

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Jolanta TAMUTYTĖ
Vadybos studijų programos studentas

ĮMONIŲ VIDINĖ KOMUNIKACIJA VALDYMO
STRUKTŪROJE

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Jolanta TAMUTYTĖ

ĮMONIŲ VIDINĖ KOMUNIKACIJA VALDYMO
STRUKTŪROJE

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovas:

doc. dr. Artūras BLINSTRUBAS

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje: magistro studijų Vadybos programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovas doc. dr. A. Blinstrubas. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 90 p. (126 p.).

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe „Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje“ analizuojama įmonių vidinė komunikacija ir jos efektyvumo bruožai valdymo struktūroje praktiniu ir teoriniu aspektu, parengiamas bendras efektyvios vidinės komunikacijos proceso ir valdymo struktūros modelis, apimantis visus valdymo struktūros tipus.

Teorinėje dalyje yra apžvelgiamos komunikacijos, organizacinės komunikacijos ir vidinės komunikacijos sampratos, funkcijos, tikslai ir uždaviniai. Analizuojami galimi informacijos perdavimo kanalai, organizacinių valdymo struktūrų schemas bei vidinės komunikacijos sąsaja su valdymo struktūra, jos proceso perteikimas / pavaizdavimas valdymo struktūros schemeje. Siekiant pagrindinio tikslo parengti bendrą vidinės komunikacijos proceso ir valdymo struktūros modelį, visų pirma sudaromi teoriniai matricinės, funkcinės ir divizinės valdymo struktūros modeliai. Sudarytuose modeliuose atsispindi literatūroje autorių aprašyti vertikalūs („aukštyn“, „žemyn“) ir horizontalūs komunikacijos srautai bei grįžtamasis ryšys. Siekiant tikslumo ir pagrįstumo, toliau teoriniai modeliai yra tikrinami ir tobulinami praktiniu aspektu.

Empirinėje darbo dalyje analizuojamos 30 skirtingų įmonių formaliai patvirtintos valdymo struktūros schemas, grupuojant į pasirinktas analizuoti matricines, funkcinės ir divizinės valdymo struktūrų grupes. Šios grupės analizuojamos atskirai, remiantis papildoma informacija apie įmonių dydį, darbuotojų skaičių ir veiklą, ieškant galimų sąsajų su pačia valdymo struktūra ir jos schema. Po šios analizės, iš visų įmonių detalesnei analizei buvo pasirinktos 6 įmonės, apklausiant po 4 tose įmonėse dirbančius darbuotojus. Iš viso pasirinkta apklausti 16 darbuotojų. 4 įmonių pasirinkimą lėmė jų geografinė padėtis – šios įmonės vykdo savo veiklą arba turi įmonės padalinius Šiaulių mieste. Siekiant apklausti pasirinktų įmonių darbuotojus, buvo naudojamas pusiau struktūrizuotas interviu metodas, kurio metu parengtas interviu klausimynas. Taip visiems darbuotojams pateikiami atviro tipo klausimai, kurie interviu metu buvo papildyti papildomais klausimais arba pakeisti, kad kuo daugiau sužinoti. Gauti atsakymai iš apklaustų įmonių darbuotojų padėjo palyginti valdymo struktūras iš teorinės ir praktinės pusės bei išskirti pagrindinius bruožus, kurie vidinę komunikaciją paverčia efektyvia vidine komunikacija. Remiantis praktika paremtu efektyvios vidinės komunikacijos procesu

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

bei kitais informantų pateiktais atsakymais, sudarytas bendras vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelis, apimantis visus valdymo struktūrų tipus.

Teoriškai ir praktiškai pagrįstas, patikrintas ir patobulintas bendras efektyvios vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelis bei kiti atlikto tyrimo rezultatai, galėtų būti panaudoti praktiškai įmonėms renkantis ir sudarant valdymo struktūras bei jų schemas ir organizuojant vidinės komunikacijos proceso valdymo ypatumus, siekiant maksimalaus komunikacinijos efektyvumo.

Raktiniai žodžiai: vidinė komunikacija, valdymo struktūra, valdymo struktūros schema.

Tamutyte, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Tamutyte, J. (2014). Internal communication of organisations in management structure: final thesis of master management program. Tutor of final thesis doc. dr. A. Blinstrubas. Siauliai university, management department, 90 p. (126 p.)

SUMMARY

In the final thesis of master degree named “Internal communication of organisations in management structure” the effectiveness of internal communication of organizations in management structure is analyzed from both practical and theoretical side. Also, joint models of effective internal communication process and management structure by types were created.

For more information, in the theoretical part of this thesis communication, organizational communication and internal communication definitions, functions, objectives and tasks are overviewed. Also, communication channels, organizational structure models and connections between internal communication and management structure, it’s process integration inside the scheme of management structure is analyzed. According to the main goal to create the joint model of internal communication process and management structure, firstly theoretical models of matrix, functional and divisional management structures were created. These models show matrix/functional/divisional organizational structure schemes with in literature by authors described horizontal (“upward”, “downward”) and vertical communication flows, also feedback. In order to improve and to substantiate these models there was a decision to check them practically.

So, empirical part of this thesis starts with analysis of 30 different randomly selected companies with formally approved schemes of management structure. These schemes were grouped in to 3 groups of management structures: matrix, functional and divisional. Each grope was analysed individually according to the size, number of employees, activity and their possible connection to the management structure and its cheme. After this analysis, 6 companies were selected for more detailed analysis, and 4 employees from each company, 16 employees in total, were interviewed. 4 (from 6) companies were selected because of their geographical place – these companies operate their activities or have their subdivisions in Siauliai city. To question selected employees, qualitative semi-structured interview method was applied, which means that all employees received opened questions from basic questionnaire, which were changed or supplemented with additional questions, for reason to ask and to know more. All received answers helped to compare management structures from the theoretical and practical side. Also, to find key futures, that turns internal communication in to effective internal

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

communication. This practically based effective internal communication process and other answers, received from the informants, helped to create the joint model of internal communication and management structure, which includes all types of management structure.

Theoretically and practically based joint matrix, functional and divisional models, with integrated process of effective internal communication features, and research results in basic, can be used in practice by companies for choosing and creating management structures and their schemes, also for organizing and managing the management features for the process of internal communication, in case to achieve the maximum level of effectiveness.

Key words: internal communication, management structure, management structure scheme.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	9
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	10
ĮVADAS	11
1 TEORINIAI KOMUNIKACIJOS ASPEKTAI.....	14
1.1 Komunikacijos ir organizacinės komunikacijos apibrėžtys	14
1.2 Įmonės vidinės komunikacijos paskirtis	17
1.3 Įmonės vidinės komunikacijos funkcijos ir tikslai	19
1.4 Informacijos perdavimo kanalai organizacijoje	22
1.5 Organizacinė valdymo struktūra ir tipai.....	25
1.6 Teorinis vidinės komunikacijos proceso ir valdymo struktūros modelis.....	31
2 TYRIMO METODOLOGIJA IR PROCEDŪROS	37
2.1 Taikyti metodai.....	37
2.2 Tyrimo instrumento pagrindimas	38
2.3 Tyrimo empirinė bazė ir imtis	42
2.4 Tyrimo administravimas	44
2.4.1 Oficialių dokumentų lyginamoji analizė	44
2.4.2 Interviu etapai	47
3 ĮMONIŲ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMO STRUKTŪROJE TYRIMO REZULTATAI	52
3.1 Vertikalios ir horizontalios įmonių vidinės komunikacijos rezultatai	52
3.2 Vidinės komunikacijos proceso valdymo rezultatai	63
3.3 Vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros atitikties ir sąsajos	68
3.4 Vidinės komunikacijos proceso ir valdymo struktūros modelis.....	73
IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI.....	78
PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS	81
LITERATŪRA	83
DOKUMENTAI	88
PRIEDAI	91
1 priedas Interviu klausimynas	92
2 priedas Įmonių, turinčių matricinę valdymo struktūrą, apžvalga	94
3 priedas Įmonių, turinčių funkcinę valdymo struktūrą, apžvalga	95
4 priedas Įmonių, turinčių divizinę valdymo struktūrą, apžvalga	96

5	priedas NOKIA matricinė valdymo struktūra	97
6	priedas HONDA matricinė valdymo struktūra	98
7	priedas IBA grupės matricinė valdymo struktūra	99
8	priedas Aalto universiteto matricinė valdymo struktūra	100
9	priedas National GRID įmonės matricinė valdymo struktūra	101
10	priedas Minnesota universiteto IT skyriaus (OIT) matricinė valdymo struktūra	102
11	priedas . Manchester universiteto Medicinos ir Žmogiškųjų santykių fakulteto matricinė valdymo struktūra.....	103
12	priedas TitanX matricinė valdymo struktūra	104
13	priedas NAVFAC matricinė valdymo struktūra	105
14	priedas DCCD organizacinė matricinė valdymo struktūra.....	106
15	priedas UAB „Šiaulių vandenys“ funkcinės valdymo struktūros schema	107
16	priedas AB „Lietuvos draudimas“ funkcinės valdymo struktūros schema	108
17	priedas AB SEB banko funkcinės valdymo struktūros schema.....	109
18	priedas UAB „Šilutės šilumos tinklai“ funkcinės valdymo struktūros schema.....	110
19	priedas Alytaus jaunimo centro funkcinės valdymo struktūros schema	111
20	priedas Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės funkcinės valdymo struktūros schema	112
21	priedas VšĮ Panevėžio rajono savivaldybės poliklinikos funkcinės valdymo struktūros schema	113
22	priedas . Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato funkcinės valdymo struktūros schema	114
23	priedas AB Lietuvos paštas funkcinės valdymo struktūros schema	115
24	priedas AB DNB banko grupės funkcinės valdymo struktūros schema	116
25	priedas AKROPOLIS GROUP, LT divizinės valdymo struktūros schema	117
26	priedas MAXIMA GRUPĖ, UAB divizinės valdymo struktūros schema	118
27	priedas MG Baltic divizinės valdymo struktūros schema	119
28	priedas VĮ Panevėžio regiono keliai divizinės valdymo struktūros schema	120
29	priedas Grožio akademija medicina divizinės valdymo struktūros schema	121
30	priedas Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centro divizinės valdymo struktūros schema	122
31	priedas Toyota Motor Corporation divizinės valdymo struktūros schema	123
32	priedas Apple Inc. divizinės valdymo struktūros schema	124
33	priedas Operacion Smile divizinės valdymo struktūros schema	125
34	priedas PUMA AG divizinės valdymo struktūros schema	126

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.2-1 lentelė Skirtingų autorių pateikiamos vidinės komunikacijos apibrėžtys	18
2.2-1 lentelė Interviu klausimyno turinio pagrindimas	41
2.4.2-1 lentelė AB „Šiaulių vandenys“ informantų demografinės charakteristikos	47
2.4.2-2 lentelė AB „Lietuvos draudimas“ informantų demografinės charakteristikos.....	48
2.4.2-3 lentelė AKROPOLIS GROUP, UAB Šiaulių padalinio informantų demografinės charakteristikos	49
2.4.2-4 lentelė MAXIMA LT, UAB Šiaulių padalinių informantų demografinės charakteristikos	50
3.1-1 lentelė Informantų pavaldumas	52
3.1-2 lentelė Informantų pasiskirstymas pagal informacijos perdavimo kanalus	55
3.1-3 lentelė Informantų pasiskirstymas pagal informatyvumą ir perduodamą informaciją	57
3.1-4 lentelė Informantų pasiskirstymas pagal bendravimą	58
3.1-5 lentelė Informantų pasiskirstymas pagal darbe patiriamas problemas	59
3.1-6 lentelė Informantų pasiskirstymas pagal veiklos ir užduočių derinimą tarpusavyje	60
3.1-7 lentelė Informantų pasiskirstymas pagal teigiamus bendravimo bruožus	61
3.2-1 lentelė Informantų pasiskirstymas pagal santykių skatinimo / palaikymo sistemų taikymą.....	64
3.2-2 lentelė Informantų pasiskirstymas pagal motyvaciją	67

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1.1-1 pav. Komunikacijos sąvokos interpretacija.....	15
1.1-2 pav. Komunikacijos procesas (Karl Buhler, 1934).....	16
1.3-1 pav. Komunikavimo organizacijose tikslai (Moorhead ir Griffin, 1990)	20
1.5-1 pav. Principinės matricinės struktūros schema (didelės įmonės variantas)	27
1.5-2 pav. Funkcinės organizacijos valdymo struktūros schema	28
1.5-3 pav. Divizinės organizacijos valdymo struktūros schema	29
1.6-1 pav. Įmonės vidinės komunikacijos ir principinės matricinės valdymo struktūros modelis.....	32
1.6-2 pav. Įmonės vidinės komunikacijos ir funkcinės valdymo struktūros modelis.....	33
1.6-3 pav. Įmonės vidinės komunikacijos ir divizinės valdymo struktūros modelis.....	34
2.2-1 pav. Interviu tyrimo instrumento struktūra.....	39
2.4.1-1 pav. Matricinės valdymo struktūros schema	45
3.2-1 pav. Bendravimą skatinanti sistema.....	66
3.3-1 pav. AKROPOLIS GROUP, UAB vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros schema	71
3.4-1 pav. Vidinės komunikacijos proceso ir valdymo struktūros modelis	74

IVADAS

Klasikinis požiūris vidinę įmonės komunikaciją sieja su vienu iš valdymo įrankiu, kuris, anot Attharangsun ir Ussahawanitchakit (2010), yra skirtas vadovų užduotims, įsakymams ir instrukcijoms perduoti žemesniame hierarchiniame lygyje dirbantiems darbuotojams. Šiandieninis požiūris vidinei įmonės komunikacijai suteikia kitą statusą – pasikeitimą informacija dauguma autorių (Matkevičienė, 2005, Stoškus, Beržinskienė, 2005, Abdullah ir Antony, 2012, Indriksons, 2012) traktuoja jau ne vien kaip valdymo priemonę, o kartu kaip procesą, vienijantį ir nukreipiantį organizacijos narių veiksmus į bendrą tikslo siekimą, padedantį nukreipti informacinį ryšį tinkama linkme ir formuoti gerus, pasitikėjimu pagrįstus santykius tarp įmonės darbuotojų.

Organizacinė struktūra ir tinkamas jos sudarymas, anot Nordin, Holib ir Ghazali (2011), yra kitas seniai žinomas būdas, padedantis valdyti įmonę ir turintis tvirtą sąsają su vidinės įmonės komunikacijos procesu, nes organizacinė valdymo struktūra tarsi įrėmina, o jos schema vaizdžiai pateikia formalius ir neformalius įmonės darbuotojų santykius. Tačiau, tai tėra tik paviršutiniškas komunikacijos proceso vaizdavimas, kuriame slypi sudėtingos informacijos perdavimo galimybės, informacijos paskirstymo ypatumai ir grįžtamojo ryšio svarba.

Tema aktuali tuo, kad kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą struktūrą, kurios rėmuose, remiantis Sakalu ir Šilingiene (2000), yra realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai, dar vadinami vidine įmonės komunikacija, dėl kurios tinkamo valdymo, Čorić ir Vokić (2009) cit. Farrant (2003) teigimu, įmonės darbuotojai yra nuolatos skatinami efektyvaus įmonės tikslų siekimo ir realizavimo. Vadinasi, tik tinkamu vadovybės vidinės komunikacijos valdymu galima gauti efektyvią tikslų siekimo skatinamąją programą, kuriai sudaryti reikalinga gili vidinės komunikacijos ir organizacinės struktūros sąsajos analizė.

Temos naujumas grindžiamas tuo, kad šių dienų organizacijos sėkmę įmonių gausoje lemia daugelį veiksnių, iš kurių vidinė komunikacija (Petrescu, 2011), profesionalus jos valdymas (Abdullah, Antony, 2012) ir tinkamas įmonės valdymo struktūros sudarymas (Csaszar, 2012) ir parinkimas, yra svarbiausių sėkmę lemiančių veiksnių sąrašė. Nepaisant to, dažnai vidinė įmonės komunikacija, Smith ir Mounter (2008) teigimu, yra neįvertinama ir manoma, kad tai yra lengviausiai valdomas veiksnys. Tačiau, svarbu suprasti, kad vidinė komunikacija yra pagrindinis organizacijos varomasis variklis, nuo kurio priklauso darbuotojų darbo efektyvumas ir produktyvumas, bei siekiamų organizacijos tikslų sklandumas ir rezultatyvumas. Be to, įmonėms plečiantis, tampant vis didesnėms ir sudėtingesnėms, remiantis Nordin, Halib bei Ghazali (2011), sąlygodama painesnę vidinę komunikaciją, kartu plečiasi ir

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

valdymo struktūra. Dėl to, įmonės darbuotojams komunikuoti darosi vis sudėtingiau, nes auga perduodamos informacijos kiekis, dėl ko didėja darbuotojų darbo krūvis, kuris įtakoja prastesnius tarpusavio santykius ir sunkiau pasiekiamą galutinį tikslą.

Iš teorinės pusės, galima pastebėti stiprų ryšį tarp įmonės vidinės komunikacijos proceso ir valdymo struktūros, tačiau iš praktinės pusės, nėra pastebimas glaudus analizuojamų valdymo įrankių ryšys. Nes įmonė gali turėti tobulai sumodeliuotą valdymo struktūrą, su įrėmintais formaliais ir neformaliais informacijos perdavimo kanalais (vertikaliais bei horizontaliais), tačiau silpną komunikacinį procesą, kuris įtakoja prastus darbuotojų tarpusavio santykius, įmonę smukdančius veiklos rezultatus ir net demotyvaciją. O silpna komunikacija atsiranda dėl netinkamo valdymo, nes, Ćorić, Vokić (2009) cit. Dolphin (2005), Abdullah ir Antony (2012) teigia, kad vidinės komunikacijos proceso valdymo vaidmuo – palaikyti ir tvirtinti darbuotojų santykius, sukurti darbingą, o kartu ir draugišką atmosferą, laiku perduodant patikimą informaciją, tinkamai ir aiškiai suformuluojant pavedamas užduotis bei įmonės tikslus, skatinant grįžtamąjį ryšį, lankstų keitimąsi informacija, problemomis bei galimais jų sprendimų būdais. Remiantis šiomis aktualijomis keliama **tyrimo problema**, išreiškiama šiais klausimais: Kokie elementai ir savybės sieja įmonės vidinės komunikacijos procesą ir valdymo struktūrą? Kokios randamos atitikty/skirtumai lyginant tarp teorijoje ir praktikoje pateikiamo įmonės vidinės komunikacijos proceso valdymo struktūroje? Kaip gali atrodyti bendra įmonės komunikacijos ir valdymo struktūros schema?

Tyrimo **objektas** – įmonės vidinės komunikacijos procesas valdymo struktūroje.

Tikslas – ištirti įmonės vidinės komunikacijos procesą valdymo struktūroje, parengti bendrą vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelį.

Tiksliui pasiekti iškelti šie **uždaviniai**:

1. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, atskleisti vidinės komunikacijos organizacijoje sampratą, apibūdinti ryšį tarp įmonės vidinės komunikacijos proceso ir valdymo struktūros.
2. Palyginti atsitiktinai parinktų įmonių vidinės komunikacijos valdymo struktūroje procesą teoriniu ir praktiniu aspektu, nustatant valdymo struktūrų pasirinkimą lemiančius veiksnius ir pagrindinius efektyvios komunikacijos bruožus, kurie turi įtakos įmonės komunikaciniams srautams, formalios ir neformalios aplinkos kūrimuisi bei įmonės darbuotojų tarpusavio santykiams.
3. Parengti bendrą vidinės įmonės komunikacijos proceso ir valdymo struktūros modelį / schemą.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė: remtasi lietuvių ir užsienio autorių moksline literatūra, straipsniais, esančiais duomenų bazėse, susijusiais su vidine įmonės komunikacija, valdymo struktūra ir jų tarpusavio sąsaja;
2. Duomenų apibendrinimas, sisteminimas, pateikimas grafiniu aspektu (schemomis);
3. Dokumentų, atspindinčių įmonių organizacinės valdymo struktūras, lyginamoji analizė;
4. Pusiaus struktūruotas atviro tipo giluminis interviu, susidedantis iš 3 dalių – laisvų pokalbių.

Tyrimo metodologija. Siekiant ištirti įmonės vidinės komunikacijos procesą valdymo struktūroje, buvo atlikta Lietuvos (Puškorius, 2002; Stoškus, 2002; Šeibokienės, 2002 ir kt.) ir užsienio (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000; Abdullah, Vveinhardt, 2007; Antony, 2012 ir kt.) autorių mokslinių publikacijų rinkimas, analizė, sisteminimas ir pateikimas grafiniu (lentelės, paveikslai) aspektu.

Dokumentų analizei pasirinktos tirti 30 skirtingų įmonių internetinėse svetainėse rastos valdymo struktūros schemas (po 10 funkcinų, divizinių ir matricinių struktūrų schemų), kurios analizuojamos remiantis rasta informacija apie įmonių dydį (darbuotojų skaičius, plėtra) ir veiklą, išskiriant struktūrų skirtumus ir panašumus.

Kad išnagrinėti vidinės komunikacijos procesą įmonės valdymo struktūroje, buvo pasirinkta apklausti 6 įmonių darbuotojus (po 4 darbuotojus) taikant pusiau struktūruoto atviro tipo interviu metodą, susidedantį iš 3 dalių – laisvų pokalbių. Taigi, tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis metodas, o gautų duomenų analizei naudojamas kokybinės turinio (content) analizės metodas.

Tyrimo rezultatai atskleidė stiprią vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros sąsają, kuri rodo, kad kiekviena valdymo struktūra įrėmina formalius įmonės darbuotojų komunikacijos santykius, kurie atitinka valdymo struktūros schemą, tačiau slepia įvairiausias (formalius ir neformalius) komunikacinius srautus bei atmosferas. Taip pat, remiantis interviu metu gautais atsakymais, išskirti įmonėms būdingi efektyvios vidinės komunikacijos bruožai, kurie aprašomi mokslinėje literatūroje ir kurie išskiriami, kaip žinomi, tačiau nauji svarbumo atžvilgiu. Tokiu būdu parengtas vidinės komunikacijos procesas ir bendras vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelis, apimantis visus valdymo struktūros tipus, galėsiantis padėti įmonėms praktikoje sudarant valdymo struktūras bei jų schemas ir organizuojant efektyvios vidinės komunikacijos procesą bei tinkamą jo valdymą.

Darbo struktūra: magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir praktinė dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbe pateikti 14 paveikslų, 15 lentelių, 34 priedai, panaudoti 69 lietuvių ir užsienio autorių literatūros šaltiniai bei 30 dokumentų. Darbo apimtis – 90 (126) puslapiai.

