areas of communication, or the examples of such an implementation are not presented in the Lithuanian

historiography. As a result of this the analysis of the conception of communication audit and its practical implementation are very relevant.

Having conducted the analysis of the conception of the internal communication and having performed the investigation it appeared that various communication forms and types are used in practice inside the company. The following types are singled out: verbal, non-verbal, simplex (without response) and duplex communication. The vertical communication enables the information to spread “downwards” (used for establishing the tasks of the heads of the groups, defining the works and giving instructions on how to perform them, informing about procedures and current situation of the organisation) and “upwards” (used for the response from employees and office in order to inform about the work results and current problems). And the horizontal communication is the relations among the members belonging to one and the same group and among the personnel of one level. The latter flows of information are more common than vertical communications.

It has been established that the communication audit, which combines both the qualitative and quantitative investigation methods, is most effective investigation method for the investigation of organisation internal communication.

For the purpose of investigation a UAB “Rubicon group”, which combines 30 companies from all Lithuania, was chosen. After the analysis of investigation data it appeared that all measures necessary for the spread of information and intercommunication exist in the organisation, and its employees qualify the communication inside the group as positive: “good” (56 % of respondents) and “perfect” (15 %).

PRIEDAI

1 priedas

Anketa

Kaip gauname vieni iš kitų žinutes?

Šiuo metu yra atliekamas „Rubicon group“ vidinės komunikacijos auditas. Labai reikia žinoti ką jūs, kaip šios grupės narys manote apie „Rubicon group“ vidinę komunikaciją. Jūsų nuomonė ir įvertinimas yra labai svarbūs šiam tyrimui, todėl labai prašome skirti kelias minutes savo brangaus laiko ir užpildyti šią anketą. Garantuojame jūsų anonimiškumą.

1. Kada jūs tapote „Rubicon group“ nariu?

- Pradėjus dirbti įmonėje, kuri vėliau tapo „Rubicon group“ nare.
- Pradėjus dirbti vienoje iš „Rubicon group“ įmonių, metais.

2. Kaip „Rubicon group“ komunikuoja su savo nariais? Kodėl?

- Labai gerai
- Gerai
- Blogai
- Labai blogai
- Nežinau

Kodėl? _____

3. Kur jūs gaunate informaciją apie „Rubicon group“?

- Laikraštyje „Rubicon žinios“
- Internetiniame puslapyje
- Intranete
- Susirinkimų metu
- Organizacijos rengiamų renginių metu
- Telefonu
- Elektroniniu paštu
- Žiniasklaidoje
- Kita _____

4. Įvertinkite kaip veikia tarpusavio informacijos sklaidą tarp „Rubicon group“ narių šie komunikacijos kanalai ir priemonės.

Laikraštis „Rubicon žinios“

- Labai gerai
- Gerai
- Blogai
- Labai blogai

Internetinis puslapis

- Labai gerai
- Gerai
- Blogai
- Labai blogai

Intranetas

- Labai gerai
- Gerai
- Blogai
- Labai blogai

Susirinkimai

- Labai gerai
- Gerai
- Blogai
- Labai blogai

Organizacijos rengiami renginiai

- Labai gerai
- Gerai
- Blogai
- Labai blogai

Telefoniniai pokalbiai

- Labai gerai
- Gerai
- Blogai
- Labai blogai

Elektroninis paštas

- Labai gerai
- Gerai
- Blogai
- Labai blogai

Žiniasklaidoje

Labai gerai Gerai Blogai Labai blogai

Kita _____

Labai gerai Gerai Blogai Labai blogai

5. Sunumeruokite šias komunikacijos priemones pagal tai, koku keliu jūs patogiausiai ir pirmiausiai gaunate informaciją apie „Rubicon group“.

- Laikraštis „Rubicon žinios“
 Internetinis puslapis
 Intranetas
 Susirinkimai
 Organizacijos rengiami renginiai
 Telefonu
 Elektroninis paštas
 Žiniasklaida

Kita _____

6. Kokiais kanalais jums patogiausia gauti informaciją apie „Rubicon group“?

- Laikraštyje „Rubicon žinios“
 Internetiniame puslapyje
 Intranete
 Susirinkimų metu
 Organizacijos rengiamų renginių metu
 Telefonu
 Elektroniniu paštu
 Žiniasklaidoje

Kita _____

Informacija apie organizaciją neįdomi

7. Kaip dažnai jūs gaunate informaciją apie „Rubicon group“?

- Kasdien
 Vieną kartą per savaitę
 Kartą per mėnesį
 Informacija apie grupę manęs nepasiekia
 Kita

Kodėl? _____

8. Ar savo darbe naudojātės:

Elektroniniu paštu Taip Ne

Kodėl? _____

Intranetu Taip Ne

Kodėl? _____

9. Jūsų lytis

- Vyras
 Moteris

10. Jūsų amžius

- 21 – 30
 31 – 40
 41 – 50
 51 – 60
 Daugiau nei 60 metų.

