

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa

Kodas 62603S107

IEVA MELNIKAITYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VERSLO KOMUNIKACIJOS ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

IEVA MELNIKAITYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VERSLO KOMUNIKACIJOS ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI

Darbo vadovas

(parašas)

.....
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas

(parašas)

Darbo įteikimo data

Registracijos Nr.

Kaunas 2010

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. VERSLO KOMUNIKACIJOS IR JOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1 Verslo komunikacijos samprata ir procesai	9
1.2 Verslo komunikacijos rūšys.....	14
1.3 Vidinės komunikacijos formų kaitos tendencijos	19
1.4 Darbuotojų, dalyvaujančių verslo komunikacijoje, motyvacija	23
2. VERSLO KOMUNIKACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS.....	28
2.1 Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai ištyrimas pasaulio bei Lietuvos mastu ..	28
2.2 Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo modelis	35
3. VERSLO KOMUNIKACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMAS	38
3.1 Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo metodika	38
3.2 Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas	42
3.3 Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo rezultatų įvertinimas	52
IŠVADOS.....	57
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA (SUMMARY).....	58
LITERATŪRA.....	59
1 PRIEDAS VERSLO KOMUNIKACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMO ANKETA	66
2 PRIEDAS AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA	69
3 PRIEDAS TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖS REZULTATAI.....	70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Sąvokos <i>verslo komunikacija</i> sinonimai.....	10
2 lentelė Tyrimai atlikti užsienio ir Lietuvos mokslininkų verslo komunikacijos ir darbuotojų motyvacijos temomis.....	28
3 lentelė Verslo komunikacijos dedamųjų ir hipotezių apibūdinimas pagal anketos klausimus	39

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Transakcinis komunikacijos modelis	11
2 pav. Komunikacijos kanalų pasiskirstymas pagal tikslines auditorijas.....	12
3 pav. Bendrovės komunikacijos auditorijos	13
4 pav. Organizacijos ryšiai su aplinka.....	15
5 pav. Formalūs ir neformalūs vidinės komunikacijos kanalai	20
6 pav. Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai teorinis modelis	26
7 pav. Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo modelis.....	36
8 pav. Tikslinės auditorijos, dėl kurių yra organizuojama verslo komunikacija.....	42
9 pav. Darbuotojų įsitraukimas į verslo komunikaciją.....	43
10 pav. Verslo komunikacijos savybės, turinčios didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai	44
11 pav. Verslo komunikacijos rūšys, turinčios didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai	45
12 pav. Vidinės komunikacijos kanalai ir jų įtaka darbuotojų motyvacijai	46
13 pav. Neformalios rašytinės vidinės komunikacijos priemonių įtaka darbuotojų motyvacijai	46
14 pav. Formalios rašytinės vidinės komunikacijos priemonių įtaka darbuotojų motyvacijai	47
15 pav. Neformalios žodinės vidinės komunikacijos priemonių įtaka darbuotojų motyvacijai	48
16 pav. Formalios žodinės vidinės komunikacijos priemonių įtaka darbuotojų motyvacijai	48
17 pav. Vidinės komunikacijos kanalų įvertinimas pagal komunikacijos priemones.....	49
18 pav. Aspiracijos (jausmai), kuriuos darbuotojams sukelia verslo komunikacija	50
19 pav. Aspiracijų (jausmų) priklausymas nuo komunikacijos kanalo.....	51
20 pav. Verslo komunikacijos priemonių kiekio proporcingumas motyvacijos didėjimui.....	51
21 pav. Verslo komunikacijos įtaka darbuotojų motyvacijai (pasitvirtinusios hipotezės, nepasitvirtinusi hipotezė).....	54
22 pav. Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai modelis	55
23 pav. AB „Lietuvos draudimas“ organizacijos struktūra.....	69
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	70
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	70
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo trukmę įmonėje.....	71
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigų įmonėje pasikeitimą.....	71

IVADAS

Temos aktualumas.

Pastarąjį dešimtmetį pagausėję informacijos srautai bei verslo globalizacija tapo veiksniais, lemiančiais verslo organizacijų sėkmę. Ne tik materialinės vertybės, bet ir intelektualiniai veiksniai pradėjo daryti įtaką įmonių sėkmei. Atsiradęs įmonių poreikis būti atviromis, t.y. užmezgančiomis nuolatinis ryšius su aplinka, vis daugiau dėmesio skiriančiomis savo reputacijai, įtakojo verslo komunikacijos svarbą kasdieninėje įmonės veikloje.

Verslo komunikacijos procesams įmonėse tapus ypatingai svarbiems, daugiau dėmesio pradėta skirti jos formų tobulinimui. Efektyvinant verslo komunikaciją, svarbu pakankamai dėmesio skirti ne tik verslo komunikacijos formų tobulinimui, bei ir darbuotojų motyvacijai. Būtent ši verslo komunikacijos rūšis – komunikacija su darbuotojais yra ypatingai svarbi kuriant, palaikant bei stiprinant santykius su darbuotojais. Organizacijos deda daug pastangų, jog jos darbuotojai turėtų tokią nuomonę, kokios yra siekiama. Taigi svarbu, jog personalo kuriamas įmonės įvaizdis atitiktų pačios įmonės deklaruojamas vertybes, misiją, viziją, tikslus ir kt.

Problemos ištyrimo lygis.

Pažymėtina, jog verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai klausimai yra mažai nagrinėti. Atskirai šiomis temomis tiek apie darbuotojų motyvaciją, tiek apie verslo komunikaciją pateikiama nemažai mokslinių straipsnių, atliktų tyrimų.

Taigi autoriai nagrinėjantys verslo komunikaciją, gilinasi į tokius aspektus: verslo komunikacijos samprata (B. E. Stuart, M. S. Sarow, L. Stuart, 2007; Gudonienė, 1976, 2003; Varey, 1997; Riel, 1995; Markevičienė, 2003) dvikrypčio proceso užtikrinimas (B. E. Stuart, M. S. Sarow, L. Stuart, 2007; Markevičienė, 2003); komunikacijos kanalų pasiskirstymas pagal auditorijas (B. E. Stuart, M. S. Sarow, L. Stuart, 2007; Ulevičius, 2006); verslo komunikacijos rūšys (B. E. Stuart, M. S. Sarow, L. Stuart, 2007; Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007; McNamara; Drūteikienė, 2006; Leipner, 2009); vidinės komunikacijos kaita (B. E. Stuart, M. S. Sarow, L. Stuart, 2007). Darbuotojų motyvacijos problematiką ir teorijas nagrinėjo Tietjen (1998), Basset-Jones (2005).

Akcentuotina, jog dauguma darbų šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjamos problemos klausimais yra publikuoti periodiniuose moksliniuose leidiniuose, internete. Tačiau verslo komunikacijos įtaka darbuotojų motyvacijai empirinis ištyrimo lygis yra gana nesistemiškas ir nepakankamas. Autoriai, kaip buvo minėta, mažai nagrinėja šią problemą. Taigi nagrinėjama problema teoriniame lygmenyje yra atskleista nepakankamai ir šis darbas yra vienas iš bandymų tai padaryti.

Todėl galima teigti, jog verslo komunikacijos įtaka darbuotojų motyvacijai yra traktuotina kaip aktuali vadybos mokslo problema, kurią reikia tirti ir spręsti tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmenimis.

Problemos esmė – kaip verslo komunikacija daro įtaką darbuotojų motyvacijai.

Darbo objektas – verslo komunikacijos įtaka darbuotojų motyvacijai.

Darbo tikslas – ištirti verslo komunikacijos įtaką darbuotojų motyvacijai.

Darbo uždaviniai.

Darbe užsibrėžto tikslo pasiekimui sprendžiami tokie uždaviniai:

- Išanalizavus literatūros šaltinius, pateikti verslo komunikacijos sampratą bei procesus, trumpai aptarti verslo komunikacijos rūšis;
- išanalizuoti vidinės komunikacijos organizavimo būdų kaitą, identifikuoti pagrindines tendencijas;
- identifikuoti esmines darbuotojų, dalyvaujančių verslo komunikacijoje, motyvavimo priemones;
- pateikti verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai empirinį ištyrimo lygį;
- atlikus teorinę bei analitinę medžiagos analizę, suformuoti verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai modelį;
- atlikus tyrimą, įvertinti verslo komunikacijos įtaką darbuotojų motyvacijai.

Tyrimo metodai.

Analizuojant teorinę verslo komunikacijos sampratą, procesus bei darbuotojų motyvavimą darbe buvo naudojamas bendramokslinis tyrimo metodas - lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, sintezė bei dedukcija.

Darbo struktūra.

Darbo struktūrą nusako darbo objektas, tikslas bei iškelti uždaviniai.

Pirmoje dalyje „VERSLO KOMUNIKACIJOS IR JOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TEORINIAI ASPEKTAI“ nagrinėjama verslo komunikacijos samprata, procesai, taip pat analizuojamos verslo komunikacijos rūšys, pateikiamos verslo komunikacijos formų kaitos tendencijos. Plačiau apibūdinama vidinė komunikacija, kurioje dalyvauja įmonės darbuotojai, bei šių darbuotojų motyvavimas.

Antroje dalyje „VERSLO KOMUNIKACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI EMPIRINIS TYRIMAS“ analizuojama įvairių užsienio bei Lietuvos autorių darbai, susiję tiek su verslo komunikacija, tiek su įmonės darbuotojų motyvacija. Apjungus ištyrimą empiriniu mastu, sudaromas verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo modelis.

Trečioje dalyje „VERSLO KOMUNIKACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMAS“ pateikiama tyrimo metodika, atlikto tyrimo rezultatų analizė, jų įvertinimas.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai.

Teorinėje darbo dalyje, pateikiant medžiagą, daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais, taip pat viešųjų ryšių kompanijų specialistų straipsniais, pranešimais konferencijose, knygomis ir kita literatūra, susijusiais su verslo komunikacijos samprata, procesais bei rūšimis, taip pat darbuotojų motyvacija.

Analitinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi užsienio ir Lietuvos autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais.

Empirinio tyrimo duomenų šaltinis yra anketinė darbuotojų apklausa.

Darbo teorinė reikšmė.

- Atlikta įvairių autorių verslo komunikacijos sampratos interpretacijų analizė, kuri leido suformuluoti apibendrinantį verslo komunikacijos apibrėžimą. Išskirta efektyvios verslo komunikacijos, organizuojamos pagal transakcinį komunikacijos modelį, sąlyga – grįžtamasis ryšys.
- Moksliniuose šaltiniuose pateiktos verslo komunikacijos rūšys susistemintos, išskirtos vidinė ir išorinė verslo komunikacija bei komunikacija su įvairiomis auditorijomis: darbuotojais, klientais, bendruomenėmis, žiniasklaida, valdžios institucijomis, investuotojais, taip pat krizių ir pokyčių komunikacija. Pagrįstas verslo komunikacijos diferenciacijos pagal komunikacijos rūšis būtinumas.
- Teoriškai išnagrinėtos vidinės komunikacijos formų kaitos tendencijos, išskiriant formalius ir neformalius, žodinius ir rašytinius vidinės komunikacijos kanalus bei analizuojant jų formas.
- Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai aspektu metodologinių prielaidų pagrindu sukurtas problemos sprendimo *verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo* modelis.

Darbo praktinė reikšmė.

- Sukurta verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo anketa, kuria galėtų pasinaudoti įmonės, norėdamos nustatyti, kokia verslo komunikacija, kurie komunikacijos kanalai ir jų priemonės daro įtaką darbuotojų motyvacijai.
- Remiantis sukurtu *Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai* modeliu, nustatytos komunikacijos ir vadybos atžvilgiu prasmingos sąsajos, kurios gali padėti spręsti darbuotojų motyvacijos problemas, naudojantis verslo komunikacija.
- Teorinė ir praktinė verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai analizė, darbe pateiktos išvados ir apibendrinimai sudaro prielaidas įmonių žmogiškųjų išteklių politikos, verslo komunikacijos procesų tobulinimui.

Darbo struktūra ir apimtis.

Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados ir pasiūlymai. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 58 puslapiuose, įskaitant 3 lenteles, 27 paveikslus. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 60 šaltinių.

1. VERSLO KOMUNIKACIJOS IR JOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje nagrinėjami teoriniai verslo komunikacijos ir jos įtakos darbuotojų motyvacijai aspektai. Pirmasis poskyris atskleidžia verslo komunikacijos sampratą ir procesus, antrajame aptariamos verslo komunikacijos rūšys, trečiajame išryškintos vidinės komunikacijos formų kaitos tendencijos, ketvirtajame analizuojamas darbuotojų, dalyvaujančių verslo komunikacijoje, motyvavimas.

1.1 Verslo komunikacijos samprata ir procesai

Nagrinėtoje literatūroje nėra tikslaus verslo komunikacijos sąvokos apibrėžimo, kuriuo būtų galima remtis analizuojant šią komunikacijos rūšį bei jos daromą įtaką darbuotojų motyvacijai. Todėl tikslinga būtų *verslo komunikacijos* sąvoką formuoti remiantis *verslo* bei *komunikacijos* žodžių reikšmėmis. Lietuvių kalbos žodynas (LKŽe)¹ išskiria 3 žodžio *verslas* prasmes: pirmoji – *kuo verčiamasi, veikla, darbas, iš kurio gyvenama, gaunama pelno*; antroji – *gamybinio pobūdžio ūkinė veikla*; ir trečioji – *gamyba, amatai*. Aiškesnė bei platesnė šio žodžio prasmė pateikiama Ekonominių terminų žodyne anglų kalba²: *verslas – tai ekonominė sistema, kurioje vyksta prekių ir/ar paslaugų mainai vienu už kitus ir/arba pinigus, taip suvokiant jų vertę. Kiekvienas verslas reikalauja tam tikrų investicijų bei pakankamo vartotojų skaičiaus, kuriems būtų parduodamos prekės ir/ar paslaugos ir taip užtikrinimas pelno gavimas. Taip pat komercine ar industrine veikla užsiimančios įmonės, kurių veikla reikalauja daug laiko ir pastangų. Taigi šiame darbe sąvoka „verslas“ bus suprantama kaip komercine ar industrine veikla užsiimančios įmonės, kurios vykdo prekių ir/ar paslaugų kūrimą ir/arba prekybą, siekiant kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius ir gauti maksimalų pelną.*

Sąvoka *komunikacija* aiškinama kaip *susisiekimasis, ryšiai* arba *bendravimas* (LKŽe). Komunikacija gali būti suvokiama siaurąja ir plačiąja prasmėmis, pastaroji apima bet kokius informacijos perdavimo procesus, vykstančius ne tik tarp žmonių, bet ir tarp gyvūnų, augalų ir pan. Siaurąja prasme komunikacija yra *procesas, kurio metu individai keičiasi informacija naudodami bendras ženklus ar elgesio sistemas*. Komunikacija individus įgalina save pristatyti, sukurti, sustiprinti ar nutraukti santykius, taip pat manipuliuoti kitais, įgyti pasitikėjimo, spręsti tarpasmeninius konfliktus. Tam, kad komunikacija galėtų vykti, reikalingi bent du individai: vienas iš jų inicijuoja informacijos siuntimą, kitas yra tos informacijos gavėjas. Efektyvi komunikacija – tai dvipusis procesas su grįžtamoju ryšiu, kuriame būtina dalyvauja siuntėjas ir gavėjas.

¹ <http://www.lkz.lt/startas.htm>

² <http://www.businessdictionary.com/definition/business.html>, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/business>

(Baršauskienė, Janulevičiūtė - Ivaškevičienė, 2007, p. 17, 21) Efektyvi komunikacija vyksta tuomet, kai informacijos gavėjas informaciją supranta taip, kaip to norėjo siuntėjas. (Stuart, Sarow, Stuart, 2007, p. 7)

Apibendrinant aptartas *verslo* bei *komunikacijos* sąvokų reikšmes, **verslo komunikaciją** galima įvardinti kaip *įmonės, siekiančios kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius bei gauti maksimalų pelną, bendravimas, kuriuo siekiama sukurti ar sustiprinti ryšius su tikslinėmis auditorijomis ir sulaukti grįžtamojo ryšio*.

Kaip buvo minėta, tikslus verslo komunikacijos apibrėžimas literatūroje nepateikiamas. Straipsnių ar kitų mokslinių leidinių autoriai dažnai naudoja „korporacinės (organizacijos) arba korporatyvinės komunikacijos“ bei „integruotos komunikacijos“ sąvokas kaip sinonimus verslo komunikacijai, todėl šias dvi sąvokas tikslinga panagrinėti detaliau. 1 lentelėje pateikiamos įvairių autorių šių sąvokų interpretavimas.

1 lentelė

Sąvokos verslo komunikacija sinonimai

Autorius, metai	Sąvoka
Bonney E. Stuart, Marilyn S. Sarow ir Laurence Stuart (2007)	Integruota verslo komunikacija remiasi suvienodinto pranešimų siuntimo proceso planavimu, vykdymu ir įvertinimu, kuris kuria ir palaiko santykius su tarpininkais bei sukuria įmonės „brando“ atpažinimą.
Vilija Gudonienė (L. Murray, 1976)	Korporatyvinė komunikacija yra gyvybiškai svarbi ir sudėtinga rinkodaros disciplina, kurios misija yra nenutrūkstamai ir efektyviai parduoti kompaniją.
R. Varey (1997)	Korporatyvinė komunikacija ... atsiranda iš pagrindinio verslo proceso, tokio kaip ryšiai su visuomene, darbuotojo komunikacija, personalo vadybos, rinkodaros, kokybės vadybos konvergencijos.
C. B. V. van Riel (1995)	Korporatyvinė komunikacija – trijų komunikacijos formų integravimas: 1. vadybinės komunikacijos; 2. rinkodaros komunikacijos; 3. organizacinės komunikacijos.
C. B. V. van Riel (1995)	Korporatyvinė komunikacija yra vadybos priemonė, kuria visos sąmoningai naudojamos organizacijos vidinės ir išorinės komunikacijos formos yra suderinamos, kad sukurtų palankias sąlygas organizacijos santykiams su grupėmis, nuo kurių priklauso organizacijos veikla.
Vilija Gudonienė (van Riel, 2003)	Korporatyvinė komunikacija gali būti apibrėžta kaip visų organizacijos tapatybės instrumentų (komunikacijos simbolių, organizacijos narių elgesio) suderinimas tokiu būdu, kad būtų sukurta ir išlaikyta teigiama reputacija tarp tų interesų grupių, su kuriomis organizaciją sieja savitarpio priklausomybės ryšiai. Rezultatas – organizacijos įgyjamas konkurencinis pranašumas.
Vilija Gudonienė (2006)	Korporatyvinė komunikacija yra integruojama į korporacinį valdymą ir tampa viena iš organizacijos vadybos funkcinių sričių, lygiaverčių tradicinėms finansų, gamybos, pardavimų, personalo ir panašioms sritims.

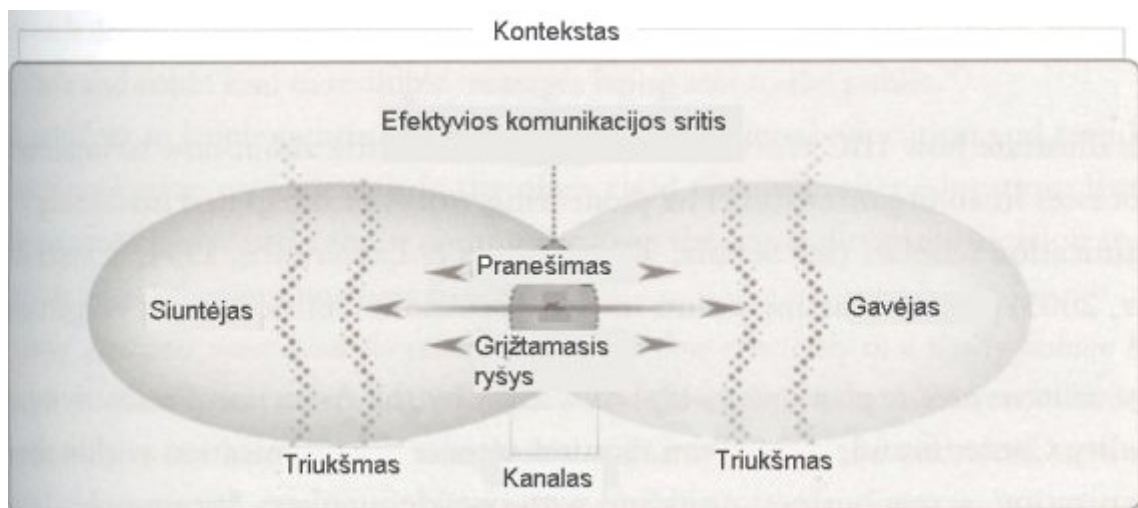
Šaltinis: sukurta autorės

Pažymėtina, jog korporatyvinė nuo korporacinės komunikacijos, pasak Vilijos Gudonienės (2006), skiriasi tuo, jog korporacinė komunikacija yra korporatyvinės komunikacijos dalis, korporacinė komunikacija yra vykdoma atskirų įmonės padalinių, ji nėra integruota į strateginį valdymą. Korporatyvinė komunikacija apibrėžia ne tik komunikacijos procesus įmonės viduje, bet apima iš apsikeitimą informacija su išorinėmis įmonės auditorijomis. Šios komunikacijos

pagrindiniai tikslai – nustatyti organizacijos tikslines auditorijas, identifikuoti jų poreikius ir atsakingai elgtis su jomis. Iš 1 lentelėje pateiktų apibrėžimų korporatyvinės komunikacijos sąvoka apibūdinama kaip *organizacijos sąmoningai naudojamos komunikacijos priemonės su vidinėmis bei išorinėmis tikslinėmis auditorijomis, siekiant sukurti ir išlaikyti gerą organizacijos reputaciją*. Integruota komunikacija apibūdinama kaip *organizacijos komunikacijos proceso planavimas, vykdymas ir kontrolė, siekiant kurti ir palaikyti ryšius su tikslinėmis auditorijomis, įtvirtinti organizacijos vardo atpažinimą*. Vykdamas korporatyvinę komunikaciją didelis dėmesys yra skiriamas tikslinėms auditorijoms, pranešimų kūrimui, vykdamas integruotą komunikaciją – tos pačios minties, idėjos perdavimui.

Verslo komunikacija, apibendrinus tiek atskirų sąvokų *verslas* ir *komunikacija*, tiek korporatyvinės ir integruotos komunikacijos reikšmes, šiame darbe bus suprantama kaip *korporatyvinė komunikacija, savyje talpinanti integruotos komunikacijos metodus, padedanti efektyviau kurti, plėtoti ryšius su tikslinėmis auditorijomis, transliuojanti vieningus pranešimus bei sąlygojanti bendrą organizacijos reputacijos kūrimą*.

Efektyvi verslo komunikacija turėtų užtikrinti dvikryptį procesą, t.y. dar ir grįžtamąjį ryšį. Šio proceso metu įmonės iškomunikuotas pranešimas, pasiekęs tikslinę auditoriją, turėtų iššaukti tam tikrus, įmonės pageidaujamus, veiksmus. Efektyvi verslo komunikacija gali būti organizuojama pagal *transakcinį komunikacijos modelį*, kuris pateiktas 1 paveiksle.



Šaltinis: BONNEY E. STUART, MARILYN S. SAROW ir LAURENCE STUART (2007) *Integrated Business Communication in a global marketplace*, p. 15

1 pav. Transakcinis komunikacijos modelis

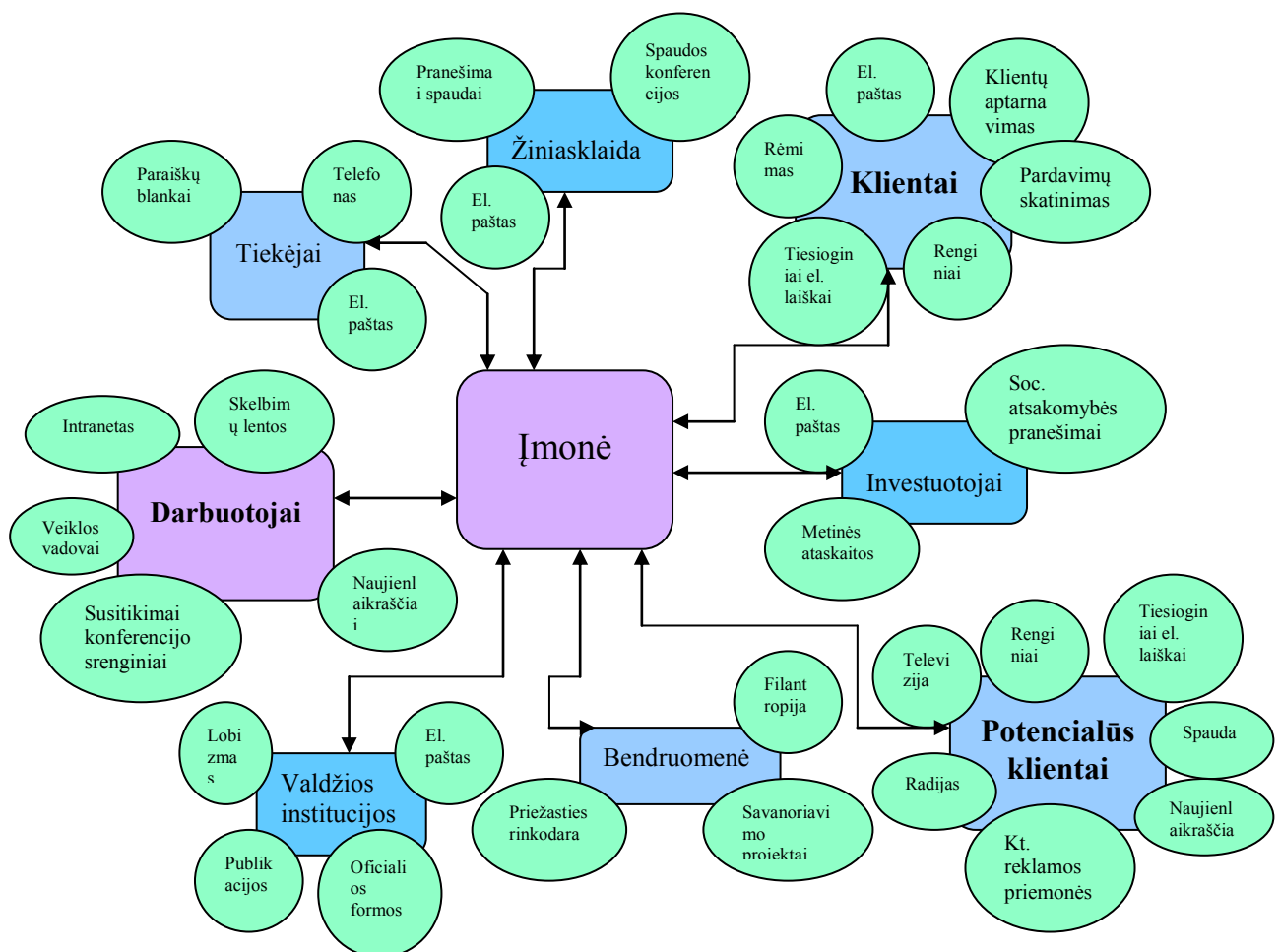
1 paveiksle pateiktas interaktyvios tarpasmeninės komunikacijos modelis, kuriame sąveikauja du arba keletas individų. Vadovaujantis šiuo modeliu siuntėjas yra tapatinamas su įmone, gavėjas – su tiksline auditorija. Šis komunikacijos modelis yra efektyviausias

(Markevičienė, 2003, p. 5), nes suteikia betarpišką teisingos informacinio pranešimo interpretacijos kontrolę ir idealiu atveju tenkina šiuos reikalavimus:

1. Siunčiamas informacinis *pranešimas* turi būti aiškus, vientisas, atitinkantis tikrovę, pakartojamas kelis kartus tam, kad būtų suprastas. Informacija turi būti pateikiama taip, kad gavėjui nekiltų sunkumų ją suvokti, todėl reikėtų vartoti aiškius ir suprantamus žodžius. Pranešimo turinys – informacija apie įmonę, kuri gali padėti transformuoti neigiamus santykius į pozityvius, kompensuoti informacijos stoką žiniomis, sukelti susidomėjimą ir pan. (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007, p. 20-21)

2. *Gavėjui* (tikslinei auditorijai) suteikiama laisvė pasirinkti komunikacijos priemonę sėkmingam pranešimo priėmimui ir dekodavimui.