1 TEORINIAI KOMUNIKACIJOS ASPEKTAI

1.1 *Komunikacijos ir organizacinės komunikacijos apibrėžtys*

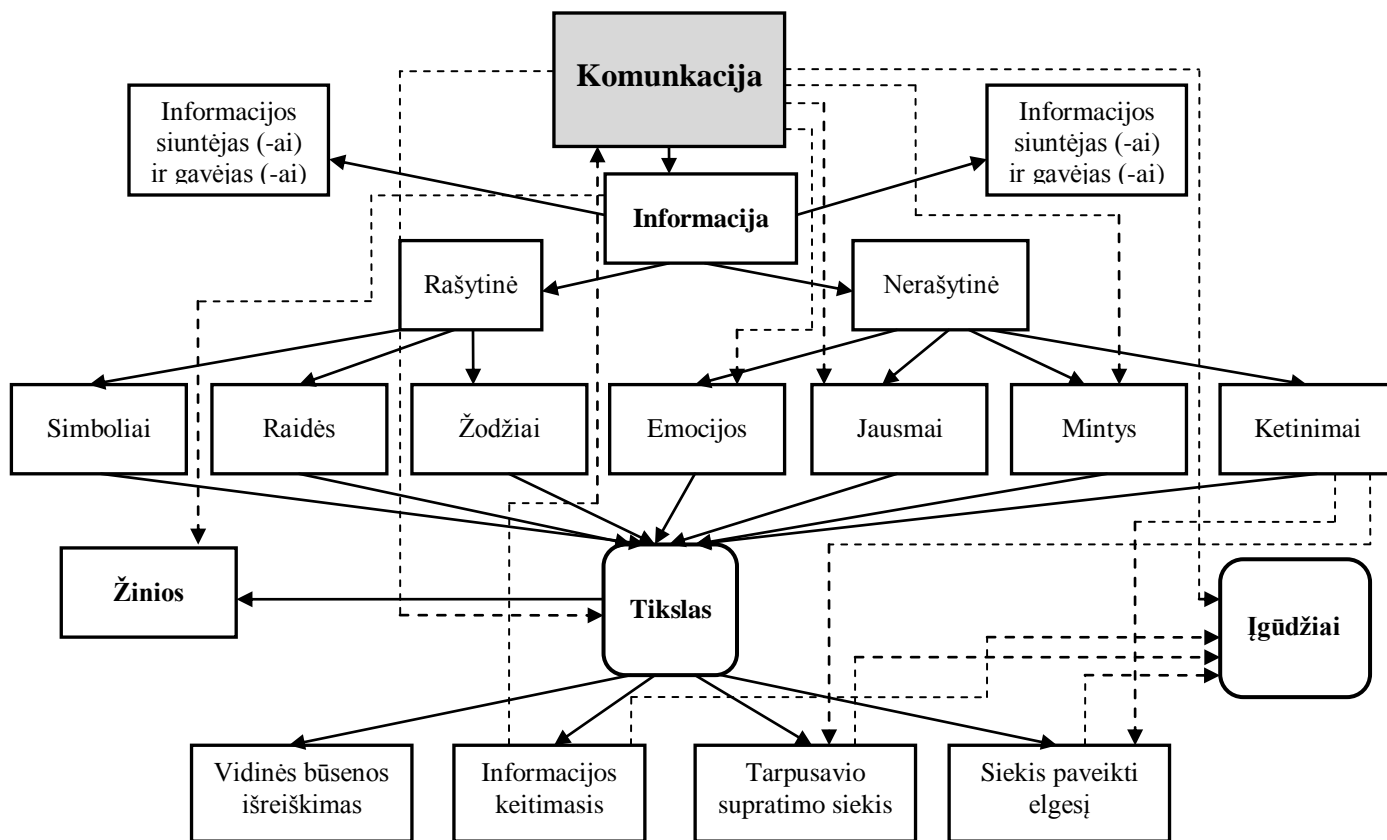
Terminas *komunikacija* pradėtas vartoti nuo labai seniai (Littlejohn, Foss, 2008): senovės Graikijoje, kur tokie didieji filosofai kaip Aristotelis ir Platonas teigė, kad retorinis ir viešas kalbėjimas yra vienas būtinausių įgūdžių žmogaus gyvenime (Wood, 2012). Tačiau, anot Littlejohn ir Foss (2008), labai svarbiu tyrinėjimo objektu šis procesas tapo tik nuo XX a. Fraser ir Schalley (2009) cit. Shannon ir Weaver (1949) teigia, kad XX a. *komunikacija* buvo apibrėžiama tik kaip pasikeitimas informacija tarp informacijos siuntėjo ir jos gavėjo. Kiti autoriai (Wagenheim, Rood, 2010) papildė šį apibrėžimą teigdami, kad tai yra tiek formalus, tiek neformalus bendravimas, siekiant bendrų santykių. Tuo tarpu Littlejohn ir Foss (2008) teigia, kad komunikacija yra tik informacijos perdavimas, kur perduota informacija nebūtinai turi būti priimta ar suprasta.

Anot Petrescu (2011), komunikacija nėra vien tik pasikeitimas informacija. Žmonės keičiasi ir jausmais, mintimis, ketinimais (Sakalas, Šilingienė, 2000), patirtimi bei išgyvenimais. Arba, remiantis Samovar, Porter ir McDaniel (2010) komunikacijos apibūdinimu, tai yra procesas, kurio metu žmonės, pasitelkdami simbolių, ženklų, kodų (Gudonienės, Macevičiūtės, 1998), raidžių ir žodžių (Appleby, 2003) pagalba, dalinasi informacija su kitais žmonėmis, susijusia su savo vidine būseną. Lygiai taip pat šią sąvoką apibrėžia Dennis, Fuller ir Valacich (2008) cit. Rogers (1986), kad *komunikacija* – tai procesas, kurio dalyviai, siekdami tarpusavio supratimo, kuria ir dalinasi informacija vieni su kitais. O siekiant visapusiško tarpusavio supratimo, anot Thill ir Bovée (2001), labai svarbu pasižymėti itin gerais komunikacijos įgūdžiais.

Littlejohn, Foss (2008), Kennedy ir McComb (2010) cit. Hovland ir kt. (1953) *komunikaciją* apibrėžia kaip procesą, kurio metu asmuo perduoda kitam asmeniui arba grupei asmenų tam tikrą pranešimą, siekiant sąmoningai paveikti jų elgesį.

Taikant koncepcijų žemėlapių¹ modelį, 1.1-1 paveiksle pateikiama komunikacijos sąvokos interpretacija.

¹ **Koncepcijų žemėlapis** - hierarchinė diagrama, pateikiama vaizdiniu būdu, dar vadinama schematine priemone, kuri padeda didinti supratimą ir gilinti žinias apie analizuojamą sąvoką (Novak, Cañas, 2008).



1.1-1 pav. **Komunikacijos sąvokos interpretacija**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autorių (Gudonienės, Macevičiūtės, 1998; Sakalas, Šilingienė, 2000; Thill, Bovée, 2001; Appleby, 2003; Dennis, Fuller, Valacich, 2008; Littlejohn, Foss, 2008; Fraser, Schalley, 2009; Kennedy, McComb, 2010; Samovar, Porter, McDaniel, 2010; Petrescu, 2011; Wood, 2012) komunikacijos apibrėžtimis.

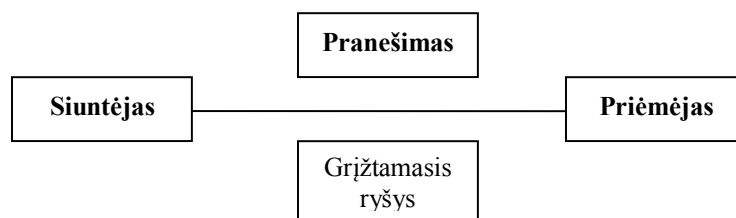
1.1-1 paveikslas pateikia vaizdžią komunikacijos interpretaciją, kurioje atsisipindi visi svarbiausi komunikacijos proceso elementai ir tai, kad komunikacija yra ne vien informacijos, bet ir jausmų bei minčių ir ketinimų keitimasis tarp dviejų ar daugiau žmonių, kurie keičiasi informacija dėl bendro tikslo – siekdami išreikšti vidinę būseną, geriau suprasti vienas kitą, paveikti kito asmens elgesį ar tiesiog perduoti tam tikrą žinią. Galima teigti ir tai, kad siekiant efektyvios komunikacijos keitimosi yra reikalingi ir ilgūdžiai, kurie supaprastina, komunikacijos proceso metu, užsibrėžto tikslo pasiekimą – tinkamai paveikti kito asmens elgesį ar mąstymą, kad informaciją gavęs žmogus tinkamai ją suprastų ir pan.

Iš pateikiamų komunikacijos apibrėžčių galima pastebėti ir tai, kad šioje savokoje grįžtamasis ryšys nėra taip pabrėžiamas, kaip jis yra pabrėžiamas organizacinėje komunikacijos savokoje. Nordin, Halib ir Ghazali (2011) cit. Zarembo, (2003) teigimu, grįžtamasis ryšys organizacinei komunikacijai, turi didelę įtaką, nes komunikacija organizacijoje yra labai svarbi ir pačiam organizacijos veiklos efektyvumui. Be to, Philippe, Helpling ir Koehler (2009) teigia, kad nuo komunikacijos priklauso

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

darbuotojo pasitenkinimas ta įmone, kurioje dirba ir jo išsaugojimas toje įmonėje. Nordin, Halib ir Ghazali (2011) cit. Zarembo, (2003) priduria, kad esant prastam komunikacijos grįžtamajam ryšiui, jo valdymui, gali nukentėti ir organizacijos efektyvumas, nes grįžtamasis ryšys, remiantis Nelson ir Coxhead (1997), leidžia informacijos siuntėjui suprasti ar informacijos gavėjas tinkamai suprato siunčiamą informaciją. Vadinasi, jeigu tarp informacijos gavėjo ir siuntėjo nelieka grįžtamojo ryšio, tai nėra garantijos, kad informacija buvo gauta ir teisingai suprasta.

Kad būtų lengviau suprasti komunikacijos procesą, Munteanu (2010) cit. Buhler (1934) pateikia tokią schemą (žr 1.1.2 pav.):



1.1-2 pav. **Komunikacijos procesas (Karl Buhler, 1934)**

Šaltinis: Munteanu, N. A. M. (2010). *The communication process in post-conflict period*. Buletin Stiintific, p. 51-60. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.

Iš paveikslo (žr. 1.1-2 pav.) matyti, kad komunikacijos procesą sudaro informacijos siuntėjas, jos gavėjas, siunčiamas pranešimas ir grįžtamasis ryšys, kuris atsiranda tada, kai informacijos priėmėjas gauna pranešimą, jį išanalizuoja ir duoda tam tikrą atsaką tos informacijos siuntėjui. Ne taip ryškiai išskirtas grįžtamasis ryšys, iliustruoja Littlejohn ir Foss (2008) požiūrį, kad komunikacija yra tik informacijos perdavimas, kur perduota informacija nebūtinai turi būti priimta ar suprasta.

Appleby (2003) **komunikaciją** apibūdina kaip priemonę **organizacijos** žmonėms keistis informacija ne tik įmonės viduje, tačiau, kaip teigia Manev ir Stevenson (2001), ir už jos ribų. Panašiai komunikaciją apibūdina ir kiti autoriai (Sakalas, Šilingienė, 2000; Matkevičienė, 2005; Stoškus, Beržinskienė, 2005; Indriksons, 2012 cit. Ezera, 2000), kad tai yra dviejų ar daugiau žmonių sąveika tarpusavyje, pasikeitimas informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais bei faktais. Tai procesas, vienijantis atskirų organizacijos elementų veiksmus ir ketinimus siekiant užsibrėžto tikslo. Arif, Zubair ir Mazoor (2011) cit. Smidts, Pruyn ir Reil (2001) teigimu, komunikacija padeda įmonės darbuotojams suprasti kiek jie yra svarbūs įmonei, o nuo to priklauso darbuotojų atsidavimas ir pastangų skyrimas siekti įmonės nustatytus tikslus. Tuo tarpu Thomas, Zolin ir Hartman (2009) teigia, kad tik organizacinė komunikacija kuria darbuotojų pasitikėjimą įmone, nes nuo santykių su kolegomis priklauso kiek yra pasitikima siunčiama informacija, o nuo to priklauso ir pasitikėjimas pačia įmone.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Toliau gilinantis į organizacinės komunikacijos apibrėžtį, rasta, kad, anot Baršauskienės bei Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (2005), **komunikacija organizacijoje** gali būti suprantama kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo. Tačiau, komunikaciją organizacijoje visuomet sąlygoja ir grynai žmogiškas aspektas: noras ar nenoras komunikuoti, simpatijos ir antipatijos ir pan. (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 93).

Priešingai nei paprasta komunikacija tarp dviejų individų, komunikacijos procesas organizacijoje Indriksons (2012) teigimu, yra daug sudėtingesnis dėl formalių ir neformalių informacijos perdavimo kanalų, informacijos keitimosi „aukštyn“, „žemyn“ ir su tame pačiame hierarchiniame lygyje dirbančiais darbuotojais. Be to, komunikacija organizacijoje tampa sudėtingesniu procesu dėl atsirandančio grįžtamojo ryšio iš informacijos gavėjo.

Susiaurinant ir lyginant paprastosios ir organizacinės komunikacijos procesus, galima teigti, kad jie yra labai panašūs. Abiejuose procesuose dominuoja bendri elementai, kad komunikacija padeda tiek formaliai, tiek neformaliai dviem ar didesniam skaičiui žmonių keistis informacija, susijusia su idėjomis, faktais, žiniomis, patirtimi, naujienomis, pasiūlymais ir įspūdžiais, ne tik žodžiais bet ir kūno judesiais bei emocijomis ir simboliais. Tačiau, organizacinėje komunikacijoje atsiranda sudėtingesni informacijos perdavimo kanalai bei dominuojantis grįžtamasis ryšys.

Organizacinės komunikacijos sampratą papildo įmonės vidinės komunikacijos apibrėžimas, kuris detaliau analizuojamas kitame skyriuje.

1.2 Įmonės vidinės komunikacijos paskirtis

Dolphin (2005) cit. Johnson (2001) teigia, kad vidinė komunikacija yra viena pagrindinių problemų, su kuriomis susiduria įmonės savo veikloje, galvodamos, kad tai yra vienas lengviausiai valdomų veiksmų. Tačiau, vidinė komunikacija yra glaudžių santykių pagrindas (Kassing, 2009) tarp įmonės ir darbuotojų (Ćorić, Vokić, 2009 cit. Thomson, Hecker, 2000). Tuo tarpu silpna vidinė komunikacija lemia prastesnius santykius įmonės ir darbuotojų tarpe. Nes, remiantis Wagenheim ir Rood (2010) cit. Ray (1993), prasta įmonės vidinė komunikacija gali sekinti darbuotojus, sudaryti stresines situacijas, kurti netikrumą dėl savęs, pačios įmonės, kitų darbuotojų ir santykių su jais pagrįstą aplinką, kuri gali turėti įtakos neigiamam motyvavimui ir prastiems veiklos rezultatams.

Dar vienas autorius (Dortok, 2006) tvirtina, kad nuo **vidinės komunikacijos** valdymo priklauso ir visa organizacijos kultūra, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų reputacija įmonės bei klientų atžvilgiu. Štai kodėl yra taip svarbu gilintis į vidinės komunikacijos proceso valdymą, informacijos perdavimą,

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

suprantamumą, atsaką į ją, grįžtamumą ir daromą įtaką darbo rezultatams. Siekiant išskirti svarbiausius vidinės įmonės komunikacijos proceso elementus, pateikiamos skirtingų autorių apibrėžtys, žr. 1.2-1 lent.).

1.2-1 lentelė

Skirtingų autorių pateikiamos vidinės komunikacijos apibrėžtys

Autorius	Apibrėžtys
Frank, Brownell, 1989	<i>Vidinė komunikacija</i> – tai informacijos keitimasis tarp individualių asmenų ir / arba grupių, dirbančių skirtinguose hierarchiniuose lygiuose.
Woodruffe, 1995	<i>Vidinė komunikacija</i> – tai įmonės vertybė, kuri skatina darbuotojus siekti organizacijos tikslus.
Daft, 1997	<i>Vidinė komunikacija</i> – tai informacijos keitimasis ir jos supratimas tarp įmonėje dirbančių darbuotojų.
Argenti, 1998	<i>Vidinė komunikacija</i> yra pagarbios atmosferos sukūrimas organizacijoje darbuotojų atžvilgiu ir kad komunikacija sklinda nuo vieno vadovo iki kito, pastarajam komunikuojant su darbuotojais.
Orsini, 2000, Thill, Bovée, 2001	<i>Vidinė komunikacija</i> – tai informacijos ir idėjų kaita, kuri vyksta tarp darbuotojų su organizacija.
Kalla, 2005	<i>Vidinė komunikacija</i> – tai formali ir neformali komunikacija, kuri vyksta tarp visų įmonės hierarchinių lygių.
Dortok, 2006	<i>Vidinė komunikacija</i> – tai ciklas, kurį sudaro komunikacijos strategija, besiorientuojanti į įmonės ateitį, vidinės komunikacijos planas, derinantis darbuotojų lūkesčius su įmonės lūkesčiais, jų matavimai ir vertinimai.
Tapinienė, 2006	<i>Vidinė komunikacija</i> – tai informacijos mainai įmonės viduje. Šiame procese dalyvauja visi: įvairių grandžių darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbine informacija dalijamasi ir su šeimos nariais.
Abdullah, Antony, 2012	<i>Vidinė komunikacija</i> – procesas, padedantis nustatyti aiškų informacinį ryšį ir santykius tarp įmonės darbuotojų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Thill, Bovée, 2001, Dortok (2006), Tapiniene (2006), Čorić ir Vokić (2009) cit. Kalla (2005), Čorić ir Vokić (2009) cit. Orsini (2000), Attharangsun ir Ussahawanitchakit (2010) cit. Daft (1997), Nordin, Halib ir Ghazali (2011) cit. Argenti (2003) ir Frank ir Brownell (1989), Abdullah ir Antony (2012), Abdullah ir Antony (2012) cit. Woodruffe (1995).

Iš pateiktų vidinės komunikacijos apibrėžčių, galima teigti, kad vidinė komunikacija apibūdinama kaip informacijos (idėjų, emocijų, faktų ir kt.) keitimasis tarp dviejų ar daugiau žmonių, kuris apima ir formalų, ir neformalų informacijos keitimąsi tiek tarp skirtinguose hierarchiniuose lygiuose dirbančių darbuotojų, tiek ir tarp tame pačiame hierarchiniame lygyje dirbančiųjų, kurie keičiasi informacija siekdami nustatytų įmonės tikslų, o taip pat ir tarpusavio santykių.

Analizuojant orgaizacinės ir įmonės vidinės komunikacijos apibrėžtis, galima pastebėti jas bendrinančius elementus ir tai, kad įmonės vidinės komunikacijos sąvoka išplečia organizacinės komunikacijos sąvoką, ją sukonkretindama su tik tai įmonei būdingais bruožais. Be to, *vidinė komunikacija* yra labai svarbi organizacijai, nes ji sujungia darbuotojus ir daro efektyvesnę pačią organizacijos veiklą.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Dauguma šių vidinės komunikacijos apibrėžčių elementų atsispindi ir vidinės komunikacijos funkcijoje, kuri, anot Čorić ir Vokić (2009) cit. Dolphin (2005), formuoja ir palaiko gerus darbuotojų tarpusavio santykius pasitikėjimo atžvilgiu, laiku perduodant patikimą ir naudingą informaciją, tokiu būdu prisidedant prie bendros motyvacijos, kuri yra ypač reikalinga streso ar pokyčių organizacijoje metu.

Vienas svarbiausių momentų, kuris išryškėja apibūdinant vidinę įmonės komunikaciją – tai, kad keitimasis informacija vyksta tarp visų įmonės darbuotojų, t.y. tarp visų hierarchinių lygių – vadovams perteikiant informaciją savo pavaldiniams, pavaldiniams perduodant informaciją savo vadovams ir komunikuojant tame pačiame hierarchiniame lygyje. Taigi, *vidinės komunikacijos kokybė, jos valdymas, informacijos perdavimas ir suprantamumas priklauso ne tik nuo vadovų, bet ir nuo pavaldinių, kokius jie kelia tikslus vidinei komunikacijai ir kokią vietą užima organizacijoje.*

Apibendrinant galima teigti, kad vidinės komunikacijos paskirtis vadybiniu požiūriu yra organizacijos efektyvumo didinimas, organizacinės kultūros kūrimas, darbuotojų tarpusavio santykių gerinimas, jų bei įmonės reputacijos stiprinimas klientų atžvilgiu, ir nuolatinio informacijos keitimosi tarp įmonėje dirbančių darbuotojų efektyvumo užtikrinimas.

1.3 Įmonės vidinės komunikacijos funkcijos ir tikslai

Anot White, Vanc ir Stafford (2010) cit. Dawkins (2004), kokybiškas vidinės komunikacijos procesas ir jo valdymas, kurio ypatumai atsispindi netgi darbuotojų klientų aptarnavimo metu, gali pagerinti įmonės reputaciją ir patikimumą. Todėl, vidinės komunikacijos tikslų žinojimas ir supratimas gali turėti įtakos ne tik įmonės darbuotojų darbo rezultatų kokybei, bet ir įmonės klientų požiūriui į pačią įmonę, jos produkciją bei teikiamas paslaugas.

Tapinienė (2006, p. 32) išskiria šiuos tradicinius **vidinės komunikacijos tikslus**:

- *Gerinti darbuotojų tarpusavio santykius.* Tai pagrįsti galima remiantis dauguma autorių, kaip Čorić, Vokić (2009) cit. Dolphin (2005), Abdullah, Antony (2012) ir Madlock (20012), kurie teigia, kad vidinės komunikacijos valdymo vaidmuo – palaikyti ir tvirtinti darbuotojų santykius, laiku perduodant patikimą informaciją, kurti jų pasitikėjimą, taip prisidedant prie bendros darbuotojų motyvacijos, apimant visa ko kaitą ir stresą darbinėje jų aplinkoje;
- *Nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų,* nes, anot Sakalo (2003), tik gerai informuotas darbuotojas gali gerai įvykdyti jam paskirtus uždavinius ir įvertinti savo darbo rezultatus;

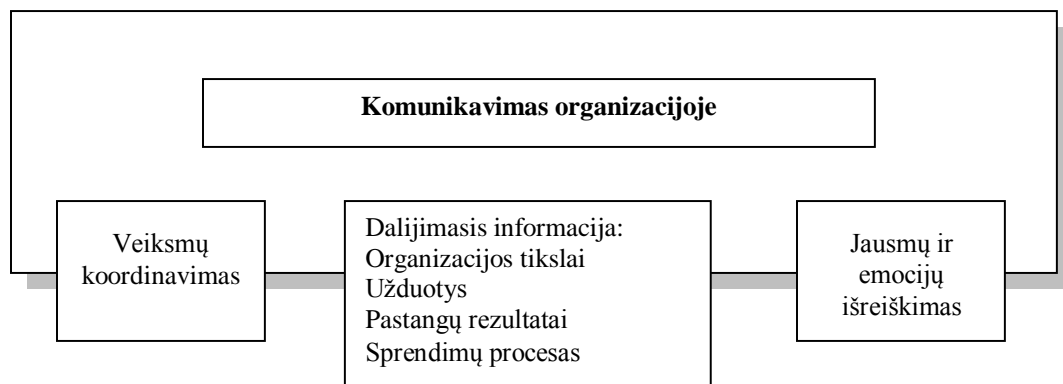
Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

- *Pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas* ir pan. Karlöf ir Lövingsson (2006) teigia, kad žmonės turėdami bendrą tikslą, apjungia jėgas, kad galėtų atlikti užduotį ir koordinuoti savo veiksmus.

Tradicinė įmonės vidinė komunikacija yra būdinga kiekvienai įmonei, tačiau, remiantis Finney (2008), tik efektyvi įmonės vidinė komunikacija padeda aplenkti konkurentus. Todėl Čorić ir Vokić (2009) cit. Spitzer ir Swider (2003) teigimu, įmonės, pasižyminčios **efektyvia vidine komunikacija**, turėtų siekti papildomų **tikslų**, kad:

- 1) Informacija, kuri pasiekia darbuotojus, būtų suprantama, jos turinys, tikslai, informacijos aktualumas ir reikšmė priimtina visiems įmonės darbuotojams;
- 2) Informacijos tikslai motyvuotų, nukreiptų teisinga linkme bei tinkamai informuotų įmonės darbuotojus. H. Jorfi, S. Jorfi, Yaccob ir Shah (2010) teigimu, žmonės su aukšta motyvacija pasižymi gerais komunikavimo įgūdžiais ir dažniausiai jiems puikiai sekasi pasiekti viską, ką užsibrėžia. Tuo tarpu blogai motyvuojami žmonės sunkiai komunikuoja su kitais;
- 3) Galutinis perduodamos informacijos rezultatas gerintų vidinį bendravimą tarp įmonės darbuotojų, tuo pačiu gerinant ir kitus įmonės sėkmę lemiančius veiksmus: produktų kokybę, pardavimus, pelningumą, darbuotojų veiklą ir pasitenkinimą darbo vieta. Apibendrinant, anot Abdullah ir Antony (2012) cit. Lorraine (1995), pagrindinis įmonės vidinės komunikacijos tikslas yra sukurti stiprią ir visą vienijančią įmonės vidinę aplinką.

Baršauskienės ir Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (2005, p. 128) cit. Moorhead ir Griffin (1990) pateikia schemą (žr. 1.3-1 pav.), kurioje atsispindi Spitzer, Swider ir Tapinienės minimi **vidinės komunikacijos** ir **efektyvios vidinės komunikacijos tikslai**.