11. Jūs dirbate:

- Nuolat visą darbo dieną
 Nuolat pusę darbo dienos
 Laikinais visą darbo dieną
 Laikinais dalį darbo dienos
 Kita _____

12. Jūsų išsilavinimas

- Pradinis
- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis
- Kita _____

13. Kokias pareigas Jūs užimate įmonėje?

- vadovaujančias
- administracines
- vykdančias, kuriančias
- aptarnaujančias, technines
- Kita _____

14. Kaip jūs manote, kaip galima būtų dar efektyviau komunikuoti su kitais „Rubicon group“ įmonių nariais?

Ačiū už jūsų sugaištą laiką, pildant šią anketą. Prašome ją atsiųsti elektroniniu paštu: ilma@effectus.lt

Pastaba: pridedama anketa originaliu formatu.

Interviu medžiaga

Interviu Nr. 1

Interviu data: 2006 m. sausio 19 d.

Interviueris: Vilniaus Universiteto Komunikacijos fakulteto Ryšių su visuomene studijų magistratūros II kurso studentė *Ilma Cikanaitė*

Respondentas: „Rubicon group“ Komunikacijos departamento Vyriausia projektų vadovė *Eglė Andrijauskaitė*

Ilma Cikanaitė: Kiek įmonių jungia “Rubicon group”?

Eglė Andrijauskaitė: Apie 30 įmonių, kuriose dirba apie 1400 darbuotojų.

I.C.: Ar turite komunikacijos strategija? Kokia ji?

E.A.: Taip turime, tai ir misija, ir vizija, tai kas jungia visą grupę ir yra bendra. Visa tai mes pateikiame internetiniame puslapyje išorinėms publikoms, o vidinėms, papildomai, tai atskleidžiama mūsų vidiniame laikraštyje.

Skatintinas sinergijos procesas, tai yra bendradarbiavimas tarp įmonių. Jeigu mes galime kartu gauti geresnį rezultatą, tai skatintinas grupės įmonių tarpusavio bendradarbiavimas, o ne iš šalies. Šiuos principus ir paaiškinimus apie sinergijos procesą mes taip pat esame aprašę vidiniame laikraštyje „Rubicon žinios“

I.C.: Kokį komunikacijos modelį naudojate komunikacijai su grupės naremis?

E.A.: Pas mus yra centralizuotas komunikacijos modelis. Jis taikytinas tiek vidinei, tiek išorinei komunikacijai. Yra Komunikacijos departamentas, kuris realiai komunikuoja su visomis įmonėmis viduje, teikia joms bendrą informaciją ir pateikia informaciją visuomenei apie grupę, jos narius.

I.C.: Kokia yra jūsų, kaip Komunikacijos departamento, veikla ir funkcijos?

E.A.: Yra daug įmonių, kurios yra labai skirtingos ir pasiskirstę po visą Lietuvą, reikia, kad tie žmonės, kurie dirba mūsų įmonėse jaustų, jog yra grupė, o jie – grupės nariai, kad jie turėtų bendrumo jausmą. Jų nebūtų tokio požiūrio tarp įmonių darbuotojų – „čia mes, o čia ne mes“. Siektina, kad jie identifikuotųsi su ta grupe. Mes norime, kad jie žinotų kur kas vyksta, kur ten kaip ten pas mus yra. Tai ne tokia situacija,

kai padarai gamybinį (gamybinį susirinkimą – pastaba), kur yra penki žmonės ir viskas. Svarbu, kad jie įsijaustų, kad yra grupės nariai.

I.C.: Kokias naudojate komunikacijos priemones vidinei komunikacijai?

E.A.: Vidinei komunikacijai pagrindiniai įrankiai yra laikraštis „Rubicon žinios“, kurio turėsime jau ketvirtąjį numerį ir intranetas, kuris irgi jau „ant pabaigos“ ir mes jam jau renkamės medžiaga nuo 2005 m. rudens pradžios, yra kiekvienoje įmonėje atsakingi žmonės su kuriais mes bendraujame ir klausiamo kas pas jus vyksta.

Taip pat neformalus susitikimai, darbuotojų vakarėliai.

Kiekviename „Rubicon žinios“ numeryje mes supažindiname su kažkokia įmone, nes žmonės, kurie dirba pavyzdžiui „Katroje“, jie nežino ką daro „Limatika“. Taigi, šioje rubrikoje mes pateikiame informaciją apie įmones. Mes su Agne (Komunikacijos departamento redaktorė Agnė Davidonytė – pastaba) važiuojame į įmones ir kalbamės su žmonėmis. Mes norime parodyti žmonėms ir ne formaliai paaiškinti, kad „ten yra automatikos inžinerinių sprendimų ten koks nors diegėjas“, na ne toks mūsų tikslas, nes žmogus nesupras, o mes norime, kad suprastų. Stengiamės paklausti ir paaiškinti kaip ten jie pradėjo, tiesiog daugiau žmogiškesnių dalykų.

Laikraštyje dar yra rubrikos skirtos įdomiems žmonėms, grupės dalykams.

O dar prie laikraščio, intraneto galima pasakyti, jog tai interaktyvu ir tai galima talpinti dar daugiau informacijos ir ten galima bus rasti bet kokio grupės darbuotojo duomenis, t.y. telefoną, darbovietę. Taip jį galėsi greitais susirasti. Intranete bus tiek tokių formalių dalykų, tiek neformalių, pavyzdžiui sveikinimai su gimtadieniu, laibai daug informacijos, kurios mes negalime sutalpinti į laikraštį. taip pat ir tą išorinėms publikoms skirtą informaciją, kurios neišplatiname.