3. Pranešimo siuntimo *kanalas* turėtų atitikti gavėjo lūkesčius bei pranešimo turinį. Tinkamas kanalo pasirinkimas gali padėti išvengti informacijos iškraipymo ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Komunikacijos kanalų, kuriais perduodamas informacinis pranešimas, atsižvelgiant į išskirtas tikslines auditorijas, pasiskirstymas pateiktas 2 paveiksle.



Šaltinis: BONNEY E. STUART, MARILYN S. SAROW ir LAURENCE STUART (2007) Integrated Business Communication in a global marketplace, p. 168

2 pav. Komunikacijos kanalų pasiskirstymas pagal tikslines auditorijas

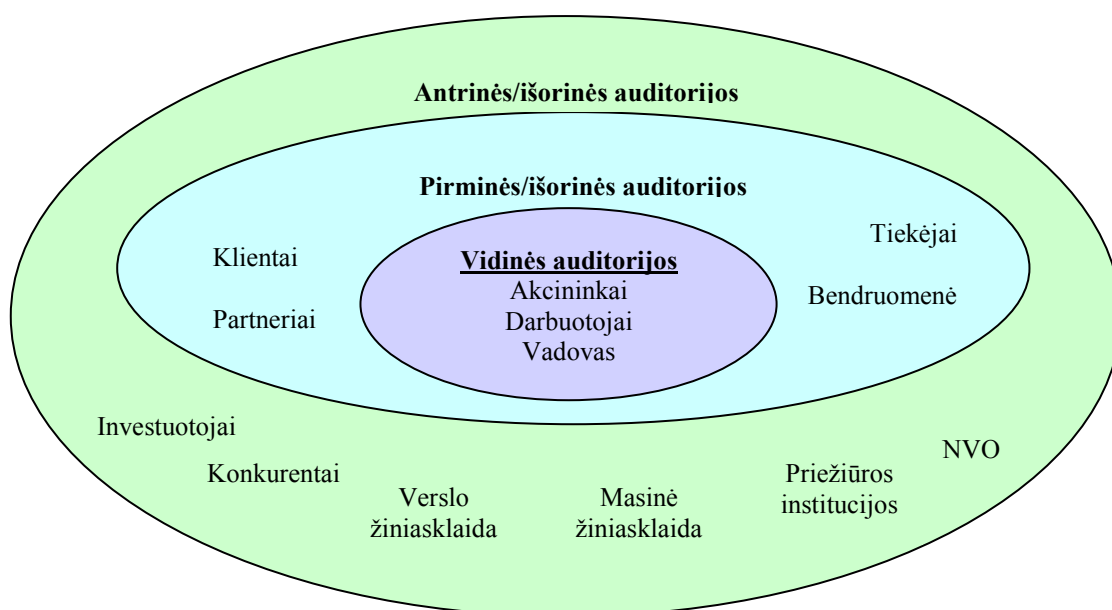
Ši terpė gali varijuoti nuo kalbos (ženklų sistemos, suprantamos komunikacijos dalyviams), rašytinių/spausdintinių informacijos nešėjų, iki elektroninių komunikacijos kanalų (modernios informacijos bei komunikacijos technologijos).

4. Pranešimas turi pasiekti ir paveikti gavėją taip, kaip to norėjo *siuntėjas*. Reikėtų vengti informacijos perdavimo tarpininkų, iš anksto nuspėti gavėjo reakciją. Siuntėjas (įmonė) turėtų gerai pažinoti savo gavėją (tikslinę auditoriją), atkreipti dėmesį į jo amžių, išsilavinimą, lytį, socialinę, kultūrinę padėtį, temperamentą, sveikatą, grožį, religiją, politinius įsitikimus, poreikius ir pan.

5. *Kontekstas* šiame modelyje svarbus tuo, jog leidžia planuoti komunikacijos eigą, padeda numatyti aplinkos sukuriamus fizinius bei situacinius apribojimus (triukšmus), pavyzdžiui dalyvių skaičius, fizinis artumas tarp jų, jiems prieinami kanalai, sąveikos tarp jų dažnumas ir trukmė. Kiekviena situacija turi leisti gavėjui reaguoti į tam tikrus įvykius ar bandymus komunikuoti.

Taigi komunikacijos iniciatoriaus siekiamybė – užtikrinti efektyvią komunikaciją, nes tik tokiu būdu jis pasieks užsibrėžtų tikslų – galės daryti norimą poveikį gavėjui. (Stuart, Sarow, Stuart, 2007, p. 16) Šiems reikalavimams atitinkančiai efektyviai verslo komunikacija būdingi aiškūs, vientisi pranešimai, perduodami tikslinei auditorijai patikimais komunikacijos kanalais.

Svarbiausias verslo komunikacijos dalyvis – tikslinė auditorija, kuri apibūdinama kaip žmonių grupė, kurią norima sudominti savimi, savo vertybėmis, konkurenciniais pranašumais. Tikslinė auditorija taip pat gali būti vadinama organizacijos publika, adresatais, tikslinėmis komunikacijos grupėmis. (Ulevičius, 2006, p. 16) Pagal bendrovės auditorijų svarbą bendrovės veiklos sėkmei, jas būtų galima suskirstyti į vidines ir išorines bei pirmines ir antrines, kaip pavaizduota 3 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

3 pav. Bendrovės komunikacijos auditorijos

Kaip matyti 3 paveiksle, antrinės/išorinės auditorijos yra individų ar organizacijų grupės, nutolusios nuo įmonės: investuotojai, konkurentai, verslo žiniasklaida, masinė komunikacija, priežiūros institucijos, NVO – nevyriausybines verslo organizacijos. Pirminės/išorinės auditorijos yra glaudžiai susijusios su įmonės ūkinės veiklos organizavimu bei darančios įtaką įmonės sėkmei.

Organizacijos auditorijų suskirstymas į grupes reikalingas komunikacijos strategijos formavimui, jos organizavimui. Komunikacijos priemonių bei komunikacijos kanalų parinkimas priklauso nuo tikslinės auditorijos svarbos organizacijai, t.y. kuo reikšmingesnė ir pelningesnė tikslinė auditorija, tuo aktyviau organizacija stengsis su ja komunikuoti, užmegzti bei stiprinti ryšius. (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007) Taigi išskyrus tikslines auditorijas, jas charakterizavus, organizacijai yra lengviau planuoti ir organizuoti verslo komunikacijos procesą.

Remiantis transakciniu komunikacijos modeliu, pagal kurį yra modeliuojamas verslo komunikacijos procesas, išskirtini pagrindiniai elementai: informacijos siuntėjas – įmonė, informacijos gavėjas – tikslinė auditorija, informacinio pranešimo turinys, komunikacijos priemonės, triukšmas ir kontekstas. Šie, išvardinti, tinkamai parinkti bei suderinti elementai sukuria sinergiją – efektyvią įmonės komunikaciją.

1.2 Verslo komunikacijos rūšys

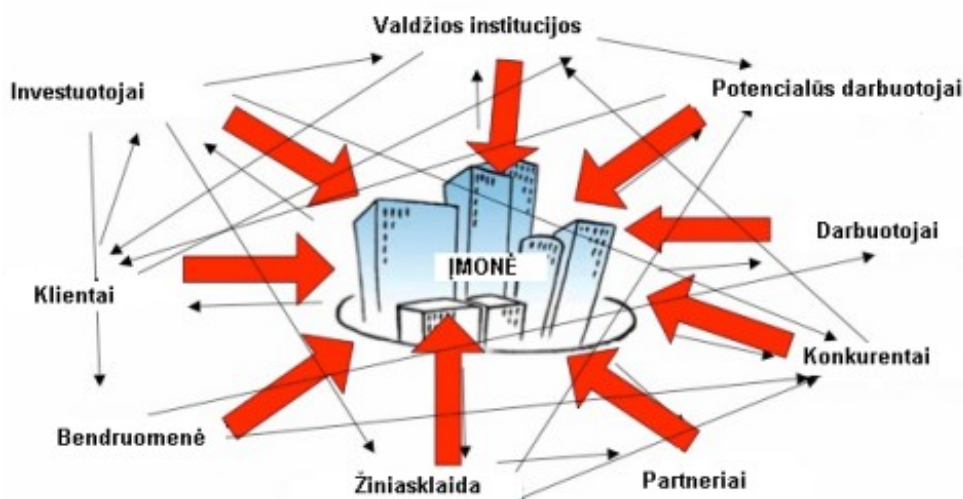
Efektyvios verslo komunikacijos vykdymui būtinas verslo komunikacijos rūšių išskyrimas, nes jis sukonzentruoja komunikaciją (informacijos ir žinių siuntimą) su tiksline auditorija. Taip pat anksčiau darbe buvo minėta, jog pagrindinis verslo komunikacijos tikslas yra nustatyti pagrindines organizacijos tikslines auditorijas, tada identifikuoti jų poreikius ir atsakingai elgtis su jomis. Bendriausia prasme verslo komunikaciją galima suskirstyti į dvi rūšis: *vidinę* ir *išorinę*. (Stuart, Sarow, Stuart, 2007, p. 149-151)

- *Vidinė komunikacija* vyksta organizacijos viduje. Ji suteikia galimybę vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis (pavyzdžiui darbinės instrukcijos, nurodymai, darbo įvertinimas, koordinavimas, kurie skatina grįžtamąjį ryšį), taip pat ji gali būti traktuojama kaip žinių pasidalijimas tarp organizacijos narių arba jų susitelkimas bendro tikslo pasiekimui. (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007, p. 127) Vidinės komunikacijos tikslinės auditorijos yra įmonės viduje – įmonės vadovas, darbuotojai ir akcininkai (žr. 2 pav.). Keitimasis informacija organizacijoje vyksta keliomis kryptimis: vertikaliai, kai judėjimas yra iš viršaus į apačią ir atvirkščiai – iš apačios į viršų, horizontaliai, judėjimas vyksta tame pačiame lygyje. Informacija perduodama „žemyn“ yra paremta hierarchijos principu: vadovai komunikuoja su pavaldiniais, komunikacijos „aukštyn“ procesas vyksta tarp pavaldinių ir vadovų. Horizontali komunikacija

organizacijos viduje vyksta tame pačiame hierarchijos lygyje, jos dėka palengvėja užduočių koordinavimas, keitimasis informacija, problemų bei konfliktų sprendimas. (McNamara, 2009)

- *Išorinė komunikacija* atitinkamai yra informacijos perdavimas iš organizacijos į išorinę aplinką. Perduodama informacija gali būti pateikiama įvairiomis komunikacijos priemonėmis: reklama, ataskaitomis apie vykdomą veiklą kitoms organizacijoms bei valdžios organams, atsakymais į gautus laiškus, prašymus, skundus, pretenzijas ir t.t. Tinkamas komunikacijos priemonių, jų turinio bei kanalų parinkimas, užtikrins efektyvią verslo komunikaciją ir atitinkamai formuos norimą organizacijos įvaizdį išorėje. (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007, p. 127) Kaip matyti iš 2 paveikslo, įmonės išorinę auditoriją sudaro pirminė bei antrinė išorinės auditorijos. Antrinei auditorijai priskiriami investuotojai, konkurentai, verslo bei masinė žiniasklaida ir kt., pirminei – klientai, partneriai, tiekėjai, bendruomenė.

Organizacija – atvira sistema, struktūriškai jos ryšiai su aplinka pavaizduoti 4 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės pagal HOPKINS, Lee. (2006) Why does employee communication matter?

4 pav. Organizacijos ryšiai su aplinka

Kaip matyti 4 paveiksle, organizacija aktyviai dalyvauja išorinėje komunikacijoje. Pagal rodyklių išsidėstymą matyti, jog organizacija ne tik siunčia informaciją į išorę, bet pati turi apdoroti didelį informacijos srautą. Visi šie atviros sistemos dalyviai sąveikauja tarpusavyje, daug žino vieni apie kitus. Taigi pagal šių auditorijų artumą organizacijai, daromą tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį yra planuojama verslo komunikacija. Kadangi organizacijos pranešimai, siunčiama informacija ar žinutės pasiekia tikslines auditorijas skirtingomis formomis daugybe kanalų, svarbu, jog būtų perduota vieninga mintis – visi pranešimai perteiktų vieną įvaizdį. (Stuart, Sarow, Stuart, 2007)

Kaip buvo minėta, organizacijos auditorijų skirstymas į vidinę bei išorinę auditorijas yra apibendrinta klasifikacija. Detalesnė, susieta su tikslinėmis auditorijomis, klasifikacija talpina

savyje daugiau komunikacijos rūšių (Stuart, Sarow, Stuart, 2007; Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007; Drūteikienė, 2006):

- **Komunikacija su darbuotojais.** Vidinė komunikacija – būtinybė, nes darbuotojai yra didžiausias organizacijos turtas, kuris nulemia organizacijos sėkmę, veiklos stabilumą. Komunikacijai su darbuotojais priskirtinos būtų kelios funkcijos: santykių su darbuotojais sukūrimas, jų stiprinimas bei palaikymas. Ši komunikacijos rūšis bus aptarta vėliau darbe, nagrinėjant 1.3 ir 1.4 poskyrius.

- **Komunikacija su klientais (pirkėjais) – rinkodaros komunikacija.** Šios komunikacijos pagrindinis tikslas – santykių su esamais bei potencialiais klientais (pirkėjais) sukūrimas, stiprinimas bei palaikymas prekės ženklo („brando“) pagalba. Ilgą laiką santykių su pirkėjais palaikymo (prekės ženklo) komunikacija buvo svarbiausias įmonės prioritetas, nes prekės ženklas, kaip unikalus įmonės prekių/paslaugų požymis, tam tikromis vertybėmis apipinantis konkretų produktą ir paslaugą, buvo laikomas brangia ekonomine bei nematerialia vertybe. Prekės ženklui priskiriamos kelios funkcijos:

1. informacinė/primenančioji (identifikuoja produktą/paslaugą, palengvina kliento apsisprendimą pirkti, sumažina pirkėjo „perviliojimo“ riziką);

2. prestižo (sukuria pamatą vartotojų pasitikėjimui, pasitenkinimui perkant konkretaus prekinio ženklo produktą/paslaugą, garantuoja kokybę);

3. barjero (įtvirtinta prekės/paslaugos poziciją pakaitalų ar konkurentų prekių/paslaugų atžvilgiu, apsaugo nuo kopijavimo, suformuoja kliūčių naujiems prekiniams ženkliams įsitvirtinti rinkoje);

4. ekonominė (tvirtas, aiškus ir suprantamas vertybinis pagrindas turintis prekinis ženklas kuria pridėtinę vertę prekei/paslaugai ir įmonei). Akivaizdu, kad įmonės didelį dėmesį šiai komunikacijos rūšiai skiria būtent dėl galimo prekių/produktų vertės didinimo bei rentabilumo augimo.

Šiandien, didėjant žinių visuomenės narių informaciniam sąmoningumui, gebėjimui analizuoti reklaminius pranešimus, aktyvėjant vartotojų teisių apsaugai, įmonėms keliami dar didesnis reikalavimai užtikrinti prekių/paslaugų reklaminių pranešimų turinio atitikimą tikrovei. Todėl verslo komunikacija rinkodaros komunikacijos srityje koordinuoja ir valdo naujų ar esamų prekių/paslaugų reklamą bei visas komunikacines priemones, nukreiptas į teisingo prekių/paslaugų įvaizdžio kūrimo klientų akyse.

- **Komunikacija su bendruomenėmis.** Bendruomenė – šeimų ar žmonių grupė, kuri priklauso išorinės aplinkos tikslinei pirminei auditorijai, turi su įmone bendrus interesus ar geografinį artumą. Bendruomenės labai tikisi palaikymo iš įmonės, reaguoja į jos poziciją visuomenei aktuliais klausimais, domisi įmonės iniciatyvomis vietinėje, regioninėje, nacionalinėje ir tarptautinėje bendruomenėse. Įmonė – viena svarbiausių bendruomenės institucijų, kuri sukuria

darbo vietas, moka darbo užmokesčius, dalyvauja bendruomenės socialiniame bei kultūriniame gyvenimuose, rūpinasi bendruomenės gerove. Savo ruožtu kiti bendruomenės nariai yra įmonės darbuotojai bei įmonės prekių/paslaugų vartotojai. Kiekvienos organizacijos tikslas – įtikinti gyventojus, jog ši organizacija yra geras kaimynas. Tad komunikacijos su bendruomenėmis pranešimais įmonė turėtų parodyti dėmesį ir atsakomybę už ta bendruomenę, kurioje veikia: informuoti apie organizacijos įgyvendinamą politiką, stengtis sužinoti bendruomenės nuomonę apie įmonę ir jos vykdomą veiklą, pateikti reikiamą informaciją darbuotojams, skatinti ją perduoti ir pan. Įmonė siekianti efektyvaus bendradarbiavimo su bendruomenėmis, turėtų rūpintis reklama, „atvirų“ durų dienomis, ekskursijomis, viešais pasisakymais, publikacijomis ir t.t.

- **Komunikacija su žiniasklaida.** Ši komunikacija įmonei taip pat yra labai svarbi bei aktuali, nes žiniasklaidos priemonės yra vienas iš būdų kreiptis į kitas tikslines auditorijas, kurios gali būti labai nutolusios nuo įmonės, gausios, taip pat žiniasklaida kuria, formuoja kitų tikslinių auditorijų nuomonę, reputaciją apie organizaciją. Didelės organizacijos komunikacijai su žiniasklaida dažniausiai turi padalinius ar pavienius darbuotojus atsakingus už ryšius su visuomene. Literatūroje išskiriami pagrindiniai ryšių su visuomene tikslai bei funkcijos: įtikinti, informuoti, priminti. Taigi verslo komunikacijos specialistui, norinčiam palaikyti gerus santykius su žurnalistais, reikia daug laiko ir dėmesio skirti komunikuojamiems pranešimams. Išskirtinos kelios tokių pranešimų savybės: glaustumas, naujumas, aktualumas, intrigos ar tam tikro konflikto įterpimas.

- **Komunikacija su valdžios institucijomis.** Valdžios institucijos – viena iš tikslinių įmonės auditorijų, kuri kuria ekonominę, politinę, socialinę ir technologinę verslo aplinką. Jai priklauso šalies, vietinė valdžia, tarptautinė bei kitos politinės publikos. Verslo komunikacijos specialistai imasi tiesioginių ir netiesioginių priemonių, kuriomis galėtų palenkti vietinės ir/arba tarptautinės leidžiamosios ir/arba vykdomosios valdžios sprendimus taip, kad atsirastų daugiau palankių galimybių įmonei didinti veiklos našumą bei grynąjį pelną, vykdo pagrindinių politinių problemų monitoringą, išsako įmonės poziciją valdžios institucijoms, informuoja visuomenę apie organizacijos poziciją sprendžiant tam tikrus klausimus. Komunikacijos su valdžios institucijomis priemonės yra laiškai, asmeniniai kontaktai, susitikimai, straipsniai ir kita, jų pagalba yra pateikiami faktai, užmezgami asmeniniai santykiai, interpretuojami vyriausybės veiksmai.

- **Komunikacija su investuotojais.** Visos institucijos privalo palaikyti gerus santykius su tais, kurie suteikia resursus ar kontroliuoja jų panaudojimą, paskirstymą. Šiai tikslinei išorinei antrinei auditorijai priklauso savininkai, akcininkai, bankai, brokeriai, draudimo kompanijos, sąjungos, konfederacijos, prekybos institucijos ir t.t. Pagrindiniai šios komunikacijos tikslai – perduoti informaciją (tiksliai, savalaikė, teisinga finansinė), padėti ją suprasti ir įtikinti tuo, kas yra sakoma, užmegzti ir palaikyti santykius investuotojais. Šios komunikacijos rūšies išskirtinumas –

tiesa ir atvirumas. Vienas pagrindinių uždavinių verslo komunikacijos specialistui – pasitikėjimo sukūrimas, taip pat informacijos saugumo užtikrinimas.

- **Krizių komunikacija.** Paprastai krizinės situacijos organizacijoje atsiranda dėl neišspręstų problemų ar laiku nepastebėjus, ar ignoravus krizės simptomus. Dažnai krizinės situacijos verčia organizaciją keistis, nes, paprastai, krizinė situacija pati neišsisprendžia. Įmonės veiklos kryptis turi įtakos krizinių situacijų atsiradimui. Ištikus krizinei situacijai, įmonė turėtų turėti krizės įveikimo strateginius planus, kurie padėtų vykdyti veiklą toliau pasikeitusiomis sąlygomis. Dauguma organizacijų, kurios turi parengtus krizių valdymo planus, į juos neįtraukia komunikacijos ar viešųjų ryšių programos. (Drūteikienė, 2006, p. 109) Verslo komunikacijos specialistas, siekiantis padėti įmonei krizinės situacijos metu, iš pradžių turėtų nustatyti krizės pobūdį, tada sudaryti veiksmų planą, reikalingą krizės valdymui, ir finale likviduoti krizę. Atkreiptinas dėmesys, jog krizių komunikacija yra vykdoma dviem lygmenimis: vidiniu (su organizacijos darbuotojais) ir išoriniu (su tikslinėmis išorinėmis auditorijomis). (Leipner, 2009.)

- **Pokyčių komunikacija.** Ši verslo komunikacijos sritis atsakinga už įmonės vidinių bei išorinių auditorijų paruošimą esminiams pokyčiams: įmonių susijungimui, išsiskyrimui, plėtros krypties keitimui, spartaus augimo pagrindimui ir pan. Pokyčių komunikacijos tikslas – padėti suprasti įmonės darbuotojams, kad pokyčiai kintančioje verslo aplinkoje yra neišvengiami ir būtini, kuo jie reikšmingi ir naudingi įmonei, kuo jie reikšmingi kiekvienam darbuotojui, kaip pokyčiai pakeis prekių ir paslaugų kokybę, įmonės pelningumą bei padėtį rinkoje. Šios komunikacijos specialistai turi suformuoti tikslinių auditorijų palankumą pokyčiams, užsitikrinti jų paramą ir lojalumą, jeigu pokyčių atnešti rezultatai bus prastesni nei tikėtasi.

Pateiktos verslo komunikacijos rūšys yra pagrindinės ir svarbiausios, norint efektyviai komunikacijos pranešimais pasiekti tikslines auditorijas. Verslo komunikacijos diferenciacija pagal komunikacijos rūšis reikalinga ryšių, santykių su tikslinėmis auditorijomis sukūrimui, stiprinimui, palaikymui bei valdymui. Šių ryšių dėka įmonės darbuotojai yra patenkinti, lojalūs, motyvuoti dirbti ir sukurti pridėtinę vertę, klientai rinksis būtent tos įmonės prekes ar paslaugas, bendruomenės nariai pasitikės įmone, rems įmonės veiklą, žiniasklaidos atstovai kurs teigiamą įmonės įvaizdį bei reputaciją visuomenėje, valdžios institucijos įmonei gali padėti įgyti konkurencinį pranašumą, investuotojai gali nuspręsti skirti daugiau kapitalo įmonės plėtrai. Krizių bei pokyčių komunikacija gali nulemti tolimesnę įmonės veiklą, jos egzistavimą. Taigi verslo komunikacija yra vienas iš organizacijos vadybos sričių, lygiaverčių kitoms tradicinėms finansų, pardavimų ir kt. sritims bei sukuriančių pridėtinę vertę.

1.3 Vidinės komunikacijos formų kaitos tendencijos

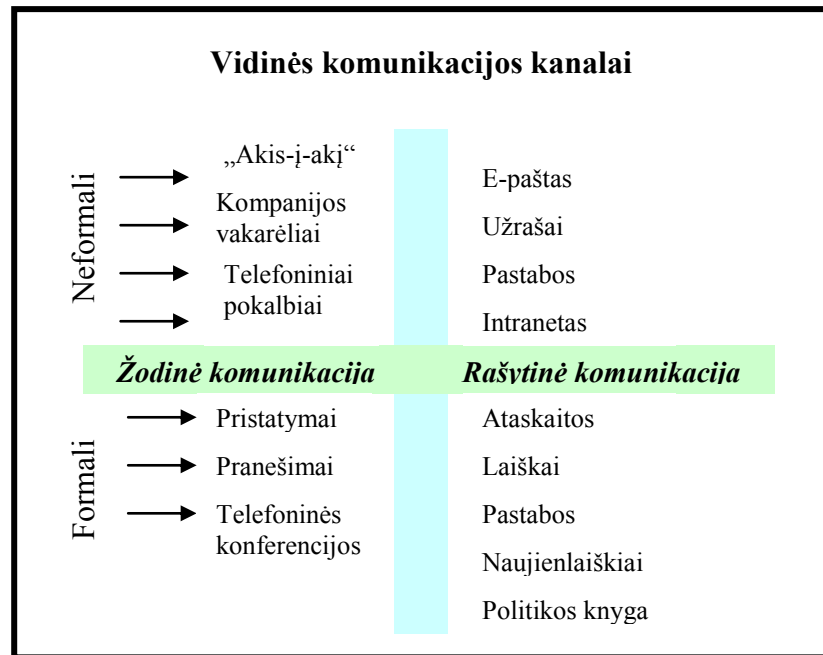
Dar XX amžiuje įmonės didelį dėmesį skyrė klientams, tačiau visai neseniai jos tokį pat ar net didesnę dėmesį pradėjo skirti įmonės darbuotojams, pripažindamos, kad būtent jie kur kas labiau prisideda prie įmonės sėkmės nei bet kuri kita tikslinė įmonės auditorija. Šią poziciją sėkmingai pagrindė ir tyrimai, atlikti Watson Wyatt, remiantis kuriais, įmonės, kurių darbuotojai jaučiasi komfortabiliai ir saugiai įmonėje, pasitiki įmonės vadovais, generuoja įmonės akcininkams 26% didesnę investicijų grąžą nei tos įmonės, kuriose darbuotojai kur kas mažiau pasitiki vadovybe ir psichologiškai jaučiasi prasčiau. (Stuart, Sarow, Stuart, 2007, p. 194) Vadinasi, vidinę komunikaciją – kaip bendrovės pasikeitimą informacija bei žiniomis su įmonės darbuotojais – tikslinga nagrinėti kaip didelę pridėtinę vertę generuojančią įmonės veiklą, patikimą investiciją.