1.3-1 pav. Komunikavimo organizacijose tikslai (Moorhead ir Griffin, 1990)

Šaltinis: Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, p. 128.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Aukščiau pateiktame paveiksle (žr. 1.3-1 pav.) galima pastebėti, kad Tapinienės (2006) vidinės komunikacijos tikslai yra bendresnio pobūdžio, kuriuos papildo Čorić ir Vokić (2009) cit. Spitzer ir Swider (2003) efektyvios vidinės komunikacijos tikslai. Pirmasis tikslas “Gerinti darbuotojų tarpusavio santykius” išplečiamas taip, kad siekiant gerų darbuotojų tarpasmeninių santykių, reikia orientuotis į tarpusavio supratimą, t.y. į teisingos, aiškios ir tam ar tiems darbuotojams suprantamos informacijos perdavimą bei priėmimą.

Antrąjį Tapinienės (2006) tikslą, kuriame kalbama apie informacinio tilto nutiesimą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, antrasis Čorić ir Vokić (2009) cit. Spitzer ir Swider (2003) tikslas papildo, kad tik tinkamai valdomas komunikavimas tarp skirtingų hierarchinių lygių, įmonės darbuotojus motyvuoja ir nukreipia teisinga linkme link užsibrėžto tikslo.

O trečiąjį vidinės komunikacijos tikslą, kuriuo siekiama informuoti darbuotojus apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, viziją ir pan., efektyvios vidinės komunikacijos tikslas papildo, kad informuoti darbuotojai turi pasižymėti gerais tarpusavio santykiais, kurie lemia ir kitų įmonės sėkmei turinčių įtakos veiksnių efektyvumą.

Taigi, minėtieji autoriai (Spitzer, Swider, 2003; Tapinienė, 2006; Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005) pabrėžia, kad *įmonei yra būtina suprantama ir priimtina visiems įmonės darbuotojams informacija, kuri juos vienytų ir vestų bendrų įmonės tikslų link, motyvuotų bei skatintų siekti kuo rezultatyvesnių darbo rezultatų.*

Tinkamas vidinės komunikacijos valdymas priklauso ne tik nuo efektyviai siekiamų tikslų, tačiau ir nuo funkcijų, kurias atlieka vidinė komunikacija. Sakalas ir Šilingienė (2000, p. 91) nurodo dvi ***pagrindines vidinės komunikacijos funkcijas:***

- Palaikyti organizacijos tikslus, politiką bei programas;
- Patenkinti informacijos vartotojų poreikius.

Pirmoji funkcija iš esmės yra vienijanti, užtikrinanti savalaikį pasikeitimą informacija, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Bet kuri socialinė organizacija egzistuoja todėl, kad kai kurie tikslai gali būti pasiekti tik suderintų, koordinuotų dviejų ar daugiau individų pastangų dėka. Vidinei komunikacijai kaip tik ir tenka koordinuojantis vaidmuo, užtikrinantis veiksmų vieningumą tiek organizacijos viduje, tiek jos sąveikoje su išorine aplinka (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 91-92).

Antroji funkcija, anot Sakalo ir Šilingienės (2000, p. 92) skirta tiek išorinės aplinkos vartotojų, tiek savų darbuotojų informavimui. Anot Abdullah ir Antony (2012), antroji funkcija sukuria abipusį supratimą tarp viršutinių lygių vadovų ir darbuotojų. Visapusiškas kiekvieno darbuotojo informavimas, leidžia jam pajusti ryšį su organizacija, pasijusti jos dalimi. Į svarbios informacijos nutylėjimą ar

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

slėpimą darbuotojai paprastai reaguoja labai liguistai, imama įtarinėti, kaltinti, o tai gali visiškai paralyžiuoti įmonės darbą.

Šiuo metu vis tvirčiau įsitikinama, kad darbuotojai privalo žinoti ne tik tą informaciją, kuri būtina tiesioginėms pareigoms vykdyti. Anot Anderson ir Martin (1995), jie turi būti informuojami ir apie bendrą organizacijos padėtį, uždavinius, problemas ir laimėjimus. O Dolphin (2005) cit. Dutton, Dukerich ir Harquail (1994) teigia, kad tinkama informacija apie įmonės tikslus, uždavinius, naujienas, veiklas bei pasiekimus leidžia darbuotojams atrasti tokių savybių apie tą įmonę, kurioje dirba, kurios išskiria ją iš konkurentų. Be to, darbuotojai, kurie yra supažindinti su ilgalaikę įmonės vizija, lengviau supranta kaip galima prisidėti prie jos įgyvendinimo (Philippe, Helpling ir Koehler, 2009).

Apibendrinant vidinės komunikacijos tikslus bei funkcijas, galima teigti, kad nuo jų realizavimo kokybės priklauso, kaip darbuotojai sieks organizacijos tikslų, kaip bus palaikoma pati įmonės politika ir strategija. Galima teigti ir tai, kad kuo geresnis yra įmonės vidinės komunikacijos valdymas, tuo yra suprantamesnė darbuotojams perduodama informacija, labiau garantuojamas grįžtamasis ryšys, o atsakas į gautą informaciją yra darbuotojų tiesioginės veiklos ir pasiektų rezultatų kokybė bei darbuotojų tarpusavio santykiai.

Galima daryti išvadas, kad įmonės vidinės komunikacijos tikslai ir funkcijos yra orientuoti į konkrečios įmonės formuojamą vidinės komunikacijos procesą, kuris susideda iš įvairių informacijos perdavimo kanalų, kurie detalčiau apžvelgiami kitame skyriuje.

1.4 Informacijos perdavimo kanalai organizacijoje

Vidinė įmonės komunikacija vyksta tarp skirtingas pareigas ir skirtinguose hierarchiniuose lygiuose esančių darbuotojų. Vadovai su pavaldiniais bendrauja visai kitaip, negu, kad tai daro su kitais vadovais. Lygiai taip pat ir pavaldiniai – jų bendravimas su vadovais yra daug formalesnis, negu su tas pačias pareigas užimančiais bendradarbiais. Tokios komunikacijos metu keičiamasi informacija skirtingais perdavimo kanalais.

Sin, Tse ir kt. (2005), cit. Wagenheim ir Rood (2010) bei Ćorić ir Vokić (2009) cit. Kalla (2005) išskiria **formalius** ir **neformalius** informacijos perdavimo kanalus organizacijoje.

Remiantis Sakalu ir Šilingiene (2000, p. 94), kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą valdymo struktūrą, kurios rėmuose, yra realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai. Informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais griežtai atitinka organizacijos hierarchinę

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

struktūrą. *Šioje vietoje ima ryškėti įmonės vidinės komunikacijos priklausomybė nuo valdymo struktūros.*

Formalią komunikaciją organizacijoje, Attharangsun ir Ussahawanitchakit (2010) skirsto dvejopai: į vertikalią ir horizontalią. Vertikali komunikacija dar skirstoma į komunikaciją aukštyn ir komunikaciją žemyn (Thill, Bovée, 1991).

Anot Sakalo, Šilingienės (2000), Attharangsun ir Ussahawanitchakit (2010) **vertikali komunikacija** – tai skirtingų hierarchinių lygių keitimasis informacija. Informacija juda „žemyn“, kai asmuo, užimantis aukštesnę vietą organizacijos hierarchijoje, siunčia informaciją, susijusią su kontrole, motyvavimu ir kt., asmenims, kurie toje pačioje struktūroje užima žemesnes pozicijas.

Vertikalią komunikaciją „žemyn“ Sakalas ir Šilingienė (2000, p. 95) skirsto į:

- *Vienpusę*: vadovas pateikia informaciją ir nesiekia grįžtamojo ryšio;
- *Dvipusę*: laisvas pasikeitimas idėjomis;
- *Vienpusę su grįžtamoju ryšiu*: vadovas pateikia informaciją ir pasitiksina kaip ji suprasta.

Galima teigti, kad pagrindinė komunikacijos „žemyn“ funkcija yra visapusiškas organizacijos narių informavimas. Įmonės turi komunikuoti su savo darbuotojais tiek teigiamai, tiek neigiamai apie pagrindinius pokyčius, kurie gali turėti tiesioginės įtakos ne tik įmonei, bet ir jos darbuotojams (Attharangsun, Ussahawanitchakit, 2010 cit. Byrne, LeMay, 2006). Tuo tarpu komunikacijos „žemyn“ nepakankamumas, remiantis Philippe, Helpling ir Koehler (2009), gali kurti darbuotojų abejingumą pagrįstą atmosferą ir kultūrą, kur jų manymu, sprendimai gali būti priimami remiantis individualia vyresnybės nauda, o ne siekiu pasiekti užsibrėžtų įmonės tikslų. Žemiausiame hierarchiname lygyje dirbantys darbuotojai yra itin pažeidžiami, nes, anot Smythe (2008), dažnai jaučiasi bejėgiais.

Todėl, anot Sakalo ir Šilingienės (2000), turėdami informaciją ne tik apie savo darbo užduotis, bet ir apie aukštesniųjų valdymo lygių veiksmus, numatomas veiklos strategijas bei planus, darbuotojai jaučia mažesnę įtampą, pagerėja mikroklimatas, sumažėja nuogąstavimai ir įtarinėjimai dėl vadovų ketinimų, padidėja darbuotojų saugumo jausmas ir pan. Pranulis, Pajuodis bei kt. (1999) teigia, kad teikiama nuolatinė informacija apie firmą, vietą rinkoje, problemas ir laimėjimus teigiamai veikia įmonės klimatą, leidžia pajusti ryšį su įmone, vadinasi ir su kitais darbuotojais.

Komunikacija vyksta ne tik „žemyn“, bet ir „aukštyn“. Anot Sakalo, Šilingienės (2000), Attharangsun ir Ussahawanitchakit, (2010) informacija juda „aukštyn“ tada, kai asmuo, užimantis žemesnę vietą organizacijos hierarchijoje, siunčia informaciją, turinčią įtakos sprendimų priėmimams, asmenims, kurie toje pačioje struktūroje užima aukštesnes pozicijas. Attharangsun ir Ussahawanitchakit (2010) cit. Harrop ir Varey (1998) teigia, kad komunikavimas ir informacijos

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

perdavimas „aukštyn“ padeda vadovams suprasti ir įvertinti organizacinius pajėgumus bei galimybes. Tokia informacija gali būti kelių rūšių, Sakalas ir Šilingienė (2000, p. 96) išskiria tokias **informacijos „aukštyn“ rūšis**:

- Ataskaitos apie tai, ką pavaldiniai daro;
- Neišspręstos darbo problemos;
- Patobulinimų pasiūlymai;
- Informacija apie pavaldinių santykius ir pasitenkinimą darbu.

Organizacijose keitimasis informacija vyksta ir tarp tuose pačiuose hierarchiniuose lygiuose dirbančių darbuotojų (Indriksons, 2012). Tai yra horizontalus komunikavimas. Sakalas ir Šilingienė (2000, p. 96) nurodo šias **pagrindines horizontalios komunikacijos funkcijas**:

- *Užduočių koordinavimas*. Siekiant bendrų organizacijos tikslų, atskiri padaliniai turi derinti ir koordinuoti savo veiklą, keistis informacija apie projektus;
- *Problemy sprendimas*. Jeigu iškyla problema bent viename iš organizacijos segmentų, horizontalus komunikavimas padeda surasti išeitį;
- *Konfliktų šalinimas*. Iškilus nesutarimams tarp atskirų organizacijos padalinių tikslų, veiklos planų, tiesioginis komunikavimas yra pagrindinė priemonė, įgalinanti tokius konfliktus pašalinti. O geri santykiai su kolegomis, anot Madlock (2008), sąlygoja gerus darbo rezultatus.

Sakalas, Šilingienė (2000) bei Tamutienė (2010) pabrėžia, kad norint sukurti tinkamą organizacinės komunikacijos sistemos valdymą, informacija turi laisvai judėti visomis trimis judėjimo kryptimis, tai reiškia, kad informacija turėtų būti perduodama tiek „žemyn“, tiek „aukštyn“, tiek kolegoms, t.y. tiems darbuotojams, kurie dirba kartu tame pačiame hierarchinamie lygyje. Be to, Šliburytės (2004) cit. Strid (1999) teigia, kad nėra vieno geriausio informacijos perdavimo kanalo, kuris pasiteisintų visas įmones. Vadinasi, *kiekviena įmonė „savo“ vidinės komunikacijos procesą formuoja savaip*.

Be formalaus komunikavimo yra ir **neformalus komunikavimas**, kuris vyksta asmeninių ir socialinių santykių tinklais, pastariesiems formuojantis spontaniškai, jungiantis žmonėms į neformalias struktūras organizacijos rėmuose (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 94). Sakalas, Šilingienė (2000), Tapinienė (2000), Kupritz ir Cowell (2011), pažymi, kad dažnai šiais kanalais perduodama informacija sklinda daug greičiau, tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai darbuotojams komunikuojant tarpusavyje, taip ji gali būti ir yra daug labiau iškraipoma, kita vertus ši komunikacija yra labai mėgstama. Neformali komunikacija dominuoja prie kavos puodelio, pertraukų metu, rūkamajame (Holtz, 2004), netgi pačioje

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

darbo vietoje (Thill, Bovée, 1991). Galima sakyti, kad neformaliai įmonės darbuotojai komunikuoja nuolatos.

Apibendrinant formalius ir neformalius informacijos perdavimo kanalus, galima teigti, kad *komunikacijos „žemyn“ valdymas priklauso nuo įmonėje dirbančių vadovų, kurie turėtų sugebėti suprantamai, aiškiai ir tinkamai parinkti kokią informaciją perduoti savo pavaldiniams, kad pastarieji ją suprastų.*

Siekiant efektyvios vidinės komunikacijos, remiantis Sakalo ir Šilingienės (2000) vertikalios komunikacijos „žemyn“ klasifikacija, turėtų dominuoti vienpusis informacijos perdavimas su grįžtamoju ryšiu, kad informacija būtų ne vien tik perduodama, bet tuo pačiu ir pasitikslinama ar buvo tinkamai suprasta.

Tuo tarpu komunikacija „aukštyn“ priklauso tiek nuo vadovų, tiek nuo jų pavaldinių. Čia jau prasideda komunikacijos valdymas, kada vadovai turėtų nurodyti savo darbuotojams kokia, kokiu laiku ir kaip informacija turėtų būti perduodama „aukštyn“, šiuo atveju Sakalas ir Šilingienė (2000) išskiria ataskaitas apie veiklą, neišspręstas darbo problemas ir pan. Galima teigti, kad ir horizontali komunikacija priklauso nuo įmonės vadovų valdymo sugebėjimų. Kaip ir komunikacijos „aukštyn“, taip ir horizontalios komunikacijos valdymas gali būti paremtas tiksliais nurodymais darbuotojams, ką derinti, kokia informacija dalintis, kaip sujungti jėgas bendram tikslui pasiekti ir kt.

Apibendrinant neformalius komunikavimo kanalus, galima teigti, kad *kiek ir kaip vyks neformalus bendravimas, priklauso nuo darbuotojų tarpusavio santykių.*

Galima daryti išvadas, kad *įmonės vidinės komunikacijos procesą formuoja labai daug nuo pačios įmonės priklausančių veiksnių, kaip organizacinės kultūros kūrimas, įmonės tikslų nustatymas, darbuotojų santykių formavimas, informacijos perdavimo efektyvumas ir kiti veiksniai.*

Kubrak, Koval ir kt. (2007, p. 109) teigia, “Kad komunikavimas vyktų efektyviai, organizacijoje reikia paskirstyti pareigas, kompetenciją, atsakomybę ir motyvavimą, o tai lemia organizacinę struktūrą.”, kurią skirtingai įformina (paprastu apibūdinamuoju tekstu, schemomis) kiekviena įmonė.

1.5 Organizacinė valdymo struktūra ir tipai

Organizacinę valdymo struktūrą galima pavadinti kaip sistemą, kuri padeda organizuoti formalius įmonės darbuotojų santykius (Montana, Charnovu, 1993; Abdullah, Antony, 2012 cit. Kathryn, 1989) ir būdą, kuriuo skirstoma, organizuojama ir koordinuojama organizacijos veikla (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Panašiai organizacinę struktūrą apibūdina ir Vveinhardt (2007, p. 45), kad “...tai organizacijos veiklos suskaldymo, organizavimo ir koordinavimo būdas, kuris užtikrina stabilumą ir

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

padeda organizacijos nariams kartu dirbti ir siekti tikslų“. O anot Nordin, Holib ir Ghazali (2011) cit. Grunig (1992), organizacinė struktūra ir komunikacijos procesas yra glaudžiai susiję su įmonės darbuotojų pasitenkinimu darbu. Be to, organizacinė struktūra įtakoja organizacijos komunikacijos srautus (Hinds, Kiesler, 1995; Csaszar, 2012) ir efektyvumą bei personalo moralines vertybes (Nordin, Holib, Ghazali, 2011). Taip pat, Nordin, Holib ir Ghazali (2011) cit. Gerwin, Kolodny (1992) ir Germain (1996) teigia, kad organizacinė struktūra yra vienas iš būdų, padedantis valdyti visą įmonę ir suprasti kas įmonėje turi didžiausią galią, kas prisiima didžiausią atsakomybę, kaip ja dalinamasi, kas ir kam paveda įgaliojimus, kaip paskirstomi darbai visų darbuotojų tarpe ir t.t.

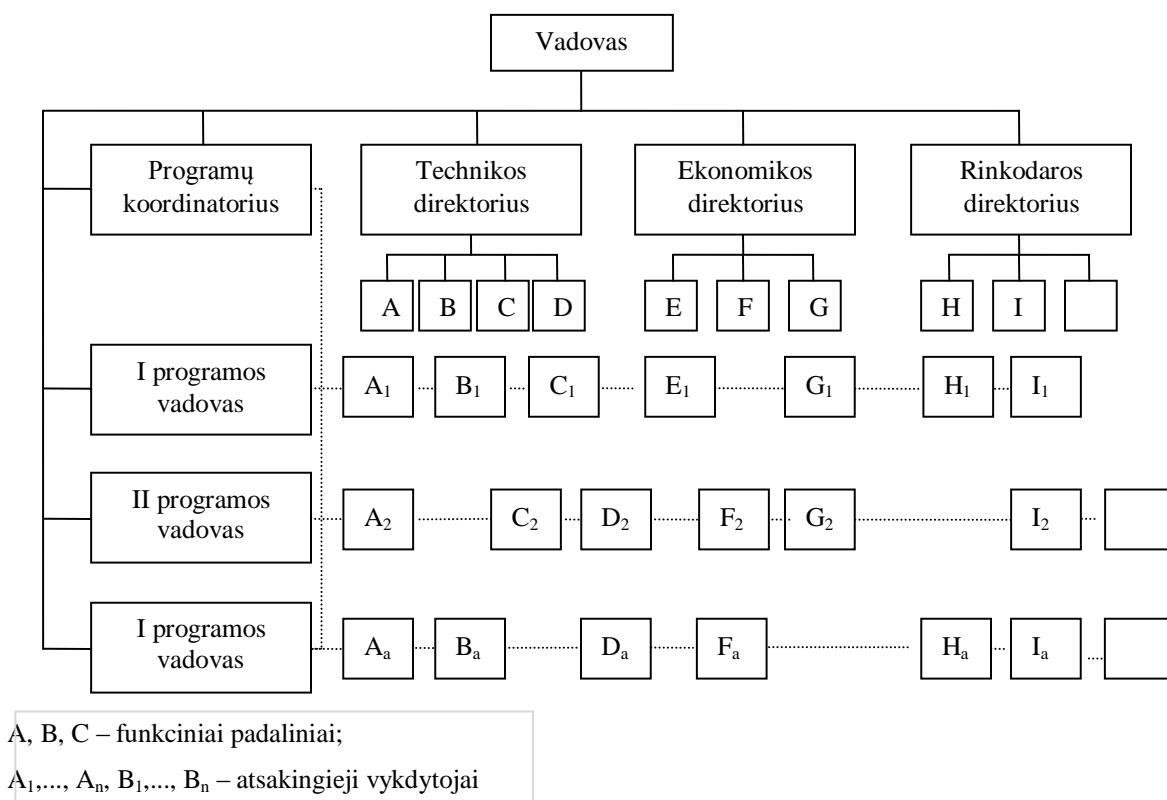
Organizacinių valdymo struktūrų kūrimą nulemia suformuluoti tikslai ir strategija. Organizacijos struktūros kūrimas, Šeibokienės (2002) teigimu, turi ilgalaikį strateginį pobūdį, t.y. struktūra kuriama tikintis, kad ji gyvuos ilgą laiką. Organizacinės struktūros kūrimą įtakoja ne vien tik įmonės dydis, paskirtis, veiklos pradžia ir darbuotojų skaičius, įtakos turi ir galios, atsakomybės bei įsipareigojimų pasiskirstymas. Todėl kiekviena įmonė turi skirtingas valdymo struktūras. Stoškus (2002) išskiria šias struktūras: matricinę, linijinę, štabinę ir funkcinę. Šeibokienė (2002) didžiausią dėmesį kreipia į patrarachalinę, linijinę, štabinę ir funkcijinę valdymo struktūras. Tuo tarpu Stoner, Freeman ir Gilbert (2000) struktūras skirsto į tris grupes: matricinę, funkcinę, produkto/rinkos. O Carus (2008) išskiria funkcinę, divizinę (pagal produktus, rinkas, regionus), matricinę ir tinklinę valdymo struktūras. Šiam autoriui pritaria ir Anand bei Daft (2007), kurie taip pat išskiria, funkcinę, divizinę ir matricinę struktūras, tačiau, priešingai nei Carus (2008), nemini tinklinės organizacinės valdymo struktūros. Kiti autoriai (Stewart, Rogers, 2012 cit. Connor, McFadden, McLean, 2012) aprašo funkcinę, geografinę, produktų ir klientų rinką pagrįstą bei matricinę organizacines struktūras. Na, o Shtub ir Karni (2010) valdymo struktūras skirsto į funkcinę, projektinę ir matricinę.

Iš visų autorių minimų valdymų struktūrų, galima išskirti tris valdymo struktūras, į kurias į atkreipiamas didžiausias dėmesys: matricinė, funkcinę bei divizinę valdymo struktūras. Pastaroji gali būti labai įvairi, besiorientuojanti į regioną, produktus ar rinkas, tačiau, pati struktūra, autorių (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000; Anand, Daft, 2007 ir kt.) nuomone, vaizduojama tokia pati.

Pirmoji, didžiausią dėmesį sulaukianti struktūra – *matricinė* struktūra (žr. 1.5-1 pav.). Ši struktūra anot Puškoriaus (2002, p. 17), pasižymi tuo, kad vykdytojai neturi aiškiai apibrėžto funkcinio pavaldumo, dalyvauja vykdant kelis projektus ar programas, kurių vadovai yra geri savo srities specialistai. Tačiau, Stoškus (2002, p. 139) teigia, kad matricinė struktūra “... atsiranda vieną organizaciją perdengus kita, dėl ko susiformuoja dvi komandinės grandys.” Čia darbo grupės narys yra pavaldus ir šios grupės vadovui ir viso padalinio vadovui. Didelis šios struktūros privalumas, anot

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Stoškaus (2002) yra tas, kad formuojamos programos ir programiniai padaliniai, glaudžiai dirbantys su funkciniais padaliniais, taip suaktyvinamas ir programų ir padalinių vadovų darbas. Programų ir padalinių ryšys aiškiai pastebimas 1.5-1 paveiksle. Matricinė struktūra sumažina aukščiausio lygio vadovų krūvį, nes sprendimų priėmimą perleidžia vidurinio lygio vadovams, sau palikdami tik svarbiausių strateginių klausimų sprendimą, koordinaciją ir kontrolę. Be to, ši struktūra leidžia lanksčiau ir operatyviau naudoti įmonės išteklius keliems projektams.