Visos laisvos darbo vietos, nes yra Grupės tokia pozicija, kad sudaryti sąlygas, jog jei reikalingi nauji žmonės, tai kad tie žmonės būtų iš vidaus, o ne iš šono. Visų pirma pirmenybė yra grupės žmonėms. Yra darbo skelbimai ir kur bus galima pamatyti, kad „va kažkokia kita įmonė, gal tu nori dirbti kažką kitą arba kitose pareigose, arba matai, kad kita Grupės įmonė ieško darbuotojų, kur galėtų koks nors grupės narys sudalyvauti konkurse.

Plius visokios apklausos, dienos klausimai, visokie laisvalaikio pasiūlymai, nes mes kaip Grupė gauname nemažai visokių bonusų, t.y. susitariam dėl įvairių nuolaidų ir pasiūlymų: kelionių agentūrų, tai visa tai bus intranete.

Dabar mūsų administracijos visa tai siunčia e-meilu. O vėliau visai tai bus intranete. Intranetas bus „ašis“, aš manau, daug kas jau dėl to daroma.

Po to iš tų priemonių yra renginiai, kurie yra priemonė vidinei komunikacijai stiprinti. Tai vasarą vykstantis kasmetinis renginys gamtoje, kartu švenčiamas ir grupės gimtadienis. Taip pat Kalėdinis renginys grupės darbuotojams ir jų antrosioms pusėms. Tai du ašiniai renginiai. Yra dar ir Kalėdinis renginys visų įmonių darbuotojų vaikučiams.

Bet tai visiškai nereiškia, kad įmonės negali daryti savo renginių, tik mes jau to nekoordinuojam, ir neribojam, t.y. gali būti netgi tų įmonių, kurios turi filialus atskiruose miestuose ir žmonės nepažysta vieni kitų, atskiri renginiai, kiekvieno miesto įmonėje. Jie daro kaip daro ir mes tikrai nekontroliuojam kaip jiems tai reikia daryti, nes tai jie žino geriau. Mes labiau koordinuojam tuos veiksmus ir renginius, kas susiję su išoriniais dalykais.

I.C.: Ar naujam grupės nariui, t.y. atitinkamiems asmenims yra išaiškinama grupės komunikacijos politika, pagrindiniai principai ir gairės?

E.A.: Taip, yra. Pirmiausiai asmeniškai kontaktuojama su tai žmonėmis, kurie toje įmonėje vykdytų komunikaciją ir jiems išdėstomi pagrindiniai grupės komunikacijos principai. Kaip reikėtų komunikuoti, su kuo, kam siųsti informaciją, su kuo ir kokiais atvejais tartis dėl informacijos platinimo ir atstovavimo visuomenei. Jiems nurodoma kontaktuoti su mumis ne iš kokių nors kontrolės paskatų, bet, kad mes žinotume ką jie daro ir tai galėtume pranešti visuomenei. Kad mes nesužinotume iš spaudos, kad kažkas vyksta, o patys tą žinią galėtume paskleisti visuomenei.

I.C.: Kokios dar yra naudojamos vidinės komunikacijos priemonės? Kokiais kanalais yra perduodama informacija darbuotojams?

E.A.: Labai sudėtinga išplatinti informaciją kiekvienam grupės darbuotojui, nes kai kurie iš jų net neturi interneto, todėl tas bendros grupei informacijos platinimas yra skirtingas skirtingais atvejais. Pavyzdžiui, planuojamas kelių įmonių susijungimas į vieną „Axis Industries“, tai mes išleidome specialų leidinuką šių įmonių darbuotojams, kad jie žinotų kas vyksta, kas ir kaip bus, nes bet kuriuo atveju, įmonės reorganizacija jos darbuotojams kelia ir neigiamas emocijas: kažkokie pavojai ir t.t.

o visiems kitiems informacija bus pateikta laikraštyje.

I.C.: O kaip informacija apie įmonę pasiekia tuos grupės darbuotojus, kurie savo darbe nesinaudoja internetu?

E.A.: Kaip jau minėjau, yra laikraštis, kuris yra visiems.

I.C.: Koku būdu platinate grupės informacinį leidinį, t.y. laikraštį „Rubicon žinios“?

E.A.: Mes visus laikraščius pirmiausiai gauname pas save, tai yra į Komunikacijos departamentą ir tada yra įmonėms išsiuntinėjama, išvežiojama.

I.C.: Kiek skiriate laikraščių įmonei, ar tai yra koks nors procentinis paskirstymas įmonėms pagal jų darbuotojų skaičių?

E.A.: Mes spausdiname tiek laikraščių, kiek yra darbuotojų grupėje, tai yra virš 1400. Kiekvienas darbuotojas gauna po laikraštį, nesvarbu ar jis vadovas ar žemiausiais pareigas užimantis darbuotojas. Netgi į tokius objektus, kaip „Aviridžio“ atliekų aikštelė yra nuvežamas laikraštis. Žinoma, būna, kad įmonės nariai pasiskaito informaciją pirmiau iš išorės apie tas naujienas, kurios nukreiptos į visuomenę, nei gauna iš mūsų, bet iš mūsų jie gauna tą informaciją, kuri yra skirta būtent jiems.