Įmonių koncentracijos į vidinę komunikaciją poreikį paskatino pokyčiai verslo aplinkoje per paskutiniuosius kelis dešimtmečius. Vidinės komunikacijos svarbą išryškino pasikeitę darbuotojai, kurie yra kur kas vertingesni ir turi visai kitų poreikių nei tie, kurie dirbo prieš dešimtį metų. Daugelis darbuotojų, šiandien yra gerai išsilavinę, turi kur kas didesnius lūkesčius karjeros srityje nei turėjo jų tėvai, nori daugiau suprasti ir aktyviau dalyvauti įmonės, kurioje dirba, gyvenime. Taip pat didžioji dalis šių pakitusio mentaliteto darbuotojų nori dažnesnės atviros komunikacijos su vadovais. Pakito ir darbo vieta – didesnis darbuotojų skaičius įmonėje, ilgesnės darbo valandos, didesnis darbo krūvis, pastangos labiau išryškinti savo darbo vietą bei pareigas šiandien tapo norma. Atleidimas nesant darbo nieko nebestebina, o darbuotojo pasišventimas dirbti toje pačioje įmonėje kone visą gyvenimą jau nebe madingas. Esant dažnai darbuotojų kaitai, natūralu, kad įmonėje reikia tinkamai paruošti darbuotojus, kurie bus atleidžiami ir nuraminti bei išlaikyti saugumo jausmą tų, kurie pasilieka. Verslo aplinka šiandien tapo neįtikėtinais kompleksinė ir reikalauja esminių kompetencijų, tad visi šie pokyčiai sukuria didelį spaudimą įmonės darbuotojams bei reikalauja daugiau kompleksinių pastangų vidinei komunikacijai vykdyti. Dar vienas vidinei komunikacijai keliamas uždavinys – komunikuoti bendrovėje vykstančius pokyčius, sumažinti darbuotojų pasipriešinimą jiems ir skatinti pasinaudoti pokyčių teikiamomis galimybėmis. Kitas uždavinys – sukurti darbuotojų bendrumo jausmą su organizacija, jos vizija bei misija.

Vidinėje komunikacijoje neišvengiamai taikytinas, 1.1 poskyryje aptartas, transakcinis komunikacijos modelis tam, kad darbuotojai ne tik gautų informacijos apie organizacijos padėtį rinkoje, pagrindinius siektinus tikslus, bet ir kad galėtų išsakyti savo nuomonę, patarimus, dalyvauti priimančiais svarbius sprendimus, galėtų įvertinti savo darbo naudą bendrai įmonės sėkmei.

Vidinė komunikacija išskiriama į vidinę žodinę ir vidinę rašytinę, kaip pavaizduota 5 paveiksle. Atkreiptinas dėmesys, jog vidinės žodinės ir vidinės rašytinės komunikacijos kanalai

skiriami į formalias ir neformalias komunikacijos formas bei priemones. Taigi nagrinėjant vidinės komunikacijos formas, jų kaitą, tikslinga jas aptarti detaliau.



Šaltinis: sukurta autorės pagal BONNEY E. STUART, MARILYN S. SAROW ir LAURENCE STUART (2007) *Integrated Business Communication in a global marketplace*, p. 200

5 pav. Formalūs ir neformalūs vidinės komunikacijos kanalai

Žodinė vidinė komunikacija. Viena iš problemų, su kuria susiduria organizacija – personalo nepasitenkinimas vidine komunikacija. Dėl retų, nereguliarių, neinformatyvių ir neaktualių pranešimų organizacijoje dažnai pasitaiko nesusipratimų, švaistomas laikas, stringa svarbių užduočių rengimas, prastėja organizacijos mikroklimatas. Nėra „teisingausio“ būdo komunikuoti su darbuotojais. Teigiama, jog dėl komunikacijos kompleksškumo yra sunku efektyviai komunikuoti. Transakcinės komunikacijos modelis apima šiuos veiksnius, kurie turėtų vykti organizacijoje: 1) siuntėjas turi aiškiai perteikti pranešimą, kuris yra vientisas ir teisingas; 2) gavėjas turėtų pasirinkti, kaip jis sėkmingai galėtų gauti ir dekoduoti pranešimą; 3) pranešimo siuntimo būdas turėtų patenkinti gavėjo lūkesčius ir atitikti pranešimo reikmes; 4) pranešimo turinys turėtų būti sukurtas taip, kad sutrukdytų bet kokį triukšmą, išvengtų dėmesio atitraukimo; 5) pranešimas turi pasiekti ir paveikti gavėją taip, kaip to norėjo/planavo siuntėjas.

Žodinės vidinės komunikacijos kanalai. Išskiriami šie pagrindiniai žodinės vidinės komunikacijos kanalai (Stuart, Sarow, Stuart, 2007, p. 195):

- *Komunikacija „akis-į-akį“.* Asmeniškiausia komunikacijos forma, nes joje galima naudoti daug sąmoningų pagalbinių priemonių perduodamam pranešimui interpretuoti (kūno kalba, balso tonas ir tembras, erdvės apsibrėžimas ir t.t.). Šios komunikacijos metu efektyvumo suteikia

labai turtingas kontekstas, minimalūs triukšmai ir/arba galimybės realiu laiku juos pašalinti. Tinka kompleksiniams pranešimams efektyviai perduoti. Informacijos pateikimo būdas yra toks pat svarbus, kaip ir pasirinktas komunikacijos kanalas – abu pastarieji labai susiję su pranešimo turiniu (informacija ir žiniomis). Netinkamas šių veiksnių derinys gali pakenkti komunikacijai arba sustiprinti poveikį gavėjui.

- *Telefonas ir balso paštas.* Telefonu perduodamas kompleksinis pranešimas. Naudojant šį komunikacijos kanalą prarandama kai kuri svarbi informacija apie komunikacijos kontekstą. Balso paštas padeda verslininkams neprarasti reikalingos informacijos, kai jie nėra telefono ar interneto ryšio zonoje.

- *Susitikimai.* Dauguma darbuotojų juos traktuoja kaip naudingą blogį, tačiau per pastaruosius keletą metų verslo susitikimų padaugėjo ir spėjama dėl tendencijos „apimti viską“ tiek vadovų, tiek darbuotojų atžvilgiu.

- *Videokonferencijos.* Konferencijų organizavimas kameromis ir palydovais sukuria interaktyvumo jausmą komunikacijos procese. Šis kanalas sukuria dvikryptės komunikacijos galimybę, nes siuntėjas ir gavėjas, būdami fiziškai labai nutolę vienas nuo kito, realiu laiku gali keistis tiek vaizdine, tiek garsine informacija.

- *Specialūs renginiai.* Idėja, kad darbuotojai turėtų ir galėtų mėgautis ėjimu į darbą yra santykinai nauja. Dar XX amžiuje darbdaviai buvo įsitikinę, kad darbo vieta ir mokamas atlyginimas turi būti pagrindinė priežastis, kodėl darbuotojai ateina į darbą. Šiandien darbuotojams stengiamasi sukurti patogumo, suteikti interakcijos ir dalyvavimo įmonės gyvenimo galimybę, sukurti entuziazmo organizacijos tikslams bendrai pasiekti. Šventinė vakarienė, produkcijos aptarimo pietūs ir kiti renginiai kelia nuotaiką, rodo dėkingumą personalui, įmonės galią ir pelningumą. Įmonės organizuojami renginiai su darbuotojų šeimomis sukuria priklausomumo ir bendrumo jausmą, o gimtadienių šventimas sumažina konkurencinę įtampą tarp darbuotojų.

Šie vidinės žodinės komunikacijos kanalai yra įprasti kasdienėje įmonės veikloje. Tačiau vienas naujausių iš šių žodinės komunikacijos kanalų yra videokonferencijos. Pasauliui globalėjant, vystantis informacinėms technologijoms, verslo komunikacija tampa vis spartesnė, globalesnė. Informacinės technologijos, integruotos į komunikacijos procesą, ne tik užtikrina mažesnes išlaidas, bet ir efektyvina vidinę verslo komunikaciją. Daugiau modernių verslo komunikacijos formų yra išskiriama vidinėje rašytinėje komunikacijoje.

Vidinė rašytinė komunikacija ir jos formos:

- *Pastabos.* Itin populiarios elektroninės pastabos, trumpi pranešimai elektroniniu paštu. Daugeliui darbuotojų elektroninis laiškas – patogiausiai, dažniausiai naudojama komunikacijos forma tarpasmeninei komunikacijai arba komunikacijai įmonės viduje tarp atskirų padalinių. Pastaba, tiek popierinė, tiek elektroninė, rašoma „didelės koncentracijos“ (angl. *high-*

impact) stiliumi, kuris reikalauja apytikriai 20% mažiau laiko jį perskaityti ir suprasti kur kas aiškiau.

- *Naujienlaiškiai.* Viena iš dažniausiai naudojamų priemonių komunikuoti su darbuotojais ir puoselėti organizacinius santykius. Jie padeda organizuoti komunikaciją iš viršaus į apačią, horizontaliai (tarp padalinio darbuotojų arba tarp padalinių). Taip jie suteikia galimybių vertingai komunikacijai iš apačios į viršų, prašant darbuotojų grįžtamojo ryšio, patarimų ar nuomonių. Naujienlaiškiuose laiku pateikiama informacija, orientuota į tikslines vidines auditorijas, pranešant, kad turinį galima laisvai kritikuoti. Šiandien naujienlaiškiai publikuojami internete, tad jie turi technologinių pranašumų, nes į juos galia talpinti video klipus, paveikslėlius, nuorodas į svarbius tinklalapius ir kt.

- *Tinklaraščiai (blog'ai).* 1999 tinklaraštis buvo apibrėžiamas kaip tinklapis, pagrįstas asmeninio tiesioginio žurnalo su rašytojo svarstymais, nuomonėmis ir nuorodomis į rekomenduojamus tinklapius internete, veikimu. Naujoji medija suteikia galimybę komunikuoti su esamais ir potencialiais įmonės klientais, įeiti į naujas rinkas, nišas, sekti konkurencijos eigą, įtakoti masines informavimo priemones, naudoti informaciją ir gaudus. Vidiniu požiūriu, blog'as yra priemonė neformaliu būdu reguliariai komunikuoti su kolektyvu visuomenei prieinamame arba intranete esamame įmonės puslapyje. Įmonės tinklaraštį nesudėtinga administruoti, atnaujinti skirtingiems žmonėms, įtraukti visus darbuotojus arba specifines grupes, jis yra puikus būdas laiku skleisti informaciją. Blog'as užtikrina, kad visi darbuotojai turės prieigą prie informacijos tiksliai tuo pačiu metu.

- *Papildomos vidinės publikacijos* – tai knygos ar publikacijos, kuriose susisteminta organizacijos politika ir pagrindiniai verslo principai: ko darbuotojai gali tikėtis iš organizacijos ir ko organizacija tikisi iš jų. Visa publikacijose pateikiama informacija skirstoma į 3 pagrindines grupes: informacija darbuotojams, rekomendacinė informacija bei organizacinė informacija. Dėl sparčios interneto plėtros į bendrą publikacijų turinį įtrauktos darbo kompiuteriu taisyklės, darbo internete gairės. (Stuart, Sarow, Stuart, 2007, p. 195)

Vidinės rašytinės komunikacijos formos glaudžiai siejasi su informacinėmis technologijomis, kurios užtikrina, jog vidinė komunikacija vyktų sparčiai, ir garantuotų darbuotojų atgalinį ryšį. Darbuotojai vidinės rašytinės komunikacijos formų pagalba yra įtraukiami į komunikacijos procesą, kuris įgalina juos operatyviai gautą informaciją perduoti toliau, reaguoti į ją. Taip pat naujosios technologijos užtikrina komunikacijos atvirumą, dažnumą ir reguliarumą.

Įmonės įvaizdis – tai žmonių bendras suvokimas apie įmonę, jos darbuotojus, produktus ir paslaugas. Patenkinti lojalūs darbuotojai padeda užtikrinti kad kompaniją tinkamai suvoks visuomenė ir bendruomenė. Patikimiausias būdas užsitarnauti vidinės auditorijos pasitikėjimą ir įtvirtinti sąžiningos kompanijos įvaizdį – bendrauti atvirai, nuoširdžiai ir dažnai su visais įmonės

darbuotojais. Šis principas išlieka aktualus keičiantis vidinės komunikacijos formoms, kadangi darbuotojai yra nuoroda į klientus, prekybos partnerius, tiekėjus, klientus ir konkurentus. Įmonės aukščiausio lygio vadovams reikia įdėti labai daug darbo ugdant šios įtakingos tikslinės auditorijos atsidavimą bei lojalumą bendriems organizacijos tikslams ir siekiams.

1.4 Darbuotojų, dalyvaujančių verslo komunikacijoje, motyvacija

Vidinė komunikacija – verslo komunikacijos rūšis, kuri yra būtina ryšių, santykių su darbuotojais sukūrimui, stiprinimui, palaikymui ir valdymui. Tačiau ne tik vidinė komunikacija daro įtaką darbuotojams, jų pasitenkinimui darbu – motyvacijai, bet ir kitos komunikacijos rūšys.

Darbuotojų, dalyvaujančių verslo komunikacijoje, motyvacijos nagrinėjimas yra paremtas motyvacijos teorijomis. Išskiriamos dvi motyvacijos teorijų vystymosi kryptys: *pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijos* ir *procesinės teorijos*. Pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijose išryškunami darbuotojų poreikiai, stimulai, tikslai kurie motyvuoja veiklai. Labiausiai pripažintos yra šių autorių poreikių teorijos: A. Maslow poreikių teorija, F. Herzberg dviejų veiksnių teorija ir D. C. McClelland poreikių teorija. Procesinėse teorijose dėmesys skiriamas darbuotojų pastangų paskirstymui, elgesiui, poreikių ir motyvų realizavimu tikslams pasiekti. Skiriamos šios procesinės motyvacijos teorijos: V. Vroom vilčių teorija, J. S. Adams teisingumo teorija ir L. W. Porter – E. E. Lawler motyvacijos modelis. Remiantis šiomis motyvacijos teorijomis, išskirtinas darbuotojų, dalyvaujančių verslo komunikacijoje, motyvavimas.

A. Maslow, atstovaujantis, poreikių teoriją, išskyrė žmonių poreikius ir suklasifikavo juos į 5 lygius: pirminiai poreikiai apima fiziologinius bei saugumo poreikius, aukštesnio lygio poreikiai – socialinius – priklausomumo, pagarbos bei savęs realizavimo poreikius. Remiantis šiuo skirstymu, komunikacija su darbuotojais priskirtina aukštesnio lygio poreikiams, pradedant nuo socialinių – priklausomumo poreikių. Šiame lygmenyje tenkinami darbuotojų komunikacijos tarpusavyje, atliekant įvairias užduotis, socialinio bendravimo ne darbo metu ir už darbovietės ribų ir kt. poreikiai. Kylant poreikių piramide aukštyn, vidinės komunikacijos pagalba yra tenkinami pagarbos poreikiai: naudojantis tiek žodiniais, tiek rašytiniais komunikacijos kanalais darbuotojus galima motyvuoti įvertinimais už rezultatus bei paskatinimais. Šiame lygyje darbuotojas formuoja savo įvaizdį, pelno kitų pagarbą bei pripažinimą. Darbuotojų savęs realizavimo poreikiai taip pat tenkinami dalyvaujant verslo komunikacijoje. Galimybė darbuotojams dalyvauti komunikacijos procese, nepriklausomai nuo pasirinkto komunikacijos kanalo, sudaro sąlygas darbuotojui augti ir mokytis, ugdyti kūrybiškumą. Pavyzdžiui, įrašų publikavimas įmonės tinklaraštyje, susitikimų, videokonferencijų, specialių renginių vedimas, dalyvavimas juose ir pan. Taigi, remiantis A.

Maslow poreikių hierarchija, darbuotojai, dalyvaujantys verslo komunikacijoje, yra motyvuojami dirbti ir siekti organizacijos tikslų, tenkinant aukštesnio lygio poreikius.

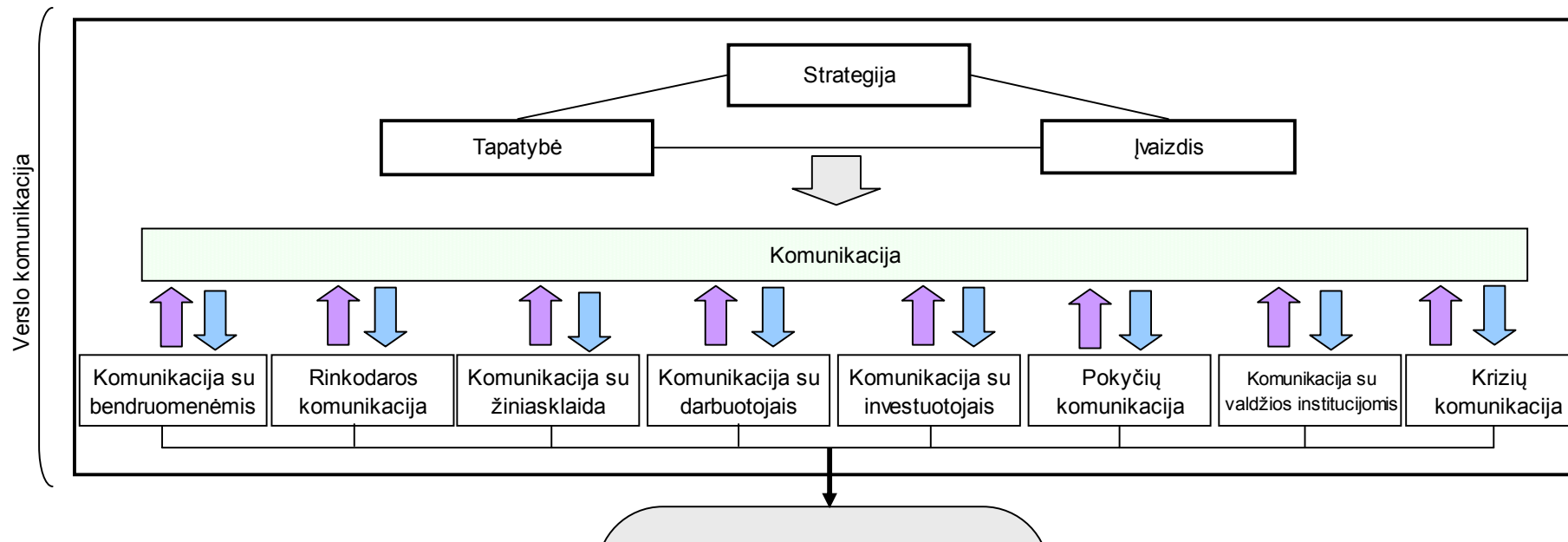
D. C. McClelland poreikių teorija akcentuoja aukštesnio lygio poreikius, kurie yra: valdžia, sėkmė ir priklausomumas. Valdžios poreikis pasireiškia kaip noras daryti įtaką kitiems žmonėms. Sėkmės poreikis pasireiškia tuo, kad žmogus, turintis šį poreikį, gali prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą ir nori, kad pasiekti rezultatai turėtų įtakos darbuotojų skatinimui. Priklausomumo poreikis aktualus nagrinėjant verslo komunikaciją, nes šis poreikis yra tenkinamas bendraujant su kitais, kuriant gerus santykius su aplinkiniais. Šį poreikį darbuotojas gali realizuoti dalyvaudamas komunikacijos procese, pasitelkdamas įvairius komunikacijos kanalus, ko pasekoje gali būti sukurti solidūs ir lojalūs darbuotojų santykiai su įmone.

F. Herzberg – kitas motyvacijos teorijos, pagrįstos poreikiais, atstovas. Jo dviejų veiksmų teorijoje išskiriami higieniniai ir motyvaciniai veiksniai, kurie sukelia pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu. (Tietjen, 1998) Kai kurie veiksniai, kai jiems neskiriamas reikiamas dėmesys, iššaukia nepasitenkinimą. Bet kai į juos atsižvelgiama, jie neiššaukia nepasitenkinimo. F. Herzberg šiuos veiksmus pavadino higieniniais veiksniais, kurie sudaro įmonės aplinką. Šie veiksniai atitinka fiziologinius poreikius, saugumo ir pasitikėjimo ateitimi veiksmus, pavyzdžiui, organizacijos politika, darbo ir socialinis saugumas, statusas, gamybiniai santykiai, darbo užmokestis, darbo sąlygos, administracijos elgesys su darbuotojais, kontrolė. Higieninius veiksmus verslo komunikacijoje atitinka įmonės komunikacija su išorinėmis pirminėmis bei antrinėmis auditorijomis, t.y. komunikacija su klientais, bendruomenėmis, žiniasklaida, valdžios institucijomis, investuotojais. Šios komunikacijos rūšys neįtakoja darbuotojo tiesiogiai, tačiau jų nebuvimas ar per mažas dėmesio joms skyrimas gali tiesiogiai įtakoti darbuotojo veiklą, neigiamai paveikdamas motyvavimo dirbti procesą. Tam tikri veiksniai neiššaukia nepasitenkinimo, kai jiems neskiriamas dėmesys, bet kai jie įvertinami ir tinkamai panaudojami, tampa pasitenkinimo šaltiniu. F. Herzberg juos pavadino motyvaciniais veiksniais. Motyvuojantys veiksniai atitinka saviraiškos ir pagarbos veiksmus. Šie veiksniai yra: pripažinimas, laimėjimas, galimybė tobulėti, progresas, atsakomybė. (Bassett-Jones, 2005) Remiantis F. Herzberg teorija, įmonėse darbas organizuojamas taip, jog jis suteiktų kuo didesnę pasitenkinimą darbuotojui. Tai realizuojama suteikiant laisvę priimant savarankiškus sprendimus, plečiant atsakomybę, mažinant rutiną ir pan. Verslo komunikacija F. Herzberg teorijoje galėtų būti priskiriama taip pat prie motyvuojančių veiksmų, nes komunikacijai su vidiniais įmonės darbuotojais naudojami įvairūs komunikacijos kanalai, kurie puoselėja pasididžiavimą įmone, skatina likti organizacijoje, padrąsina darbuotojus, pagerina nuotaiką, užtikrina greitą informacijos sklaidą ir tolimesnę jos perdavimą. Organizuojant vidinę komunikaciją, dažna, reguliari ir atvira komunikacija su įmonės darbuotojais motyvuoja juos darbui.

Kita motyvacijos teorijų kryptis – *procesinės motyvacijos teorijos*, kurių žymiausias, kaip buvo minėta, yra šių trijų autorių: V. Vroom, J. Adams bei E. E. Lawler – L. W. Porter. Šios motyvacijos teorijos praplečia poreikių teorijas, akcentuodamos žmonių elgesį, kurį įtakoja tam tikros viltys ir galimi tam tikri rezultatai. V. Vroom vilčių teorija remiasi lūkesčių patenkinimu. Viltys atspindi santykį tarp įdėtų į darbą pastangų ir gautų rezultatų: darbuotojas yra mažiau motyvuojamas, kai nejaučia tiesioginio ryšio tarp šių veiksnių. Viltys yra pagrįstos nuomone apie savo gebėjimus, sėkmės galimybes konkrečioje situacijoje. Kitas akcentuotinas veiksnys V. Vroom teorijoje yra atlyginimas, tiksliau rezultato ir atlyginimo santykis. Atlyginimas šiuo atveju yra traktuojamas kaip premija, pripažinimas, pasididžiavimas savimi. Valentingumas V. Vroom teorijoje yra aiškinamas pasitenkinimo ir nepasitenkinimo santykiu, gavus atlyginimą. Jeigu viltys, valentingumas yra žemi, darbuotojų motyvacija silpnėja. To išvengti galėtų padėti vadovo pastangos. Sėkmingam vidinės komunikacijos organizavimui reikalingas geras vadovas – lyderis, kuris geba ne tik tinkamai įvertinti darbuotojo lūkesčius ir viltis, akcentuoja gaunamo atlygio vertę, bet ir sukuria pagarbią įmonės atmosferą darbuotojams, sugeba juos entuziastingai įtraukti į bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų, bei pripažįsta jų indėlį sėkmei pasiekti.

J. Adams teisingumo teorija akcentuoja palyginimą tarp įdėtų pastangų ir gauto atlygio santykio su kitų darbuotojų, atliekančių identišką darbą, atlygiu. Motyvacija šioje teorijoje yra grindžiama darbuotojų įdėtomis pastangomis ir už tai gaunamo atlygio palyginimu. Pasiiekti pusiausvyrą yra sunku, nes darbuotojai savo pastangas ir už tai gautą atlygį vertina subjektyviai. E. E. Lawler – L. W. Porter teorija apjungia V. Vroom bei J. Adams teorijų elementus. Remiantis šia teorija, išskiriami 5 kintamieji: pastangos, suvokimas, rezultatas, atlyginimas ir pasitenkinimas. Pagal šį modelį pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gabumų, o taip pat ir nuo savo reikšmingumo suvokimo. Pastangų dydis priklausys nuo atlyginimo vertingumo ir tikėjimo, kad jis bus gautas, įvertinimo. Grįžtant prie 1.1 poskyryje aptarto transakcinio komunikacijos modelio, darytina prielaida, jog vystant *efektyvią* verslo komunikaciją, t.y. užtikrinant dvikryptį komunikacijos procesą, darbuotojai yra motyvuojami.

Išnagrinėjus verslo komunikacijos sampratą, procesus, rūšis, formų kaitos tendencijas ir verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai teorinius aspektus, sudarytas *verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai teorinis modelis*, kuris pateiktas 6 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės.