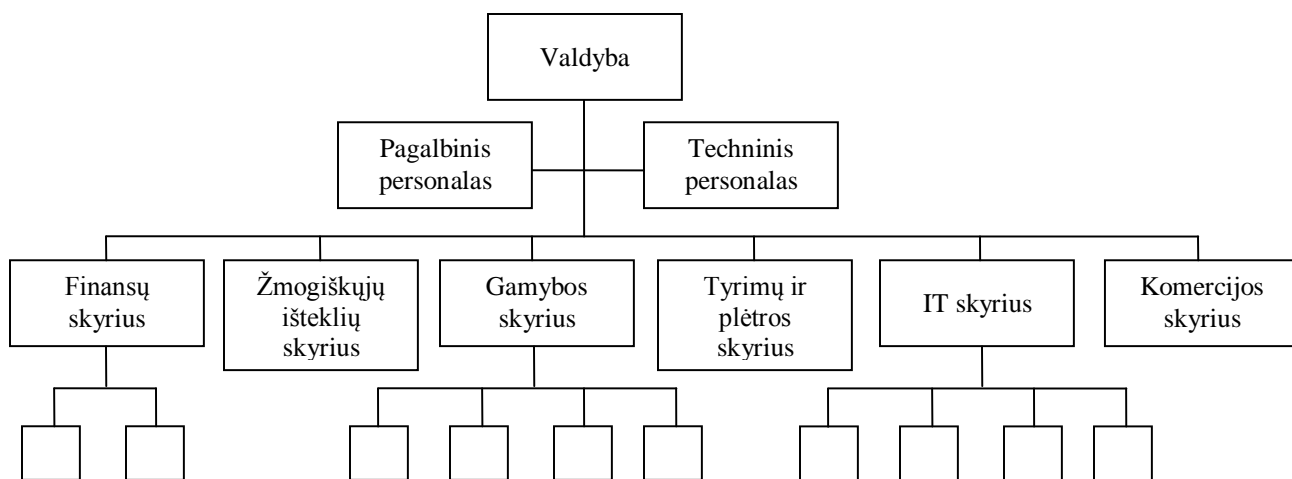
1.5-1 pav. **Principinės matricinės struktūros schema (didelės įmonės variantas)**

Šaltinis: Stoškaus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai. Mokomoji knyga*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, p. 141.

Matricinės struktūros schema, pateikta 1.5-1 paveiksle, supaprastina šios struktūros suvokimą. Galima pastebėti, kad kiekviena atskira įmonės programa turi tos programos vadovą, kuriam yra pavaldūs kitų, su ta programa susijusių, padalinių darbuotojai, kurie yra pavaldūs ir savo padalinio direktoriui ar vadovui. Iš schemos matyti ir tai, kad kiekviename padalinyje dirba keli darbuotojai, kurie yra atsakingi už skirtingas programas, tačiau visi veiklos ataskaitas perduoda ir savo padalinio ir programos vadovui, kurie yra pavaldūs vyriausiam įmonės vadovui. Siekiant išvengti nesklandumų, visas programas ir jų vadovus prižiūri ir koordinuoja programų koordinatorius, kuris kaip ir kiti padalinių bei programų vadovai yra pavaldus įmonės generaliniam vadovui. Tai rodo, kad ši struktūra yra būdinga didelei įmonei, kuri vykdo kelias skirtingas veiklas ar projektus.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Kitai daugiausiai dėmesio sulaukiančiai *funkcinei* struktūrai (žr. 1.5-2 pav.) būdinga tai, kad organizacija dalinama į padalinius arba Stoškaus (2002) teigimu, į valdymo funkcijų grupes, kiekvienam jų priskiriant konkrečią užduotį arba pareigas (Šeibokienės, 2002, p. 39). Pagrindinis vadovas vadovauja funkciniais vadovams, atliekantiems pareigas pagal savo kompetenciją, o vykdytojai gauna nurodymus ir atsiskaito visiems funkciniais vadovams (Puškorius, 2002, p. 15). Taigi, valdymo struktūroje vadovas yra atsakingas tik už konkrečią organizacijos darbo sritį, regioną ar produktus (Stoškaus, 2002) ir apjungia visus vienoje grandyje esančius skyrius ar padalinius, kurie dirba toje pačioje ar keliose tarpusavyje susijusiose veiklos srityse (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).



1.5-2 pav. **Funkcinės organizacijos valdymo struktūros schema**

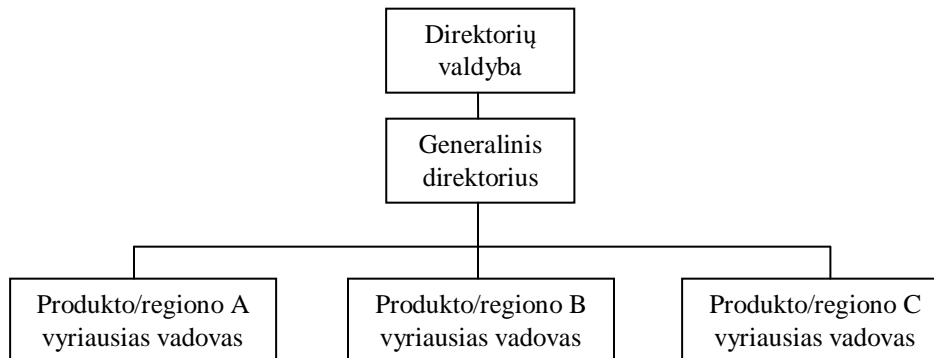
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Carus (2011).

Iš aukščiau pateikto paveikslo (žr. 1.5-2 pav.) matyti, kad funkciniai padaliniai arba valdymo funkcijų grupės turi tik su to padalinio arba grupės veikla susijusius skyrius, kuriuose dirba tik toje srityje nusimanantys darbuotojai. Be to, kiekvieno skyriaus bei padalinio dydis darbuotojų atžvilgiu, priklauso nuo vykdomos veiklos sudėtingumo ir masto. Galima pastebėti ir tai, kad kiekvienas skyrius ar padalinys savo veiklos ataskaitas perduoda savo skyriaus vadovui, kuris viską susistemines ir apibendrinęs pateikia įmonės valdybai. Vadinasi, valdyba skiria skirtingas užduotis ir planus kiekvienam skyriui ar valdymo funkcijų grupei atskirai. Tai gali reikšti, kad funkcinė valdymo struktūra yra būdinga vidutinei organizacijai.

Paskutinioji analizuojamoji *divizinė* valdymo struktūra (žr. 1.5-3 pav.), dažnai dar gali būti pavadinta produkto ar rinkos struktūra. Bet kokiu atveju, struktūros pateikimas schemeje išlieka toks pat. Anot Stoner, Freeman ir Gilbert (2000), šio tipo struktūra apjungia visus darbuotojus į vieną veiklos vienetą, kur visi orientuojasi ties vienu produktu, jo gamyba, marketingu arba yra atsakingi už

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

tam tikrus regionus ar rinkas. Taip sudaromi atskiri padaliniai, tik su tam padaliniai būdingais tikslais, užduotimis ir strategija. Stoner, Freeman ir Gilbert (2000) teigia, kad kiekviena divizija supanašėja su atskiru verslu, ir už tą verslą atsakingas vadovas orientuojasi tik į savo padalinį. Tačiau, remiantis autoriais, ir šioje valdymo struktūroje konkurencija tarp padalinių (divizijų) nėra išvengiama.



1.5-3 pav. **Divizinės organizacijos valdymo struktūros schema**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Stewart ir Rogers (2012).

Iš aukščiau pateikto 1.5-3 paveikslo matyti, kad divizinės valdymo struktūros įmonė yra tarsi suskaidoma į atskiras dalis – padalinius (divizijas), kurie orientuojasi tik ties vienu produktu, rinka ar geografine zona, kur yra skirtingos sąlygos ir aplinka, vadinasi kuriamos skirtingos strategijos, keliami nevienodi tikslai ir užduotys. Tai reiškia, kad kiekvieno padalinio ar divizijos vyriausiasis vadovas pateikia ataskaitas, susijusias savo padalinio veikla įmonės generaliniam direktoriui. Vadinasi, generalinis direktorius skiria užduotis ir kitus su įmone susijusius dokumentus kiekvienam būtent už tą padalinį (produktą ar regioną) atsakingam vadovui. Galima teigti, kad ši valdymo struktūra, kaip ir matricinė valdymo struktūra, yra būdinga didelei įmonei.

Taigi, pasirinktos analizuoti trys pagrindinės valdymo struktūros rodo, kad kiekvienos pasirinkimą lemia ne tik įmonės dydis, bet ir veiklos kryptis. Praplėsdamas šį pastebėjimą, Trussel (2012) teigia, kad struktūros tipo pasirinkimą nulemia labai daug veiksnių kaip gamybos specifika, įmonės strategija, vadovo pozicija ir t.t., nes, anot Nordin, Holib ir Ghazali (2011), nėra konkrečios organizacinės struktūros, kuri geriausiai veiktų kiekvienoje įmonėje. Nelson ir Coxhead (1997) taip pat apibūdina vidinės įmonės komunikacijos procesą, nes tiek vidinės komunikacijos procesas, tiek organizacinė struktūra yra formuojama remiantis ne vienu rodikliu: įmonės paskirtimi, padėtimi, dydžiu, darbuotojų skaičiumi, jų santykiais, organizacine kultūra, galimybėmis keisti informacija ir pan. *Taigi, organizacinė struktūra ir įmonės vidinės komunikacijos procesas yra glaudžiai tarpusavyje susijęs.*

Priklausomai nuo aplinkos pokyčių, Šeibokienė (2002, p. 41) išskiria šias struktūras:

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

- *Centralizuotą* struktūrą, kuri remiasi darbo pasidalijimu pagal nusistovėjusias ir naujai atsirandančias funkcijas. Tokios struktūros nėra lanksčios ir yra kuriamos, siekiant trumpalaikių rezultatų. Centralizuotose struktūrose tie patys padaliniai sprendžia ir strateginius, ir operatyvinius klausimus. Operatyviniai klausimai visuomet dominuoja todėl, kad jų daugiau ir jų negalima atidėlioti. Montana ir Charnovu (1993) pabrėžia, kad šios struktūros įmonės vadovybė nepaveda jokių įgaliojimų žemiausio lygio darbuotojams, skiriami didelės reikšmės ir atsakingumo neturintys įgaliojimai arba pavedamų įgaliojimų kiekis yra labai nedidelis.
- *Decentralizuotą* valdymo struktūrą, kuri grindžiama funkciniu grupavimu, tam tikslui sudarant atitinkamas tarnybas. Tų tarnybų vadovai atsako už savo pavaldinių veiklą, taip pat strateginius bei operatyvinius administracinius sprendimus. Ši struktūra yra lankstesnė, lengviau prisitaiko prie aplinkos. Be to, remiantis Montana ir Charnovu (1993), priešingai negu centralizuotoje valdymo struktūroje, decentralizuotoje valdymo struktūroje, didelis kiekis svarbių įgaliojimų dažnai būna pavedami ne tik aukštesnio lygio vadovams, bet ir žemiausiam lygiui priklausantiems darbuotojams.

Stoškaus (2002) teigimu, realiausias valdymo variantas yra centralizuotos ir decentralizuotos valdymo struktūrų derinys, kai įgaliojimai yra paskirstomi tiek tarp valdymo objektų, tiek tarp subjektų. Tačiau, ne vien aplinkos pokyčiai turi įtakos valdymo struktūros tipui. Kaip teigia Montana ir Charnovu (1993), įmonės dydis ir veiklos sudėtingumas taip turi didelės įtakos. Nes nuo minėtų veiksmų priklauso kaip būna pavedami įgaliojimai ir kaip darbuotojai komunikuoja tarpusavyje. Autorius pabrėžia, kad komunikacijos sistemos greitis ir lankstumas turi labai didelės įtakos įgaliojimų pavedimams.

Svarbu paminėti ir tai, kad organizacinės valdymo struktūros schemas yra naudingos formaliai organizacinei struktūrai pavaizduoti ir parodyti, kas yra atsakingas už atskiras užduotis. Organizacinės valdymo struktūros schema, anot Stoner, Freeman ir Gilbert (2000), negali parodyti asmeninių ryšių, kurie sudaro nerformalią organizacijos struktūrą². Minėtieji autoriai nurodo, kad „Vienas pirmųjų teoretikų, pripažinusių neformalų struktūrų svarbą, buvo Chesteris Bernardas.“, kuris teigia, kad neformalūs santykiai padeda organizacijos nariams patenkinti jų socialinius poreikius ir greičiau atlikti darbą. Thill ir Bovée (1991, p. 30) neformalią komunikaciją vadina „netikromis žiniomis“ arba gandais (ang. *grapevine*), kurios papildo formalią komunikaciją. Šis autorius taip pat teigia, kad net 80 procentų informacijos, perduodamos gandų metu, yra apie verslą. Bet tik 75-95 procentai visos informacijos yra

² **Neformali organizacijos struktūra** – dokumentais neįteisinti ir oficialiai nepripažinti organizacijos narių ryšiai, kurie neišvengiamai atsiranda dėl darbuotojų asmeninių ir grupinių poreikių (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000, p. 328).

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

perduodama tiksliai, neiškraipant. *Vadinasi, darbuotojai nėra linkę kalbėti su savo kolegomis apie laisvalaikį, šeimą ir kitomis, ne su darbu susijusiomis temomis, nes šioms temoms skiriama tik 20 procentų visos pokalbio metu darbe perduodamos informacijos. Be to, informacija, sklisdama iš lūpų į lūpas, yra iškraipoma, taip tapdama gandais. Be to, organizacinės valdymo struktūros schemoje slypi begalės perduodamos informacijos ir santykių formų.*

Apibendrinant galima teigti, kad *tinkamos valdymo struktūros pasirinkimą įtakoja ne vien įmonės paskirtis, veikla, veiklos pradžia, įmonėje dirbančių darbuotojų skaičius, tačiau ir nustatyti tikslai bei strategija. Be to, organizacinės valdymo struktūros schema įrėmina tik formalius įmonės darbuotojų santykius, hierarchinę priklausomybę, pavaldumo ir galios bei atsakomybės pasiskirstymą.*

Apibrėžti analizuojamų valdymo struktūrų (matricinės, funkcinės, divizinės) skirtumai:

- *Matricinė valdymo struktūra* būdinga įmonei, kuri vykdo kelias skirtingas programas, veiklas ar projektus, kuriuos visus koordinuoja progamos koordinatorius, tačiau už kiekvieną programą ar projektą yra atsakingas tik tos programos vadovas, kuriam padeda kitų padalinių darbuotojai.
- *Funkcinė valdymo struktūra* įmonėje sudaro atskirus padalinius arba funkcinės valdymo grupes, kurios yra atsakingos tik už vieną ar kelias panašias sritis, pavyzdžiui: marketingo, personalo, finansų, gamybos ir kiti padaliniai.
- *Divizinė valdymo struktūra* yra būdinga įmonei, kuri turi savo padalinius skirtinguose šalies regionuose, valstijose ar net žemynuose arba gamina skirtingas produktų linijas.

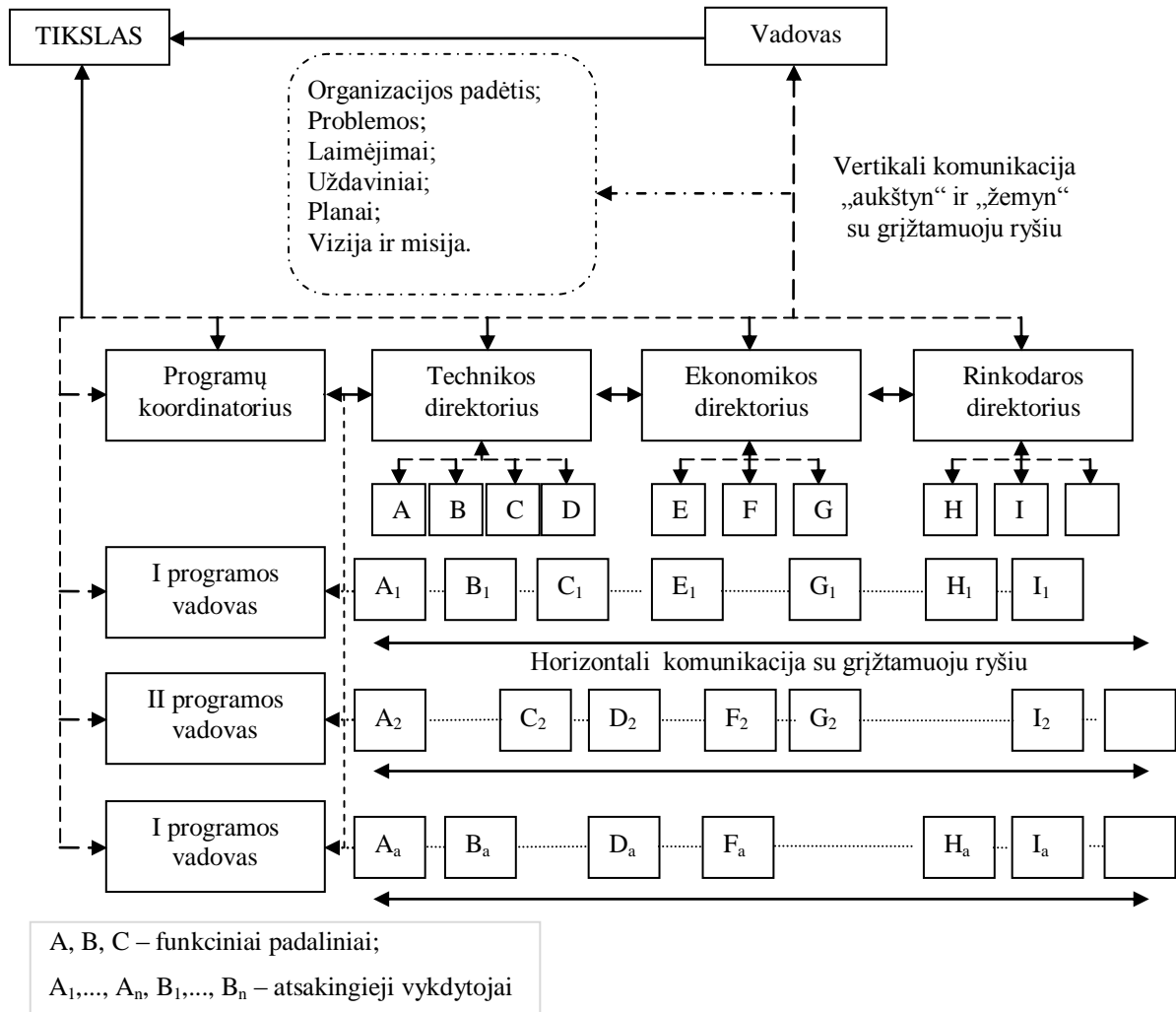
1.6 Teorinis vidinės komunikacijos proceso ir valdymo struktūros modelis

Pirmojoje darbo dalyje pateikta daug rastos mokslinės literatūros ir jos analizės apie vidinę komunikaciją (Dortok, 2006; Tapinienė, 2006; Abdullah, Antony, 2012 ir kt.), jos procesą bei informacijos perdavimo kanalus (Sakalas, Šilingienė, 2000, Šeibokienė, 2002; Karlöf, Lövingsson, 2006; Tapinienė, 2006; Attharangsun, Ussahawanitchakit, 2010; Indriksons, 2012 bei kt.). Tačiau, analizuojant mokslinę literatūrą nerasta schemų, kurios atvaizduotų vidinės komunikacijos procesą organizacinės struktūros schemoje. Todėl, tolimesnėje tyrimo eigoje, remiantis moksline literatūra, analizuojamose valdymo struktūrose (matricinėje, funkcinėje, divizinėje) pavaizduojamas įmonės vidinės komunikacijos procesas. Taip sukuriamas bendras vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelis, apimantis atskirus struktūrų tipus.

Kuriant bendrus modelius buvo atsižvelgta į minėtų autorių aprašomus horizontalius, vertikalius informacijos perdavimo kanalus ir grįžtamąjį ryšį, į tai, kad tinkamas komunikacijos procesas turėtų orientuoti įmonės darbuotojus siekti bendrai užsibrėžto įmonės tikslo, ir kad tik visapusiškai

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

informuotas darbuotojas apie įmonės padėtį, problemas, laimėjimus, uždavinius, ir kitus veiksnius, yra motyvuojamas bendradarbiauti ir kurti gerus santykius su kitais įmonės darbuotojais, taip formuoti pozityvią organizacinę kultūrą ir kartu siekti maksimalių darbo rezultatų. Remiantis šiais veiksniais, žemiau pateikiama schema (žr. 1.6-1 pav.), kuri atspindi vidinį komunikacijos procesą matricinėje valdymo struktūroje.



1.6-1 pav. Įmonės vidinės komunikacijos ir principinės matricinės valdymo struktūros modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Sakalu ir Šilingiene (2000), Stoškumi (2002), Šeibokiene (2002), Sakalu (2003), Karlöf ir Lövingsson (2006), Tapiniene (2006), Attharangsun ir Ussahawanitchakit (2010), Indriksons, (2012).

Aukščiau pateiktame paveiksle (žr. 1.6-1 pav.) atvaizduojami visi trys informacijos perdavimo kanalai, nes anot daugumos autorių (Sakalo, Šilingienės, 2000; Tamutienės, 2010), norint sukurti tinkamą organizacinės komunikacijos sistemos valdymą, informacija turi laisvai judėti visomis trimis judėjimo kryptimis, tai reiškia, kad informacija turėtų būti perduodama tiek „žemyn“, tiek „aukštyn“, tiek tame pačiame hierarchiniame lygyje dirbantiems darbuotojams.

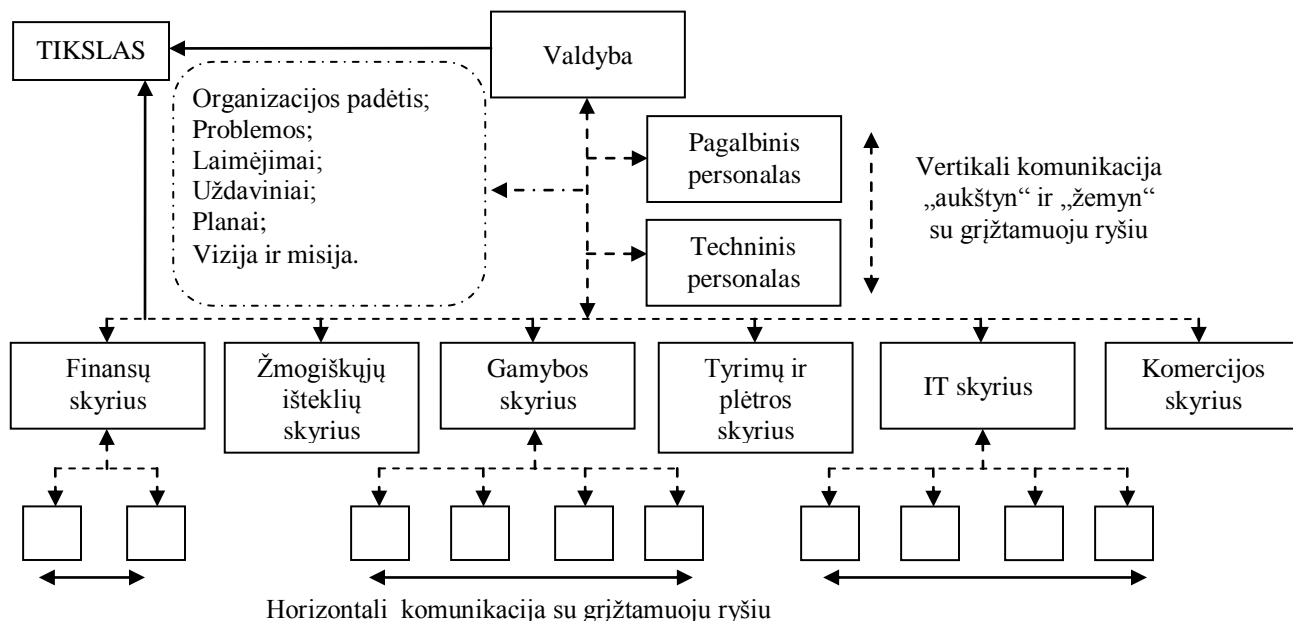
Tęsiant vidinės komunikacijos proceso analizę principinės matricinės organizacijos valdymo struktūroje, pažymima, kad yra svarbus ne tik visų komunikavimo krypčių buvimas, tačiau ir

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

grįžtamasis ryšys, kuris leidžia suprasti informaciją siuntusiajam ar informaciją gavęs asmuo gavo siųstą informaciją ir ar gauta informacija buvo tinkamai suprasta. Be to, analizuojamoje scheme aiškiai atsispindi, kad vidinės komunikacijos procesas ir organizacinės valdymo struktūros esmė yra orientuota į užsibrėžtą tikslą, kurio realizavimo kokybė priklauso nuo komunikavimo efektyvumo, t.y. nuo tinkamo informacijos perdavimo kanalų parinkimo ir jo efektyvumo užtikrinimo. Svarbu paminėti ir tai, kad įmonės vidinė komunikacija, informacijos perdavimo efektyvumas ir tinkamas informacijos supratimas priklauso nuo to, kiek darbuotojas žino apie įmonės padėtį, problemas, nustatytus uždavinius, planus, viziją ir misiją. Anot autorių (Sakalo, 2003; Karlöf, Lövingsson, 2006; Tapinienės, 2006) tik apie tai informuoti darbuotojai jaučiasi reikalingais įmonei, palaiko gerus tarpusavio santykius, kurių dėka yra apjungiamos jėgos siekti nustatytų įmonės tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad *vidinės komunikacijos procesas yra glaudžiai susijęs su organizacine valdymo struktūra, kurios schema tarsi parodo kaip yra komunikuojama įmonės viduje tarp padalinių, hierarchinių lygių ir kaip vyksta informacijos kaita tarp pačių darbuotojų. Tai yra tarsi vienas kitą papildantys ir įtakojantys veiksniai. Be to, tinkamas organizacinės struktūros parinkimas ir vidinės komunikacijos proceso sudarymas lemia kaip efektyviai bus pasiektas bendras tikslas.*

Tęsiant tyrimo eigą buvo siekiama išsiaiškinti ir vaizdžiai pateikti vidinės įmonės komunikacijos procesą funkcinėje valdymo struktūroje (žr. 1.6-2 pav.).