Gali būti taip, kad „Aviridžio“ darbuotojas spaudoje paskaitys, kad pavyzdžiui „Limatika“ laimėjo kokią labai didelį konkursą dideliu užsakymu. Gal būtų pirmiausiai jie paskaitys spaudoje, nes tai yra operatyviau. O laikraštis („Rubicon žinios“ – pastaba) išeina kas du mėnesiai.

I.C.: Ar esate atlikę kokius nors darbuotojų vidinės komunikacijos tyrimus?

E.A.: Norint apklausti darbuotojus geriausiai pasitelkus personalo skyrių. Taip pat kontaktuojama su kiekvienos įmonės administratoriais arba už komunikaciją atsakingais asmenimis.

Tokius tyrimus dažniausiai atlieka Personalo skyrius. Neseniai buvo atliktas tyrimas vidiniam klimatui nustatyti - „Atmosferos tyrimas“.

Sudaroma anketa įmonėms apie galimas geras žinias, ar svarbius įvykius organizacijoje ir siunčiama įmonės vadovams, kad jie ją užpildytų. Taip įmanoma sužinoti, bent jau apie planuojamus įmonių įvykius, iš kurių galima daryti žinias tiek išorinėms publikoms, tiek vidinėms. gali būti, kad naujiena tinka išorei, tada platiname ją, gali būti, kad ta naujiena netinka išorei, o tinka vidiniam laikraščiui. Nes ten yra klausimai ne tik apie minėtus svarbius įvykius, bet ir neformalus klausimai, t.y klausiami kokie renginiai ir t.t.

Mes bandomė bent jau kas keli mėnesiai susitikti su įmonių vadovais ir pasikalbėti „akis į akį“ kas ten pas juos darosi, kas svarbu.

Turime daug sumanymų, kuriems įgyvendinti reikėtų daugiau žmonių. Dabar mes esame keturiose: Nerius (Nerijus Mikalajūnas Komunikacijos departamento direktorius), aš (Eglė Andrijauskaitė Komunikacijos

departamento vyresnioji projektų vadovė), Kipras (Kipras Dirgėla Vyr. redaktorius) ir Agnė (Agnė Davidonytė Redaktorė).

Labai daug žmonių, labai skirtinga veikla ir labai išsidėsčiusi per visą Lietuvą. Iš tiesų pakankamai sudėtinga yra palaikyti tai, kad jie jaustųsi, kad jie dirba grupėje. Veikla yra skirtinga, tai ir priemonės turi būti skirtingos. Aišku geriausiai komunikacijos priemonė yra „face to face“ („akis į akį“), bet, deja, tokia ji gana retai įmanoma.

I.C.: Ar darote darbuotojų apmokymus? Kokius?

E.A.: Yra buvę įmonių vadovų apmokymai kaip bendrauti su žiniasklaida, t.y. ką ir kaip sakyti, kai skambina žurnalistai.

I.C.: Ačiū už pokalbį.

Interviu Nr. 2

Interviu data: 2006 m. sausio 20 d.

Interviueris: Vilniaus Universiteto Komunikacijos fakulteto Ryšių su visuomene studijų magistratūros II kurso studentė *Ilma Cikanaitė*

Respondentas: „Rubicon group“ Personalo tarnybos vadovė *Jolanta Diaukštienė*

Įvadas:

Su respondente buvo tartasi kalbėti apie vidinę „Rubicon group“ organizacijos komunikaciją ir Personalo tarnybos vaidmenį vidinės komunikacijos procese.

Ilma Cikanaitė.:

Ar galite apibrėžti, koks Personalo tarnybos vaidmuo organizacijos vidinės komunikacijos procese?

Jolanta Diaukštienė.:

Nuo sausio pabaigos turės but įdiegtas intranetas. Iš tikrųjų palengvins būtent tą komunikavimą tarpusavyje. Tai intranetas būtų visos informacijos, tai kas liečia visas Rubicon Group įmonių grupes ir informacijos apie pačią „Rubicon grupę“, mūsų vykdomus projektus, apie tai kaip prisideda „Rubicon group“ įmonė prie socialinės paramos ir visuomenei, sakykim kiek padeda, kiek organizuoja renginių, ką yra gero padariusi. Pavyzdžiui kaip „5 kanalas“ buvo suorganizavęs Neįgaliųjų renginį „Būkime kartu“. Tai yra reikalinga tam, kad įmonės darbuotojai žinotų, kokioje įmonėje jie dirba ir tai, iš tikrųjų, palengvina jiems tarpusavio komunikavimą ir pažinimą vieni kitų. Nes mes esame sugalvoję, kad ten atsiras ir nuotraukos, ir vardas, pavardė, pareigos, kad būtų betarpiškas ryšys tarp mūsų visų.

Dar yra, kitos komunikacijos priemonės, pavyzdžiui „mesendžeris“ (MSN). Tai labai patogus dalykas, kada tu gali neskambinant telefonu tiesiog susisiekti su žmogumi, per tą žalią žmogeliuką – parašyti trumpus laiškus ir gauti greitą atsakymą. „Rubicon group“ darbuotojai turi šią galimybę naudotis „mesendžeriu“. Iš tikrųjų tai labai puikus dalykas, ta prasme, nevarginant balsu ir kitą kartą gali daryti daug kitų darbų šalia to ir atsakinėti į vienokias ar kitokias žinutes.

Dar yra elektroninis paštas, be abejo telefonas.