6 pav. Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai teorinis modelis

Verslas komunikacijos pagalba kuria ir plėtoja ryšius su tikslinėmis auditorijomis. Kaip pavaizduota 6 paveiksle, pagrindinės verslo komunikacijos tikslinės auditorijos yra: bendruomenės, žiniasklaida, darbuotojai, investuotojai, valdžios institucijos. Taip pat verslo komunikacija savyje talpina rinkodaros, pokyčių bei krizių komunikaciją. Šį procesą – ryšių kūrimą ir plėtojimą – užtikrina verslo siunčiami pranešimai. Pranešimo turinį sudaro įmonės strategija, tapatybė ir įvaizdis – tai, ką verslas nori iškomunikuoti apie save. Tikslines auditorijas pasiekę pranešimai, turėtų iššaukti tam tikrus, verslo pageidaujamus, veiksmus. Vieni iš šių veiksmų arba grįžtamais ryšys yra darbuotojų motyvacija.

Sėkminga verslo plėtra šiuo metu yra neatsiejama nuo informacijos ir žinių kaitos srautu. Organizacijos aplinkoje esantys subjektai tampa vis sąmoningesni ir reiklesni informacijai bei žinioms, todėl įmonė norėdama išlikti konkurencinga labiau koncentruojasi į komunikaciją su tikslinėmis auditorijomis. Įmonės darbuotojai – viena iš tikslinių įmonės komunikacijos auditorijų, kuriai skiriamas ypatingas dėmesys, nes vidinė komunikacija – svarbus įrankis, žadinantis darbuotojų suinteresuotumą organizacijos gyvenimu, gerove, procesais, vykstančiai joje, padedantis sukurti tvirtus abipusius ryšius, užtikrinančius stabilų egzistencinį pagrindą tiek sėkmės, tiek nesėkmės atveju. Keičiantis verslo aplinkai, darbuotojai taip pat keičiasi, jie yra labiau suinteresuoti turėti vis didesnę veiksmų bei sprendimų priėmimo laisvę, nori būti informuoti apie organizacijos veiklą visuose lygmenyse. Šiuos darbuotojų poreikius tenkinti padeda verslo komunikacija, kuri taip pat puoselėja pasididžiavimą įmone, paskatina likti organizacijoje, padrąsina darbuotojus, pagerina jų nuotaikas, skatina geranoriškumą tarp darbuotojų ir vadovų, vienodina darbuotojų supratimą apie įmonės misiją, viziją. Komunikacijoje su darbuotojais tinkamai parinktos motyvavimo priemonės gali pasiekti sinergijos efektą, kadangi aiškios ribos tarp tikslinių auditorijų nyksta: įmonės darbuotojas gali būti tiek įmonės klientu, tiek investuotoju, tiek bendruomenės nariu.

2. VERSLO KOMUNIKACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šiame skyriuje nagrinėjami verslo komunikacijos ir darbuotojų motyvacijos Lietuvoje ypatumai bei užsienio šalių patirtis, pateikiamas verslo komunikacijos ir darbuotojų motyvacijos tyrimo modelis.

2.1 Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai ištyrimas pasaulio bei Lietuvos mastu

Verslo komunikacija ir darbuotojų motyvacija – populiarios temos užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose. Tačiau šių dviejų temų sintezė, t.y. verslo komunikacijos įtaka darbuotojų motyvacijai, moksliskai yra mažai nagrinėta. Kai kuriuose tyrimuose, nagrinėjant korporatyvinę ar vidinę komunikaciją, yra tik nuorodų, užuominų apie motyvaciją. Tyrimai atlikti užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose verslo komunikacijos ir darbuotojų motyvacijos temomis pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

Tyrimai atlikti užsienio ir Lietuvos mokslininkų verslo komunikacijos ir darbuotojų motyvacijos temomis

Tyrimo atlikėjas	Tyrimo aprašymas
Michael B. Goodman (2006)	Nagrinėjama korporatyvinės komunikacijos praktika. Sėkmingai veikiantis globalus verslas pripažįsta korporatyvinės komunikacijos svarbą priimant globalaus verslo iššūkius.
Michael B. Goodman (2001)	Tyrimo tikslas – ištirti dabartines korporatyvinės komunikacijos tendencijas. Tyrimas yra paremtas 5 pagrindiniais klausimais apie kaitą, į kuriuos tyrėjas pateikė atsakymus.
Paul Hewitt (2006)	Analizuojama, kaip el. paštas prisideda prie įmonės vidinės komunikacijos efektyvinimo. Prieita prie išvados, jog komunikacija „akis į akį“ yra įtakingesnė.
Mary Welch, Paul R. Jackson (2007)	Efektyvi vidinė komunikacija yra iš esmės svarbi sėkmingai įmonės veiklai, jos dėka įtraukiami darbuotojai, pasiekiami įmonės tikslai. Autoriai pateikia matricą, pagal kurią galima analizuoti, planuoti ir tobulinti vidinę komunikaciją.
John McIlheran (2006)	Išnagrinėta, kaip humoras įtakoja siunčiamo pranešimo supratimą. Tyrimo rezultatai parodė, jog humoro naudojimas sąlygoja geresnį siunčiamos informacijos supratimą tiek dirbant biure, tiek ir namuose.
Asta Pundziene, Virginijus Kondrotas ir Zigmantas Lydeka (2006)	Tyrimo tikslas – identifikuoti, kuriame gyvavimo ciklo etape yra Lietuvos, greitai augančios, įmonės ir išskirti pagrindines problemas, su kuriomis jos susiduria. Atlikto tyrimo duomenimis Lietuvos įmonės atitinka gyvavimo ciklo požymius ir tuo pačiu susiduria su savitomis problemomis.
Vilma Zydziunaite, Egle Katiliute (2007)	Tyrimo tikslas – išnagrinėti vienos Lietuvos privačios klinikos slaugių personalo motyvavimo ir pasitenkinimu darbu, paaukštinimo, išėjimo iš darbo, tarpasmeninio bendravimo darbe sukaupytą patirtį ir identifikuoti tobulintinas sritis.
Loreta Gustaitiene, Aukse Endriulaitiene (2009)	Tyrimo tikslas – apskaičiuoti lyčių ir amžiaus koreliaciją, nagrinėjant pardavimų vadybininkų pasitenkinimą darbu, ir išanalizuoti santykį tarp pasitenkinimo darbu ir subjektyvios protinės bei fizinės sveikatos. Vadybininkai vyrai yra labiau patenkinti darbu.
Roman Gaiduk, Julija Gaiduk, Dail Fields (2009)	Tyrimo tikslas – ištirti faktorius, susijusius su darbu ir organizacija, kurie paaiškintų darbuotojų Lietuvoje prisirišimą prie jų dabartinių darbdavių. Tyrimo duomenimis darbuotojų atsidavimą sąlygoja: paaukštinimo tikimybė ir mokymai, ir komunikacija su darbuotojais.

Tyrimo atlikėjas	Tyrimo aprašymas
Hanna K. Kalla (2005)	Šiuo tyrimu stengiasi ištirti vidinės komunikacijos daugiadisciplininę prigimtį, ir argumentuotai įrodyti, jog integruotas požiūris į vidinę komunikaciją yra naudingas žinių sklaidai organizacijoje. Empiriniai duomenys, atlikus tyrimą, patvirtino integruotą požiūrį ir pagerino supratimą apie žinių sklaidos, kaip vienos iš vidinės komunikacijos funkcijų, svarbą ir funkcionalumą.
Nigel Bassett-Jones, Geoffrey C. Loyd (2005)	Tyrime keliamas tikslas – išsiaiškinti ar Herzberg'o dviejų faktorių teorija, praėjus 50 metų, vis dar yra teisinga ir tinkama. Tyrimo rezultatai parodė, jog pinigai ir pripažinimas nebėra svarbiausios motyvavimo priemonės, siekiant idėjų iš darbuotojų generavimo. Kaip ir prognozavo Herzberg'as, veiksniai, susiję su vidiniu pasitenkinimu, yra svarbesni.
Jolanta Palidaukaitė, Irena Segalovičienė (2008)	Išnagrinėta Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacija. Analizuoti motyvai, paskatinę pasirinkti profesiją bei skatinantys dirbti valstybės tarnyboje, ir veiksniai, neigiamai įtakojantys valstybės tarnautojų veiklą. Pateikiami vidiniai ir išoriniai motyvacijos veiksniai svarbūs Lietuvos valstybės tarnautojams.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Michael B. Goodman (2006) nagrinėjo korporatyvinės komunikacijos praktiką. Sėkmingai veikiantis globalus verslas pripažįsta korporatyvinės komunikacijos svarbą priimant globalaus verslo iššūkius. Šiam tyrimui atliktu buvo naudojami USC Annenberg strateginių ryšių su visuomene centro, 2004 GAP III duomenys, kurie buvo gauti iš specialistų, dirbančių viešųjų ryšių kompanijose, agentūrose ir nepriklausomų specialistų. Nacionalinio investuotojo ryšių institutas (angl. *The National Investor Relations Institute – NIRI*), 2005 Strateginės komunikacijos studijų centras (angl. *Center of Strategic Communication Study*), „Strateginės komunikacijos būtinybė“ (angl. „*The Strategic Communication Imperative*“) įvykdė 50 interviu 11 kompanijų. Interviu respondentai buvo vadovaujantys pareigas turintys, atsakingi už komunikaciją, investavimą darbuotojai. Taip pat buvo lyginami duomenys nuo 2000 iki 2003 metų, gauti Korporacinės komunikacijos instituto (angl. *The Corporate Communication Institute*). Atlikus tyrimą, buvo išskirtos pagrindinės korporatyvinės komunikacijos funkcijos, svarbios vystant bei palaikant santykius su vidinėmis ir išorinėmis auditorijomis. Šios funkcijos yra: ryšiai su žiniasklaida (95,7%), viešieji ryšiai (95,7%), krizių komunikacija (93%), vadovo komunikacija (92,5%), ryšiai su darbuotojais (vidinė komunikacija) (90,3%) ir kt. Toliau nagrinėjant straipsnio autoriaus pateiktas tyrimo lenteles, galima stebėti, kaip ryšiai su darbuotojais, t.y. vidinė komunikacija, yra vertinama nuo 2001 iki 2005 metų. 2001 metais tarp korporatyvinės komunikacijos funkcijų vidinė komunikacija nepatenka, 2002 metais jai skiriama 15,3%, 2003 metais – 3,9% ir 2005 metais (2004 metų duomenys nėra pateikiami) – 7,6%.

Kompanijų veikla yra nuolatos kintanti, prisitaikanti prie aplinkos sąlygų. Šiuolaikinės kompanijos susitelkia į žmogiškąjį kapitalą, kurį sudaro gabūs žmonės, generuojantys idėjas ir žinantys, kaip jas įgyvendinti. Pavienės kompanijos yra galingos dėl žmonių, dirbančių jose. Iškilus klausimams ar susirūpinimui, darbuotojai iš kompanijų tikisi atsakingos ir greitos komunikacijos.

Korporatyvinė komunikacija gali nulemti kompanijos sėkmę, tik svarbu komunikacijos vadovams susikoncentruoti į korporatyvinės komunikacijos funkcijas ir strategijų įgyvendinimą.

Kitame Michael B. Goodman (2001) straipsnyje tiriamos verslo komunikacijos tendencijos. Tyrimas paremtas 5 probleminiais klausimais apie kaitą. Tyrimo duomenys yra gauti iš Korporacinės komunikacijos instituto (angl. *The Corporate Communication Institute*) ir Viešųjų ryšių įmonių tarybos (angl. *The Council on Public Relations Firms*) atliktų tyrimų. Komunikacija kasdienėje įmonės veikloje yra pakitusi, ji yra tapusi labiau kompleksiška ir strategiška. Verslo komunikacijai yra priskirta 22 funkcijos, ryšiai su darbuotojais yra 17 vietoje: respondentai įvertino 43,8 % atsakomybe, tuo tarpu biudžeto atsakomybė yra net 82,5 %. Tik 6,6 % verslo komunikacijos vadovų naudojami kitų pagalba kuriant santykius su darbuotojais. Verslo komunikacijoje gebėjimų rašyti tekstus, kurti produktus medijoms nepakanka, pateikiami 5 dalykai, kuriuos reikia taip pat išmanyti: mokymas, kompleksinės informacijos absorbavimas, santykių kūrimas ir vystymas, pasitikėjimo jausmo ir korporacinės kultūros kūrimas.

Paul Hewitt (2006) išnagrinėjo, kokią įtaką el. paštas turi vidinei komunikacijai. Tyrimas buvo atliekamas 2004 metais birželio-rugpjūčio mėnesiais kompanijoje „Parkside Housing Group“. Pirminiai tyrimo duomenys buvo gauti naudojant kokybinius tyrimo metodus – fokus grupes ir dienoraščius – bei kiekybinį metodą – apklausą, šie duomenys buvo papildyti, 2003 metais atlikto, vidinės komunikacijos audito duomenimis. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog komunikacija „akis-į-akį“ labiau įtakoja darbuotojus negu el. paštas. El. paštas daro teigiamą įtaką ir specialų poveikį įmonės klimatui, kai el. pašto pagalba užtikrinama informacijos apie organizaciją sklaida, padeda darbuotojams suprasti įmonės tikslus ir išorinį įmonės įvaizdį.

Mary Welch ir Paul R. Jackson (2007) išanalizavo efektyvią vidinę komunikaciją, kuri yra iš esmės svarbi sėkmingai įmonės veiklai, nes jos dėka įtraukiami darbuotojai, pasiekiami įmonės tikslai. Autoriai pateikia matricą, pagal kurią galima analizuoti, planuoti ir tobulinti vidinę komunikaciją. Šis teorinis ištyrimas užpildo spragas mokslinėje literatūroje, apibrėžia vidinę komunikaciją, pateikia vidinės komunikacijos koncepciją, nustato jos tikslus ir kontekstą, apibrėžia tarpusavio ryšius su vidinės ir išorinės komunikacijos formomis, identifikuoja darbuotojus ne kaip „paviene auditoriją“. Komunikacijos vadybininkai gali pasinaudoti vidine korporatyvinės komunikacijos koncepcija komunikuodami su darbuotojais.

John McIlheran (2006) nustatė, jog humoras įtakoja siunčiamo pranešimo supratimą. Tyrime dalyvavo 46 vadybininkai iš įvairių JAV miestų. Duomenys buvo surinkti anketuojant bei organizuojant susirinkimą, kurio metu buvo stebimos respondentų reakcijos. Anketą sudarė dviejų dalių anketa: pirmojoje klausimai buvo apie tai, kaip dažnai yra naudojamas humoras, antrojoje – kaip efektyviai jis buvo naudojamas. Tyrimo rezultatai parodė, jog humoro naudojimas sąlygoja geresnį siunčiamos informacijos supratimą tiek dirbant biure, tiek ir namuose. Taip pat lyginant

atlikto tyrimo rezultatus su kito tyrimo (Booth-Butterfield tyrimas) rezultatais, paaiškėjo, jog humoristinė komunikacija neturi būti orientuota į auditorijos amžių. Iš galimų maksimaliai surinkti 85 balų, vidutiniškai buvo surinkta 49. Iš 46 respondentų 20 save įvertino aukščiau vidurkio. Taigi pagrindinė išvada – humoro naudojimas verslo komunikacijoje yra svarbus dėl siunčiamos žinutės aiškumo ir supratimo.

Asta Pundziene, Virginijus Kondrotas ir Zigmantas Lydeka (2006) atliko tyrimą, kuriuo norėta identifikuoti, kuriame gyvavimo ciklo etape yra Lietuvos, greitai augančios, įmonės ir išskirti pagrindines problemas, su kuriomis jos susiduria. Tyrimo metodologija yra paremta Hanks ir Watson, Smith ir kt., Miller ir Friesen, ir kitų mokslininkų darbais. Atrinktos buvo 11 greitai augančios Lietuvos įmonės, tyrime sutiko dalyvauti 8. Respondentų skaičius buvo 30, tarp jų vadovai, vyresnieji finansininkai, departamentų vadovai ir kt. darbuotojai. Tyrimo duomenims gauti buvo naudojama anketa, kuri buvo suskirstyta į 3 dalis. Tyrimo rezultatai parodė, jog 10 % respondentų priskyrė save prie pradedančiųjų, 57 % - augimo pakopai ir 33 % - brandos etapui. Taigi atlikto tyrimo duomenimis Lietuvos įmonės atitinka gyvavimo ciklo požymius ir tuo pačiu susiduria su savitomis problemomis. Pradedančiųjų pakopoje esančios įmonės neturi pareigybių aprašymų, komunikacijos žemėlapių, motyvacijos ar paskatinimų sistemos. Vystantis įmonei, jos veikla yra labiau formalizuojama. Pagrindinis iššūkis, su kuriuo susiduria augančios Lietuvos įmonės, yra žmogiškųjų išteklių valdymas ir būtent talentingų darbuotojų pritraukimas. Šis iššūkis lieka aktualus visuose įmonės vystymosi etapuose.

Vilma Zydziunaite ir Eglė Katiliute (2007) nagrinėjo vienos Lietuvos privačios klinikos slaugių personalo motyvavimo ir pasitenkinimu darbu, paaukštinimo, išėjimo iš darbo, tarpasmeninio bendravimo darbe sukauptą patirtį ir identifiko tobulintinas sritis. Tyrimo duomenims gauti buvo išdalintos 267 anketos, iš jų 97 % grįžo tyrėjoms. Respondentai buvo praktikuojančios ir vyresniosios seselės, dirbančios penkiuose didžiausiuose Lietuvos miestuose. Anketa buvo sudaryta iš 99 klausimų, suskirstytų į 11 grupių. Taigi slaugių personalo motyvacija mažėja, kai joms nesuteikiama veiklos laisvė, neišnaudojamos jų kompetencijos, sprendimai yra priimami be kolektyvo pritarimo, informacijos sklaidos mechanizmas yra neefektyvus, personalo susirinkimai yra nestruktūrizuoti ir rengiami ne pagal metodologiją. Motyvacija didėja, kai seselės bendradarbiauja su gydytojais kaip lygiaverčiai specialistai, seselių profesija yra pripažįstama ir gerbiama pačių ir kitų sveikatos priežiūros specialistų, tarpasmeninės komunikacija yra efektyvi ir konfliktai yra sprendžiami konstruktyviai.

Loreta Gustaitiene, Aukse Endriulaitiene (2009) išsikėlė tikslą – apskaičiuoti lyčių ir amžiaus koreliaciją, nagrinėjant pardavimų vadybininkų pasitenkinimą darbu, ir išanalizuoti santykį tarp pasitenkinimo darbu ir subjektyvios protinės bei fizinės sveikatos. Tyrimo respondentais tapo 200 vadybininkų, dirbančių 6 didžiausiose didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonėse, kurios

įsikūrusios trijuose didžiausiuose Lietuvos miestuose. Duomenų rinkimui buvo naudojamas anketavimo metodas. Respondentai anketoje turėjo įsivertinti savo pasitenkinimą darbu, subjektyviai įvertinti savo protinę ir fizinę sveikatą ir taip pat pateikti demografinę informaciją. Tyrimo rezultatai aprodė, jog pardavimų vadybininkai yra daugiau negu vidutiniškai patenkinti savo darbu. Vadybininkai vyrai jaučiasi labiau patenkinti darbu, kompensacijomis, paaukštinimu ir darbo sąlygomis. Moterys vadybininkės labiau akcentuoja vidinius pasitenkinimo darbu faktorius, pavyzdžiui socialinį statusą. Taigi tinkamai įvertinus pasitenkinimo darbu aspektą, galima pasiekti teigiamų pasikeitimų įmonėse, kurie užtikrintų darbingą atmosferą, sumažintų kaitą, pravaikštas ir garantuotų didesnę darbuotojų atsidavimą įmonei – sveiki darbuotojai sveikoje įmonėje.

Roman Gaiduk, Julija Gaiduk, Dail Fields (2009) atlikto tyrimo tikslas – ištirti faktorius, susijusius su darbu ir organizacija, kurie paaiškintų darbuotojų Lietuvoje prisirišimą prie jų dabartinių darbdavių. Tyrime dalyvavo įmonės, užsiimančios gamyba, darbuotojai. Išdalinus 249 anketas, atsakytos grįžo 190, tačiau kelias eliminavus, liko 181 anketa. 19 % respondentų buvo vadovai, 5 % - pamainos vadovai, 19 % - specialistai, likę 57 % - mechanizmų operatoriai ir kiti darbuotojai. Tyrimo duomenimis darbuotojų atsidavimą sąlygoja: paaukštinimo tikimybė ir mokymai, ir komunikacija su darbuotojais. Komunikacija yra 4 vietoje iš 10 pagal tyrėjų naudotą duomenų analizės metodą. Taip pat komunikacija pasižymi stipria koreliacija. Taigi komunikacija yra viena iš svarbiausių priežasčių, skatinančių darbuotojus likti dirbti įmonėje Lietuvoje.

Richard R. Dolphin straipsnyje, publikuotame 2003 metais, nagrinėjamos korporatyvinės komunikacijos funkcijos, kurioms skiriamas didžiausias finansavimas. Tyrime dalyvavo 20 įmonių, iš kurių 17 respondentų buvo didžiausių Didžiosios Britanijos įmonių komunikacijos skyrių ar padalinių vadovai, 3 įmonės buvo ne pelno siekiančios. Atliekant tyrimą, visi respondentai dalyvavo interviu, paskui pildė anketą iš 50 klausimų. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog mažuma įmonių skiria mažai arba visai neskiria lėšų, ir didžioji dauguma skirdama finansavimą korporatyvinei komunikacijai susikuria pridėtinę vertę, jaučiasi investavę.

Hanna K. Kalla (2005) išnagrinėjo integruotą vidinę komunikaciją. atliktu tyrimu buvo stengtasi ištirti vidinės komunikacijos daugiadisciplininę prigimtį, ir argumentuotai įrodyti, jog integruotas požiūris į vidinę komunikaciją yra naudingas žinių sklaidai organizacijoje. 7 paveiksle pavaizduota abstrakti integruotos vidinės komunikacijos sandara, kuria rėmėsi straipsnio autorė, nagrinėdama integruotą vidinę komunikaciją.

Šaltinis: HANNA K. KALLA (2005) *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective*

7 pav. Abstrakti integruotos vidinės komunikacijos sandara

Kaip matyti iš 7 paveikslo, integruota vidinė komunikacija savyje talpina verslo, vadybos, organizacinę bei korporatyvinę komunikacijas.

Empiriniai duomenys, atlikus tyrimą, patvirtino integruotą požiūrį ir pagerino supratimą apie žinių sklaidos, kaip vienos iš vidinės komunikacijos funkcijų, svarbą ir funkcionalumą. Tyrimo duomenys buvo gauti 2002 metais, atlikus 12 interviu su vyresniaisiais vadybininkais, iš jų 2 respondentai buvo britai, 9 – suomia ir 1 – švedas. Pasirinktos įmonės savo veiklą vysto aukštųjų technologijų pramonėje ir yra pasaulyje pirmaujančios tarptautinės kompanijos (angl. *world-leading multinational companies -MNC*). Interviu temos buvo: verslo komunikacija ir žmogiškieji ištekliai. Atliktas tyrimas sudarytas iš dviejų dalių: pirmoji apima integruotą vidinę komunikaciją tarptautinių kompanijų kontekste, antroji – integruotos komunikacijos vieną iš funkcijų – žinių sklaidą. Pagrindinės išvados, atlikus tyrimą, yra dvi: vidinę komunikaciją reikia įgyvendinti integruotai, t.y. tiek formali, tiek neformali komunikacija užima svarbią vietą visuose vidiniuose organizacijos lygiuose; žinių sklaidos organizacijoje identifikavimas kaip integruotos vidinės komunikacijos funkcijos gali padėti suprasti, kaip komunikacija prisideda prie įmonės konkurencinio pranašumo.

Nigel Bassett-Jones ir Geoffrey C. Lloyd (2005) siekė išsiaiškinti ar Herzberg'o dviejų veiksmų (faktorių) teorija, praėjus 50 metų, vis dar yra teisinga ir tinkama. Respondentais buvo pasirinktos 32 didelės įmonės Didžiojoje Britanijoje. Tyrimo duomenys buvo renkami anketų pagalba, kurių išsiųsta buvo 5000, gauta 3209. Šis tyrimas buvo fokusuojamas į darbuotojus, kurie generuoja, kuria idėjas. Iš 3209 respondentų 1924 yra kuriantys idėjas. Analizuojant tyrimo duomenis, tyrimo rezultatai pateikiami klasifikuotai: kūrimo priežastys, lyderystės padariniai, iniciatoriai prieš skatinamuosius faktorius, ryšiai su valdžia, vyresnieji vadybininkai, kodėl idėjų projektai žlunga. Tyrimo rezultatai parodė, jog pinigai ir pripažinimas nebėra svarbiausios motyvavimo priemonės, siekiant idėjų iš darbuotojų generavimo. Kaip ir prognozavo Herzberg'as, veiksniai, susiję su vidiniu pasitenkinimu, yra svarbesni. Bandymai užmegzti ryšius, žinios, parama

ir pagarba personalui kartu su efektyvia komunikacija didina idėjų generavimo tikimybę. Griežtas vadovavimas koreliuoja su pasipriešinimu kūrybai. Dirbant ir atlikus darbus atsiranda veiksmų laisvės ir tam tikros kontrolės poreikis, todėl tai gali tapti tam tikra motyvavimo priemone.

Jolanta Palidauškaitė, Irena Segalovičienė (2008) straipsnyje pateikiama trumpa valstybės tarnybos motyvacijos tyrimų apžvalga ir pristatomi 2007 metais vykdyto Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos mokslinio tyrimo rezultatai. Analizuoti motyvai, paskatinę pasirinkti profesiją bei skatinantys dirbti valstybės tarnyboje, ir veiksniai, neigiamai įtakojantys valstybės tarnautojų veiklą. Pateikiami vidiniai ir išoriniai motyvacijos veiksniai svarbūs Lietuvos valstybės tarnautojams. Tyrimo duomenims gauti buvo apklausti 442 Lietuvos valstybės tarnautojai. Anketos buvo įteikiamos asmeniškai bei persiunčiamos el. paštu. Atliktas tyrimas parodė, jog valstybės tarnautojai yra iš esmės patenkinti savo darbu, nes įvertinimų vidurkis yra 6,97 balo iš 10. Išskirti pagrindiniai motyvai, lėmę valstybės tarnybos pasirinkimą: darbo turinys, socialinės garantijos, noras įgyti darbo patirties valstybės tarnyboje ir asmeninio tikslo siekimas. Tarp vidinės motyvacijos veiksnių paminėtini: darbo turinys, tobulinimosi galimybės, atsakomybės pobūdis, noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo, pritarimas valdžios vykdomai politikai, noras turėti valdžią. Tarp išorinės motyvacijos veiksnių paminėtini: socialinės garantijos, darbo sąlygos, darbo užmokestis, darbo vietos saugumas, galimybė daryti karjerą, socialinis statusas, prestižas. Atlikus tyrimą daroma išvada, kad dirbant valstybės tarnyboje yra svarbi tiek vidinė (įdomus darbas, savęs realizavimas profesiniu aspektu), tiek ir išorinė (geri santykiai su vadovais ir kolegomis, atlyginimas už darbą, periodiškai augantis darbo užmokestis ir kt.) motyvacija. Pagrindiniai veiksniai, kurie neigiamai įtakoja (demotyvuoja) valstybės tarnautojų veiklą yra: prastas vadovavimas, neadekvatus darbo užmokestis, per didelis biurokratizmas, nuolat besikeičiantys teisės aktai, nuolatinė įtampa darbe, neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus, nuolatinis politikų kišimasis į veiklą. Taigi atliktas tyrimas leido apibrėžti tiek stipriąsias, tiek silpnąsias Lietuvos valstybės tarnybos puses.