1.6-2 pav. Įmonės vidinės komunikacijos ir funkcinės valdymo struktūros modelis

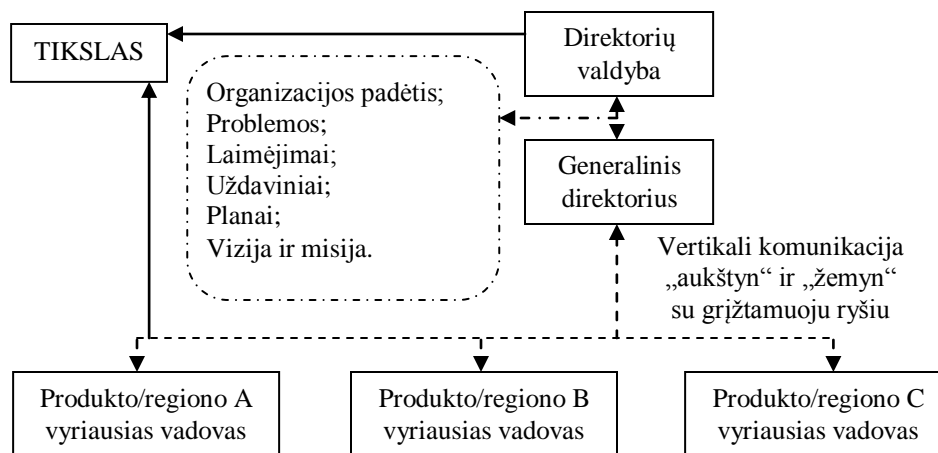
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Sakalu, Šilingiene (2000), Šeibokiene (2002), Sakalu (2003), Karlöf ir Lövingsson (2006), Tapiniene (2006), Vijeikiu (2007), Attharangsun ir Ussahawanitchakit (2010), Carus (2011), Indriksons, (2012).

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Aukščiau pateiktas paveikslas pateikia bendrą įmonės vidinės komunikacijos ir funkcinės valdymo struktūros modelį. Taigi, iš įmonės vidinės komunikacijos proceso atvaizdavimo funkcinės valdymo struktūros schemas matyti, kaip komunikavimas vyksta visais trimis informacijos perdavimo kanalais. Tai rodo, kaip įmonė su funkcinė valdymo struktūra keičiasi informacija tiek vertikaliai, tiek horizontaliai. Be to, kaip ir matricinėje valdymo struktūroje, taip ir funkcinėje valdymo struktūroje darbuotojų tarpusavio komunikavimas yra orientuotas į vieną bendrai visos įmonės užsibrėžtą tikslą. O kad tarpusavio darbuotojų bendravimas, siekiamo tikslo supratimas ir motyvacijos lygis būtų kuo aukštesnis ir efektyvesnis, darbuotojai informuojami apie įmonės padėtį, problemas, laimėjimus, planus, viziją, misiją ir kt. darbo efektyvumui įtakos turinčius veiksnius.

Apibendrinant galima teigti, kad *įmonės vidinės komunikacijos procesas tarsi papildo funkcinę valdymo struktūrą, nurodydamas kas įmonėje yra daugiausiai ir kas mažiausiai pavaldus. Taip pat, kam atitenka didžiausia atsakomybė skirstant darbus bei perduodant informaciją ir kaip vyksta informacijos perdavimas. Bendras vidinės komunikacijos ir funkcinės valdymo struktūros modelis leidžia lengviau suprasti įmonės darbuotojų poziciją, pavaldumą ir jų tarpusavio bendravimą.*

Tęsiant tyrimo eigą, remiantis moksline literatūra, buvo sudarytas bendras vidinės komunikacijos ir divizinės valdymo struktūros modelis (žr. 1.6-3 pav.).



1.6-3 pav. Įmonės vidinės komunikacijos ir divizinės valdymo struktūros modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Sakalu ir Šilingiene (2000), Šeibokiene (2002), Sakalu (2003), Karlöf ir Lövingsson (2006), Tapiniene (2006), Vijeikiu (2007), Attharangsun ir Ussahawanitchakit (2010), Indriksons, (2012), Stewart ir Rogers (2012).

Sudarytame bendrame vidinės komunikacijos ir divizinės valdymo struktūros modelyje, pateikiama visais trimis kanalais sklindanti komunikacija su grįžtamoju ryšiu. Kaip ir kituose analizuojamose struktūrose (matricinėje ir funkcinėje), taip ir šioje struktūroje komunikuojama siekiant bendro tikslo, o

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

kad įmonės darbuotojai efektyviau siektų nustatytų planų ir maksimalių darbo rezultatų, informuojama apie įmonės viziją, misiją, laimėjimus, padėtį ir problemas. Šioje schemoje nėra išskirta horizontali komunikacija, nes divizinė arba dar vadinama produktinė ar geografinė valdymo struktūra, nėra detali. Kiekviena divizija turi atskirą ir daug detalesnę struktūrą su horizontaliais ir vertikaliais informacijos perdavimo kanalais. Taip pat, galima teigti, kad divizijos / padaliniai nesikeičia jokia informacija. Gali būti taip, kad siekiant efektyvaus tikslo siekimo divizijų vadovai dalinasi su kitais vadovais bendrais veiklos rezultatais ir ataskaitomis. Dar vienas variantas, kad valdyba arba generalinis direktorius gali informuoti divizijas apie kitų įmonės divizijų ar padalinių rezultatus, pasiekimus ar problemas.

Apibendrinant galima teigti, kad *divizinė (produkto / rinkos) valdymo struktūra yra nesudėtingiausia struktūra iš visų analizuojamų šiame magistro darbe. Tačiau, tik todėl, kad nėra atskirai detalizuojamos divizijos, jų sandara. Bendras vidinės komunikacijos ir divizinės valdymo struktūros modelis leidžia paprasčiau matyti įmonės darbuotojų ir padalinių tarpusavio ryšius ir pavaldumą, tačiau tik iš apstrakčios pusės dėl nepateikiamos detalios valdymo struktūros schemas.*

Galima išskirti pagrindinius skirtumus tarp bendrų vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelių: vidinės komunikacijos ir matriciniame valdymo struktūros modelyje pateikiami visi trys tarpusavyje besimainantys informacijos perdavimo kanalai, tuo tarpu kitame vidinės komunikacijos ir funkciname valdymo struktūros modelyje pateikiama paprastesnė komunikacija, dėl paprastesnės struktūros sandaros, o divizinės valdymo struktūros ir vidinės komunikacijos modelyje vaizduojami tik vertikalūs perduodamos ir gaunamos informacijos srautai, nes pati valdymo struktūros schema yra labai abstrakti ir nedetalizuojamos atskiros divizijos.

Apibendrinant teorinę dalį, galima teigti, kad:

- Komunikacijos procesas organizacijoje yra daug sudėtingesnis nei paprastoji kasdieninė komunikacija dėl formalių ir neformalių, horizontalių ir vertikalų informacijos perdavimo kanalų. Be to, komunikacija organizacijoje tampa sudėtingesniu procesu dėl atsirandančio grįžtamojo ryšio iš informacijos gavėjo.
- Vidinės komunikacijos paskirtis vadybiniu požiūriu yra organizacijos efektyvumo didinimas, darbuotojų tarpusavio santykių gerinimas, organizacinės kultūros kūrimas ir įmonės reputacijos stiprinimas darbuotojų bei klientų atžvilgiu.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

- Norint sukurti efektyvų organizacinės komunikacijos procesą, informacija turi laisvai judėti visais trimis informacijos perdavimo kanalais, tai reiškia, kad informacija turėtų būti perduodama tiek vertikaliai, tiek ir horizontaliai su skatinamuoju grįžtamuoju ryšiu.
- Organizacinė valdymo struktūra – tai sistema, kuri padeda organizuoti formalius įmonės darbuotojų santykius ir būdas, kuriuo skirstoma, organizuojama ir koordinuojama organizacijos veikla, galia, atsakomybė ir įgaliojimai.
- Nėra konkrečios organizacinės struktūros ir vidinės komunikacijos proceso, kuris geriausiai veiktų kiekviename įmonėje, nes abu veiksniai yra formuojami remiantis keliais rodikliais: įmonės paskirtimi, padėtimi, dydžiu, veiklos pradžia, mastu, darbuotojų skaičiumi, jų santykiais, organizacine kultūra, galimybėmis keisti informacija, lankstumu ir kt. veiksniais. Dėl to pasirinkta detaliau analizuoti tris skirtingas valdymo struktūras (matricinę, funkcinę, divizinę) ir sudaryti bendrą vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelį, apimantį visus analizuojamus valdymo struktūros tipus.
- Bendras vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelis, apimantis visus analizuojamus valdymo struktūros tipus, leidžia lengviau suprasti įmonės darbuotojų poziciją, pavaldumą, atsakomybės ir įsipareigojimų pasiskirstymą, formalius tarpusavio santykius ir galimus komunikacijos perdavimo kanalus.
- Atskleidžiamas vidinės įmonės komunikacijos ir valdymo struktūros ryšys:
 - Kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą valdymo struktūrą, kurios rėmuose, yra realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai.
 - Informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais griežtai atitinka organizacijos hierarchinę struktūrą.
 - Organizacinė struktūra organizuoja formalius įmonės darbuotojų santykius ir įtakoja komunikacijos srautus.

2 TYRIMO METODOLOGIJA IR PROCEDŪROS

Magistro darbo įvade buvo iškelti šie probleminiai klausimai: Kokie elementai ir savybės sieja įmonės vidinės komunikacijos procesą ir valdymo struktūrą? Kokios randamos atitikties / skirtumai lyginant tarp teorijoje ir praktikoje pateikiamo įmonės vidinės komunikacijos proceso valdymo struktūroje? Kaip gali atrodyti bendra įmonės komunikacijos ir valdymo struktūros schema?

Nustatytas tyrimo **objektas**, apimantis pasirinktų įmonių vidinės komunikacijos procesą valdymo struktūroje.

Apibrėžtas **tikslas** – ištirti įmonės vidinės komunikacijos procesą valdymo struktūroje, parengti bendrą vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelį.

Tiksliui pasiekti iškelti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti atsitiktinai parinktų įmonių valdymo struktūrų schemas;
2. Apklausti pasirinktų įmonių darbuotojus apie įmonės, kurioje dirba, valdymo struktūrą ir informacijos perdavimo ypatumus;
3. Palyginti atsitiktinai parinktų įmonių vidinės komunikacijos valdymo struktūroje procesą teoriniu ir praktiniu aspektu;
4. Parengti bendrą vidinės įmonės komunikacijos proceso ir valdymo struktūros modelį / schemą.

Siekiant gauti kuo tikslesnius ir naudingesnius, tyrimui reikalingus duomenis, buvo pasirinkta taikyti kelis skirtingus metodus, kurie plačiau aprašomi kitame skyrelyje „2.1 Taikyti metodai“.

2.1 Taikyti metodai

Pirminiams duomenims gauti pasirinkta analizuoti įmonių valdymo struktūrų schemas, kurios atrinktos remiantis atsitiktinės tikslinės atrankos būdu. Atsirinktų įmonių valdymo struktūrų schemų analizei pasirinkta taikyti dokumentų turinio (content) analizės metodą³, išskiriant panašumus ir skirtumus, ieškant sąsajų su įmonių veikla, jos pradžia, mastu ir darbuotojų skaičiumi.

Patogios atrankos būdu atrinktų įmonių darbuotojai apklausti taikant pusiau struktūruoto atviro tipo interviu metodą, kur galima taikyti giluminio interviu principus. Šiam pasirinkimui įtakos turėjo Tidikio (2003) požiūris, kad interviu yra vienas efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. Dėl to,

³ **Kokybinė dokumentų turinio (content) analizė** – tai tam tikrų organizacijos vidinių (pvz., veiklos ataskaitos, nuostatai, strateginiai planai, darbuotojų gyvenimo aprašymai ir pan.) arba išorinių (pvz., straipsniai apie organizaciją, brošiūros ir pan.) teksto pavidalu išreikštos pirminės informacijos interpretavimas mokslo srities, krypties ar šakos kategorijų kontekste (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008, p. 135).

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

pasirinktas, Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008) ir Kardelio (2007) aprašytas, pusiau struktūruoto tipo giluminis (išklausinėjant) interviu metodas, susidedantis iš 3 dalių – laisvų pokalbių, kurių metu iš anksto numatomi interviu klausimai, kurie priklausomai nuo situacijos gali kisti ir būti išplečiami papildomais klausimais. Taip taikoma „piltuvėlio“ technika, kurios metu pirmiausia klausiama apie bendrus dalykus ir tik po to pereinama prie smulkesnių, detalesnių ir konkretesnių temų. Be to, pateikus klausimą, informantui buvo leidžiama laisvai savo nuožiūra formuluoti atsakymą.

Interviu metu gauti atsakymai taip pat analizuojami pasitelkiant dokumento turinio (content) analizės metodą, kai, remiantis Bitinu, Rupšiene ir Žydžiūnaite (2008), atsakymai išreiškiami teiginiais, kategorijomis, subkategorijomis, koduojami, taip stebint jų pasikartojimą, išskiriant panašumus ir skirtumus. Šiuo atveju teiginiai skirstomi pagal reikšmę ir klausimus, grupuojami, stebimas pasikartojamumas, išskiriami panašumai, kurie apjungiami, ir trūkumai.

Be to, pasirinkta įmonių darbuotojus vadinti *informantais*, nes, Rupšienės (2007, p. 9) teigimu, “Kokybiniame tyrime dalyvaujantys ir tyrėjui duomenų suteikiantys žmonės dažniausiai vadinami *informantais*.”

Svarbu paminėti, kad atrinktų įmonių darbuotojai apklausti laikantis visais bendraisiais, Bitino, Rupšienės ir Žydžiūnaitės (2008, p. 113-114) cit. W. Trochim (2006) išskirtais ir apibūdintais tyrimo etikos principais:

- Visi informantai tyrime dalyvavo laisvanoriškai.
- Kiekvienas informantas buvo supažindintas su tyrimo esme ir svarba. Be to, kiekvieno informanto buvo teirujamasi ir leidžiama pasirinkti, kaip pageidaujama užfiksuoti interviu metu gautus atsakymus į pateiktus klausimus (raštu, įrašant vaizdo/garso juostoje).
- Informantai apsaugoti nuo bet kokios galimos žalos.
- Užtikrintas iš informantų gautos informacijos konfidencialumas.
- Kiekvienam informantui leista pasirinkti anonimiškumo lygį, savarankiškai nusprendžiant kokius kontaktinius arba asmenybę identifikuojančius duomenis gali ir nori pateikti.

Taip pat, su kiekvienu informantu buvo tariamasi ir tikslinama data, laikas bei vieta, kurioje informantas gali susitikti duoti interviu.

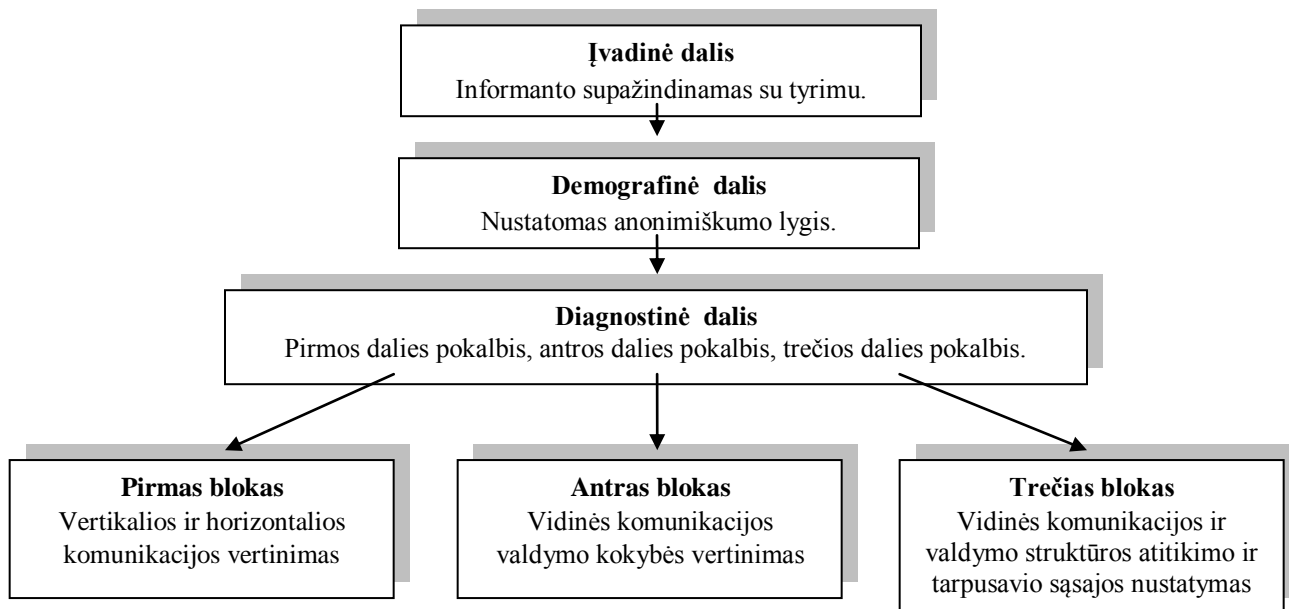
2.2 Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimo instrumentas parengtas remiantis lietuvių ir užsienio mokslinė literatūra apie įmonės vidinę komunikaciją (Dolphin, 2005 cit. Johnson, 2001; Dortok, 2006; Čorić, Vokić, 2009 cit. Thomson,

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Hecker, 2000; Kassing, 2009; Wagenheim, Rood, 2010 cit. Ray, 1993 ir kiti autoriai), organizacinę valdymo struktūrą (Kolodny, 1992; Montana, Charnovu, 1993; Germain, 1996; Stoner, Freeman, Gilbert, 2000; Stoškus, 2002; Šeibokienė, 2002; Vveinhardt, 2007; Carus, 2008; Abdullah, Antony, 2012 cit. Kathryn, 1989 ir kiti autoriai) ir jų tarpusavio sąsajas (Hinds, Kiesler, 1995; Sakalas, Šilingienė, 2000; Stoner, Freeman, Gilbert, 2000; Nordin, Holib, Ghazali, 2011 cit. Grunig, 1992; Csaszar, 2012 ir kiti autoriai).

Interviu tyrimo instrumentas – klausimynas (apklausos lapas) (žr. 1 priedą) susideda iš trijų dalių: įvadinės, informacijos apie respondentą (demografinės) ir pagrindinės (diagnostinės) dalies. Kadangi pasirinktas pusiau struktūruotas giluminis (išklausinėjant) atviro tipo interviu metodas, tai iš viso interviu sudaro 24 pagrindiniai klausimai su galimais bei papildomais klausimais, kurie nebūtinai turėjo būti užduoti, pasiliekant teisę interviu metu keisti visus klausimus arba pateikti daugiau papildomų klausimų. Interviu klausimyno struktūra pateikiama 2.2-1 paveiksle.



2.2-1 pav. **Interviu tyrimo instrumento struktūra**

Įvadinėje dalyje pradedama nuo asmeninio prisistatymo bei informacijos apie tyrimą pateikimo, kada informantai yra supažindinami su tyrimo tikslu. Ši informacija, anot Kardelio (2007) reikalinga dėl tyrimo etikos bei didinant respondentų atsakomybės jausmą. Taip pat, informantams leidžiama nuspręsti kaip fiksuoti interviu: užrašant ranka, įrašant į vaizdinę ar garsinę juostą.

Informacijos apie respondentą (demografinėje) dalyje pabrėžiamas interviu anonimiškumas, kurio metu leidžiama nustatyti anonimiškumo lygį, sprendžiant kokią asmenybę identifikuojančią informaciją pateikti, t.y. į kokius klausimus atsakyti.

Pagrindinė (diagnostinė) dalis susideda iš 3 smulkesnių blokų (3 dalių laisvų pokalbių), kurie atspindi surinktos ir susistemintos, mokslinės literatūros pagalba rastus efektyvios vidinės komunikacijos bruožus ir sąsajas su valdymo struktūra:

- Efektyvios vidinės komunikacijos proceso pagrindą sudaro laisvai, visomis trimis judėjimo kryptimis („aukštyn“, „žemyn“ ir horizontaliai) sklindanti informacija su užtikrintu grįžtamoju ryšiu (Sakalas, Šilingienė, 2000; Tamutienė, 2010).
- Efektyvi vidinė komunikacija formuoja įmonės darbuotojų tarpusavio santykius ir yra motyvacinės sistemos pagrindas (Thomas, Zolin, Hartman, 2009).
- Vidinės komunikacijos ir darbuotojų veiklos efektyvumą lemia darbuotojų informavimas apie įmonės padėtį, problemas, nustatytus uždavinius, planus, viziją ir misiją (Pranulis, Pajuodis ir kt., 1999, Sakalas, 2003; Dolphin, 2005 cit. Dutton, Dukerich, Harquail, 1994; Karlöf, Lövingsson, 2006; Tapinienė, 2006).
- Kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą valdymo struktūrą, kurios rėmuose, yra realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai (Sakalas, Šilingienė, 2000).
- Organizacinė struktūra organizuoja formalius įmonės darbuotojų santykius ir įtakoja komunikacijos srautus (Montana, Charnovu, 1993; Abdullah, Antony, 2012 cit. Kathryn, 1989).

Pirmojo bloko klausimai buvo užduoti, siekiant išsiaiškinti ar informantas turi / yra pavaldus vadovui / vadovams, įvertinti *komunikaciją „žemyn“* klausinėjant kaip ir koku būdu (kokiais informacijos perdavimo kanalais) vadovai paveda užduotis bei kaip pateikiamos veiklos ataskaitos – tai leido įvertinti *komunikaciją „aukštyn“*. Kiti klausimai padėjo spręsti apie horizontalią komunikaciją ir išskirti teigiamus bruožus, kurie turi įtakos formuojant įmonės darbuotojų tarpusavio santykius.

Antrojo bloko klausimais siekiama nustatyti įmonės *vidinės komunikacijos valdymo kokybę* išklausinėjant ar informantai yra informuojami apie įmonės veiklą, vietą rinkoje, problemas, laimėjimus ir kitus veiksnius, kurie motyvuoja ir skatina jungtis su kitais įmonės darbuotojais siekiant užsibrėžtų tikslų.

Trečiosios dalies bloko klausimai ir įmonės, kuroje dirba, valdymo struktūros schemos informantui pateikimas, leido suprasti ar informantas žino bei supranta organizacinės valdymo struktūros schemą ir ar gali schemoje nurodyti „save“. Kiti su valdymo struktūromis susiję klausimai, padėjo nustatyti kaip įmonės vidinės komunikacijos procesas dera / atitinka su tuo kas pateikiama valdymo struktūros schemoje.