Komunikacija šiais laikais, kaip pasakyti, mes gyvenam XXI-ame amžiuje, tai varginamės arba norime daug nesivarginti bendrauti su žmonėmis, būtent tet-a-tet, „akis į akį“, nes mes neturime laiko, mes dažnai bėgame, mes skubame, mes paskubom valgome, dirbame ir panašiai. Tuo atveju šitos komunikavimo priemonės būtent labai padeda.

Komunikacijos departamentas ir Personalo departamentas arba Personalo tarnyba organizuoja renginius arba kitaip sakant tokius nedidelius renginukus tarpusavyje. Na pavyzdžiui Personalo tarnyba organizuoja Kokybininkų susirinkimus, tai yra įmonių, kurios turi įsidiegiusios kokybės sistemą vieną kartą į ketvirtį susirenka ir kalbasi jiems aktualiomis temomis, pavyzdžiui: „kokybės kaštų sumažinimas“ arba „kas vyksta pasaulyje“. Tuo atveju suburiamos yra grupės, tai yra specialistų grupės, kurio keičiasi idėjomis ir, be abejo, įgyvendina kažkokius puikius projektus tarpusavyje. Tai leidžia, taipogi, komunikuoti tarpusavyje.

Kas du mėnesiu mes, Personalo tarnyba, organizuojame personalistų susirinkimus. Tai yra jeigu turime dvidešimt įmonių, tai dvidešimt personalistų kas antrą mėnesį susirenka čia, „Rubicon group“ (turimas omenyje centrinis „Rubicon group“ biuras, esantis „Europos“ verslo centre - pastaba) ir mes tarpusavyje, vėl gi, dalinamės įdiegtomis sistemomis, mes aiškiname metodikas, kaip reikia dirbti su žmonėmis ir panašiai.

I.C.: Kas laikomas „Rubicon group“ įmonėse „personalistu“?

J.D.: Tai kiekvienos įmonės personalo vadybininkai arba administratorius, kuris vykdo tas pareigas. Gal pareigose neparasyta, bet jis už tai atsakingas.

I.C.: Kaip informacija, kokiais dar kanalais, priemonėmis pasklinda po kitas įmones?

J.D.: Iš tikrųjų, pagrindinis dalykas, visgi, informavimas yra gyvai, taip sakant tet-a-tet, susirinkime. O paskui jau tos informacijos, kuri jau yra kaip kažkokia metodika yra įrašoma į CD, yra persiunčiama elektroniniu laišku ir kitomis priemonėmis: USB, na jau yra tų priemonių.

Personalistai informaciją perduoda savo įmonės darbuotojams.

Šiais metais mes daugiau dirbame su vadovais. Mes susikvietėme vadovus, tam, kad galima būtų išdėstyti, tai, kad vadovas taip pat yra tas žmogus, kuris atsakingas už personalą. Tai mes bendravome su vadovais ir ateities mūsų planas yra padaryti ir vadovų tokius susirinkimus, kaip kokybininkų, personalistų, kad jie patys dalintųsi tomis idėjomis, kurios yra, tie sunkumais, problemomis, kurios yra, tai yra organizuoti tokias darbo grupes. Tai va tokia komunikacija, kas liečia darbą.

Jeigu šiaip kalbėti apie bendrą komunikaciją tarp įmonės grupių, kaip mes bendraujame, tai be abejo, taip vadinamieji „team building“ai“. Kai susirenkame sužaisti kažkokį boulingą, ar šiaip susėdame išgerti ten kavos kartu arba atšvęsti gimtadienį. Tai tokios šventės kaip „boso diena“, sakykim, bus „Valentino

diena“, Nauji Metai, Kalėdos, ir visa kita. Tai čia yra mūsų šventės. Tai yra vivose įmonėse tai yra. Visos įmonės turi savo tradicijas.

I.C.: Kokios dar komunikacijos priemonės yra naudojamos?

J.D.: Yra siunčiamos sentencijos. Jos leidžia pamąstyti kažkurią minutę. Manau, kad ši sentencijų idėja yra gera. Gal būt atsiradus intranetui toliau daugiau neberekės. tai padeda apmąstyti kažkokią tai savo dieną ar galiausiai šiaip pasijuokti vieniems iš kitų, nes mes gauname įvairiausių feed back, pavyzdžiui perlinksniuojamas kažkokios tai sentencijos arba jos perfrazuojamos. Tai ir yra grįžtamasis ryšys ir reiškiasi žmonėms arba kelia nuotaiką, arba, iš tikrųjų, jie kaip jaučiasi ir parašo: „čia tur but apie mane šiandieną, nes aš taip jaučiuosi“. Tai yra labai gerai. Sentencijos siunčiamos pirmadieniais ir penktadieniais, kad nebūtų įkyru. Manau, kad tai yra gerai, pasveikinimas su pirmadieniu ir, tiesiog, su nauja darbo savaite. Ir palinkėjimas gero savaitgalio, nes poilsis yra labai svarbu žmogui.

Ta va, ką noriu pasakyti, iš tikrųjų, tas komunikavimas, jis vyksta. Jis irgi skatina mus bendrauti, skatina išreikšti nuomonę, skatina mus būti matomiems, nes toks įspūdis, kad kažkas atsiuntė specialiai tau tą sentenciją ir tu ją perskaitęs supranti, kad čia aš esu tas „Rubicon group“ įmonės narys.