Apibendrinant poskyryje pateiktą, užsienyje ir Lietuvoje atliktų tyrimų analizę, teigtina, jog komunikacijos, vidinės komunikacijos, korporacinės komunikacijos, verslo komunikacijos ir pan. temos yra plačiai nagrinėjamos. Ne išimtis yra darbuotojų motyvacijos, pasitenkinimo darbu temos ir probleminiai klausimai. Kaip jau buvo minėta poskyrio pradžioje, tyrimų, analizuojančių verslo komunikacijos įtaką darbuotojų motyvacijai, atlikta mažai. Dažniausiai vidinė ar verslo komunikacija yra išskiriama kaip vienas iš veiksnių, įtakojančių darbuotojų motyvaciją ar pasitenkinimą darbu, tačiau kaip stipriai ir kaip būtent verslo komunikacija įtakoja darbuotojų motyvaciją nėra tirta. Taip pat analizuotuose tyrimuose nėra pateikiamas bendras, struktūrizuotas modelis, kuriame atsispindėtų verslo komunikacijos daroma įtaka darbuotojų motyvacijai. Dėl šios

priežasties yra tikslinga verslo komunikacijos rūšis, jų atliekamas funkcijas apjungti į bendrą modelį, kuris apimtų ir verslo komunikacijos daromą įtaką darbuotojų motyvacijai.

2.2 Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo modelis

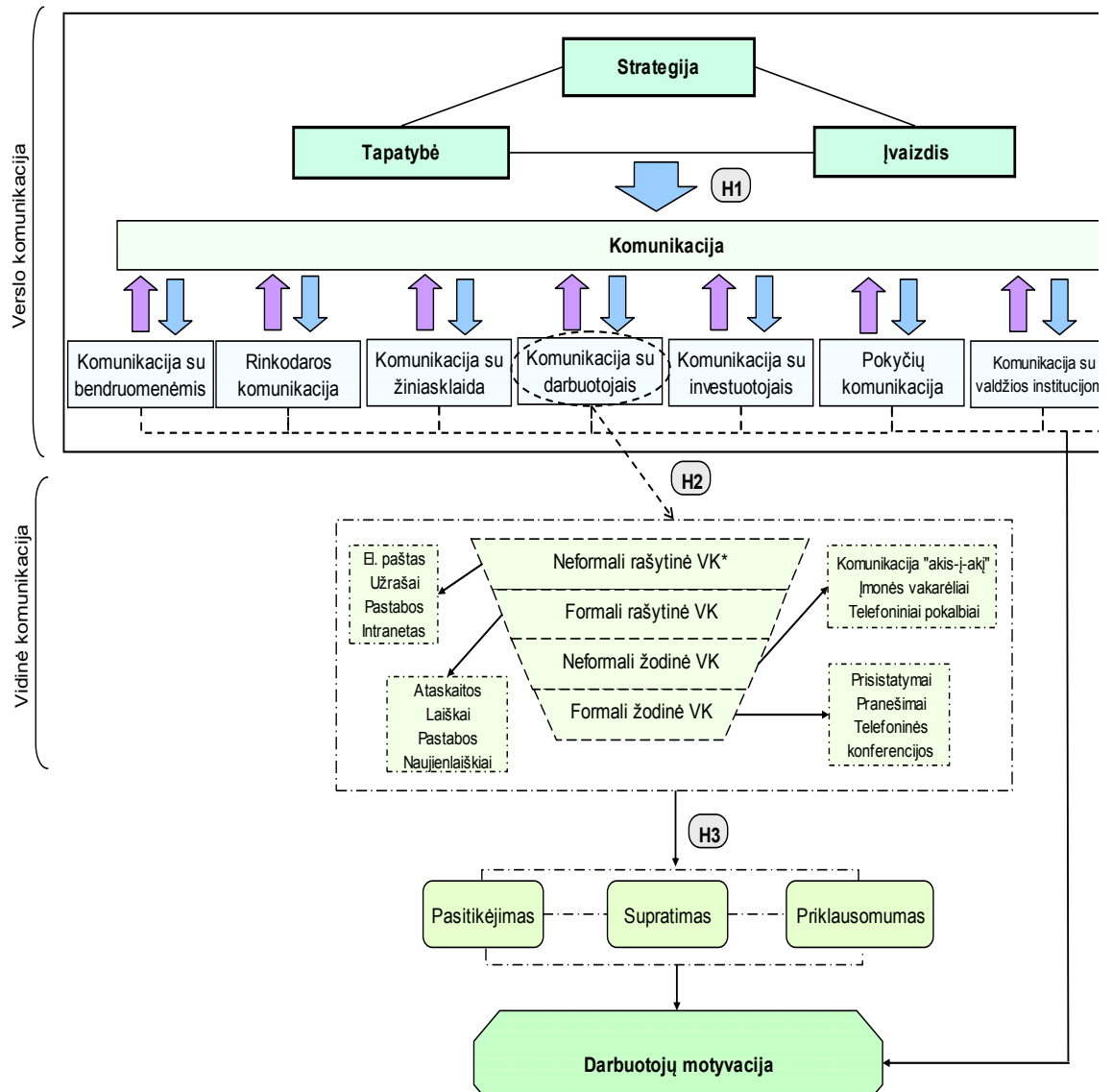
Išnagrinėjus įvairių Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą, straipsnius, atliktus tyrimus, iškeltos hipotezės:

H1. Dažnumas ir periodiškumas – verslo komunikacijos savybės, sąlygojančios įtaką darbuotojų motyvacijai.

H2. Verslo komunikacijos rūšis *komunikacija su darbuotojais* daro stipriausią įtaką darbuotojų motyvacijai.

H3. Darbuotojų dalyvavimas komunikacijos procese, nepriklausomai nuo pasirinkto komunikacijos kanalo, didina darbuotojų motyvaciją.

Iškėlus hipotezes, 7 paveiksle pateikiamas verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo modelis.



Šaltinis: sukurta autorės.

7 pav. Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo modelis

Kaip pavaizduota 7 paveikslėlyje, yra išskiriami trys pagrindiniai komunikacijos proceso pranešimai: įmonės strategija, tapatybė ir įvaizdis. Remiantis 1.2 poskyriu, įmonės komunikacija skirstytina į aštuonias rūšis: komunikacija su bendruomenėmis, rinkodaros komunikacija, komunikacija su žiniasklaida, komunikacija su darbuotojais, komunikacija su investuotojais, pokyčių komunikacija, komunikacija su valdžios institucijomis bei krizių komunikacija. Pagal šias komunikacijos rūšis galima nustatyti komunikacijos proceso gavėją, t.y. tikslinę auditoriją.

Komunikacijos su darbuotojais tikslinė auditorija – darbuotojai, todėl teigtina, jog ši komunikacijos rūšis daro didžiausią įtaką įmonės darbuotojams. Nagrinėjant verslo komunikacijos įtaką darbuotojų motyvacijai, akcentuotina vidinė komunikacija. Vidinės komunikacijos formos struktūriškai pavaizduotos tyrimo modelyje, t.y. formali rašytinė ir žodinė bei neformali rašytinė ir

žodinė komunikacija. Taip pat šiame modelyje išskirtini vidinės komunikacijos kanalai: el. pašas, užrašai, pastabos, intranetas, ataskaitos, laiškai, pastabos, naujienlaiškiai, komunikacija „akis-į-akį“, įmonės vakarėliai, telefoniniai pokalbiai, prisistatymai, pranešimai, telefoninės konferencijos.

Verslo subjektams aktyviai dalyvaujant komunikacijos procesuose su skirtingomis auditorijomis, itin svarbus yra tinkamų komunikacijos kanalų parinkimas. Pateiktame tyrimo modelyje struktūriškai pavaizduoti vidinės komunikacijos kanalai, kurie tinkamai naudojami sukelia darbuotojams pasitikėjimą įmone, supratimą ir priklausomumą. Visi šie jausmai įtakoja darbuotojų motyvaciją.

Atlikus verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai empirinę analizę, darytina išvada, jog atvira, dažna ir nuoširdi verslo komunikacija, ypatingai komunikacija su darbuotojais, vidinės komunikacijos rūšys, darbuotojų dalyvavimas komunikacijos procese ir tinkamai parinkti komunikacijos kanalai įtakoja darbuotojų motyvaciją. Visi šie aptarti veiksniai struktūriškai pavaizduoti verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo modelyje. Remiantis šiuo modeliu 3 darbo dalyje bus atliekamas verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimas.

3. VERSLO KOMUNIKACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMAS

Šiame skyriuje pateikiama verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo metodika, tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas bei tyrimo rezultatų įvertinimas.

3.1 Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo metodika

Šiuo tyrimu bus siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką verslo komunikacija turi darbuotojų motyvacijai.

Empirinio tyrimo tikslas – remiantis sukurtu *verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo* modeliu tirti verslo komunikacijos įtaką darbuotojų motyvacijai.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti verslo komunikacijos rūšį, labiausiai įtakojančią darbuotojų motyvaciją.
2. Nustatyti, kurios vidinės komunikacijos formos ir priemonės daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai.
3. Išsiaiškinti komunikacijos su darbuotojais sukeltus jausmus darbuotojams.

Empirinio tyrimo hipotezės iškeltos remiantis *verslo komunikacijos darbuotojų motyvacijai* tyrimo modeliu, jos bus tikrinamos kiekvienai iš jų priskiriant anketos klausimus.

Tyrimo metodas. Tyrimas buvo atliekamas naudojantis apklausos duomenų rinkimo metodu – anketine apklausa (1 priedas). Visi anketinės apklausos pagalbos būdu gauti duomenys turi būti sugrupuojami, tam naudojamos įvairios skalės. Atliekant tyrimą buvo naudojamos šios skalės (Kardelis, 2002): *nominalinė skalė* – tai objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas, demografinė anketos dalis (bendra informacija); *ranginė skalė* – kai atsakymai eina griežtai didėjančia arba mažėjančia tvarka; *Likerto skalė* – kai atsakymo numeris atitinka rangą.

Norint nustatyti ryšio tarp dviejų dydžių stiprumą, buvo naudotas Spirmeno koreliacijos koeficientas. Ryšio stiprumas vertinamas, remiantis empirinio Spirmeno koreliacijos koeficiento r_s reikšme: kai $r_s \leq 0,1$, laikoma, kad ryšys yra *labai silpnas*; kai $0,1 < r_s \leq 0,4$ – ryšys *silpnas*; kai $0,4 < r_s \leq 0,6$ – *ryšio stiprumas vidutinis*; kai $0,6 < r_s \leq 0,8$ – ryšys *stiprus*; kai $r_s > 0,8$ – ryšys *labai stiprus*. Taigi, jeigu du požymiai priklauso vienas nuo kito ir nuo daugelio atsitiktinių veiksnių, tada tie požymiai koreliuoja.

Tyrimo anketoje derinant įvairius (uždarus, atvirus, pusiau atvirus) klausimus buvo siekiama gauti tikslesnę, išsamesnę ir patikimesnę informaciją. Pusiau atviru klausimu respondentams buvo suteikiama galimybė išsakyti savo nuomonę, pateikti savo galimą atsakymo variantą, papildomai

pakomentuoti. Tyrimo anketą sudarė 15 uždaru, atvirų bei vienas pusiau atviras klausimas. Šie klausimai buvo sugrupuoti į 3 skyrius:

1. Verslo komunikacijos savybės (1-4 klausimai). Šios dalies tikslas buvo nustatyti, kaip darbuotojai supranta verslo komunikaciją, jos paskirtį, ar darbuotojams yra svarbi įmonės strategija, įvaizdis, tapatybė, kokios verslo komunikacijos savybės ir kuri iš verslo komunikacijos rūšių daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai.
2. Vidinė komunikacija (5 ir 6 klausimai). Šios dalies tikslas buvo išsiaiškinti, kurie vidinės komunikacijos kanalai ir priemonės daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai.
3. Vidinės komunikacijos keliami jausmai (7-10 klausimai). Šios dalies tikslas buvo identifikuoti, kokias aspiracijas (jausmus) darbuotojams sukelia verslo komunikacija, taip pat ar šie jausmai priklauso nuo komunikacijos kanalo, ar verslo komunikacijos priemonių kiekis yra proporcingas dydis darbuotojų motyvacijai.
4. Bendra informacija (11-15 klausimai). Šios dalies tikslas buvo nustatyti respondentų amžių, lytį, darbo stažą, užimamas pareigas bei pareigų pakeitimo skaičių įmonėje.

3 lentelė

Verslo komunikacijos dedamųjų ir hipotezių apibūdinimas pagal anketos klausimus

Nr.	Dedamosios pavadinimas/hipotezė	Anketos klausimai
Verslo komunikacija		
1.	Supratimas H1. Dažnumas ir periodiškumas – verslo komunikacijos savybės, įtakojančios darbuotojų motyvaciją.	1. Kokios yra pagrindinės tikslinės auditorijos, dėl kurių yra organizuojama verslo komunikacija? 2. Kiek Jums yra svarbu žinoti įmonės strategija, jos kuriamą įvaizdį ir turimą tapatybę? 3. Kokios verslo komunikacijos savybės turi didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai? 4. Kuri verslo komunikacijos rūšis daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai?
Vidinė komunikacija		
2.	H2. Verslo komunikacijos rūšis <i>komunikacija su darbuotojais</i> daro stipriausią įtaką darbuotojų motyvacijai.	5. Kurios komunikacijos su darbuotojais priemonės daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai? 6. Kurie vidinės komunikacijos kanalai daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai?
Darbuotojų motyvacija		
3.	H3. Darbuotojų dalyvavimas komunikacijos procese, nepriklausomai nuo pasirinkto komunikacijos kanalo, didina darbuotojų motyvaciją.	7. Kokias aspiracijas (jausmus) Jums sukelia verslo komunikacija? 8. Ar aspiracijos (jausmai) priklauso nuo komunikacijos kanalo? 9. Kaip manote ar verslo komunikacijos priemonių kiekis yra proporcingas motyvacijos didėjimui? 10. Kodėl verslo komunikacijos priemonių skaičius yra proporcingas motyvacijos didėjimui?
	Bendra informacija	11. Jūsų amžius. 12. Jūsų lytis. 13. Kiek metų dirbate Lietuvos draudime? 14. Kokiose pareigose šiuo metu dirbate Lietuvos draudime? 15. Kiek kartų per Jūsų darbo laiką Lietuvos draudime pasikeitė Jūsų pareigos?

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo imtis. Tyrimo atlikimui buvo naudojama tikimybinė negražintinė (kai apklaustas subjektas nėra gražinamas į imtį ir neturi galimybės būti apklaustas antrą kartą) atranka. Šios apklausos metu tiriamos visumos elementai yra atrenkami atsitiktinai.

Tyrimas buvo atliekamas, apklausiant AB „Lietuvos draudimas“ Klientų aptarnavimo departamento (KAD) darbuotojus. Šiame departamente atliekant tyrimą dirbo 163 darbuotojai.

Norint sumažinti atrankinio tyrimo neapibrėžtumą, reikia didinti atrankos apimtį. Nustatant minimalų atrankos dydį n_{\min} , naudotasi šia formule:

$$n_{\min} = \frac{z^2 \times N \times p(1-p)}{(\Delta p)^2(N-1) + z^2 \times p(1-p)}$$

n_{\min} – imties vienetų skaičius – dydis, kurį reikia apskaičiuoti.

N – visumos dydis (164). Atliekant tyrimą, kaip jau buvo minėta, KAD dirbo 164 darbuotojai.

p – požymio tikimybė, kuri dažniausiai yra nežinoma, todėl bus imama $p=0,5$. (Martišius S., 1997).

Δp – požymio dalies paklaida, kuri naudojama požymio daliai nustatyti. Daugelyje tyrimų naudojama standartinė paklaida – 5 % (0,05).

z – normaliojo skirsnio koeficientas, kuris yra 1,96, nes moksliniuose darbuose paprastai pasikliaujama 95 % patikimumu (Kardelis K., 2002, p. 314).

Įsistačius visus dydžius į formulę, gausime, jog $n_{\min} = 88$. Taigi, norint rezultatus gauti su 95 % tikimybe bei 5 % paklaida, duomenys turi būti surinkti mažiausiai iš 88 darbuotojų.

Tyrimo organizavimas. Visi apklausiamieji darbuotojai tyrime dalyvavo savanoriškai. Respondentų duomenys yra konfidencialūs. Prieš atliekant tyrimą jo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo atlikėją, tikslą, surinktų duomenų panaudojimą. Tyrimas buvo atliekamas 2010 metų balandžio mėnesį.

Norint patikrinti anketos tinkamumą, buvo atliktas pilotažinis tyrimas, kurio metu 2010 m. balandžio mėn. pirmoje savaitėje įmonės darbuotojų buvo užpildytos 11 anketų. Šio tyrimo metu buvo pastebėti keli anketos trūkumai, kurie iš esmės nepakeitė anketos turinio, todėl gauti rezultatai buvo panaudoti pagrindiniame tyrime.

Kaip jau buvo minėta anksčiau darbe, tyrimui buvo pasirinkta akcinė bendrovė „Lietuvos draudimas“. Šio pasirinkimo priežastys yra kelios:

- AB „Lietuvos draudimas“ – didžiausia draudimo bendrovė Baltijos šalyse;
- AB „Lietuvos draudimas“ – kompanija, turinti ilgiausią draudimo istoriją ir didžiausią ne gyvybės draudimo dalį Lietuvoje;

- AB „Lietuvos draudimas“ šiuo metu priklauso vienai iš didžiausių tarptautinių draudimo grupių RSA;
- Po privatizavimo naujieji savininkai inicijavo esminius pokyčius kompanijos išorėje ir viduje.

AB „Lietuvos draudimas“ organizacinė struktūra pateikta 2 priede. Klientų aptarnavimo departamentas buvo pasirinktas dėl darbuotojų prieinamumo ir patogumo. Pasirinktos įmonės KAD struktūriniai padaliniai yra šie:

- Skambučių centras (SC):
 - Išorinių klientų aptarnavimo grupė;
 - Vidinių klientų aptarnavimo grupė;
 - Telemarketingo grupė;
- Žalų centras:
 - Turto žalų grupė;
 - Transporto žalų grupė;
- Turto žalų vertinimo skyrius;
- Transporto žalų vertinimo skyrius;
- Dokumentų ir įmokų valdymo skyrius:
 - Dokumentų valdymo skyrius;
 - Įmokų valdymo skyrius;
- Klientų aptarnavimo vyresnysis vadybininkas;
- Personalo vadybininkas.

Visi KAD darbuotojai naudojami informacinėmis technologijomis, todėl naudojantis įmonės paštu buvo išsiųstos 164 anketos ir gauti 101 atsakymai, tačiau 9 anketos buvo blogai arba visai neužpildytos. Taigi tyrime buvo naudojami 92 anketų duomenys.

Kaip jau buvo minėta, anketos buvo siunčiamos, naudojantis įmonės elektroniniu paštu. Anketos klausimai buvo patalpinti elektroninėje apklausoje, tokiu būdu buvo užtikrinamas tyrimo operatyvumas ir patogumas. Taip pat tyrimui buvo naudojami pilotažinio tyrimo metu gauti duomenys.

3 priede yra pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal lytį. Daugiausiai apklaustų darbuotojų yra moterys beveik 85 % (78), vyrų – 15 % (14).

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių taip pat pateiktas 3 priede. Tyrime dalyvavusių darbuotojų amžiaus grupės beveik proporcingai pasiskirsčiusios, t.y. respondentų amžiaus grupės yra apytikriai lygios: daugiausiai apklaustųjų yra 26-30 metų amžiaus beveik 37 %, 21-25 metų amžiaus – beveik 33 % ir 31 metų ir daugiau – 30 %.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo trukmę įmonėje pateiktas 3 priedo tęsinyje. Daugiausiai (58) respondentų įmonėje dirba nuo 2 iki 5 metų (63 %), iki metų dirba 20 darbuotojų, kurie sudaro beveik 21 % respondentų, 12 darbuotojų dirba nuo 5 iki 10 metų ir 2 darbuotojai dirba 10 ir daugiau metų, jie atitinkamai sudaro 13 % ir 3 %.

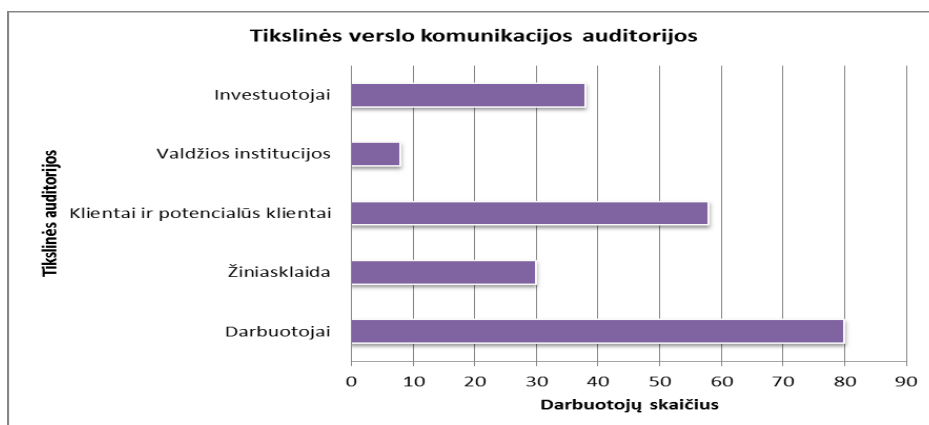
Respondentų pasiskirstymas pagal pareigų keitimąsi dirbant AB „Lietuvos draudimas“ pavaizduotas 3 priedo tęsinyje. Daugiausiai (51) respondentų pareigos nesikeitė (55 %), 1 kartą keitėsi 8 darbuotojų pareigos, kurie sudaro 9 %, 2 kartus keitėsi 21 darbuotojų pareigos, jie sudaro 23 %, 3 kartus keitėsi 8 darbuotojų pareigos, jie sudaro irgi 9 % ir 4 kartus pareigos keitėsi 4 darbuotojų, kurie sudaro 4 % respondentų.

3.2 Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Šis tyrimas buvo atliekamas siekiant ištirti, kaip verslo komunikacija daro įtaką darbuotojų motyvacijai, t.y. kokia turi būti verslo komunikacija, kad ji įtakotų darbuotojų motyvaciją, kuri verslo komunikacijos rūšis, komunikacijos kanalai ir jų priemonės labiausiai įtakoja darbuotojų motyvaciją, kurie jausmai, sukelti vidinės komunikacijos, prisideda prie darbuotojų motyvacijos.

H1. Dažnumas ir periodiškumas – verslo komunikacijos savybės, įtakojančios darbuotojų motyvaciją. Siekiant patikrinti pirmąją hipotezę, buvo norima išsiaiškinti, kokios verslo komunikacijos savybės daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai.

Anketos pirmieji klausimai buvo skirti išsiaiškinti bendrą darbuotojų supratimą apie verslo komunikaciją bei jų įsitraukimą į ją. Pirmasis apklausos klausimas – „Kokios yra pagrindinės tikslinės auditorijos, dėl kurių yra organizuojama verslo komunikacija?“. 8 pav. pavaizduota, kaip darbuotojai supranta verslo komunikacijos paskirtį.

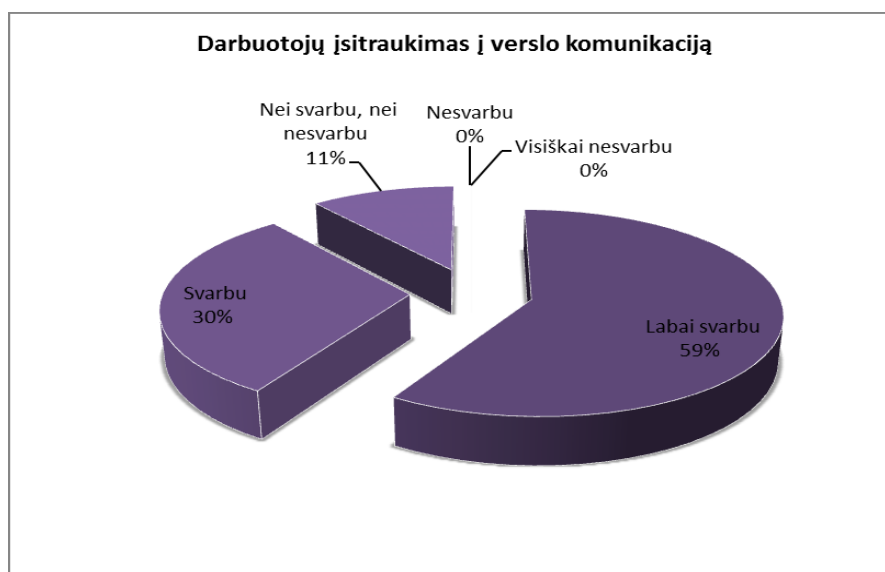


Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

8 pav. Tikslinės auditorijos, dėl kurių yra organizuojama verslo komunikacija

Remiantis 8 pav. pateiktais duomenimis, pagrindinės tikslinės auditorijos, dėl kurių yra organizuojama verslo komunikacija, – darbuotojai, klientai ir potencialūs klientai. Šios tikslinės auditorijos atitinkamai buvo pasirinktos 87 % ir 63 % darbuotojų. Kitos, mažiau reikšmingos, tikslinės auditorijos yra investuotojai (41 %) ir žiniasklaida (32 %). Valdžios institucijas kaip verslo komunikacijos tikslinę auditoriją pasirinko tik 9 % respondentų. Remiantis transakciniu komunikacijos modeliu, kuris buvo aptartas 1.1 poskyryje, informacijos siuntėjas – įmonė, informacijos gavėjas – tikslinė auditorija. Šiame klausime buvo išskirtos pagrindinės verslo komunikacijos tikslinės auditorijos, visi atsakymų variantai yra teisingi. Taigi remiantis šio klausimo rezultatais, pagrindinės ir svarbiausios tikslinės auditorijos, į kurias yra nukreipta verslo komunikacija, – darbuotojai, klientai ir potencialūs klientai.

Antruoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek pasirinktos įmonės darbuotojams yra svarbios pagrindinės verslo komunikacijos dedamosios, t.y. įmonės strategija, įvaizdis ir tapatybė. 9 pav. pavaizduota, kiek darbuotojams yra svarbu žinoti įmonės komunikuojamą strategiją, kurią įvaizdį ir turimą tapatybę.