Klausimyno turinio pagrindimas pateikiamas 2.2-1 lentelėje.

Interviu klausimyno turinio pagrindimas

Interviu struktūra	Interviu turinys	Klausimo Nr.
1. Įvadinė dalis	Informanto supažindinimas su anketa	-
2. Informacijos apie respondentą (demografinė) dalis	Respondento demografinės charakteristikos	1-4 kl.
	• Amžius;	1 kl.
	• Pareigos;	2 kl.
	• Skyrius / padalinys / departamentas, kuriame dirba;	3 kl.
	• Darbo stažas toje įmonėje / tose pareigose.	4 kl.
3. Pagrindinė (diagnostinė) dalis	3.1 Vertikalios ir horizontalios komunikacijos nustatymas	5-18 kl.
	• Pavaldžių ir nepavaldžių darbuotojų vadovams nustatymas;	5-6 kl.
	• Komunikacijos „žemyn“ ir informacijos perdavimo kanalų nustatymas;	7-8 kl.
	• Komunikacijos „aukštyn“ ir grįžtamojo ryšio nustatymas;	9 kl.
	• Perduodamos informacijos įmonės darbuotojams nustatymas;	10 kl.
	• Darbuotojų ir vadovų santykių nustatymas;	11-12 kl.
	• Horizontalios komunikacijos informacijos perdavimo kanalų nustatymas;	13 kl.
	• Santykiu su kolegomis nustatymas;	14-17 kl.
	• Efektyvios komunikacijos bruožų nustatymas.	18 kl.
	3.2. Vidinės komunikacijos valdymo kokybės nustatymas	19-20 kl.
	• Darbuotojų skatinimo bendradarbiauti su kolegomis nustatymas;	19 kl.
	• Motyvacinės sistemos nustatymas.	20 kl.
	3.3. Vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros atitikimo ir tarpusavio sąsajų nustatymas	21-24 kl.
	• Valdymo struktūros atpažinimas ir supratimas;	21-22 kl.
	• Vidinės komunikacijos valdymo struktūroje nustatymas;	23 kl.
• Bendravimo dažnio su kitais įmonės darbuotojais nustatymas.	24 kl.	

Interviu pabaigoje tyrimo dalyviams nuoširdžiai padėkota už bendradarbiavimą.

Tyrimo duomenų apdorojimo metodika. Interviu metu gauti pirminiai duomenys perrašyti į protokolus (protokolai patalpinti magistro darbo gale įrištame kompaktiniame diske / elektroninėje laikmenoje), kuriais remiantis atlikta protokolų analizė ir struktūrinis aprašas su vaizdiniais elementais (lentelėmis, schemomis), kurio metu, anot Kardelio (2007) ieškoma pasikartojančių minčių.

Remiantis gautais tyrimo rezultatų ir teorinės dalies apibendrinimais, parengtas bendras vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelis, bendrai apimantis visus valdymo struktūrų tipus.

2.3 Tyrimo empirinė bazė ir imtis

Sudarant tyrimo struktūrą, vienas svarbiausių uždavinių, remiantis Bitinu, Rupšiene ir Žydžiūnaite (2008), yra apsispręsti kokia turėtų būti tyrimo imtis, nes tai yra viena iš tyrimo rezultatų ir išvadų pagrįstumą užtikrinančių sąlygų. Minietieji autoriai teigia, kad tyrimo imtis priklauso nuo tyrimui apibrėžtų tikslų. Todėl, remiantis apibrėžtu magistro darbo tikslu ir iškeltais uždaviniais, buvo nustatytos trys imtys (pasiekiant teisę keisti imties dydžius tyrimo eigoje dėl informacijos trūkumo ar pakankamumo), apimančios organizacijas, oficialius jų dokumentus (valdymo struktūrų schemas) ir darbuotojus, naudojant Rupšienės (2007, p. 26) cit. M. Patton (1990) tikslinės imties sudarymo būdą – mišrią tikslinę atranką⁴, kuri apima tris kitus būdus:

1. Atsitiktinė tikslinė atranka, kai galimų pasirinkti imties vienetų yra daugiau, negu vienas tyrėjas gali aprėpti, todėl laikantis atsitiktinumo principo pasirenkami keli vienetai.
2. Patogioji atranka, kai atrenkami lengviausiai prieinami imties vienetai.
3. „Sniego gniūžtės“ atranka, kai kiekvienas tyrime dalyvaujantis informantas pasiūlo kitus tyrimui naudingos informacijos galinčius suteikti potencialius informantus.

Atsitiktinės tikslinės atrankos būdu pasirinkta kaupti pirminius duomenis apie įmones, kurios turi formaliai patvirtintas analizuojamas matricinę, funkcinę ir divizinę valdymo struktūras bei jų schemas. Atsitiktinai atrinktų įmonių valdymo struktūros yra *patikimos*, nes visos yra patvirtintos įmonės vadovų arba valdybos, kas, remiantis Kardeliu (2007) prilygsta oficialiems dokumentams. Šie oficialūs dokumentai atrinkti google.lt paieškos sistemos pagalba, vedant tokius raktinius žodžius kaip „matricinė / funkcinė / divizinė struktūra“, „matricinė / funkcinė / divizinė valdymo struktūra“, „matricinės / funkcinės / divizinės struktūros schema“ ir kitus panašius raktinius žodžius. Paieška vyko raktinius žodžius vedant ne tik lietuvių, bet analogiškai ir anglų kalba: „matrix / functional / divisional structure“, „matrix / functional / divisional organisational structure“ ir kitais panašiais raktiniais žodžiais. Tokiu būdu iš visų rastų lietuvių ir užsienio įmonių, kurios viešina savo valdymo struktūros schemą, buvo atsitiktinai atrinkta 30 įmonių, kurias sudarė po 10 įmonių, turinčių matricinę, funkcinę ir divizinę valdymo struktūrą.

Atrinktiems dokumentams analizuoti pasirinkta taikyti dokumento turinio (content) analizės metodą, naudoti papildomą informaciją apie įmonių dydį (darbuotojų skaičių, plėtrą) ir veiklą, taip išskiriant struktūrų skirtumus ir panašumus.

⁴ „**Mišrioji tikslinė atranka** taikoma tada, kai tyrėjas viename tyrime taiko du ir daugiau tyrimo imties sudarymo būdų.“ (Bitinas, Rupšienė Žydžiūnaite, 2008, p. 103 cit. M. Patton, 1990)

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Patogios atrankos būdu buvo atrinktos 4 įmonės, vykdančios savo veiklą arba turinčios padalinius Šiaulių mieste. Pasirinkta detaliau analizuoti 2 įmones, turinčias formaliai patvirtintą funkcinę valdymo struktūrą, tai AB „Šiaulių vandenys“ ir AB „Lietuvos draudimas“ ir 2 įmones, turinčias formaliai patvirtintą divizinę (rinkos arba produkto) valdymo struktūrą, tai AKROPOLIS GROUP, UAB ir MAXIMA LT, UAB. Kitos 10 įmonių su formaliai patvirtinta matricine arba projektine valdymo struktūra savo veiklą vykdo užsienyje. Taikant atsitiktinės tikslinės atrankos būdą buvo pasirinkta analizuoti NOKIA ir HONDA įmones. Taigi, iš viso pasirinkta detaliau analizuoti 6 įmones iš kiekvienos apklausiant po 4 darbuotojus.

Siekiant gauti kuo objektyvesnius duomenis apie įmonės komunikacijos procesą ir valdymo struktūrą, pasirinkta apklausti visų įmonių personalo skyriuose dirbančius darbuotojus. Tačiau, kai kurie pasirinkti įmonių darbuotojai atsisakė dalyvauti apklausoje, o su kai kuriais nebuvo galimybių susisiekti dėl įkurto padalinio kitame mieste (AB „Lietuvos draudimas“), o dar viena analizuojama įmonė iš viso neturėjo tokio padalinio (AKROPOLIS GROUP, UAB). Todėl, buvo apklausti tik du skirtingų įmonių ekspertai – personalo skyriaus darbuotojai, kurie suteikė daugiausiai informacijos apie įmonės valdymo struktūrą, darbuotojus ir komunikacinius ypatumus, tačiau šie ekspertai atsisakė atskleisti savo tapatybę ir prašė nenurodyti įmonės, kurioje dirba. Likę informantai pasirinkti „**sniego gniūžtės**“ būdu – apklaustas darbuotojas rekomenduodavo vieną ar kelis toje pačioje įmonėje dirbančius darbuotojus. Tuo tarpu pirmasis, pasirinktos detaliau analizuoti įmonės darbuotojas, pasirinktas atsitiktinės tikslinės atrankos būdu. Taigi, buvo apklausta po 4 AB „Šiaulių vandenys“, AB „Lietuvos draudimas“, AKROPOLIS GROUP, UAB ir MAXIMA GRUPĖ, UAB darbuotojus. Likusių NOKIA ir HONDA įmonių darbuotojus pasirinkta apklausti siunčiant bendruosius interviu klausimyno klausimus anglų kalba, elektroniniu paštu į įmonių tinklalapiuose rastus elektroninio pašto adresus.

Išsiusti laišakai su bendraisiais interviu klausimyno klausimais anglų kalba šiems NOKIA įmonės darbuotojams⁵: vykdančiajam viceprezidentui Hans-Jürgen Bill (žmogiškieji ištekliai), prezidentui ir vyriausiajam vykdančiajam vadovui Rajeev Suri, vykdančiajam viceprezidentui Juha Äkräs (žmogiškieji ištekliai) ir asmeniui, priimančiam elektroninius laiškus bendruoju elektroniniu paštu⁶ press.services@nokia.com kreipiantis į konkretų minėtą asmenį, nes įmonės darbuotojai neviešina asmeninių kontaktinių duomenų.

⁵ NOKIA darbuotojų vardai, pavardės ir pareigos rastos įmonės svetainės skiltyje „NOKIA grupės lyderių komanda“ (angl. *Nokia Group Leadership Team*): <http://company.nokia.com/en/about-us/corporate-governance/nokia-group-leadership-team>.

⁶ NOKIA bendrasis elektroninio pašto adresas paimtas iš šios įmonės svetainės skilties „Kontaktai spaudos paslaugoms“ (angl. *Contact Press Service*): <http://company.nokia.com/en/contact/contact-press-services>.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Taip pat, išsiusti laiškai su bendraisiais pusiau struktūrinto tipo klausimais anglų kalba šiems su HONDA įmone bendradarbiaujantiems ir bendrus projektus rengiantiems asmenims⁷: Andreas Alin (University of Tübingen), Sarah Bonnin (Bielefeld University), Edgar Reehuls (Leiden University) ir asmeniui, priimančiam elektroninius laiškus bendruoju⁸ HONDA elektroniniu paštu info@honda-ri.de kreipiantis į konkretų minėtą asmenį, tikintis, kad laiškas bus persiųstas būtent tiems žmonėms, nes šios, kaip ir NOKIA įmonės darbuotojai, neviešina asmeninių kontaktinių duomenų.

Kadangi į išsiųstus laiškus nebuvo atsakyta, tai, remiantis nepasitvirtinusia hipoteze, nebuvo atlikta detalesnė analizė apie matricinę valdymo struktūrą. Tačiau, bendras vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelis bus rengiamas bei pritaikomas šiai struktūrai, remiantis likusiais 16 informantų. Toks sprendimas grindžiamas tuo, kad pirmieji 4 interviu klausimai skirti pažinti informantą, 5-20 klausimai imtinai, skirti įvertinti analizuojamų įmonių vidinę komunikaciją ir atrasti bendrus efektyvios komunikacijos bruožus ir tik likę keturi klausimai (21-24 klausimai imtinai) skirti išsiaiškinti ar įmonės vidinė komunikacija atitinka su ta, kuri perteikiama valdymo struktūros schemoje. Taigi, informantų atsakymai į 5-20 klausimus imtinai, analizuojami ir apibendrinami ne pagal atskirus valdymo struktūrų tipus, o formuojant bendrą ir atsakymais bei moksline literatūra paremtą efektyvios vidinės komunikacijos procesą, kuris bus integruotas / perteiktas bendrinėje valdymo struktūros schemoje, apimančioje visas tris analizuojamas struktūras, jų schemas.

2.4 Tyrimo administravimas

2.4.1 Oficialių dokumentų lyginamoji analizė

Atsitiktinės tikslinės atrankos būdu, pasitelkiant google.lt paieškos sistemos pagalbą, pasirinkti įmonių oficialūs dokumentai, susijusę su formaliai patvirtinta valdymo struktūra, ir kita, su įmonėmis susijusi informacija, analizuojama kokybinio dokumentų turinio (content) metodu, grupuojant į grupes pagal dokumentų tipus.

Visi dokumentai pagal tipus sugrupuoti į tris grupes: matricinę, funkcinę ir divizinę.

Įmonių sąrašas, kurios turi formaliai patvirtintą *matricinę valdymo struktūrą* ir kita su įmone susijusi informacija pateikiama 2 priede. Surinkta informacija apie įmonių veiklos pradžią, darbuotojų skaičių, veiklą ir mastą parodė, kad nėra jokios sąsajos tarp įmonės tipo, dydžio ir valdymo struktūros

⁷ HONDA partnerių vardai, pavardės ir universitetai, kuriuose mokosi, rasti įmonės svetainės skiltyje „Bendradarbiavimas su mokslu“ (angl. *Partnership in Science*): <http://www.honda-ri.de/tiki-index.php?page=HRI-EU%20Graduate%20Network>.

⁸ HONDA bendrasis elektroninio pašto adresas paimtas iš šios įmonės svetainės skilties „Kontaktai“ (angl. *Contact*): <http://www.honda-ri.de/tiki-index.php?page=contact>.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

schemos, t.y. struktūrų sudėtingumui neturi įtakos net darbuotojų, dirbančių toje įmonėje, skaičius. Pavyzdžiui, HONDA MOTORS korporacijoje dirba net 190 000 darbuotojų ir savo veiklą vykdo visame pasaulyje, tačiau šios įmonės valdymo struktūros schema pateikiama daug paprasčiau nei National Grid įmonės valdymo struktūra, kurioje dirba vos 25 000 darbuotojų ir veikla vykdoma tik vienoje valstijoje – Didžiojoje Britanijoje. Tokia pati situacija ir lyginant kitas įmones bei valdymo struktūrų schemas. Be to, aprašymuose, pateiktuose kai kurių įmonių internetiniuose puslapiuose, šalia struktūrų nebuvo pateikiama kitokia informacija nei struktūros perpasakojimas arba darbuotojų nurodymai (vardai, pavardės, pareigos).

Tęsiant matricinių valdymo struktūrų schemų analizę, gilintasi į pačias schemas skaičiuojant ir lyginant persidengiančius skyrius / funkcinius padalinius bei išskiriant dažniausiai pasikartojančius skyrius / funkcinius padalinius ir jungiančias galimas programas, projektus ir kt. Lyginamosios analizės metu pastebėta, kad dažniausiai pasikartoja tokie funkciniai padaliniai kaip „Tyrimai ir plėtra“, „Žmogiškieji ištekliai“, „Ryšiai“, „Finansai“, „Architektūra“ ir „Rėmimas“, o juos perdengia fakultetai (universitetų atžvilgiu), projektai (pvz.: inžineriniai), produktų linijos, regionai, paslaugos, kurias apibendrinant galima vadinti projektais / programomis. Remiantis rastais dažniausiai pasikartojančiais funkciniais padaliniais ir galimomis programomis / projektais, modifikuojama teorinėje dalyje pateikta matricinė valdymo struktūra (žr. 2.4.1-1 pav.), kuri bus naudojama rengiant bendrą vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelį.



2.4.1-1 pav. **Matricinės valdymo struktūros schema**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Stoškumi (2002).

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

2.4.1-1 paveikslas pateikia dokumentų analizės metu gautais apibendrinimais sumodeliuotą matricinę valdymą struktūrą, kurioje atsispindi dažniausiai įmonėse pasitaikantys funkciniai padaliniai, su jais galinčiais jungtis galimi projektai ar programos, į kurias įeina įvairios paslaugos, produktų linijos ir kt.

Tęsiant tyrimo eigą, analizuojami oficialūs atsitiktinai atrinktų įmonių, turinčių *funkcinę valdymo struktūrą*, dokumentai. Įmonių sąrašas ir bendroji informacija pateikiama 3 priede. Funkcinės valdymo struktūros schemų analizė panaši į prieš tai buvusią, nes kaip ir anos, taip ir šios analizės metu nerasta jokių susijusių ryšių tarp įmonės veiklos bei dydžio ir valdymo struktūros. Pavyzdžiui, AB DNB banko, kuriame dirba daugiau kaip 13000 darbuotojų keturiose šalyse (Lenkijoje, Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje), valdymo struktūros schemas sudėtingumas prilygsta UAB „Šilutės šilumos tinklai“ įmonei, kurioje dirba tik 70 darbuotojų. Detaliau analizuojant pačias valdymo struktūras, skaičiuojant funkcinis padalinius ir padalinių grupes, pastebėta, kad funkciniai padaliniai svyruoja nuo 2 iki 9 padalinių / skyrių / departamentų vienoje įmonėje, o padalinių grupės gali būti sudarytos iš 2-9 skyrių / padalinių. Nėra išvelgiama jokių ryšių tarp įmonės funkcinį padalinių sudarymo ir įmonės darbuotojų skaičiaus bei veiklos. Tai reiškia, kad įmonės valdymo struktūros sudarymui neturi įtakos nei įmonės dydis, nei vykdoma veikla. Dėl šios priežasties, bendram vidinės komunikacijos ir funkcinės valdymo struktūros modeliui sudaryti bus naudojama remiantis teorinėje dalyje darbo autorės sudaryta funkcinė valdymo struktūros schema (žr. 1.5-2 pav.) .

Paskutinė dokumentų analizė apima įmones, turinčias *divizines valdymo struktūras*, kurių bendroji informacija, susijusi su veikla, jos pradžia, darbuotojų skaičiumi bei mastu, pateikiama 4 priede. Susisteminta informacija apie įmones, kurios turi divizinę valdymo struktūrą, grindžia prieš tai darytas išvadas, kad įmonės veikla ir dydis neturi jokios įtakos valdymo struktūros sudarymui, nes tiek didelė, tiek maža įmonė, gali turėti sudėtingą valdymo struktūrą ir atvirkščiai. Detaliau analizuojant dokumentus – divizinių valdymo struktūrų schemas, pastebėta, kad didelės korporacijos, kurias apjungia daug įmonių, valdymo struktūroje pateikia grupuojant visas įmones kartu su smulkesnėmis, panašią veiklą vykdančiomis įmonėmis. Pastebėti ir kiti išskirtinimai: įvairios divizijos / padaliniai dar skirstomi pagal rajonus, regionus, teritorijas, valstijas, netgi žemynus, pagal gamybos vietas, prekių ar paslaugų linijas. Kuo daugiau regionų, valstybių ar skirtingų paslaugų, produktų linijų, veiklos krypčių vykdo įmonė, tuo daugiau atskirų divizijų pateikiama valdymo struktūros schemoje.

Dėl to, kaip ir funkcinė valdymo struktūros schema, taip ir divizinė / produkto / rinkos valdymo struktūros schema, bendram vidinės komunikacijos ir divizinės valdymo struktūros modelio sudarymui,

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

bus naudojama remiantis teorinėje darbo dalyje darbo autorės sudaryta divizinė valdymo struktūros schema (žr. 1.5-3 pav.)

Apibendrinant, galima teigti, kad tokie rodikliai kaip įmonės veikla, jos pradžia, dydis ir darbuotojų skaičius, neturi įtakos valdymo struktūros parinkimui ir sudarymui, nes panašių veiklą vykdančios įmonės gali naudotis skirtingomis valdymo struktūromis. Šiuo atveju, Apple Inc. ir NOKIA korporacija vykdo panašių veiklą viso pasaulio mastu, šiose įmonėse dirba panašus skaičius darbuotojų, tačiau, skiriasi valdymo struktūros. Taigi, kiekviena įmonė pasirenka valdymo struktūrą, pagal tik jai būdingus rodiklius, kurie gali būti labai įvairūs, remiantis strateginiais tikslais, užduotimis, paskirstymu, rinkos aprėpimu ar paslaugų bei produktų asortimentu.

Dokumentų analizė parodė, kad yra reikalinga detalesnė įmonių struktūrų analizė, todėl atsitiktinės tikslinės atrankos būdu iš kiekvienos grupės (matricinės, funkcinės, divizinės) buvo atrinktos po 2 įmones detalesnei jų analizei, iš kiekvienos apklausiant po 4 darbuotojus.

2.4.2 Interviu etapai

Nurodant interviu etapus ir apžvelgiant informantų demografines charakteristikas, šalia pateikiamas kiekvienam informantui priskirtas kodas, kuris tolimesnėje tyrimo dalyje leis paprasčiau analizuoti informantų pateiktus atsakymus / teiginius. Taikyta nesudėtinga kodavimo sistema, kiekvienas informantas koduojamas į trumpinį „I“, prirašant skaičių pagal eilės numerį: pirmas informantas koduojamas „I1“, antras – „I2“ ir taip iki paskutinio šešiolikto informanto „I16“.

Sudarius tyrimo instrumentą – apklausos lapą ir atrinkus įmones, kurios bus detaliau analizuojamos, nuspręsta įmonių darbuotojus apklausti šia tvarka:

1. Visų pirma pasirinkta apklausti UAB „Šiaulių vandenys“ darbuotoją, kuris „sniego gniūžtės“ atrankos būdu nurodė likusius tris, tyrimui naudingos informacijos galinčius duoti, įmonėje dirbančius darbuotojus, kurie pasirinko vidutinišką anonimiškumo lygį ir nesutiko pateikti net skyriaus, kuriame dirba identifikuojančios informacijos. Be to, visi darbuotojai nusprendė interviu fiksuoti raštu. Gauti duomenys apie darbuotojus pateikiami 2.4.2-1 lentelėje.

2.4.2-1 lentelė

UAB „Šiaulių vandenys“ informantų demografinės charakteristikos

Informantas, Nr.	Lytis	Amžius, m.	Darbo stažas, m.	Departamentas	Priskirtas kodas
1	Moteris	23	3	Komunikacijos	I1
2	Vyras	56	9	Technikos	I2
3	Moteris	-	8	Komunikacijos	I3
4	Moteris	-	4	Komunikacijos	I4

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Remiantis aukščiau pateikta 2.4.2-1 lentele, galima teigti, kad AB „Šiaulių vandenys“ 2 dirbantys darbuotojai nusprendė pateikti tik bendrinę asmenybę identifikuojančią informaciją, o kiti du informantai nustatė aukštą anonimiškumo lygį nenurodydami net savo amžiaus. Darbuotojai nusprendė neteikti jokios informacijos apie savo užimamas pareigas ir skyrių, kuriame dirba, tačiau nurodė departamentus. Demografiniai duomenys apie informantus pateikiami eilės tvarka, pagal tai, kaip buvo apklausti. Pirmasis informantas (I1) „sniego gniūžtės“ atrankos būdu nurodė kitus tris įmonėje dirbančius darbuotojus ir padėjo su jais susisiekti. Informantų darbo stažas jų užimamose pareigose, kurio vidurkis yra lygus 6 metai, leidžia teigti, kad buvo gaunama tiksli ir patikima informacija, nes informantai įmonėje dirba ilgą laiką tarpą ir pažįsta kitus įmonėje dirbančius darbuotojus. Visi informantai apklausti per tris darbo dienas (vasario 11 d., kovo 4-5 d.). Interviu vyko su dideliu laiko intervalu, nes prieš apklausiant teko rašyti prašymą, skirtą įmonės generaliniam direktoriui „Dėl įmonės pavadinimo ir duomenų panaudojimo“. Interviu laikas kito nuo 25 iki 55 min.

2. Panaši procedūra vyko ir AB „Lietuvos draudimas“ – pirmasis apklaustasis darbuotojas rekomendavo ir surengė susitikimus su kitais trimis įmonėje dirbančiais darbuotojais. Rašyti prašymo šioje ir kitose, po to apklaustose įmonėse, neberekėjo. Visi AB „Lietuvos draudimas“ dirbantys darbuotojai, kaip ir visų kitų įmonių darbuotojai, pageidavo interviu fiksuoti raštu, o anonimiškumo lygį galima spręsti iš žemiau pateiktos lentelės (žr. 2.4.2-2 lentelė).