I.C.: Kokių principu siunčiamos sentencijos?

J.D.: Yra visi respondentai, yra suvestas visas sąrašas žmonių, padarytas taip vadinamas „listas“. Tai mums padeda IT.

Tai va aš noriu pasakyti, kad didelę reikšmę komunikavimo srityje užima būtent tos visos informacinės sistemos, kurios egzistuoja čia.

I.C.: Ar esate atlikę vidinės komunikacijos tyrimus? Kokius?

J.D.: Iš tikrųjų yra padarytos beveik visų organizacijų darbo atmosferų klimato tyrimai. Gauta informacija yra konfidenciali, todėl įmonė gali gauti duomenis ir rezultatus tik apie savo įmonę. Buvo nustatomas taip vadinamasis „karštasis taškas“, kur yra problemos. Mažai galiu pasakyti organizacijų, kur santykiuose yra kaip „karštasis taškas“, reiškia, kad daugiau kaip 50 procentų respondentų atsako arba įvertina tai neigiamai. Sako, kad „mes mažai bendraujame“, kad „mums to trūksta“, kad „mes mūsų santykiai kolektyve yra prasti“ ir panašiai. Man regis, tą ribą pasiekia iš visų „Rubicon group“ įmonių tik dvi įmonės. Bet po klimato tyrimo, jau yra padaryti žingsniai ir organizacijos ištaisė tas klaidas, organizuodami daugiau tų susibūrimų, daugiau atpalaiduodami tuos darbuotojus bendrai veiklai po darbo. Nes tai labai svarbu.

Mes naudojome šį tyrimą tam, kad ištirtume kokia yra situacija ir toliau numatytume žingsnius arba priemones kaip tai, visgi, ištaisyti. Vadovas, pamatęs šia situaciją, iš tikrųjų įsitikina faktu, kad tai yra iš tikrųjų taip ir kaip organizacijoje turėtų būti.

I.C.: Kaip atliekamas šis tyrimas? Kokį tyrimo metodą naudojote? Kokia buvo tyrimo imtis?

J.D.: Tyrimas buvo atliekamas anketavimo metodu, tačiau anketos buvo anoniminės. Tai leido darbuotojams išsakyti tikrą nuomonę, tokią, kokia ji yra iš tikrųjų egzistuoja. O paskui buvo sumuojami rezultatai ir nustatomas ryšys.

Tyrimo turėjo dalyvauti visi „Rubicon group“ darbuotojai, tai yra visa organizacija buvo imtis bendrai. Mes skaičiavome procentą kiek atsakiusiųjų buvo, koks grįžtamumas, kiek buvo susilaikiusiųjų arba, apskritai, netgi validumas buvo įvedamas kaip alfa3 – tai saugiklis, jeigu matome, kad darbuotojas tris kartus skirtingai atsako į tuos pačius klausimus, mes tos anketos netgi neįtraukėme į tą bendrąją imtį.

I.C.: Koku būdu platinote anketas?

J.D.: Anketų platinimas, kadangi tai yra tyrimas, tai mes atspausdinome anketas ir asmeniškai nuvežėme ten ir ten pat surinkom. Reiškia įvyko taip: sekretoriato arba kitoje visiems laisvai prieinamoje vietoje stovėjo užklijuota balsadėžė ant kurios buvo parašyta, kad čia yra anketos metamos ir labai greitai – mažosiose organizacijose tai per 15 minučių užpildė, o tose didesnėse tai truko iki 5 darbo dienų. Nes jei tai filialai, tai tos anketos papuldavo jau supakuotos ir gražiai pateiktos.

I.C.: Ar buvo siunčiamos anketos internetu?

J.D.: Ne. Ir pasakysiu kodėl, tuo būdu nebūtų jokio anonimiškumo. Tuo labiau, kad ne visi turi internetą. Tyrimą galima atlikti tik tokiu, jeigu norima apklausti visus darbuotojus.

Mes pirmiausiai veikiame per vadovus, išaiškiname vadovui esmę. Toliau padalinių vadovams, pristatome tai kolektyvui, jie, be abejo, tai priima arba nepriima, tai jų reikalas, bet nepriėmusių nėra, nes tai naujiena ir įdomu įsivertinti. Jeigu elektroniniu būdu būtų atliekama anketa, tai dažniausiai nesivarginama į ją atsakyti.

I.C.: Kiek žmonių dirba „Rubicon group“?

J.D.: 2005 m. gruodžio 30-os dienos duomenimis organizacijoje dirba 1700 darbuotojų. Demografinės informacijos mes nekaupiame. Mes turime tik susirinkę žinias kiek kokioje organizacijoje dirba atskirai ir kiek naujų darbo vietų atsirado per tą laikotarpį nuo tada kai susikūrė departamentas 2005 m. birželio

mėn. 1 d. iki 2005 m. gruodžio mėn. 31 d. Mes informaciją renkame tą, kuri mums yra naudinga. Todėl kiek dirba vyrų ir moterų, negaliu pasakyti.