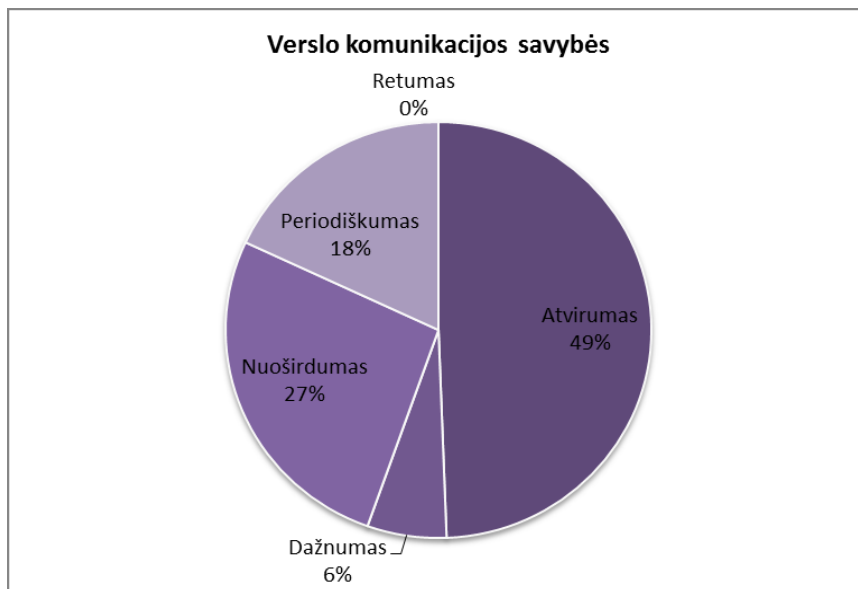
Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

9 pav. Darbuotojų įsitraukimas į verslo komunikaciją

Kaip pavaizduota 9 pav., beveik 90 % tiriamos įmonės darbuotojų yra labai svarbu arba svarbu žinoti įmonės strategiją, tapatybę bei įvaizdį. Tik 11 % įmonės darbuotojų yra nei svarbu, nei nesvarbu apie tai žinoti. Atsakymų variantų „Nesvarbu“ ir „Visiškai nesvarbu“ nepasirinko nei vienas tyrime dalyvavęs įmonės darbuotojas. Taigi remiantis jau minėtu ir 1.1 poskyryje aptartu transakciniu komunikacijos modeliu, pagal kurį yra organizuojama verslo komunikacija, darytina išvada, jog verslo komunikacija pasirinktoje įmonėje, tikslinei auditorijai – darbuotojams –

siųsdama pranešimus, generuoja grįžtamąjį ryšį ir taip didina darbuotojų įsitraukimą į verslo komunikaciją.

Remiantis pirmųjų dviejų klausimų gautais rezultatais, teigtina, jog tiriamos įmonės darbuotojai supranta ir identifikuoja verslo komunikaciją, yra įsitraukę į dalyvavimą joje.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

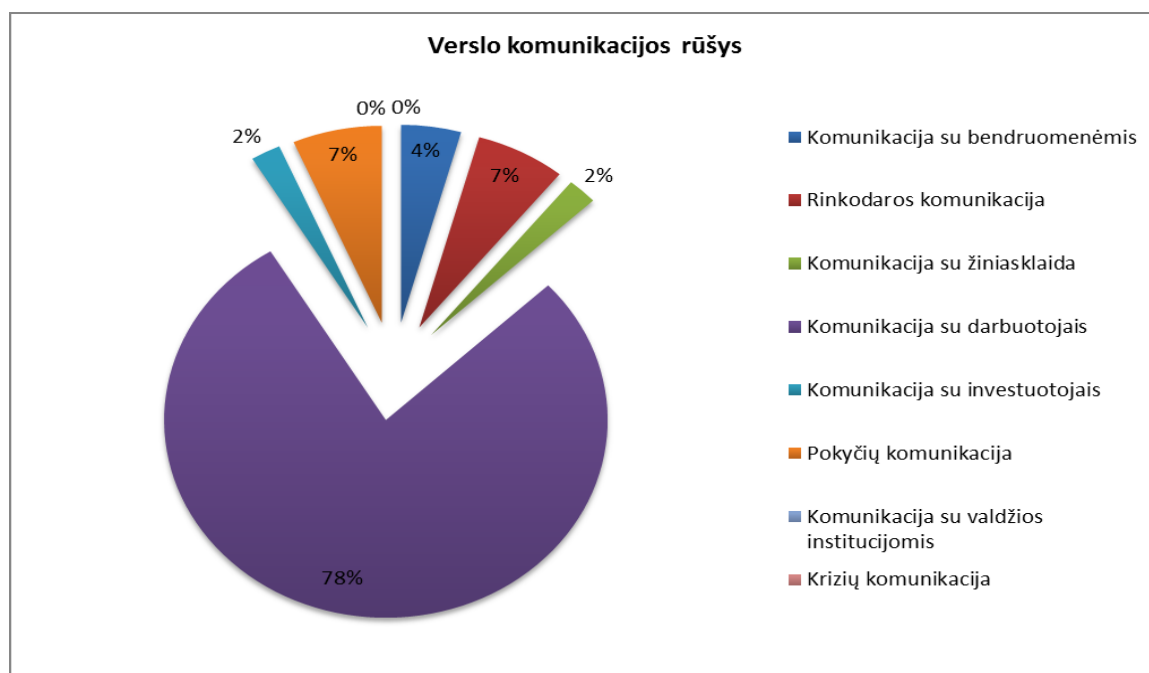
10 pav. Verslo komunikacijos savybės, turinčios didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai

Remiantis 10 pav., matyti, kaip įmonės darbuotojai pasirinko verslo komunikacijos savybes, kurios daro įtaką jų motyvacijai. Atvirumas – savybė, kurią pasirinko beveik pusė respondentų, t.y. 49 %, nuoširdumas – antroji savybė, kuri yra svarbi 27 % įmonės darbuotojų, periodiškumas ir dažnumas – savybės mažiausiai įtakojančios darbuotojų motyvaciją, nes šias savybes atitinkamai pasirinko 18 % ir 6 % įmonės darbuotojų.

Nustatytas silpnas ryšys (0,407107) tarp įmonės darbuotojų išdirbtų metų skaičiaus įmonėje ir jų įsitraukimo į verslo komunikaciją. Taigi tyrime išsikelta pirmoji hipotezė, teigianti, jog dažnumas ir periodiškumas yra verslo komunikacijos savybės, įtakojančios darbuotojų motyvaciją, nepasitvirtino. Remiantis tyrimo duomenimis, verslo komunikacijos savybės įtakojančios darbuotojų motyvaciją – atvirumas ir nuoširdumas.

H2. *Verslo komunikacijos rūšis komunikacija su darbuotojais daro stipriausią įtaką darbuotojų motyvacijai.* Norint patikrinti antrąją hipotezę, buvo siekiama iširti, kuri iš verslo komunikacijos rūšių daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai. Siekiant patikrinti šią hipotezę, buvo norima išsiaiškinti, kurie vidinės komunikacijos kanalai (neformali rašytinė vidinė komunikacija, formali rašytinė vidinė komunikacija, neformali žodinė vidinė komunikacija, formali žodinė vidinė komunikacija) ir kurios komunikacijos su darbuotojais priemonės daro didžiausią

įtaką darbuotojų motyvacijai. Taip pat buvo norima išsiaiškinti ar komunikacijos priemonių pagal komunikacijos kanalą įtaka darbuotojų motyvacijai bus vienodai vertinama ir vertinant komunikacijos kanalus.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

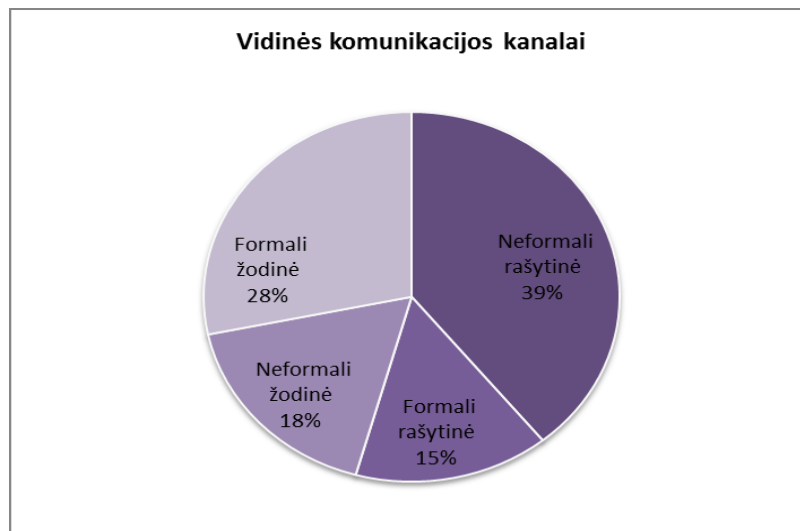
11 pav. Verslo komunikacijos rūšys, turinčios didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai

11 pav. pavaizduota, kaip yra pasiskirsčiusios komunikacijos rūšys, darančios didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai. Komunikacija su darbuotojais – verslo komunikacijos rūšis, kurią pasirinko 78 % įmonės apklaustų darbuotojų, rinkodaros komunikaciją ir pokyčių komunikaciją pasirinko po 7 % įmonės darbuotojų, komunikaciją su bendruomenėmis pasirinko 4 % darbuotojų, komunikacija su investuotojais ir komunikacija su žiniasklaida buvo išskirtos po 2 % įmonės darbuotojų, komunikacija su valdžios institucijomis nebuvo pasirinkta.

Tikrinant šia hipotezę buvo nustatytas stiprus (0,713508) ryšys tarp jausmų, sukiamų verslo komunikacijos, ir darbuotojų pareigų kaitos įmonėje.

Taigi, remiantis šio klausimo gautais duomenimis bei nustatyta stipria koreliacija, komunikacija su darbuotojais daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai – antroji hipotezė pasitvirtino.

Šeštoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kurie verslo komunikacijos kanalai daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai. Gauti duomenys struktūrizuoti pavaizduoti 12 paveiksle.

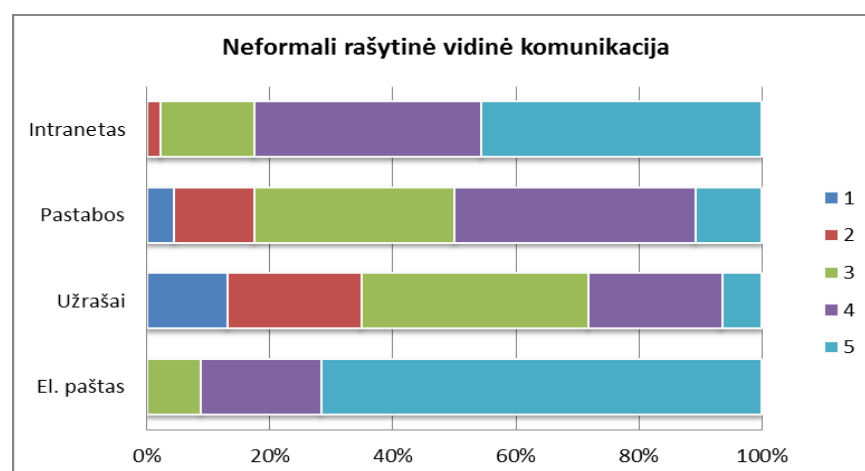


Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

12 pav. Vidinės komunikacijos kanalai ir jų įtaka darbuotojų motyvacijai

Remiantis 12 pav., matyti, jog, iš pateiktų vidinės komunikacijos kanalų, didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai daro neformali rašytinė komunikacija (40 %), formali rašytinė komunikacija daro įtaką 28 % darbuotojų, neformali žodinė – 17 % darbuotojų ir formali rašytinė – 15 % darbuotojų. Taigi iš vidinės komunikacijos kanalų neformali rašytinė ir formali žodinė komunikacijos daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai.

Penktuoju apklausos klausimu, respondentai turėjo įvertinti, kurios komunikacijos su darbuotojais priemonės daro didžiausią įtaką jų motyvacijai. Pagal komunikacijos kanalus buvo pateiktos komunikacijos priemonės. Kiekvienos šios priemonės svarbumą reikėjo įvertinti balais nuo 1 iki 5, kai 1 reiškė, jog komunikacijos priemonė yra mažiausiai svarbi, 5 – svarbiausia. Gauti rezultatai pateikti 13 paveiksle.

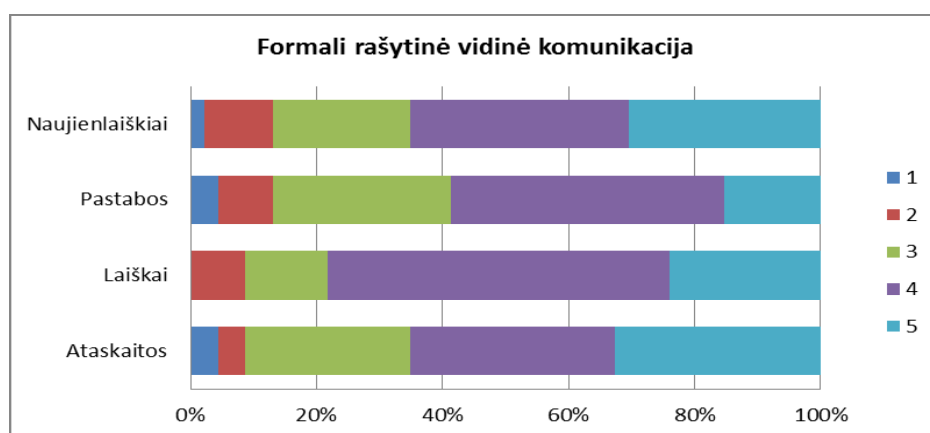


Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

13 pav. Neformalios rašytinės vidinės komunikacijos priemonių įtaka darbuotojų motyvacijai

Kaip pavaizduota 13 pav., iš neformalios vidinės rašytinės komunikacijos priemonių didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai daro elektroninis paštas, kaip svarbiausią šio kanalo priemonę pasirinko beveik 72 % respondentų, ir intranetas, kaip svarbiausią šio kanalo priemonę pasirinko beveik 46 % darbuotojų. Prie mažiau darbuotojus motyvuojančių priemonių priskirtini yra užrašai ir pastabos, nes šias priemones darbuotojai atitinkamai įvertino 4 % ir 13 % kaip mažiau svarbias.

Kitoje šio klausimo dalyje respondentai turėjo įvertinti formalios rašytinės vidinės komunikacijos priemones, bei jų įtaką motyvacijai. Kiekviena priemonė buvo vertinama nuo 1 iki 5, kai 1 reiškė, jog komunikacijos priemonė yra mažiausiai svarbi, 5 – svarbiausia. Gauti rezultatai pateikti 14 paveiksle.

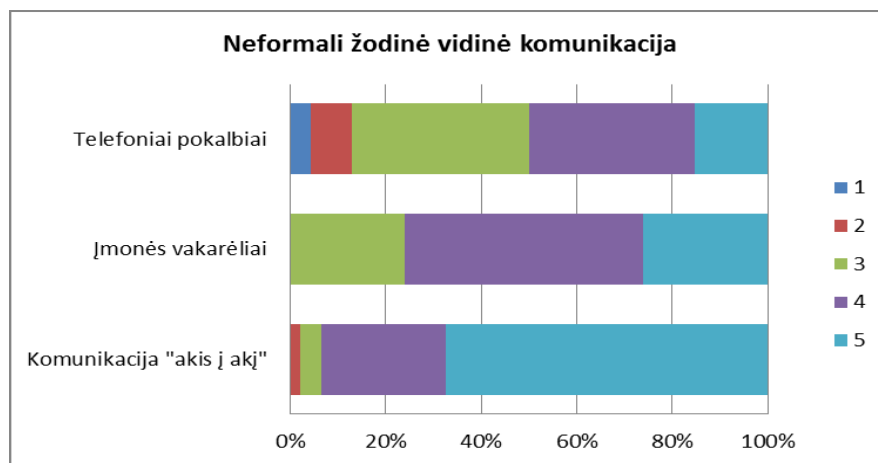


Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

14 pav. Formalios rašytinės vidinės komunikacijos priemonių įtaka darbuotojų motyvacijai

Remiantis 14 paveiksle pateiktais duomenimis, iš formalios rašytinės vidinės komunikacijos priemonių ataskaitos, naujienlaiškiai, pastabos ir laiškai – visos priemonės apytikriai daro vienodą poveikį darbuotojų motyvacijai. Formalios rašytinės vidinės komunikacijos priemones pagal jų daromą įtaką darbuotojų motyvacijai galima suskirstyti taip: laiškai, pastabos, ataskaitos ir naujienlaiškiai. Ženklaus skirtumo tarp respondentų įvertinimų nėra, todėl teigtina, jog formalios rašytinės komunikacijos priemonės vienodai įtakoja darbuotojų motyvaciją.

Toliau respondentai turėjo įvertinti neformalios žodinės vidinės komunikacijos priemones, t.y. jų daromą įtaką darbuotojų motyvacijai. Kiekviena priemonė buvo vertinama nuo 1 iki 5, kai 1 reiškė, jog komunikacijos priemonė yra mažiausiai svarbi, 5 – svarbiausia. Gauti rezultatai struktūrizuoti pateikti 15 paveiksle.

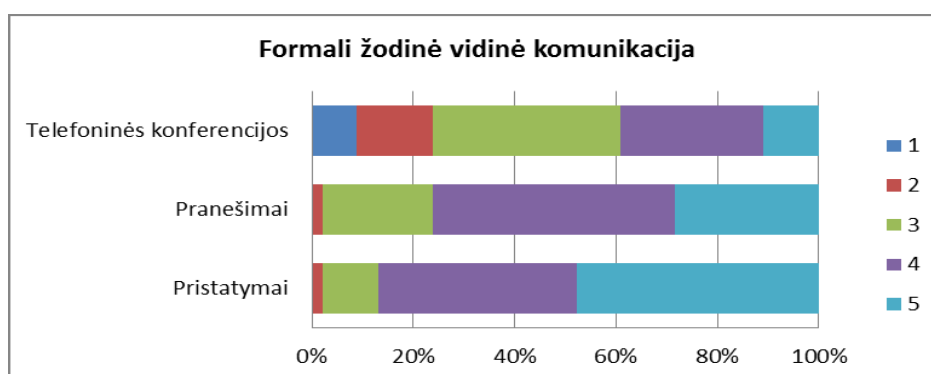


Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

15 pav. Neformalios žodinės vidinės komunikacijos priemonių įtaka darbuotojų motyvacijai

15 paveiksle pateikti neformalios žodinės vidinės komunikacijos priemonių vertinimo rezultatai. Remiantis jais darytina išvada, jog komunikacija „akis į akį“ yra daranti didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai: „5“ (svarbiausia) šią priemonę įvertino beveik 67 % darbuotojų, „4“ – 26 % darbuotojų. Šiek tiek mažiau įtakos darbuotojų motyvacijai turi įmonės vakarėliai: „5“ (svarbiausia) šią priemonę įvertino beveik 26 % darbuotojų, „4“ – 50 % darbuotojų. Telefoniniai pokalbiai „5“ (svarbiausia) buvo įvertinti beveik 15 % darbuotojų, „4“ – 35 % darbuotojų, „3“ – 37 % darbuotojų, „2“ – 9 % darbuotojų ir „1“ (mažiausiai svarbu) – 4% darbuotojų. Taigi komunikacija „akis į akį“ ir įmonės vakarėliai – neformalios žodinės vidinės komunikacijos priemonės darančios didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai.

Paskutinis vidinės komunikacijos kanalas, kurio priemonės (pristatymai, pranešimai ir telefoninės konferencijos) turėjo įvertinti pasirinktos įmonės darbuotojai, – formali žodinė vidinė komunikacija. Kiekviena priemonė buvo vertinama nuo 1 iki 5, kai 1 reiškė, jog komunikacijos priemonė yra mažiausiai svarbi, 5 – svarbiausia. Gauti rezultatai struktūrizuoti pateikti 16 paveiksle.

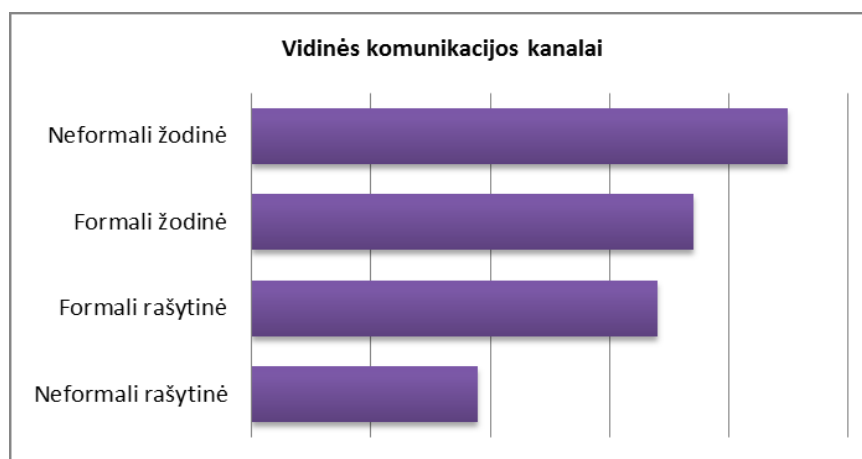


Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

16 pav. Formalios žodinės vidinės komunikacijos priemonių įtaka darbuotojų motyvacijai

Remiantis 16 paveikslu, kuriame pateiktas formalios vidinės komunikacijos priemonių įtakos darbuotojų motyvacijai vertinimas, darytina išvada labiausiai darbuotojus motyvuoja pristatymai, pranešimai ir telefoninės konferencijos (pateikta mažėjimo tvarka). Pristatymams „5“ (svarbiausia) skyrė 48 % įmones darbuotojų, „4“ – 39 % darbuotojų, „3“ – 11 % darbuotojų, „2“ – 2 % darbuotojų. Pranešimams „5“ (svarbiausia) skyrė 29 % įmones darbuotojų, „4“ – 48 % darbuotojų, „3“ – 21 % darbuotojų, „2“ – 2 % darbuotojų. Telefoninėms konferencijoms „5“ (svarbiausia) skyrė 11 % įmones darbuotojų, „4“ – 28 % darbuotojų, „3“ – 37 % darbuotojų, „2“ – 15 % darbuotojų, „1“ (mažiausiai svarbu) – 9 % darbuotojų. Taigi svarbiausia ir labiausiai įmonės darbuotojus motyvuojanti formalios žodinės vidinės komunikacijos priemonė – pristatymai, mažiau svarbūs yra pranešimai ir telefoninės konferencijos.

Atlikus tyrimą, buvo išanalizuota, kurios komunikacijos priemonės pagal komunikacijos kanalą daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai.



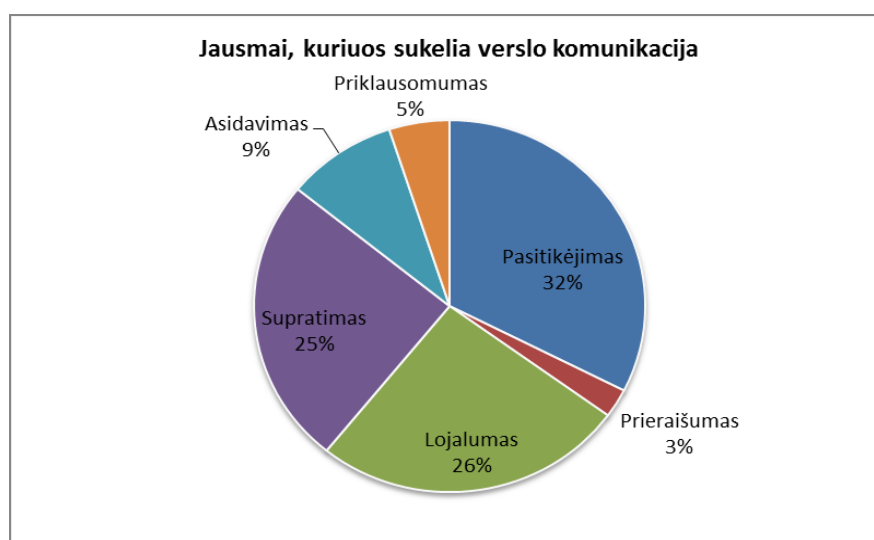
Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

17 pav. Vidinės komunikacijos kanalų įvertinimas pagal komunikacijos priemones

Turimi komunikacijos priemonių įvertinimai leido patikrinti ar respondentų atsakymas į šeštąjį tyrimo anketos klausimą (Kurie vidinės komunikacijos kanalai daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai?) atitinka atskirų priemonių vertinimus. Apskaičiavus komunikacijos priemonių svarbumą (struktūriškai pavaizduota 17 paveiksle), t.y. respondentų balų skyrimą nuo 1 iki 5, paaiškėjo, jog komunikacijos kanalai, darantys didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai, – neformali žodinė ir formali žodinė vidinė komunikacija. Taigi, darytina prielaida, jog darbuotojai nepakankamai buvo įsigilinę į šį klausimą, todėl galima daryti išvadą, jog vidinės komunikacijos kanalai, darantys didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai yra neformali žodinė ir formali žodinė komunikacija – *žodinė vidinė komunikacija*.

H3. Darbuotojų dalyvavimas komunikacijos procese, nepriklausomai nuo pasirinkto komunikacijos kanalo, didina darbuotojų motyvaciją. Tikrinant šią hipotezę buvo siekiama išsiaiškinti, kokius jausmus darbuotojams sukelia verslo komunikacija, ar šie jausmai priklauso nuo pasirinkto komunikacijos kanalo, ar verslo komunikacijos priemonių skaičius yra proporcingas darbuotojų motyvacijos didėjimui ir kodėl verslo komunikacijos priemonių skaičius yra proporcingas motyvacijos didėjimui.

Toliau anketos pagalba buvo norima išsiaiškinti, kokias aspiracijas (jausmus) darbuotojams sukelia verslo komunikacija. Septintasis anketos klausimas „Kokias aspiracijas (jausmus) Jums sukelia verslo komunikacija?“ buvo pateiktas su tokiais atsakymų variantais: pasitikėjimas, prierašumas, lojalumas, supratimas, atsidavimas ir priklausomumas. Gauti rezultatai apibūdinti 17 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

18 pav. Aspiracijos (jausmai), kuriuos darbuotojams sukelia verslo komunikacija

18 paveiksle pavaizduota, kokius jausmus darbuotojams sukelia verslo komunikacija. Tyrimo rezultatai parodė, jog verslo komunikacija 32 % sukelia darbuotojų pasitikėjimą, 26 % – lojalumą, 25 % – supratimą, 9 % – prierašumą, 5 % – priklausomumą ir 3 % – atsidavimą. Taigi, išskiriant 3 jausmus, kuriuos dažniausiai sukelia ir įtakoja verslo komunikacija, jie būtų – pasitikėjimas, lojalumas ir supratimas.