2.4.2-2 lentelė

AB „Lietuvos draudimas“ informantų demografinės charakteristikos

Informantas, Nr.	Darbo stažas, m.	Pareigos	Priskirtas kodas
1	15	Vyr. konsultantė	I5
2	20	Vyr. konsultantė	I6
3	16	Draudimo konsultantė	I7
4	1	Draudimo konsultanto asistentė	I8

Apklaustųjų AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų pageidaujamas anonimiškumo lygis panašus į tą, kokį nustatė AB „Šiaulių vandenys“ darbuotojai. Visi AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai pasirinko nenurodyti savo amžiaus, tačiau nurodė kiek laiko dirba toje įmonėje ir kokias pareigas užima. Be to, visi informantai yra moteriškos lyties. Pirmasis informantas (I5) „sniego gniūžtės“ atrankos būdu nurodė kitus tris įmonėje dirbančius darbuotojus ir surengė su jais susitikimus. Kadangi visose įmonėse pirmieji informantai nurodydavo kitus potencialius informantus, tai vėliau šis metodas nėra kartojamas.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Tęsiant 2.4.2-2 lentelės analizę galima pastebėti, kad informantų darbo stažas jų užimamose pareigose, leido jiems pateikti tikslius atsakymus į užduodamus klausimus apie įmonės darbuotojų santykius ir komunikacinius procesus. Galima dvejoti tik vieno informanto pateiktais duomenimis, kuris analizuojamoje įmonėje dirba vienerius metus. Šio informanto atsakymų patikimumas bus sprendžiamas, lyginant su kitų tos įmonės informantų atsakymais. Be to, nebuvo įmanoma apklausti personalo skyriaus darbuotojo – personalo administratoriaus, nes jo darbo vieta Vilniuje esančioje centrinėje įmonės būstinėje. Minietieji darbuotojai apklausti per dvi darbo dienas (kovo 11-12 d.), o interviu laikas svyravo nuo 25 iki 50 minučių.

3. Trečiosos detaliau analizuoti pasirinktos AKROPOLIS GROUP, UAB darbuotojų demografiniai duomenys pateikiami 2.4.2-3 lentelėje.

2.4.2-3 lentelė

AKROPOLIS GROUP, UAB Šiaulių padalinio informantų demografinės charakteristikos

Informantas, Nr.	Amžius, m.	Lytis	Darbo stažas, m.	Pareigos	Priskirtas kodas
1	-	Moteris	5	-	I9
2	-	Vyras	2	DJ – ledo darbuotojas	I10
3	-	Moteris	2.5	-	I11
4	26	Moteris	2	Info administratorė	I12

Aukščiau pateikti duomenys rodo apie įvairių AKROPOLIS GROUP, UAB darbuotojų sprendimą anonimiškumo atžvilgiu. Tik viena darbuotoja sutiko nurodyti savo amžių, kuri nurodė ir užimamas pareigas. Iš viso savo pareigas nurodė tik du apklaustieji iš keturių. Analizuojant informantų įmonėje išdirbtą laiką, svarbu paminėti, kad Šiauliuose PC AKROPOLIS veikia tik penkis metus, dėl to šioje įmonėje dirbančių darbuotojų išdirbtas laikas nėra labai didelis. Remiantis tuo, kad šiame padalinyje dirba nedidelis skaičių žmonių, nuspręsta, kad užtenka tokio informantų darbo stažo analizuojamoje įmonėje, kad gauti tikslius ir naudingus atsakymus apie įmonės valdymo struktūrą ir komunikacijos procesą.

Visi AKROPOLIS GROUP, UAB informantai, kaip ir kitų analizuojamų įmonių darbuotojai, apklausti tiesiogiai savo darbo vietose. Darbuotojai apklausti per vieną darbo dieną (kovo 16 d.), o interviu truko 15-60 min. Daugiausiai laiko interviu skyrė pirmasis (I9) ir ketvirtasis (I12) informantai.

4. Ne visi paskutinios pasirinktos analizuoti MAXIMA LT, UAB darbuotojai sutiko dalyvauti apklausoje. Apklaustas pirmasis darbuotojas, kuris prieš apklausą pageidavo būti supažindintas su visais interviu klausimais, rekomendavo kitus darbuotojus, tačiau su jais susisiekius sulaukti neigiami atsakymai. Dėl to kreiptasi į pirmąjį informantą dar kartą su prašymu rekomenduoti

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

kitus darbuotojus. Po dar kelių nesėkmingų bandymų apklausti analizuojamos įmonės darbuotojus, supaprastinus ir sutrumpinus interviu klausimus, buvo apklausti likę trys darbuotojai, kurių visų demografiniai duomenys pateikiami 2.4.2-4 lentelėje.

2.4.2-4 lentelė

MAXIMA LT, UAB Šiaulių padalinių informantų demografinės charakteristikos

Informantas, Nr.	Lytis	Amžius, m.	Pareigos	Darbo stažas, m.	Priskirtas kodas
1	Vyras	-	-	4	I13
2	Moteris	-	-	4	I14
3	Moteris	-	-	3	I15
4	Moteris	40	Kasininkė, vyr. kasininkė, dabar – pamainos viršininkė	6	I16

Paskutiniosios analizuojamos įmonės darbuotojai reikalavo aukšto anonimiškumo lygio ir pateikė tik darbo stažą toje įmonėje nusakančią informaciją. Nepaisant to, kad MAXIMA parduotuvių tinklas labai platus, darbuotojai nesutiko nurodyti tikslios darbo vietos, trys darbuotojai nesutiko nurodyti net užimamų pareigų. Kadangi buvo sudėtinga rasti darbuotojus, kurie sutiktų dalyvauti apklausoje, tai buvo vengiama smulkaus klausinėjamo – nebuvo teiraujamosi kodėl reikalaujamas toks aukštas anonimiškumo lygis.

Analizuojamos įmonės darbuotojai apklausti (kovo 19-21 d.), interviu laikas: 15-35 min.

Nustatytas viso **tyrimo laikas**: interviu atliktas 2014 metų vasario-kovo mėnesiais. Iš viso **interviu atlikti skirta** apie 555 minutes, t.y. apie 9 valandas ir 15 minučių.

Apibendrinant gautus informantų duomenis, buvo galima nurodyti keturis asmens tapatybę galinčius nurodyti kriterijus, tai amžius, pareigos, padalinys / skyrius, kuriame dirba ir užimamos pareigos. Susumavus nurodytus kriterijus ir padalinius iš apklaustųjų skaičiaus gauta, kad apytiksliai nurodyta apie 2.25 kriterijaus (buvo galima surinkti / nurodyti 4 kriterijus), vadinasi pasirinktas vidutinis anonimiškumo lygis. Be to, remiantis darbuotojų darbo stažu, dirbamu analizuojamose įmonėse, galima teigti, kad gauta tiksli ir patikima informacija apie analizuojamų įmonių komunikacijos srautus.

Vadovaujantis konfidencialumo užtikrinimu ir prašymu neminėti įmonės pavadinimo, toliau pateikta tik bendrinė informacija, nurodanti su kokiais sunkumais susidurta tyrimo metu su viena analizuojama įmone: susitarta susitikti su vienos darbe analizuojamos įmonės darbuotoja, kuri įmonėje užima aukštas pareigas. Atvykus sutartą dieną bei sutartu laiku buvo pateiktas klausimas kaip ruošiamasi pateikti įmonę ir jos duomenis tiriamajame magistro darbe. Atsakyta, kad ketinama naudoti įmonės pavadinimą, valdymo schemą ir apklausti kelis įmonės darbuotojus apie vidinę įmonės

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

komunikaciją bei faktorius, kurie, darbuotojų nuomone, turi įtakos efektyviam bendravimui ir įmonės tikslų siekimui. Štai čia susidurta su sunkumais, nes norint baigiamojo magistro darbo turinyje naudoti tos įmonės pavadinimą ir kitus duomenis, reikia rašyti prašymą tema „Dėl įmonės pavadinimo ir duomenų panaudojimo“. Negavus leidimo, nebūtų galima naudoti įmonės pavadinimo, internetinėje svetainėje pateiktos valdymo struktūros ir imti interviu iš įmonės darbuotojų. Čia atsispindi biurokratinė įmonės politika, griežta biurokratinė hierarchija, o tai rodo, kad įmonės valdymo struktūra yra centralizuota, kai sprendimų priėmimui įtaką daro vienas žmogus.

Prašymas buvo pateiktas 2012 m. vasario 11 d., o teigiamas atsakymas gautas tik kovo 4 dieną. Nepaisant to, vienas įmonės darbuotojas sutiko būti apklaustas, tačiau su sąlyga, kad atsakymai bus panaudoti tyrimui tik tuo atveju, jeigu į prašymą panaudoti įmonės pavadinimą ir duomenis, bus gautas teigiamas atsakymas.

Kiti sunkumai buvo susiję su organizacinių valdymo struktūrų schemų paieška (atliekant dokumentų analizę), nes reta privati įmonė turi ar skelbia įmonės struktūrą ir jos schemą. Paieškos metu pastebėta, kad valdymo struktūras turi arba skelbia tik didelės bendrovės arba viešosios įstaigos. Dėl to buvo atrinktos tik tos, matricinę valdymo struktūrą turinčios įmonės, kurios savo padalinius įsteigusios užsienyje.

Apibendrinant informantų demografinius duomenis galima teigti, kad *apklausti įmonių darbuotojai pageidavo vidituniško – nei aukšto, nei labai žemo anonimiškumo lygio. Buvo tokių, kurie neslėpė amžiaus, darbo stažo, užimamų pareigų, viena AB „Lietuvos draudimas“ darbuotoja nurodė net savo vardą ir pavardę uždėdama savo antspaudą. Tačiau, buvo ir tokių įmonių darbuotojų, kurie nurodė tik darbo stažą ir pareigas, arba tik darbo stažą toje įmonėje.*

Nepaisant patirtų sunkumų, remiantis gautais pirminiais duomenimis apie informantų įmonėje išdirbtus metus (darbo stažą), buvo *surinkta patikima informacija apie pasirinktas analizuoti įmones, jų vidinės komunikacijos procesą ir valdymo struktūrą. Vadinasi, gauti atsakymai gali būti analizuojami toliau, išskiriant įmonėms būdingus efektyvios komunikacijos bruožus ir kitus bendravimo ypatumus.*

3 ĮMONIŲ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMO STRUKTŪROJE TYRIMO REZULTATAI

Siekiant užsibrėžto tikslo parengti bendrą vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelį, reikalinga detali informantų atsakymų analizė apie įmonėse, kuriose dirba, vykstančius komunikacinius srautus, skatinamas sistemas, efektyviai komunikacijai būdingus bruožus ir kitus bendravimo ypatumus.

Analizė atlikta remiantis interviu turinio struktūra, kai visi klausimai suskirstomi į tris atskirus pokalbius, susijusius su vertikalios ir horizontalios įmonių komunikacijos nustatymu, vidinės komunikacijos valdymo ypatumų ir kokybės nustatymu bei vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros atitikčių ir sąsajų nustatymu. Remiantis šių trijų dalių apibendrinimais ir moksline literatūra, paskutinėje tyrimo rezultatų dalyje rengiamas bendras vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelis, apimantis visus valdymo struktūros tipus.

3.1 *Vertikalios ir horizontalios įmonių vidinės komunikacijos rezultatai*

Vertikali komunikacija gali sklisti „žemyn“ iš viršaus į apačią ir atvirkščiai – „aukštyn“ iš apačios į viršų, apimant skirtingus įmonės hierarchinius lygius. Kadangi rengiamas modelis apims visus valdymo struktūros tipus, tai visų pirma analizuojamas informantų pavaldumas, išskiriami turintys vadovus ir turintys pavaldinius darbuotojai, kurių pateikti atsakymai analizuojami tiek atskirai pagal įmones, kuriose dirba, tiek pagal struktūrų tipus ir apžvelgiama bendrai. Informantų pavaldumas pateikiamas 3.1-1 lentelėje.

3.1-1 lentelė

Informantų pavaldumas

Įmonė	Informantas	Turi vadovą	Turi pavaldinių
UAB „Šiaulių vandenys“	I1	+	
	I2	+	
	I3	+	+
	I4	+	
AB „Lietuvos draudimas“	I5	+	
	I6	+	
	I7	+	
	I8	+	
AKROPOLIS GROUP, UAB	I9	+	+
	I10	+	
	I11	+	
	I12	+	
MAXIMA GRUPĖ, UAB	I13	+	±
	I14	+	
	I15	+	
	I16	+	+

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Iš aukščiau pateiktos lentelės (3.1-1 lentelė) matyti, kad dauguma informantų neturi pavaldinių (12 informantų) ir net 4 informantai turi ir vadovą ir pavaldinius. Informantų pasiskirstymas pagal pavaldumą labai netolygus, apklaustas tik vienas informantas, kuris turi ir vadovą, ir pavaldinius iš įmonės, kuri turi funkcinę valdymo struktūrą. Tuo tarpu iš divizinę valdymo struktūrą turinčių įmonių apklausti net trys darbuotojai, kurie turi pavaldinius ir yra pavaldūs aukštesniam vadovui.

Tęsiant pavaldumo ir komunikacinių srautų atitikimo pagal hierarchiją nustatymą, toliau gilintasi ir informantai gauna užduotis tik iš savo vadovo ar gauna dar ir iš kitų įmonės darbuotojų. Pastebėta, kad tik AKROPOLIS GROUP, UAB Šiaulių padalinio darbuotojai gauna užduotis ne vien iš savo tiesioginio vadovo, bet ir iš kitų įmonės darbuotojų. Šios įmonės valdyba įsikūrusi Vilniuje, tačiau užduotis gali pavesti net keliais lygiais žemiau dirbantiems darbuotojams: „*Būna, kad gaunu užduotis tiesiogiai iš Vilniaus.*” (I9), panašiai į klausimą „Ar gaunate užduotis iš kitų įmonės darbuotojų?“ atsakė ir kiti informantai: „*Būna, kad užduotis gauname ir tiesiogiai iš Vilniaus <...>.*” (I11), „*Taip, gali skirti tiek valdytoja, tiek kiti vadovai, užduotis skiria ir Vilniaus administracija, bet per mūsų valdytoją.*” (I12).

Analizuojant kitų įmonių darbuotojų pateiktus atsakymus į klausimą „Ar gaunate užduotis iš kitų įmonės darbuotojų?“, galima daryti išvadas, kad kitose įmonėse komunikacijos srautai griežtai atitinka hierarchines įmonių struktūras, nes informantų teigimu, užduotis kiti darbuotojai gali pavesti tik per tiesioginį vadovą:

„*Galime gauti tik per savo vadovą. Jeigu kuriam nors kitam darbuotojui iškyla neaiškumai ir jis negauna reikalingos informacijos žodžiu, turi rašyti prašymą su viza, kuris paduodamas skyriaus viršininkui ar vadovui, o tada perduodama generaliniam direktoriui, kuris sprendžia kas yra kompetetingas tuo klausimu ir nukreipia užduotį būtent ten.*” (I1)

„*Visų pirma generalinis įmonės direktorius perduoda užduotis regionų vadovams, kurie paskirsto savo pavaldiniams. Tokia grandine užduotys ateina ir iki manęs. Man jas skiria tik mano vadovas, iš kitų darbuotojų užduočių negaunu.*” (I8)

„*Viskas „ateina” per vadovę. Tiesiogiai iš kitų negauname, bet ji pati irgi nesugalvoja užduočių.*” (I16).

Paimti skirtingų įmonių informantų teiginiai rodo, kad likusiose įmonėse (UAB „Šiaulių vandenys“, AB „Lietuvos draudimas“ ir MAXIMA GRUPĖ, UAB) dominuoja tik griežti hierarchiniai komunikaciniai srautai ir santykiai. Tačiau, lyginant pagal darbuotojų skaičių, galima teigti, kad griežta hierarchija nėra būdinga mažose įmonėse arba mažuose padaliniuose, tai rodo mažoje MAXIMA parduotuvėje dirbančio informanto atsakymai:

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

„Nėra stiprios hierarchijos, gali ir kasininkė eiti pas parduo­tu­vės direktorę. Visi bendraujame kaip norime. Didelėje parduotuvėje turbūt yra visai kitaip.“ (I16)

Tuo tarpu didesnioje MAXIMA parduotuvėje dirbantys informantai nurodė, kad *„Parduo­tu­vės direktorė neina duoti nurodymus valytojom, tai daro jų vadovė.“* (I14).

Apibendrinant galima teigti, kad *kuo didesnė įmonė, skyrius ar padalinys, tuo komunikaciniai srautai griežčiau atitinka hierarchinę valdymo struktūrą, t.y. viskas vyksta grandine, neapeinant lygių – vyriausias vadovas nesikreipia į žemiausiame lygyje dirbančius darbuotojus, kuris į viršenybę taip pat gali kreiptis tik per savo vadovą. Tuo tarpu kuo įmonė, skyrius ar padalinys mažesnis, tuo laisvesnė ir pati komunikacija – darbuotojai nevaržomi bendrauja vieni su kitais, priklauso tik bendravimo formalumas - „<...> kuo aukščiau, tuo formaliau.“* (I14). Vadinasi, Sakalo ir Šilingienės (2000, p. 94) teiginys, kad *„Informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais griežtai atitinka organizacijos hierarchinę struktūrą.“* Tik iš dalies yra teisingas, nes sklindanti informacija, šiuo atveju, gali apeiti net kelis hierarchinius lygius.

Tai taip pat rodo, kad mažesnėse įmonėse, padaliniuose ar skyriuose yra siekiamas, Tapinienės (2006) išskiriamas, antrasis vidinės komunikacijos tikslas, kuriuo siekiama *„Nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų“*, tai grindžia AKROPOLIS GROUP, UAB ir MAXIMA GRUPĖ, UAB kai kurių darbuotojų teiginiai: *„<...> mes galime „apeiti“ savo vadovę ir neprašant jokio leidimo bet kada kreiptis į valdytoją. Tarkim tada kai tiesiogiai iš jos gauname užduotis, tai tiesiogiai jai ir atsiskaitome. Dar laisvai galime bendrauti su kitais vadovais ir jų pavaldiniais.“* (I12), *„Nėra stiprios hierarchijos, gali ir kasininkė eiti pas parduotuvės direktorę. Visi bendraujame kaip norime. Didelėje parduotuvėje turbūt yra visai kitaip.“* (I16). Pabrėžiama, kad *„Didelėje parduotuvėje turbūt yra visai kitaip.“* (I16), tik įrodo, kad mažesnis kolektyvas bendrauja daug laisviau.

Nustačius tarp hierarchinių lygių „keliaujančius“ komunikacijos srautus didelėje ir mažesnėje įmonėje, toliau nustatomi informacijos perdavimo kanalai, kurių pasiskirstymas pateikiamas 3.1-2 lentelėje. Lentelė suskirstoma į tris dalis pagal informacijos perdavimo būdus („žemyn“, „aukštyn“ ir horizontalią komunikaciją), taip išsiskiriant pagrindinius informacijos perdavimo kanalus, kurie būdingi aukštesniame hierarchiniame lygyje, keičiantis informaciją tarp aukštesnio ir žemesnio lygio bei komunikuojant tame pačiame hierarchiniame lygyje. Skaičiuojamas ne tik minėtų informacijos perdavimo kanalų pasikartojamumas, bet išskiriami ir informacijos kanalus nurodantys teiginiai.

Informantų pasiskirstymas pagal informacijos perdavimo kanalus

Informantas	Teiginiai, nurodantys informacijos perdavimo kanalą	
„Žemyn“ informacijos perdavimo kanalų nustatymas		
I1, I2, I4, I5, I9, I10, I12, I13, I14, I15	„ <u>Kad retai jas gauname, žinau savo darbą, ką turiu daryti ir kaip elgtis. Jeigu skiria tai žodžiu <...>.</u> “ (I15)	Žodžiu (10)
I1, I2, I3, I5, I7, I16	Turim tokią sistemą „Dock logic“. (I3) „ <u>Visas užduotis iš vadovo gaunu per programą, turime tokia programą „Tigras“.</u> “ (I7)	Per sistemą (6)
I9, I10, I11, I12, I11, I12,	„ <u>Užduotis gauname telefonu arba elektroniniu paštu. Priklauso nuo užduoties svarbumo, sudėtingumo.</u> “ (I11)	Elektroniniu paštu (4)
I9,	„ <u><...> tai gali būti <...> paprasti laišakai <...>.</u> “ (I9)	Laiškais (1)
I9, I10, I13, I14, I15	„ <u><...> būna ir popierinis variantas.</u> “ (I13)	Raštu (5)
„Aukštyn“ informacijos perdavimo kanalų nustatymas		
I1, I2, I3, I4, I5, I7, I8	„ <u><...> atliktą užduotį atžymime sistemoje. Tokiu būdu ir vyksta ataskaitos pateikimas.</u> “ (I1) „ <u><...> atsiskaitome kas savaitę <...> programą „Tigras“.</u> “ (I7) „ <u><...> atsiskaitymas vyksta kompiuteriu, internetu <...>. Turime bendra folderį/aplanką, kuriame matosi kas atlikta <...></u> “ (I4)	Per sistemą (internetu) (7)
I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15	„ <u>Reikia, bet čia tas priklauso pareigybėms, susiję su mano darbu. Pateikiame ir žodžiu <...>.</u> “ (I14)	Žodžiu (7)
I9, I10, I11, I12,	„ <u><...> kai gauname užduotį iš Vilniaus, ją atlikus siunčiame, jeigu tai ataskaitos arba pranešame kaip atlikta ir panašiai. Būna, kad gauname patvirtinimą, kad viskas atlikta gerai arba nurodymus ką dar reikia padaryti, pastebėjimus ko trūksta ir taip toliau.</u> “ (I11)	Elektroniniu paštu (4)
I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15	„ <u>Atsiskaitome elektroniniu paštu, žodžiu susitikus arba telefonu. Kaip susitariame arba kaip patogia.</u> “ (I11)	Telefonu (4) Raštu (3)
I9,	„ <u>Jeigu nurodyta kažką nufotografuoti – nuotraukomis.</u> “ (I9)	Nuotraukomis (1)
Horizontalios informacijos perdavimo kanalų nustatymas		
I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15, I16	„ <u><...> su savo skyriumi bendraujame žodžiu, nes dirbame vienoje patalpoje <...></u> “ (I1)	Žodžiu (16)
I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12, I13, I14 I15, I16	„ <u>Jeigu reikia ir susiskambiname. Su kitais nelabai bendraujame, draugysčių nelabai leidžia pats darbo pobūdis.</u> “ (I13)	Telefonu (16)
I5, I7, I8, I10	„ <u><...> susirašome laiškais <...></u> “ (I5)	Elektroniniu paštu (4)
I12	„ <u><...> dar bendraujame raštu – paliekame raštelius. Būna susirašome per Facebook.</u> “ (I12)	Raštu (1) Internetu (1)

Iš aukščiau pateiktos lentelės matyti, kad visose analizuojamose įmonėse ir valdymo struktūrose komunikacija vyksta visais informacijos perdavimo kanalais. Tai reiškia, kad įmonėse yra sukurtas tinkamas organizacinės komunikacijos proceso valdymas, nes remiantis Sakalu, Šilingiene (2000) ir Tamutiene (2010), siekiant sukurti tinkamą organizacinės komunikacijos sistemos valdymą, informacija turi laisvai judėti visomis trimis judėjimo kryptimis. Galima pastebėti, kad įmonėse komunicuojama labia įvairiai, tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per įvairias sistemas:

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

„<...> yra ISO, dokumentų valdymo procedūra, dėl kurios viskas aišku kaip vyksta, kur keliauja dokumentai. Kiekvienas skyrius turi savo procedūrą, kuri rodo kur „vaikšto“ dokumentai, pas ką šiuo metu yra. Yra dar tokios procedūros kaip „Išorinė ir vidaus valdymo procedūra“ bei „Dokumentų valdymas ir parinkimas“. (I3)

Detalizuojant pastebima, kad tarp skirtingų hierarchinių lygių dažniausiai bendraujama per įvairias sistemas arba žodžiu tiesioginio susitikimo metu, būdingi ir kiti būdai, kaip paprasti laiškai, elektroniniai laiškai ir popieriniai dokumentai, gali būti atsiskaitoma ir nuotraukomis. Tame pačiame hierarchiniame lygyje – bendraujant su savo kolegomis, dažniausiai renkama bendrauti ne tik žodžiu, nes dauguma dirba kartu, bet ir telefonu. Kai kurie informantai teigė, kad vieni kitiems palieka raštelių, susirašo ir elektroniniais laiškais bei kitomis programomis (Facebook). Tuo tarpu informacijos perdavimo būdą lemia įvairūs veiksniai, kai kurie paminėjo, kad kaip perduoti informaciją renkasi pagal užduoties svarbumą ir sudėtingumą, kiti mini, kad susitariama arba individualiai sprendžiama kaip patogiau. Galima išvelgti ir grįžtamojo ryšio buvimą, tačiau tai atskleidžia tik vieno informanto (I11) teiginys, kad į jo siunčiamas ataskaitas būna atsakoma.