Iš mano tyrimo matyti, kad motyvuojami darbuotojai yra labiau tie, kurių vadovai sėdi viename kabinete, arba tvirtas yra tas kolektyvinis departamentas, taip vadinamos „chebrytės“. Tai komandinis tipas, kur „vienas už visus ir visi už vieną“. Šitie žmonės iš tikrųjų jaučiasi esą komandos viduje ir jie labai yra suinteresuoti atlikti darbą kokybiškai, pas juos yra geriausi rezultatai. Jie yra pakilime. Tie darbuotojai, kurie yra palikti vienumoje, vieni kabinetuose, jie užsisklendžia ir jiems pasidaro sunku pritapti prie kolektyvo. Tai liečia ir tuos pačius vadovus.

Prisiminkime tą komunikaciją, kuri atsirado Lietuvoje pasižiūrėjus į vakariečius, reiškia nebelieka erdvių ir taip yra išspręsta 28-ame aukšte. Tačiau ten padaryta problema, ta, kad visi specialistai sėdi visiškai, galima sakyti, atvirose erdvėse ir kalbėdami ar dirbdami jie negali susikaupti, dėl to, kad kolegos per garsiai kalba.

Kitu būdu tas kabinetinis toksai variantas, kuriame yra tik tai vienas departamentas, viename kabinete, yra idealiausia, nes atskiros erdvės, tai yra gerai tokiai organizacijai, kur ateina klientai, kur jie tai gali pamatyti, tai yra kiekvienas darbuotojas gali stebėti klientą ir bet kada pribėgti jam pagelbėti.

Pas mus irgi yra atviros durys, todėl bet kada galima užėiti ir jeigu mums reikia tylos, mes, tiesiog, jas uždarome. tai yra komunikavimas.

I.C.:Kaip informacija pasiekia tuos darbuotojus, kurie neturi interneto?

J.D.: Žmonės, kurie neturi interneto, ir nori gauti informacijos, tai gali atlikti įvairiais būdais. Na, aš papasakosiu apie „Rubicon City Service“, kadangi pati ten dirbau, kai buvau Kokybės vadove. Mes darydavome taip, kiekvieną mėnesį, kad ir turime internetą, mes darydavome susirinkimus, per kuriuos buvo kalbama įvairiais klausimais, kokios problemos yra su klientais. Toliau darbo grupės apie kurias aš kalbėjau, seminarai, kur mūsų pačių lektoriai praveda seminarus kitiems.

I.C.: O kas dabar daroma grupės mastu?

J.D.: Lygiai tas pats. Tik organizuojami su įmonių specialistai, tai reiškia, kad mes patys vieną dieną paskiriame, artimiausiu laiku tai bus kokybininkų susirinkimas, vedami seminarų ir lekcijų ciklai, kurie yra visiškai nemokami ir tai yra mūsų vidinių resursų žmonių labui. Yra numatomos žmonių grupės. Pavyzdžiui toms darbo grupėms ar seminarams, kur reikalingas yra darbas ir analizės, tai nedaugiau 15-os žmonių, jeigu tai yra seminaras surištas su streso valdymu ir tam tikru psichologiniu momentu, tai nedaugiau nei 10 žmonių. O pavyzdžiui ekonominiams tokiems tai kiek reikia.

I.C.: Ar yra sudaroma galimybė visiems norintiems?

J.D.: Gali visi kas nori. Ir jei netelpame į vieną salę, paskiriame dar vieną tokį seminarą.

I.C.: Kaip išplatinama informacija apie seminarus, darbo grupes?

J.D.: Pirmiausiai vyksta per personalistus ir vadovus. Personalistai išplatina visiems kitiems ir mes gauname tiesiogiai. Taigi, jei informacija keliauja iš „Rubicon group“ Personalo tarnybos, tai ji keliauja iki atskirų įmonių personalistų, dažniausiai naudojama tam priemonė yra elektroninis paštas, ir kartu informacija siunčiama tų įmonių vadovams. Tai daroma dėl to, kad būtų šioji tokia kontrolė ir informacija nenugultų tik pas personalistus. Kontrolė čia būtina ir be jos neišeina. Tada personalistai ar gauna iš vadovo kažkokį feed back'ą ar patys nusiunčia visiems kitiems darbuotojams. Jei reikia grįžtamojo ryšio, tai yra patvirtinti, jog dalyvauji kokiam renginyje, seminare, ar atsakyti į kokius klausimus, tada darbuotojai siunčia personalistams ir personalistai atsiunčia į personalo tarnybą. tokiu būdu vyksta tas komunikacijos ratas.

I.C.: Kokios komunikacijos galimybės yra sudarytos tiems darbuotojams, kurie neturi interneto?

J.D.: Tai pirmiausiai tie žmonės, kurie neturi prieigos prie informacijos, neturi priėjimo prie IT tinklo, tai vyksta kiekvieną kartą per ketvirtį, jeigu tai nėra skubu, vieną kartą per tris mėnesius, vyksta susirinkimai. Kuriuose dalyvauja visokie darbininkai, technikai. Tokiu būdu prieš aštuonias, tai yra 7:30 yra pateikiama visokia informacija, tiek gamybinė, tiek apie kokybės sistemą, tiek galiausiai bendrai apie įvykius grupėje. Visgi čia labiau pateikiama informaciją apie įvykius, kurie vyksta pačioje organizacijoje, o ne grupėje.