Taip pat tikrinant šią hipotezę, buvo nustatytas stiprus ryšys (0,995863) tarp jausmų, sukeltų vidinės komunikacijos, ir tarp įmonės darbuotojų išdirbtų metų skaičiaus įmonėje.

Aštuntuoju tyrimo klausimu buvo norima iširti ar darbuotojų jausmams įtakos turi verslo komunikacija. Rezultatai pateikti 19 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

19 pav. Aspiracijų (jausmų) priklausymas nuo komunikacijos kanalo

Kaip matyti iš 19 paveikslo, darbuotojų jausmus įtakoja komunikacijos priemonės: 87 % respondentų pasirinko atsakymą „Taip“, 13 % – „Ne“.

Paskutiniai 2 anketinės apklausos „Vidinės komunikacijos keliami jausmai“ dalies klausimai buvo skirti išsiaiškinti ar verslo komunikacijos priemonių kiekis yra proporcingas motyvacijos didėjimui ir kodėl verslo komunikacijos priemonių skaičius yra proporcingas motyvacijos didėjimui.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

20 pav. Verslo komunikacijos priemonių kiekio proporcingumas motyvacijos didėjimui

20 paveiksle struktūriškai pavaizduota, kaip darbuotojai vertina komunikacijos priemonių kiekio proporcingumą jų motyvacijos didėjimui. Beveik dviem trečdaliams (67 %) darbuotojų komunikacijos priemonių kiekis neigiamai veikia jų motyvaciją ir šiek tiek daugiau negu trečdaliui (37 %) darbuotojų komunikacijos priemonių skaičius turi įtakos jų motyvacijai. Taigi darytina išvada, jog organizuojant vidinę komunikaciją, reikia atsižvelgti ne į komunikacijos priemonių kiekį, o į siunčiamo pranešimo kokybę.

Darbuotojai, manantys, jog verslo komunikacijos priemonių kiekis yra proporcingas darbuotojų motyvacijos didėjimui, tokią savo nuomonę argumentavo taip:

- „Ne visiems darbuotojams priimtinos vienodos komunikacijos sklaidos išraiškos. Vieniems geriausiai informacija gaunama elektroniniu paštu, kitiems žodžiu ir pan. Kuo didesnis komunikacijos kanalų kiekis - tuo labiau bus pasiekta tikslinė auditorija.“;

- „Kiekvieną darbuotoją skirtingai įtakoja konkreti komunikacijos priemonė.“;
- „Kuo daugiau variantų, tuo daugiau suderinamumo kiekvienam žmogui.“;
- „Kuo daugiau komunikacijos priemonių bus taikoma, tuo labiau darbuotojai bus motyvuojami bendrauti.“.

Svarbiausias argumentas – pasiekiamumas, kuo daugiau ir įvairesnės komunikacijos priemonės, tuo jos yra priimtinesnės informacijos gavėjui, nes jis gali rinktis, kuri priemonė jam yra patogesnė ir priimtinesnė.

Taigi tyrime kelta trečioji hipotezė, teigianti, jog darbuotojų dalyvavimas komunikacijos procese, nepriklausomai nuo pasirinkto komunikacijos kanalo, didina darbuotojų motyvaciją, pasitvirtino iš dalies, nes dėmesys atkreiptinas į tai, jog komunikacijos priemonių skaičius nėra veiksnys didinantis darbuotojų motyvaciją.

3.3 Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo rezultatų įvertinimas

Atlikto tyrimo duomenų analizė atskleidė verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai rezultatus, kurie, testuojant išsikeltas hipotezes parodė, jog 1 iš 3 hipotezių pasitvirtino, 1 nepasitvirtino ir 1 pasitvirtino dalinai.

21 pav. pateiktos verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimo metu pasitvirtinusi ir nepasitvirtinusi hipotezės. Pateiktame modelyje vientisa linija nurodo pasitvirtinusias hipotezes, brūkšninė linija – nepasitvirtinusių hipotezę.

Toliau darbe bus aptarti hipotezių tikrinimo rezultatai.

H1. Dažnumas ir periodiškumas – verslo komunikacijos savybės, įtakojančios darbuotojų motyvaciją.

Ši hipotezė nepasitvirtino, nes nenustatyta statistiškai reikšminga priklausomybė tarp darbuotojų išdirbtų metų skaičiaus įmonėje ir darbuotojų įsitraukimo į verslo komunikaciją.

Tyrimo rezultatai parodė, jog dažnumas ir periodiškumas nėra verslo komunikacijos savybės įtakojančios darbuotojų motyvaciją. Atvira ir nuoširdi verslo komunikacija įtakoja darbuotojų motyvaciją.

Tai leidžia daryti išvadą, jog organizuojant verslo komunikaciją, motyvuojančią darbuotojus, svarbu atsižvelgti ne į siunčiamų pranešimų dažnumą ir periodiškumą – kiekį, o siunčiamų pranešimų atvirumą ir nuoširdumą – kokybę. Transakcinis komunikacijos modelis (1.1 poskyris), pagal kurį yra organizuojama verslo komunikacija, akcentuoja siunčiamo ir tikslingo

auditoriją arba gavėją pasiekusio pranešimo užtikrinamą atgalinį ryšį. Taigi verslo komunikacijos atvirumas ir nuoširdumas įtakos grįžtamąjį ryšį – darbuotojų motyvaciją.

H2. Verslo komunikacijos rūšis *komunikacija su darbuotojais* daro stipriausią įtaką darbuotojų motyvacijai.

Ši hipotezė pasitvirtino, nes egzistuoja statistiškai reikšminga priklausomybė tarp verslo komunikacijos sukeliamų jausmų ir darbuotojų pareigų kaitos įmonėje.

Tyrimo rezultatai rodo, jog iš verslo komunikacijos rūšių, komunikacija su darbuotojais labiausiai įtakoja darbuotojų motyvaciją. Kitos dvi reikšmingos verslo komunikacijos rūšys yra pokyčių ir rinkodaros komunikacija. Pokyčių komunikacija yra aktuali pasirinktai tiriamai įmonei, nes, kaip buvo minėta, anksčiau darbe, AB „Lietuvos draudimas“ yra privatizuota kompanija. Naujieji savininkai nuo 2003-ųjų metų vykdo pokyčių programas, kurių metu buvo reorganizuoti pardavimų tinklo struktūra ir procesai, taip pat suvaldytas augimas ir ištiesinti administravimo procesai. Pokyčiai, kurie yra inicijuojami po privatizavimo, iš pagrindų reorganizavo visos įmonės veiklą, tuo pačiu ir darbuotojų darbą. Darytina prielaida, jog ši komunikacijos rūšis tirtos įmonės darbuotojų nebuvo tinkamai įvertinta, t.y. nuvertinta. Visi įmonėje vykstantys pokyčiai, jų nauda ir būtinumas turėtų būti tinkamai iškomunikuoti darbuotojams, nesukeliant pasipriešinimo bei nedarant neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai. Rinkodaros komunikacija įtakoja darbuotojų motyvaciją per įmonės atpažįstamumą išorėje (įvaizdis, tapatybė).

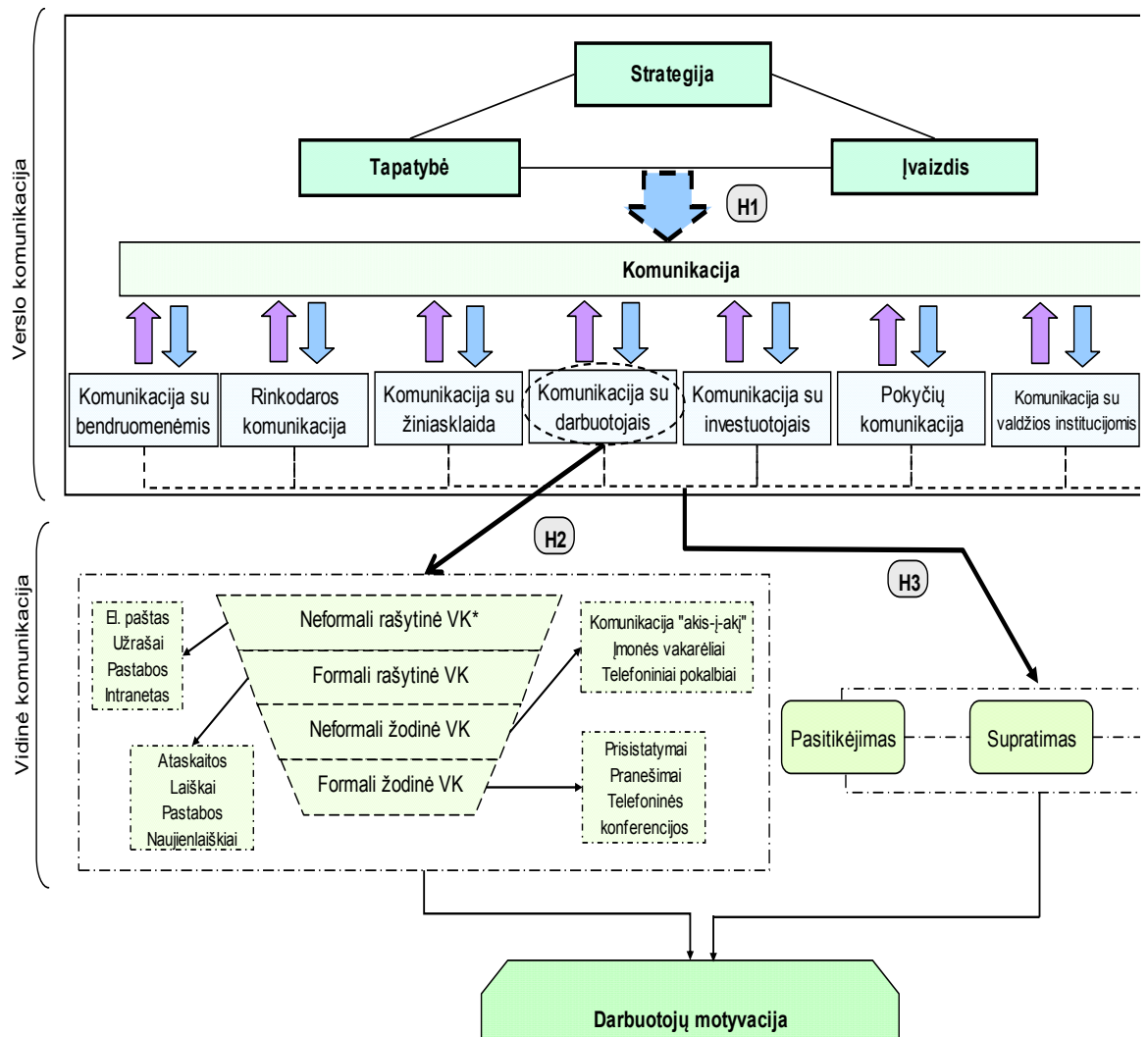
H3. Darbuotojų dalyvavimas komunikacijos procese, nepriklausomai nuo pasirinkto komunikacijos kanalo, didina darbuotojų motyvaciją.

Ši hipotezė pasitvirtino iš dalies, nes nustatytas statistiškai reikšminga priklausomybė tarp jausmų sukeliamų verslo komunikacijos ir darbuotojų išdirbtų metų skaičiaus įmonėje.

Tyrimu nustatyta, jog *neformali žodinė* ir *formali žodinė* komunikacija labiausiai iš vidinės komunikacijos kanalų įtakoja darbuotojų motyvaciją. Komunikacijos priemonės darančios įtaką darbuotojų motyvacijai pagal komunikacijos kanalus pasiskirsčiusios taip: neformali rašytinė komunikacija – *elektroninis paštas*, formali rašytinė komunikacija – *laiškai*, neformali rašytinė komunikacija – *komunikacija „akis į akį“* ir formali žodinė komunikacija – *pristatymai*. Taigi nustačius komunikacijos kanalus ir priemones, kurios įtakoja darbuotojų motyvacijai, buvo taip pat nustatyta, jog komunikacijos priemonių skaičius nėra proporcingas darbuotojų motyvacijos didėjimui. Komunikacijos priemonių skaičius yra įrankis užtikrinantis darbuotojų pasiekiamumą.

Siejant pirmosios ir šios, trečiosios, hipotezių rezultatus, darytina išvada, jog organizuojant verslo, ypač vidinę komunikaciją, dėmesys turėtų būti fokusuojamas į siunčiamus pranešimus, jų turinį, o ne į jų skaičių, periodiškumą ir dažnumą.

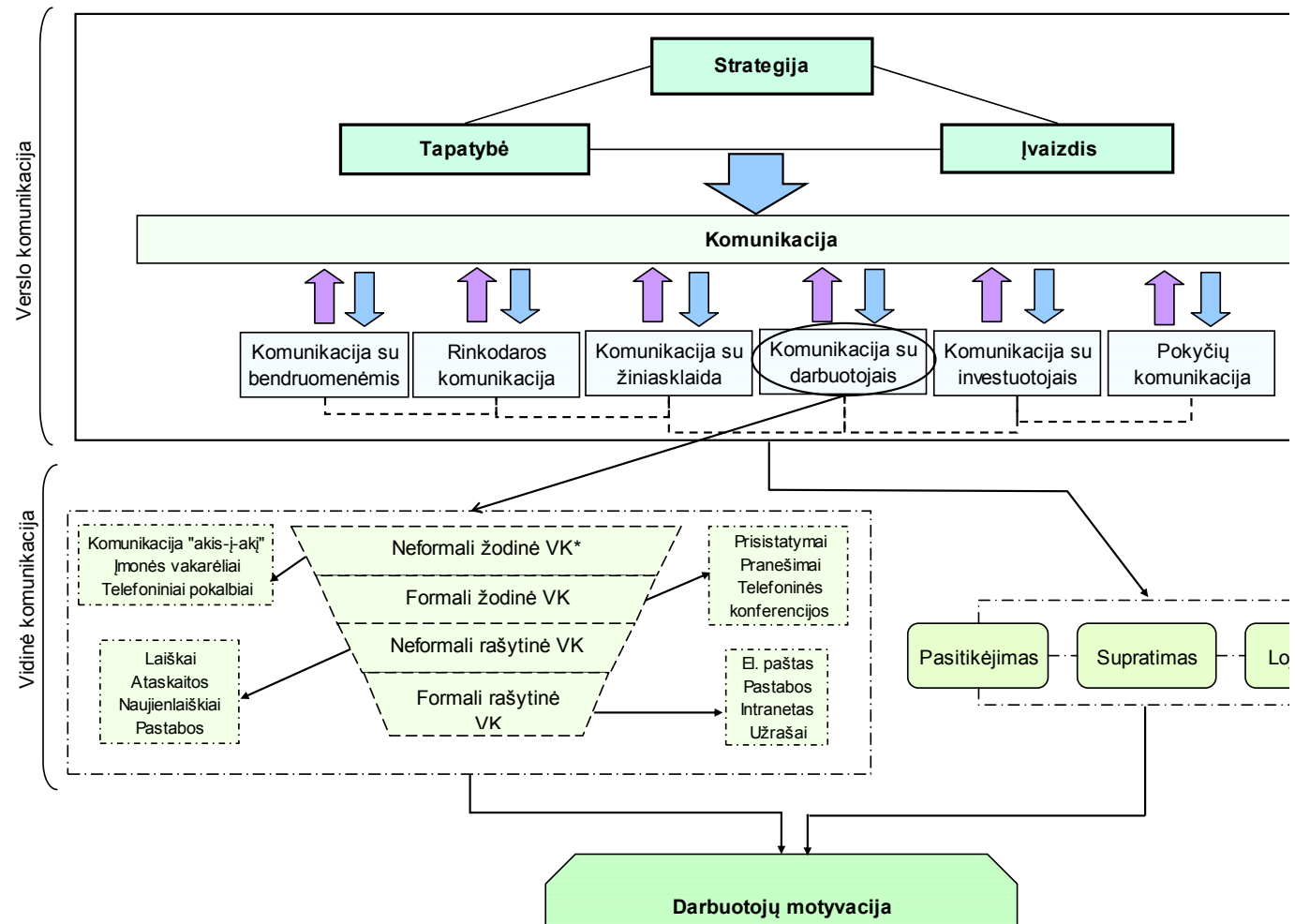
Svarbu pabrėžti, jog respondentų nuomone, jausmai, kuriuos darbuotojams sukelia verslo komunikacija yra pasitikėjimas, lojalumas ir supratimas.



Šaltinis: sukurta autorės

21 pav. Verslo komunikacijos įtaka darbuotojų motyvacijai (pasitvirtinusios hipotezės —→, nepasitvirtinusi hipotezė - - ►)

Apibendrinant tyrimo rezultatus, darytina išvada: **atvira ir nuoširdi verslo komunikacija per vidinės komunikacijos kanalus įtakoja darbuotojų motyvaciją**. Taip pat, atlikus tyrimą, pateiktinas yra *Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai modelis*, kuris yra pavaizduotas 22 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės

22 pav. Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai modelis

Įmonės, organizuodamos verslo komunikaciją, siunčia pranešimus tikslinėms auditorijoms (žr. 22 pav.). Tikslinių auditorijų išskyrimas palengvina verslo komunikacijos procesą. Pranešimų turinį sudaro informacija apie įmonės strategiją, įvaizdį ir tapatybę. Pagrindinės tikslinės auditorijos, dėl kurių yra organizuojama verslo komunikacija yra: bendruomenės, žiniasklaida, darbuotojai, investuotojai, taip pat verslo komunikacija savyje talpina rinkodaros bei pokyčių komunikaciją. Organizuojant verslo komunikaciją, siunčiant pranešimus tikslinėms auditorijoms ir norint iššauti tam tikrus įmonės pageidaujamus veiksmus, t.y. sulaukti grįžtamojo ryšio – poveikio darbuotojų motyvacijai, savybės, kuriomis turi pasižymėti verslo komunikacija yra atvirumas ir nuoširdumas.

Nagrinėjant verslo komunikacijos įtaką darbuotojų motyvacijai, išskirtina yra komunikacija su darbuotojais. Analizuojant vidinę komunikaciją, išskirtini komunikacijos kanalai, darantys įtaką darbuotojų motyvacijai, yra: neformali žodinė, formali žodinė, neformali rašytinė ir formali rašytinė vidinė komunikacija. Svarbiausios iš pastarųjų yra abu žodinės vidinės komunikacijos kanalai. Pagal komunikacijos kanalus išskiriamos komunikacijos priemonės, darančios didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai, yra: neformali rašytinė komunikacija – *elektroninis paštas*, formali rašytinė komunikacija – *laiškai*, neformali rašytinė komunikacija – *komunikacija „akis į akį“* ir formali žodinė komunikacija – *pristatymai*. Komunikacijos priemonių ir kanalų parinkimas priklauso nuo auditorijos svarbos įmonei: kuo reikšmingesnė tikslinė auditorija, tuo aktyviau įmonė stengsis su ja komunikuoti, sukurti bei stiprinti ryšius.

Darbuotojų motyvacija, įtakojama verslo komunikacijos, darbuotojams sukelia pasitikėjimo, supratimo ir lojalumo jausmus. Verslo komunikacijos atvirumas ir nuoširdumas, teisingų komunikacijos kanalų bei jų priemonių parinkimas gali pasiekti sinergijos efektą, t.y. ne tik pasiekti išorines auditorijas, bet ir tiesiogiai įtakoti vidines auditorijas, o svarbiausia daryti įtaką darbuotojų motyvacijai.

IŠVADOS

- Verslo komunikacija – korporatyvinė komunikacija, savyje talpinanti integruotos komunikacijos metodus, padedanti efektyviau kurti, plėtoti ryšius su tikslinėmis auditorijomis, transliuojanti vieningus pranešimus bei sąlygojanti bendrą organizacijos reputacijos kūrimą.
- Bendriausia prasme verslo komunikacija yra skirstoma į *vidinę* bei *išorinę* komunikaciją. Detalesnis verslo komunikacijos klasifikavimas pagal tikslines auditorijas sudarytas iš šių verslo komunikacijos rūšių: komunikacija su darbuotojais, rinkodaros komunikacija arba komunikacija su klientais, komunikacija su bendruomenėmis, komunikacija su žiniasklaida, komunikacija su valdžios institucijomis, komunikacija su investuotojais, krizių komunikacija bei pokyčių komunikacija.
- Vidinės komunikacijos formų kaitai didžiausią įtaką turi informacinės technologijos, jos labiausiai įtakoja vidinės rašytinės komunikacijos kanalus, kurių pagalba komunikacija vyksta sparčiau, garantuojamas atgalinis ryšys.
- Verslo komunikacija, remiantis pasitenkinimo darbu bei procesinėmis motyvacijos teorijomis, įtakoja darbuotojų motyvaciją: tenkindama darbuotojų poreikį būti informuotiems apie įmonės veiklą, kurdama pasididžiavimą įmone, skatindama likti organizacijoje, pagerindama nuotaikas, vienodindama supratimą apie įmonės strategiją, misiją ir kt.
- Verslo komunikacijos ir darbuotojų motyvacijos tema moksliskai yra mažai negrinėta. Verslo ar vidinė komunikacija dažniausiai yra išskiriama kaip vienas iš veiksmių įtakojančių darbuotojų motyvaciją, tačiau šios problemos dažniausiai yra nagrinėjamos atskirai.
- Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog verslo komunikacijos savybės, darančios įtaką darbuotojų motyvacijai, – atvirumas ir nuoširdumas.
- Taip pat išanalizavus atlikto tyrimo duomenis, pateikta išvada, jog vidinės komunikacijos kanalai, labiausiai įtakoję darbuotojų motyvaciją yra neformali žodinė vidinė komunikacija ir formali žodinė vidinė komunikacija.
- Įvertinus tyrimo metu gautus duomenis, paaiškėjo, jog komunikacijos priemonės, įtakojančios darbuotojų motyvaciją, yra šios: elektroninis paštas, laišakai, komunikacija „akis į akį“ ir pristatymai. Komunikacijos priemonių skaičius nėra proporcingas darbuotojų motyvacijos didėjimui, t.y. svarbus ne komunikacijos priemonių skaičius, o jų kokybė (siunčiamo pranešimo turinys).
- Verslo komunikacija, ypač komunikacija su darbuotojais, įtakoja darbuotojų motyvaciją, sukeldama darbuotojams pasitikėjimą, supratimą ir lojalumą.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA (SUMMARY)

Intensive information flows and business globalization in recent decades have become the key factors that determine the success of business organization. Not only tangible assets, but also intellectual property helps modern companies to succeed in fast changing business environments. The organization's necessity to become an open system has incremented the importance of business communication.

Since business communication processes became especially important for every organization, there was an increasing interest in its forms of development. It was understood that the development of business communication requires not only improved communication forms, but employee motivation as well. This aspect is particularly important in building, sustaining and enhancing relationships of organization with its employees.

The object of master thesis is business communication influence on employee motivation. Tasks are raised as follows: 1) to present the conception of business communication and its processes, briefly discuss the types of business communication; 2) to analyze the evolution of methods and techniques used in organizing internal business communication, to identify its main trends; 3) to identify the main motivation means of employees involved in business communication; 4) to present the notch of empirical investigations in business communication influence on employee motivation field; 5) after a thorough literature analysis to shape the business communication influence on employee motivation model; 6) after carrying out a research to evaluate the influence of business communication on employee motivation.

An open and sincere business communication makes the greatest impact on employee motivation. After summarizing the results of research conclusions present the fact that internal communication channels that influence employee communication mostly are: informal verbal internal communication and formal verbal internal communication. Communication means that influence employee communication are: e-mail, letters, face-to-face communication and presentations. The quantity of used communication means is not proportionate to increasing employee motivation: it is substantially dependent on the quality of communication means (the content of messages sent). An effective business communication, especially communication with employees, results employee motivation that is based on trust, awareness and loyalty.

The master thesis consists of 58 pages, there has been used some visual materials: 3 tables and 27 illustrations.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūros sąrašas:

1. APPELBAUM, Steven H; ST-PIERRE, Normand. (1998) Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. Iš *Management Decision*. [interaktyvus], Vol. 36, no. 5 [žiūrėta 2009 m. birželio 17 d.], p. 289-301. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0010360501.pdf>>.
2. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ - IVAŠKEVIČIENĖ, Birutė. (2007) *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija. 213 p. ISBN 9955-09-903-8.
3. BASSETT-JONES, Nigel; C.LLOYD, Geoffrey. (2005) Does Herzberg's motivation theory have staying power? Iš *Journal of Management Development*. Vol. 24, no. 10. [žiūrėta 2009 m. birželio 15 d.], p. 929-943. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=published_emeraldfulltextarticle_pdf_0260241006>.
4. DOLPHIN, Richard R. (2003) The corporate communication function: how well is it funded? Iš *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 8, no. 1. [žiūrėta 2009 m. birželio 17d.], p. 5-10. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=published_emeraldfulltextarticle_pdf_1680080101>.
5. DRŪTEIKIENĖ, Greta. (2006) Organizacijos įvaizdžio palaikymas ištikus krizei – efektyvi komunikacija. Iš *Informacijos mokslai*. [interaktyvus]. 36 t. [žiūrėta 2009 m. gegužės 2 d.], p. 109-116. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/36/109-116.pdf>.
6. ELVING, Wim J.L. (2009) Corporate communication in the new era: confronting the financial crisis. Iš *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 14, no. 1. [žiūrėta 2009 m. birželio 17d.], Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?jsessionid=41A4A165BE62513CD598B8F4E97C4D63?contentType=NonArticle&hdAction=lnkhtml&contentId=1769085>>.
7. FLEINER, Samuel J.; WAGNER, Sophia Angela. *Was verstehen wir unter Unternehmenskommunikation* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.concept-nouveau.de/ukomm.htm>>.
8. GAIDUK, Roman; GAIDUK, Julija; FIELDS, Dail. (2009) Limiting the brain drain: Determinants of employee organizational attachment in Lithuania. Iš *Baltic Journal of Management*. Vol. 4, no. 2. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24d.], p. 149-168. Prieiga per internetą:

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_2950040202>.

9. GOODMAN, Michael B. (2001) Current trends in corporate communication. Iš *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 6, no. 3. [žiūrėta 2009 m. birželio 17d.], p. 117-123. Prieiga per internetą:

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_1680060301>.

10. GOODMAN, Michael B. (2006) Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium. Iš *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 11, no. 3. [žiūrėta 2009 m. birželio 17d.], p. 196-213. Prieiga per internetą:

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_1680110301>.

11. GUDONIENĖ, Vilija. (2006) Korporatyvinė komunikacija – komunikacijos ar valdymo integravimas? Iš *Informacijos mokslai* [interaktyvus]. 39 t. [žiūrėta 2009 m. gegužės 2 d.], p. 82-92. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/39/82-92.pdf>.

12. GUSTAITIENĖ, Loreta; ENDRIULAITIENĖ, Auksė. (2009) Job satisfaction and subjective health among sales managers. Iš *Baltic Journal of Management*. Vol. 4, no. 1. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24d.], p. 51-65. Prieiga per internetą:

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_2950040103>.

13. HEWITT, Paul. (2006) Electronics mail and internal communication: a three-factor model. . Iš *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 11, no. 1. [žiūrėta 2009 m. birželio 17d.], p. 78-92. Prieiga per internetą:

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_1680110108>.

14. HOPKINS, Lee. (2006) *Why does employee communication matter?*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://leehopkins.net/downloads/hopkins-employeecoms-socialmedia-2006-10-20.pdf>>.

15. IHATOR, Augustine S. (2001) Communication style in the information age. ? Iš *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 6, no. 4. [žiūrėta 2009 m. birželio 17d.], p. 199-204. Prieiga per internetą:

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_1680060404>.

16. KALLA, Hanna K. (2005) Integrated internal communications: as multidisciplinary perspective. Iš *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 10, no. 4. [žiūrėta 2009 m.

birželio 17d.], p. 302-314. Prieiga per internetą: http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_1680100402>.

17. KAMEDA, Naoki. (2005) *A research paradigm for international business communication* [interaktyvus]. *Corporate Communications: An International Journal*. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1505920>>.

18. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Judex. 400 p. ISBN 9986-948-65-7.

19. KARECKAITĖ, Deimantė. *Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje*. [žiūrėta 2009 m. birželio 19 d.]. Prieiga per internetą: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf>.

20. LAISVAS IR NEPRIKLAUSOMAS INTERNETO PORTALAS. (2007) *Motyvimasis* [interaktyvus]. *straipsniai.lt* [žiūrėta 2008 m. gruodžio mėn. 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.straipsniai.lt/articles.php?id=2779>>.

21. LAPINIENĖ, Jurga. (2006) Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus [interaktyvus]. *verslas.banga.lt* [žiūrėta 2008 m. gruodžio mėn. 28d.]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/4584613e5ba94>>.

22. LEIPNER, Ingo. (2008) *Unternehmenskommunikation - Schlüssel zur Krisenbewältigung*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.foerderland.de/419+M5421a1cef43.0.html>>.

23. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa (Aušra). 198 p. ISBN 5-430-03320-0.

24. MALEWAR, T.C.; BASSETT, Kara; SIMOES, Claudia. (2006) The role of communication and visual identity in modern organisations. Iš *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 11, no. 2. [žiūrėta 2009 m. birželio 17d.], p. 138-147. Prieiga per internetą: http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_1680110204>.

25. MARKEVIČIENĖ, Auksė. (2003) *Komunikacija: samprata ir procesas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 27d.]. Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai_demo/Dal_soc_komunikacija/resources/documents/2937.pdf>.

26. MARTIŠIUS, Stanislovas A. (1997). *Statistinių išvadų teorijos pradmenys: mokomoji priemonė*. Vilnius: VU leidykla. 119 p.

27. MASALSKIENĖ, Eglė; MASALSKIS, Vitoldas. (2007) *Darbuotojų skatinimas-padėti ar tik netrukdyti?* [interaktyvus]. manager.lt [žiūrėta 2008 m. gruodžio mėn. 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/blog/articles/view/darbuotoju-skatinimas-padeti-ar-tik-netrukdyti>>.
28. McILHERAN, John. (2006) The use of humor in corporate communication. Iš *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 11, no. 3. [žiūrėta 2009 m. birželio 17d.], p. 267-274. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_1680110305>.
29. McNAMARA, Carter. (2009) *Basics in Internal Organizational Communication* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm>.
30. PALIDAUSKAITĖ, Jolanta; SEGALOVICĖNĖ, Irena. (2008) Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. Iš *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 47. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 25d.], p. 73-90. Prieiga per internetą: <<http://www.ceol.com/aspx/issuedetails.aspx?issueid=04871f0b-450d-4288-aabc-299e6d2c6cd4&articleId=41ddd1e-7357-4b49-8e7b-38567f58e37e>>.
31. POWER, Mary; RIENSTRA, Byron. (1999) *Internal communication in new corporate conglomerates: Developing a corporate communication model for loosely coupled businesses in local government* [interaktyvus]. Internal communication. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=867871&StyleSheetView=all>>.
32. PUNDZIENE, Asta; KUNDROTAS, Virginijus; LYDEKA, Zigmantas. (2006) Management challenges in rapidly growing Lithuanian enterprises. Iš *Baltic Journal of Management*. Vol. 1, no. 1. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24d.], p. 34-48. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_2950010103>.
33. RABEY, Gardon P. (2001) Motivation is response. Iš *Industrial and commercial Training*. Vol. 33, no. 1. [žiūrėta 2009 m. birželio 15 d.], p. 26-28. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_0370330104>.
34. REIS, Dayr; PENA, Leticia. (2001) Reengineering the motivation to work. Iš *Management Decision* [interaktyvus]. Vol. 39, no. 8 [žiūrėta 2009 m. birželio 15 d.], p. 666-675. Prieiga per internetą:

http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_0010390808>.

35. RIEL, C. B.M. *Principles of corporate communication*. (1995) Harlow. 239 p. ISBN 0-13-150996-9.

36. RUST, Roland T; STEWART, Greg L.; MILLER, Heather; PIELACK, Debbie. (1996) The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach. Iš *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 7, no. 5. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 25d.], p. 62-80. Prieiga per internetą: http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_0850070504>.

37. STEINER, Carol J. (2001) How important is professionalism to corporate communication? Iš *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 6, no. 3. [žiūrėta 2009 m. birželio 17d.], p. 150-156. Prieiga per internetą: http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_1680060306>.

38. STUART, Bonney E; SAROW, Marilyn S.; STUART, Laurence. (2007) *Integrated business communication in a global marketplace*. England. 426 p. ISBN 978-0-470-02767-7.

39. TIETJEN, Mark A.; MYERS, Robert M. (1998) Motivation and job satisfaction. Iš *Management Decision* [interaktyvus]. Vol. 36, no 4 [žiūrėta 2009 m. sausio 15 d.], p. 226-231. Prieiga per internetą: http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_0010360402>.

40. TUFFREY, Michael. (1997) Employees and the community: how successful companies meet human resource needs through community involvement. Iš *Career Development International*. Vol. 2, no. 1. [žiūrėta 2009 m. birželio 17d.], p. 33-35. Prieiga per internetą: http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_1370020106>.

41. ULEVIČIUS, Liutauras. (2006) *Kaip tapti žinomam: etiški ryšiai su visuomene*. Vilnius: Smaltija. 320 p. ISBN: 9955-707-04-6.

42. VAREY, Richard J. (2002) *Marketing communication: principles and practice*, London: Routledge. 389 p. ISBN 0-415-23040-3.

43. VAREY, Richard J.; WHITE Jon. (2000) The corporate communication system of managing. Iš *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 5, no. 1. [žiūrėta 2009 m. birželio 17d.], p. 5-11. Prieiga per internetą:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_1680050101>.

44. WELCH, Mary; JACKSON, Paul R. (2007) Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Iš *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 12, no. 2. [žiūrėta 2009 m. birželio 17d.], p. 177-198. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_1680120205>.

45. ZYDZIUNAITE, Vilma; KATILIUTE, Egle. (2007) Improving motivation among health care workers in private health care organizations: A perspective of nursing personnel. Iš *Baltic Journal of Management*. Vol. 2, no. 2. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24d.], p. 213-224. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight_ViewContentServlet_contentType=Article&Filename=_published_emeraldfulltextarticle_pdf_2950020206>.

Informacijos šaltinių sąrašas:

46. AB Lietuvos draudimas. (2010) *Apie kompaniją* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <www.ld.lt>.

47. BusinessDictionary.com. (2009) [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessdictionary.com/definition/business.html>>.

48. ELIOT, Geraldine. (2010) *Tips for Effective Business Communication: How to Get Your Message Across* [interaktyvus]. Suite101.com, [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://business-writing.suite101.com/article.cfm/tips_for_effective_business_communication>.

49. FERRABEE, David. (2008) *Change & Internal Communications Elements* [interaktyvus]. Hillandknowlton.com, [žiūrėta 2009 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://blogarchive.hillandknowlton.com/blogs/davidferrabee/default.aspx>>.

50. GREGORY, Alyssa. (2010) *12 Secrets Of Effective Business Communication* [interaktyvus]. Noupe.com, [žiūrėta 2010 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.noupe.com/how-tos/12-secrets-of-effective-business-communication.html>>.

51. HOPKINS, Lee. (2010) *Internal Communication: 12 Essential Elements* [interaktyvus]. Ezinearticles.com, [žiūrėta 2009 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ezinearticles.com/?Internal-Communication:-12-Essential-Elements&id=12286>>.

52. *Lietuvių kalbos žodynas (t. I-XX, 1941-2002) elektroninis variantas I leidimas* (2005) [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lkz.lt/startas.htm>>.

53. MANOHAR, Ultara. (2010) *Effective Business Communication* [interaktyvus]. Buzzle.com, [žiūrėta 2009 m. lapkričio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.buzzle.com/articles/effective-business-communication.html>>.
54. McNAMARA, Carter. (2010) *Basics in Internal Organizational Communications* [interaktyvus]. Managementhelp.org, [žiūrėta 2009 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm>.
55. Meriam-Webster. (2009) [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/business>>.
56. SIROTA, David; MISCHKIND, Louis A., MELTZER, Michael I. (2006) *Why your Employees Are Losing Motivation* [interaktyvus]. Hbs.edu, [žiūrėta 2009 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://hbswk.hbs.edu/archive/5289.html>>.
57. STANIULIS, Tomas. (2009) *Ką vadovas turi žinoti apie vidinės komunikacijos politiką?* [interaktyvus]. VRP: The Blog, [žiūrėta 2010 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrp.lt/lt/blog/?id=90>>.
58. STANIULIS, Tomas. (2010) *Ką reikia žinoti apie vidinės komunikacijos mitus?* [interaktyvus]. VRP: The Blog, [žiūrėta 2010 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrp.lt/lt/blog/?id=97>>.
59. TOWNSEND, Brenda Hall. (2010) *Five Principles of Effective Communication* [interaktyvus]. Buzzle.com, [žiūrėta 2009 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.buzzle.com/editorials/7-31-2005-73993.asp>>.
60. URBONAS, Mindaugas. (2007) *Ateitis priklauso elektroninei rinkodarai, mano komunikacijos specialistė* [interaktyvus]. Naujienų portalas: alfa.lt, [žiūrėta 2009 m. gegužės 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.alfa.lt/straipsnis/148396>>.

VERSLO KOMUNIKACIJOS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TYRIMO ANKETA

Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai tyrimas

Gerbiami respondentai, kviečiu Jus dalyvauti „Verslo komunikacijos įtakos darbuotojų motyvacijai“ tyrime, kurį atlieka Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto, II kurso verslo administravimo magistrantūros studentė Ieva Melnikaitytė. Šio tyrimo tikslas – tirti verslo komunikacijos įtaką darbuotojų motyvacijai. Anketa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus skelbiami tik statistiškai apibendrinti.

Paaiškinimas: *Verslo komunikacija* – vadybos procesas, kai organizacija komunikuoja su tikslinėmis auditorijomis, siekdama abipusės naudos. *Tikslinė auditorija* – grupė žmonių, kurią norima paveikti.

Verslo komunikacijos savybės

1. Kokios yra pagrindinės tikslinės auditorijos, dėl kurių yra organizuojama verslo komunikacija?

(pasirinkite TRIS iš žemiau pateiktų atsakymų variantų)

- Darbuotojai
- Žiniasklaida
- Klientai ir potencialūs klientai
- Valdžios institucijos
- Investuotojai

2. Kiek Jums svarbu žinoti įmonės strategiją, jos kuriamą įvaizdį ir turimą tapatybę?

(pasirinkite VIENĄ iš žemiau pateiktų atsakymų variantų)

- Labai svarbu
- Svarbu
- Nei svarbu, nei nesvarbu
- Nesvarbu
- Visiškai nesvarbu

3. Kokios verslo komunikacijos savybės turi didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai?

(pasirinkite DU iš žemiau pateiktų atsakymų variantų ir/arba įrašykite savo)

- Atvirumas
- Dažnumas
- Nuoširdumas
- Periodiškumas
- Retumas
- Kita

4. Kuri verslo komunikacijos rūšis daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai?

(pasirinkite VIENĄ iš žemiau pateiktų atsakymų variantų)

- Komunikacija su bendruomenėmis
- Rinkodaros komunikacija
- Komunikacija su žiniasklaida
- Komunikacija su darbuotojais
- Komunikacija su investuotojais
- Pokyčių komunikacija
- Komunikacija su valdžios institucijomis
- Krizių komunikacija

Vidinė komunikacija

5. Kurios komunikacijos su darbuotojais priemonės daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai?
(įvertinkite kiekvieną pateiktą teiginį, APIBRAUKITE skaičių nuo 1 iki 5, kai 1 – mažiausiai svarbus, 5 – svarbiausias)

Komunikacijos kanalai	Komunikacijos priemonės	Vertinimas
Neformali rašytinė vidinė komunikacija	El. paštas	...1...2...3...4...5...
	Užrašai	...1...2...3...4...5...
	Pastabos	...1...2...3...4...5...
	Intranetas	...1...2...3...4...5...
Formali rašytinė vidinė komunikacija	Ataskaitos	...1...2...3...4...5...
	Laiškai	...1...2...3...4...5...
	Pastabos	...1...2...3...4...5...
	Naujienlaiškiai	...1...2...3...4...5...
Neformali žodinė vidinė komunikacija	Komunikacija „akis į akį“	...1...2...3...4...5...
	Įmonės vakarėliai	...1...2...3...4...5...
	Telefoniniai pokalbiai	...1...2...3...4...5...
Formali žodinė vidinė komunikacija	Pristatymai	...1...2...3...4...5...
	Pranešimai	...1...2...3...4...5...
	Telefoninės konferencijos	...1...2...3...4...5...

6. Kurie vidinės komunikacijos kanalai daro didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai?
(pasirinkite VIENĄ iš žemiau pateiktų atsakymų variantų)

- Neformali rašytinė
- Formali rašytinė
- Neformali žodinė
- Formali žodinė

Vidinės komunikacijos keliami jausmai

7. Kokias aspiracijas (jausmus) Jums sukelia verslo komunikacija?
(pasirinkite TRIS iš žemiau pateiktų atsakymų variantų)

- Pasitikėjimas
- Prieraišumas
- Lojalumas
- Supratimas
- Atsidavimas
- Priklausomumas

8. Ar aspiracijos (jausmai) priklauso nuo komunikacijos kanalo?
(pasirinkite VIENĄ iš žemiau pateiktų atsakymų variantų)

Taip Ne

9. Kaip manote ar verslo komunikacijos priemonių kiekis yra proporcingas motyvacijos didėjimui?
(pasirinkite VIENĄ iš žemiau pateiktų atsakymų variantų)

Taip (Pereikite prie 10 klausimo) Ne (Pereikite prie 11 klausimo)

10. Kodėl verslo komunikacijos priemonių skaičius yra proporcingas motyvacijos didėjimui?

.....
.....
.....

Bendra informacija

11. Jūsų amžius:

(pasirinkite VIENĄ iš žemiau pateiktų atsakymų variantų)

- 18 – 20 metų
- 21 – 25 metų
- 26 – 30 metų
- 31 ir daugiau

12. Jūsų lytis:

(pasirinkite VIENĄ iš žemiau pateiktų atsakymų variantų)

- Vyras
- Moteris

13. Kiek metų dirbate Lietuvos draudime?

(pasirinkite VIENĄ iš žemiau pateiktų atsakymų variantų)

- Iki 1 metų
- 2-5 metus
- 5-10 metų
- 10 ir daugiau

14. Kokiose pareigose šiuo metu dirbate Lietuvos draudime?

(savo atsakymą PARAŠYKITE)

.....

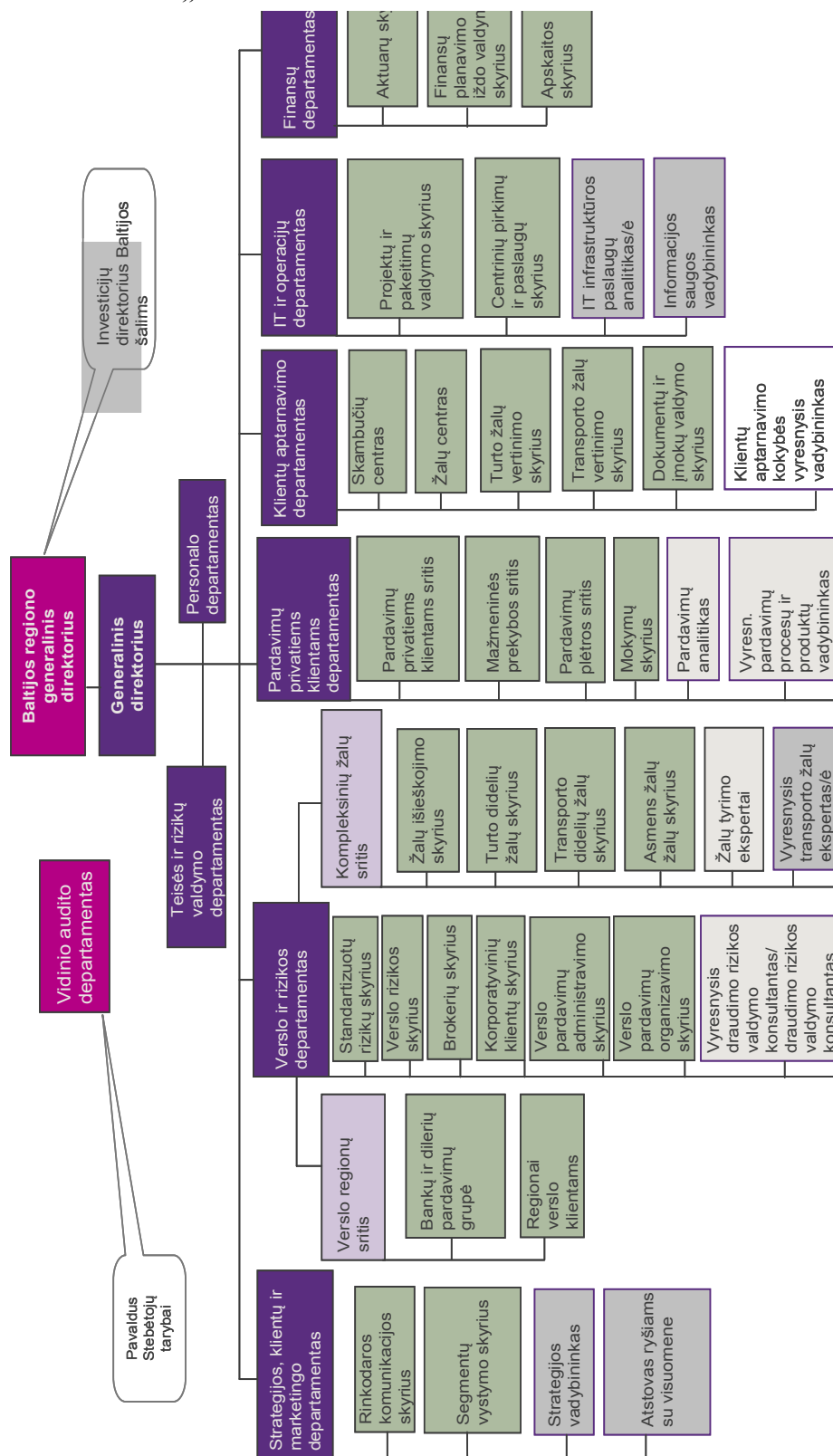
15. Kiek kartų per Jūsų darbo laiką Lietuvos draudime pasikeitė Jūsų pareigos?

(savo atsakymą PARAŠYKITE)

.....

Ačiū už atsakymus! ☺

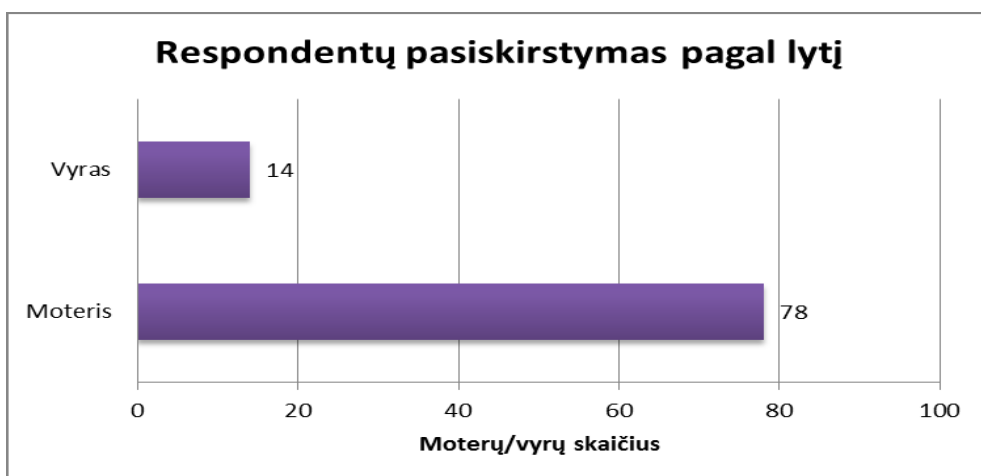
AB „LIETUVOS DRAUDIMAS“ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA



Šaltinis: AB „Lietuvos draudimas“ intranetas

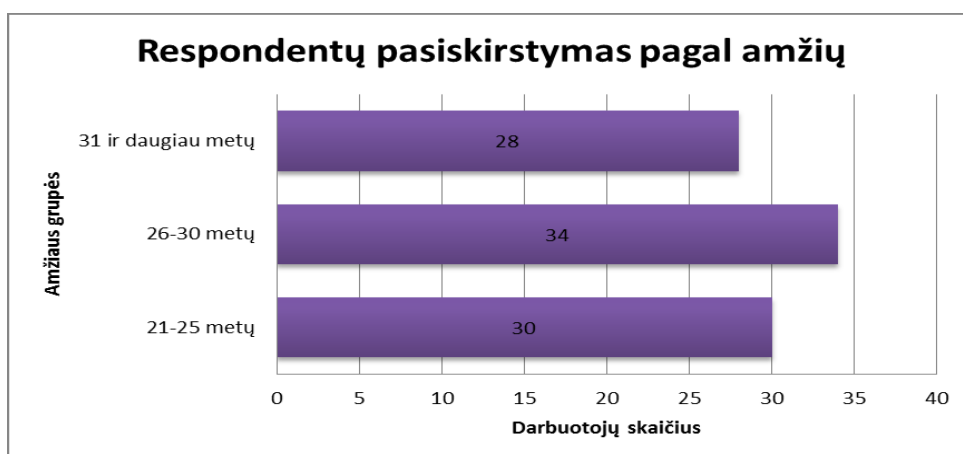
23 pav. AB „Lietuvos draudimas“ organizacijos struktūra

TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖS REZULTATAI



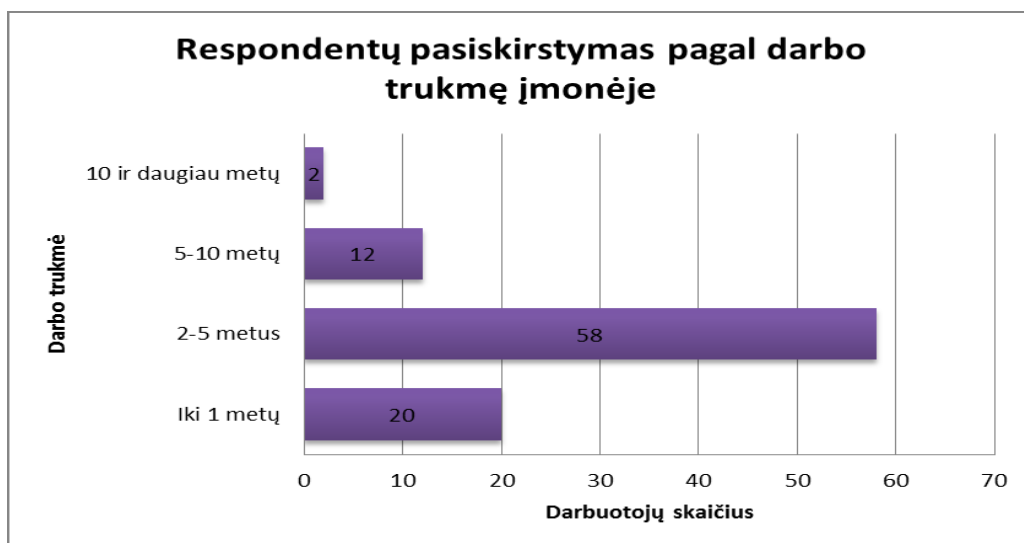
Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį



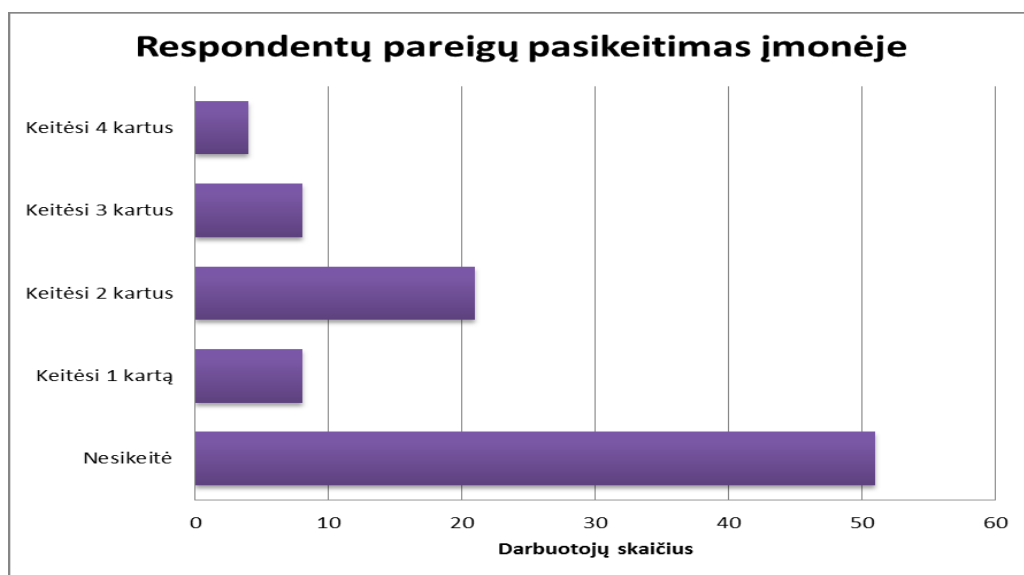
Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo trukmę įmonėje



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis anketos atsakymais

27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigų įmonėje pasikeitimą