Dar vienas labai svarbus dalykas yra „Idėjų dėžutė“. Ji kabo laisvai prieinama vietoje, kur technikai ir visi kiti gali ateiti. Ir tai yra labai gerai. Ant dėžutės yra nupiešta visokių linksmų paveikslėlių, siūlymai klausti ir pasisakyti. Darbuotojai ten gali mesti savo kažkokį laiškėlį, tai gali būti nepasitenkinimas, siūlymas, tai gali būti svarstymas. Mes padarome atvirą tokią informaciją ir kartą per savaitę mes atidarome tą dėžutę ir gauname tas, sakykim, priemones. Ir svarstome jas. Tai yra grįžtamasis ryšys į tą informaciją ir veiklą, kuri ateina iš mūsų ir pačios įmonės vadovybės.

Tie patys darbininkai turi savo priskirtus vadovus, tai informaciją darbininkai, paprastai, duoda jiems. Tie vadovai duoda informaciją įmonių vadovams, kurie yra aukščiausiam lygmenį. Tie vadovai tą informaciją gali pateikti mums ar Komunikacijos departamentui. Tam kam ji yra adresuojama.

Taip pat yra laikraštis, apie kurį daugiau gali papasakoti Komunikacijos departamento atstovai, nes jie jį sudarinėja, redaguoja ir leidžia.

Apie grupę:

Mes esame bendruomenė, organizacija, kuriai priklauso dvidešimt įmonių. Mūsų yra apie 1700 darbuotojų. Mes jaučiam jėgą, masę. Mes jaučiam savo galimybes, tai yra karjeros galimybes, tuo pačiu ir saviraiškos, iššūkiai. Kodėl žmonės veržiasi dirbti didelėje organizacijoje? jie sako, „ten yra daugiau galimybių“. Ka tai reiškia? Visus poreikius – tiek socialinius, tiek saugumo, tiek saviraiškos, kuriuos apibrėžė Maslow savo poreikių piramidėje, mes galime patenkinti. Tai yra labai svarbu. Taip tas komunikavimas yra, be abejonės, ir darbas. Tas socialumas yra tas darbas. Tos karjeros galybės yra saviraiškos pajautimas. Vėl gi, svarbūs ir žmonės, kurie dirba kartu, kurie gerai apie tave komunikuoja, gerai kalba. Žmogaus galia yra žodis.

I. C.: Ar galite pristatyti Personalo tarnybą?

J. D.: Tarnyba susikūrė 2005 m. birželio mėn. 1 d. Dabar su manimi yra keturi darbuotojai. Tarnyba esame pasivadinę tam, kad, vis gi, tai yra parama verslui. Personalo tarnyba yra iš žodžio, kad tarnautume, arba teiktume paramą būtent vadovams, būtent verslui ir kiekvienam darbuotojui atskirai. Tiek psichologinė pagalba, tiek pagalba karjeros prasme, tam tikrų problemų sprendimo procese, verslo vystyme, vykdyme ir plėtotėje, kadangi ne kas kitas, o žmonės kuria tą pridėtinį produktą, ne kas kitas, o žmonės tai yra organizacija. Tai svarbu suvokti.

Dirba trys darbuotojai ir aš, Personalo tarnybos viršininkė.

Kaip mes dirbame, galiu labai aiškiai pasakyti. Kiekvienas žino viską, kiekvienas moka viską ir mano pačios strategija buvo padaryti taip, kad persidengtų mūsų pačių darbai. Jei kažkas moka atlikti tyrimą, tai ir kitas taip pat žino kaip tai atlikti, jeigu kažkas atrinkinėja darbuotojus, vykdo atranką, tai ir kitas žmogus sugeba tai padaryti. Informacija yra labai tvarkingai sudėta, nes aš iš karto įdiegiau dokumentų valdymo sistemą, kad informacija nepersidengtų, kad ji būtų lengvai atsekama, kad jiniai būtų lengvai surandama, netgi jei dingtų IT ryšys ir mes galėtume dirbti. Tikslas buvo taip sudėlioti informaciją, kad esant kažkokiam force majeure, organizacija dirbtų vis tiek. Ir jeigu susirgo koks nors žmogus, informaciją galima gauti iš kito. Svarbu, kad būtų nepertraukiamas informacijos procesas. Bet kokiu metu iš bet kokio žmogaus, tai čia yra mūsų kredo.

Antras mūsų kredo yra tai, kad mes esame vis dar besimokantys ir ne vieną aukštąjį išsilavinimą turintys, bet vis dar besimokantys. Tai, kad mes esam moterys, protingos ir nuolat besišypsančios, čia galima

panaudoti vieną labai gerą frazę iš universiteto: „Mes rengiame erelius, kuriuos mokome skraidyti būriais“.

Mūsų tikslas, kad be mūsų organizacija negalėtų dirbti ir mes būtume nepamainoma pagalba arba tokia parama, kad jie neįsivaizduotų gyvenimo be mūsų. Tai yra mūsų šūkiu su kuriais mes einame ir kurių mes siekiame. Tai, kad mes esame keturios, tai nėra mažai, nes visos personalistės, kurie dirba organizacijoje yra mūsų žmonės, visi darbuotojai, kurie dirba grupėje yra mūsų žmonės: vadovai, personalistai, kokybininkai, ir kiti darbuotojai. Mes džiaugiamės, kad užsitarnavome tokį pasitikėjimą.

Labai gerai, kad mes esame grupės viduje ir žmonės mumis pasitiki.

I.C.: Ačiū už pokalbį.