Informantai pabrėžia ir tai, kad jie žino ką turi dirbti, o tai veda prie gero pareigybių išmanymo. Tai naujas dalykas, nes atliekant mokslinės literatūros paiešką, atranką, analizę ir sisteminimą, nebuvo minima, kad komunikacijos pasikeitimui turi įtakos darbuotojų supažindinimas su pareigybėmis ir jų laikymasis. Į pareigybių žinojimą įeina ir atliekamo darbo išmanymas, kai ataskaitos apie veiklą pateikiamos savaime arba kai kuriuos užduotys bei jų atsiskaitymas tampa kasdieninis, darbinės rutinos dalimi:

„Tiesiog matosi sistemoje ar ta užduotis atlikta ar ne, taip ir atsiskaitoma.“ (I2)

„Pagrindė visi dirbame pagal savo pareigybes, tiesiog žinome ką turime daryti, bet jeigu būna pateikiamos specifinės užduotys, susijusios su pavizdžiui savaitinėmis arba mėnesinėmis apyvartų ataskaitomis, tai už jas reikia atsiskaityti. Bet tai rutininė procedūra, kuri vyksta nuo pat Šiaulių miesto Akropolio atidarymo. Tai už šias užduotis atsiskaitoma savaime. Būna ir kitokių užduočių, su terminais.“ (I9)

„<...> didžiąją dalį užduočių atliekame pagal savo pareigybes.“ (I12)

„Kad retai jas gauname, žinau savo darbą, ką turiu daryti ir kaip elgtis.“ (I16)

Informantų teiginiai rodo formalią komunikaciją, tačiau teigiama, kad bendraujama ir neformaliai, tačiau plačiau apie neformalią komunikaciją bus analizuojama šiek tiek vėliau.

Tęsiant tyrimo eigą, Pranulis, Pajuodis bei kt. (1999) teigia, kad teikiama nuolatinė informacija apie firmą, vietą rinkoje, problemas ir laimėjimus teigiamai veikia įmonės klimatą, leidžia pajusti ryšį su

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

įmone, vadinasi ir su kitais darbuotojais. Remiantis minėtais ir kitais autoriais (Sakalas, 2003; Karlöf, Lövingsson, 2006; Tapinienė, 2006; Ćorić, Vokić, 2009 cit. Spitzer, Swider, 2003), kurie laikosi panašios nuomonės, toliau buvo teiraujama ar informantai yra informuojami apie įmonės padėtį, tikslus, planus, laimėjimus, nesėkmes, finansinius rodiklius ir apie bet kokią kitą informaciją. Informantų atsakymų pasiskirstymas ir informatyvumas atspindi 3.1-3 lentelėje.

3.1-3 lentelė

Informantų pasiskirstymas pagal informatyvumą ir perduodamą informaciją

Informatumas	Teiginiai	Informantai	Informacijos tipas
Informuojami	„Apie licenzijavimą, testus, egzaminus, naujus produktus, susitikimus, susirinkimus ir panašiai. <...> <u>tai mes sužinome per įmonės susirinkimus, prieš pagrindinę susirinkimo temą papasakoja kaip sekasi įmonei.</u> ” (I5)	I1, I3, I4, I5, I8, I9, I11, I12, I13, I14	Darbinė (10)
	„<...> gal apie tikslus, jeigu tai susiję su planais, nes mum yra nustatomi planai, kuriuos turime įvykdyti <...>” (I7)	I5, I7	Apmokymai (2)
	„<...> apie vykdomas akcijas, programas.” (I8)	I5,	Susirinkimai (1)
	„Įvairių, susijusių su nuomininkais, taisyklių ar reikalavimų pasikeitimais ir panašiai <...>” (I9)	I7, I9	Įmonės rodikliai (2)
Iš dalies informuojami	„Apie pačią įmonę vadovui nereikia mūsų informuoti, nes <u>visa tai pateikiama įmonės internetinėje svetainėje.</u> ” (I1)	I1, I2, I3, I4, I6, I8, I9, I10, I11, I12	Įmonės rodikliai (10)
	„<...> prie finansinių įmonės ir bendrų nuomininkų rodiklių laisvai galiu prieiti.” (I9)		
Neinformuojami	„Ne, neesu apie tai informuojamas. Dalį informacijos galima rasti internete.” (I10)	I10, I13, I14, I15, I16	Įmonės rodikliai (5)

3.1-3 lentelėje aiškiai pastebima, kad didžioji dalis (64 proc.) įmonės darbuotojų, įskaitant pavaldžius bei tuos, kurie turi dar ir pavaldinius, yra savo vadovų arba pačios įmonės dalinai informuojami apie labai įvairią informaciją, įskaitant ir apie įmonės tikslus, laimėjimus, finansinius rodiklius ir apie kitą darbinę informaciją. Kadangi dauguma informantų nėra apie tai informuojami tiesiogiai savo vadovų, tačiau žino, kad visa ši informacija yra patalpinta įmonės internetinėje svetainėje, tai reiškia, kad vis dėl to jie yra informuoti. Tai rodo, kad analizuojamos įmonės laikosi ir trečiojo, Tapinienės (2006) nurodomo, vidinės komunikacijos tikslo, kuriuo siekiama visus įmonėje dirbančius darbuotojus „<...> informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas”.

Tesiant lentelės analizę (žr. 3.1-3 lentelė), nustatyta, kad įtakos informatyvumui bei perduodamai informacijai neturi nei informantų pavaldumas, nei tai, kad kai kurie turi dar ir pavaldinius (hierarchinio lygio skirtumas). Tai reiškia, kad didžiausią įtaką pagrindinės informacijos apie įmonę perdavimui turi aukščiausiuose hierarchiniuose lygiuose dirbantys darbuotojai, kaip pavyzdžiui AB

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

„Lietuvos draudimas“ darbuotojai sužino viską apie pagrindinius įmonės rodiklius prieš pradėdant susirinkimą.

Siekiant nustatyti kodėl analizuojamos įmonės savo darbuotojams perduoda informaciją, susijusią su darbu ir pačia įmone, tik taip paviršutiniškai, toliau buvo teiraujamasi su kokiomis problemomis susiduriama (žr. 3.1-5 lentelė) ir kaip dažniausiai bendraujama (formaliai, neformaliai) tarpusavyje, t.y. su kolegomis ir su vadovais (žr. 3.1-4 lentelė).

3.1-4 lentelė

Informantų pasiskirstymas pagal bendravimą

	Teiginiai	Informantai	Priežastis
Vertikalus bendravimas			
Formalus	„Formalus, retai kada bendraujame neformaliai, nes naują vadovą turime <...>“ (I13)	I9, I10, I12, I13, I14, I15, I16	Hierarchija (2) Naujas vadovas
Ir toks, ir toks	„Per tiek metų su vadove užmezgėme artimą ryšį, mes savo kabinete bendraujame neformaliai, tačiau tik savame rate.“	I1, I3, I4, I7, I8	Retas bendravimas (3)
Neformalus	„Su kai kuriais kitais vadovais bendrauju formaliai, bet ne visais. <...> dominuoja neformalus bendravimas.“ (I4)	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I11	Laikas (3) Geri santykiai
Horizontalus bendravimas			
Formalus	„Su retu kolega bendrauju formaliai, na nebent šalia stovėtų kitas įmonės darbuotojas, prie kurio reikia būti pasitempusiai <...>“ (I4)	I4	Situacija
Ir toks, ir toks	„Su kitais skyriais būna visaip, <u>priklausu nuo santykių susibendravimo.</u> “ (I1)	I1, I7, I8	Santykiai Susibendravimas
Neformalus	„Tik neformalus. <u>Per tiek laiko</u> užmezgėme artimus ir draugiškus santykius.“ (I2) „Neformalus, kitaip turbūt ir negali būti, kai dirbi beveik kiekvieną dieną kartu.“ (I12)	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15, I16	Stažas (2) Geri santykiai

Detaliau analizuojant informantų pasiskirstymą pagal bendravimo būdą, pastebima, kad vertikalčiai bendraujama tiek formaliai, tiek ir neformaliai. Su savo vadovais informantai dažniausiai bendrauja neformaliai, nes jau ilgai kartu dirba ir gerai sutaria, tačiau su kitais vadovais dominuoja formalesnis bendravimas dėl hierarchinių skirtumų – vadovas priklauso aukštesniam lygiui, bei dėl ne tokio dažno bendravimo kaip su „savais“.

Tuo tarpu viename hierarchiniame lygyje labiau bendraujama neformaliai dėl kartu išdirbto laiko arba atsakymai pateikti savaime, tarsi kitaip ir negali būti.

Apibendrinant galima teigti, kad *išdirbtas laikas turi įtakos bendravimui ir neformalios aplinkos kūrimuisi tiek bendraujant su vadovais, tiek su kolegomis ir pavaldiniais. Tai reiškia, kad kuo daugiau bendraujama / dirbama kartu, tuo laisviau bendraujama ir atvirkščiai – kuo rečiau tenka bendrauti, tuo tas bendravimas yra formalesnis. Kitas veiksnys, įtakojantis formalią aplinką – tai hierarchiniai skirtumai, be kurių nei viena įmonė negali apseiti: „<...> grandimi į viršų – vis formaliau <...>“ (I4).*

Svarbu paminėti tai, kad nerasta jokių sąsajų tarp informantų bendravimo būdo ir informatyvumo. Tiek žemesniame lygyje, kur dažniausiai bendraujama neformaliai, tiek ir aukštesniame lygyje, kur bendraujama tiek formaliai, tiek neformaliai, pateikiama panaši informacija apie įmonę. Todėl, toliau siekiama išsiaiškinti su kokiais problemomis informantai dažniausiai susiduria, kurios galėtų turėti įtakos informacijos perdavimui (žr. 3.1-5 lentelė).

3.1-5 lentelė

Informantų pasiskirstymas pagal darbe patiriamas problemas

	Teiginiai	Informantai	Priežastis
Problemų bendraujant su vadovais / pavaldiniais nustatymas			
Susiduria	„<...> būna, kad nelabai supranta nurodymus, tai patiksliname, taip neaiškumai išsprendžiami.“ (I9)	I9, I13, I16	Neaiškumai Nesutarimas (2)
Nesusiduria	„Jokių problemų pas mus nebūna. Nuostabus kolektyvas, nuostabi vadovė.“ (I1) „Nėra jų. <u>Vadovė yra suinteresuota, kad mums sektūsi, kad būtų pasiekiami kuo geresni darbo rezultatai.</u> “ (I5)	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I10, I11, I12, I14, I15	Gerai santykiai (3) , vadovė suinteresuota, kad sektūsi, viskas aišku, žino pareigybės
Problemų bendraujant su kolegomis nustatymas			
Susiduria	„<...> pamiršta ką nors perduoti. <...> Nors yra, kad iš kai kurių darbuotojų nelabai jaučiasi pagarba.“ (I11) „<...> jeigu šis klausimas apima ir neaiškumus, tai juos <u>išsprendžiame.</u> “ (I9)	I3, I9, I11, I13	Nežinojimas, nesupratimas (2) , užmiršimas, nepagarba, naujas vadovas
Nesusiduria	Nebūna problemų ir su kolegomis, nes visi dirbame kaip <u>komanda.</u> “ (I5)	I1, I2, I4, I5, I6, I7, I8, I10, I12, I14, I15, I16	Gerai santykiai (5) , komanda

Aukščiau pateiktoje lentelėje aiškiai matosi, kad didžioji dalis (apie 81 proc.) informantų nesusiduria su problemomis bendraujant su vadovais ir 12 informantų (75 proc. visų apklaustųjų) nesusiduria su problemomis bendraujant ir su savo kolegomis. Svarbu paminėti, kad Šiaulių PC AKROPOLIS darbuotojas (I9) paminėjo galimas problemas tik neaiškumus, kurie iš karto sprendžiami vos tik iškilę. Tuo tarpu MAXIMA GRUPĖ, UAB darbuotojas nurodė, kad pagrindinės problemos yra susijusios su nauju vadovu, su kuriuo dar nelabai sutaria, nes nespėjo „apsitrinti“.

Taigi, pagrindinės problemos buvo apibrėžtos kaip tarpusavio nesutarimai ir nesusipratimai dėl neaiškiai pateikiamos informacijos, tačiau šios problemos nurodomos kaip labai laikinos, išskyrus viena – nepagarba. Tai reiškia, kad analizuojamų įmonių darbuotojai beveik nesusiduria su problemomis ir tarpusavyje sutaria gerai, nes dirba kaip „komanda“, tai pabrėžė AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai („*Esame didelė komanda, kuri orientuojasi ir į asmeninius tikslus, ir į bendrą tikslą.*“ (I6)). Analizuojamos įmonės darbuotojai pabrėžė dar ir tai, kad sutaria gerai, nes vadovė yra suinteresuota, kad visiems sektūsi. Galima išskirti ir prieš tai išryškintą privalumą – pareigybių žinojimą, kuris paminėtas kaip gerų santykių priežastis. Tai reiškia, kad jeigu darbuotojai gerai žino kaip ir ką dirbti – nėra ir problemų. Geri darbuotojų santykiai rodo, kad analizuojamose įmonėse yra

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

siekiama ir trečiojo, Tapinienės (2006) nurodomo, vidinės komunikacijos tikslo „Gerinti darbuotojų tarpusavio santykius.”

Apibendrinant galima teigti, kad tarpusavio santykiai yra pagrindinė problema, su kuria susiduria analizuojamų įmonių darbuotojai, kitos problemos yra laikinos ir išsprendžiamos. Be to, su problemomis susiduria mažesniuose įmonėse arba kolektyvuose / padaliniuose dirbantys darbuotojai, kur dominuoja laisvesnė komunikacija.

Tęsiant 3.1-5 lentelės analizę, tik du informantai nuderė, kad susiduria su rimtesnėmis problemomis, t.y., kad nesutaria su savo vadovais, tie patys informantai nurodė, kad nėra informuojami apie įmonės rodiklius. Būtų galima daryti išvadas, kad šie du informantai nėra informuojami dėl blogų santykių su vadovais, tačiau tokia išvada atmetama dėl to, kad dauguma informantų su savo vadovais sutaria gerai ir nesusiduria su jokiais problemomis, tačiau nurodė, kad nėra informuojami apie įvairius įmonės rodiklius, kaip tikslai, laimėjimai, vizija ir misija. Remiantis šiais apibendrinimais, teigiama, kad *informantų informatyvumas nepriklauso nuo jų tarpusavio santykių ir santykių su vadovais. Tai tik pagrindžia ankstesnę išvadą, kad informacijos apie įmonę sklaidą ir turinį reguliuoja aukščiausias pareigas užimanys darbuotojai arba jų įgalioti ar už tai atsakingi kiti darbuotojai.*

Tęsiant tyrimo eigą apie vertikalią komunikaciją, toliau aiškinamasi kaip informantai derina bendrą veiklą ir pasidalina darbais ne tik tarpusavyje, bet ir su vadovais. Gauti rezultatai pateikiami 3.1-6 lentelėje.

3.1-6 lentelė

Informantų pasiskirstymas pagal veiklos ir užduočių derinimą tarpusavyje

	Informantai	Teiginiai	Būdai
Derina	I11	„Pasidaliname vienodai arba paeiliui. Būna, kad tenka atlikti tam tikras užduotis pagal tai, kada dirbi, tai yra kuriuo laiku dirbi, nes mes dirbame pagal grafiką.” (I11)	Lygiomis dalimis Paeiliui
Derina, bet retai	I2, I9, I12, I13, I14, I15, I16	„Jeigu ir tenka vienodos užduotys, tai tiesiog pasidaliname lygiomis dalimis.” (I2) „Tiesiog pasiskirstome pagal kompetenciją, pareigybes.” (I9)	Lygiomis dalimis (5) Pagal kompetenciją Paeiliui (2)
Nederina	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I12, I13, I14, I15, I16	„To nedarome. Viskas aišku, kiekvienas pagal savo pareigybes atlieka užduotį. Arba darbus paskirsto mūsų skyriaus viršininkė.” (I1) „Turim tokią sistemą “Dock logic”. Per šią sistemą iš tiesioginio vadovo užduotys gaunamos tarnybinio pranešimo forma, su nurodymu ir viza, tada per tą sistemą sekretorė deleguoja atsakingam asmeniui ir skyriaus vadovui ar viršininkui. Vadovai ir viršininkai – savo darbuotojam / pavaldiniam.” (I3)	Žino pareigybes (11) Paskirsto vadovas (6) Paskirstoma per sistemą (2) Individuali veikla (2)

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Kadangi informantai nurodė, kad „<...> su vadovais tikrai nereikia dalintis užduotimis ar derinti kitą veiklą.“ (I2), tai aukščiau pateiktoje lentelėje (žr. 3.1-6 lentelė) nebuvo išskirtas horizontalus ir vertikalus bendravimas.

Remiantis, lentelėje susistemintais duomenimis, galima teigti, kad informantai nederina veiklos su kitais įmonės darbuotojais arba derina labai retai. Pagrindiniai kriterijai, dėl kurių netenka derinti veiklos, tai kad visi žino savo pareigybes arba užduotys yra paskirstomos vadovų. Šioje vietoje išryškėja jau anksčiau minėtas pareigybių žinojimas („Rutinoje užduočių nereikia paskirti, visi žino kaip turi dirbti, yra supažindinti su savo pareigybėmis.“ (I9)). Tai reiškia, kad gerai informuotas apie pareigybes darbuotojas, nesudarys ne tik probleminių situacijų, kurios turi įtakos tarpusavio santykiams, bet ir nereikalaus papildomo laiko aiškinant ką ir kaip reikia dirbti, nes pats savarankiškai sugebės orientuotis darbinėje aplinkoje.

Paskutiniuoju šios dalies klausimu buvo prašoma išskirti teigiamus bruožus, kurie labiausiai padeda informantams bendraujant su kolegomis, vadovais ir pavaldiniais. Iš pradžių šiuos bruožus buvo prašoma suskirstyti į atskiras dalis, kurie padeda bendraujant su vadovais, pavaldiniais ir kolegomis, t.y. buvo klausiami du atskiri klausimai. Tačiau visi informantai nurodė, kad visur minėti bruožai veikia vienodai teigiamai (žr. 3.1-7 lentelė), todėl, sujungus šiuos du klausimus, vėliau buvo pateikiamas tik bendras klausimas.

3.1-7 lentelė

Informantų pasiskirstymas pagal teigiamus bendravimo bruožus

Teiginiai	Bruožai	Informantai
„Tarpusavio supratimas, neformali – sava aplinka, kuri padeda greičiau atlikti užduotį. Esame komanda, einame viena už kitą. Dar svarbus pareigybių žinojimas.“ (I1)	Tarpusavio supratimas (9)	I1, I2, I7, I8, I11, I12, I13, I14, I16
	Neformali aplinka (5)	I1, I5, I6, I7, I8
„Susibendravimas, pareigybių žinojimas, supratingumas, geri santykiai, jų palaikymas kaip ir šeimoje.“ (I2)	Komandinis darbas (1)	I1
	Pareigybių žinojimas (5)	I1, I2, I9 , I14, I16
„Suprantama procedūra – yra ISO, dokumentų valdymo procedūra, dėl kurios viskas aišku kaip vyksta, kur keliauja dokumentai. Kiekvienas skyrius turi savo procedūrą <...>.“ (I3)	Geri santykiai, jų palaikymas (9)	I2, I3 , I4, I5, I6, I11, I14, I15, I16
	Informacijos pakankamumas (2)	I3, I6
„Bendri susibūrimai, vakarėliai, geri tarpusavio santykiai.“ (I5)	Draugiškumas (6)	I6, I10, I12, I13 , I15, I16
	Kompetencija (1)	I6
“Geras produkto žinojimas, geranoriškumas, kompetencija, jumoro jausmas, šilti santykiai.“ (I6)	Pozityvumas (2)	I6, I14
	Gera pažįsta (2)	I6, I8
„Kad įsiklausome vieni kitų, kaip sakoma „Nedaryk blogo – sugrįš bumerangu“.“ (I7)	Motyvacinė sistema (2)	I7, I9
	Taktiškumas (2)	I8, I16
„Asmeniškumas, sugebėjimas priimti tiek teigiamus, tiek neigiamus kito darbuotojo bruožus, juk vienas būna lėtesnis, kitas hiperaktyvus.“ (I8)	Atsakingumas (7)	I8, I9 , I10, I11, I12, I14, I16
	Drausmė (2)	I10, I11
	Pagarba (1)	I11

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Aukščiau pateiktoje lentelėje kai kurie informantų teigiami bendravimo bruožai yra apjungiami, kaip geri santykiai sujungti su jų palaikymu ir darbuotojų nusiteikimu, užduoties aiškumas sujungiamas su sistemos aiškumu, atsakingumas su tikslų pasiekimu, atvirumas su taktiškumu, informacijos pakankamumas su geru produkto žinojimu ir užduoties aiškumu, jūmoro jausmas su pozityvumu ir panašiai, nes išskirta labai daug bruožų su panašiomis reikšmėmis (prasmėmis).

Kiekvienas informantas išskyrė bendrauti padedančius teigiamus bruožus iš savo asmeninės pusės, patirties, suvokimo ir būdo. Tačiau, visus bruožus sugrupavus ir išskyrus pasikartojimą teiginiuose, galima išskirti svarbiausius, kurie daugumos nuomone, turi didžiausią įtaką teigiamam bendravimui su kitais įmonės darbuotojais: geri tarpusavio santykiai, jų palaikymas, tarpusavio supratimas, atsakingumas, draugiškumas, neformali aplinka (vakarėliai, susibūrimai) ir pareigybių žinojimas. Geri tarpusavio santykiai šiuo atveju gali apjungti tarpusavio supratimą ir draugiškumą, nes be šių dviejų sąlygų santykiai nebūtų geri.

Pastebima ir tai, kad tiek žemesniame (pavaldiniai), tiek aukštesniame (vadovai, turintys pavaldinius) lygyje dirbantys darbuotojai išskiria panašius teigiamai bendravimą veikiančius bruožus.

*Taigi, apibendrinant ir nustatant pagrindinius **vertikalios ir horizontalios įmonių vidinės komunikacijos proceso bruožus** bei ypatumus, buvo surinkta patikinima informacija, nes apklausti informantai įmonėse dirba nemažą laiko tarpą:*

- *Analizuojamose įmonėse yra tinkamai valdomas vidinės įmonės komunikacijos procesas, nes informacija laisvai juda visomis trimis informacijos perdavimo kryptimis (vertikalios – „aukštyn“, „žemyn“ ir horizontalios).*
- *Informacijos perdavimo būdą renkama pagal užduoties ar nurodymo svarbumą, sudėtingumą ir susitarimą kaip patogiau. Aukštesniame hierarchiniame lygyje (vadovų tarpe) renkama bendrauti žodžiu arba perduodant užduotis per sistemą (netiesiogiai), tai vyksta tiek formaliai, tiek neformaliai, tuo tarpu žemesniuose lygiuose bendraujama daugiausiai neformaliai, tiesiogiai dirbant kartu ir susiskambinant telefonu.*
- *Kuo didesnė įmonė, skyrius ar padalinys, tuo tiksliau komunikacijos srautai atitinka hierarchinę struktūrą, o kuo mažesnė – tuo laisviau, t.y. nėra griežto bendravimo tarp hierarchinių lygių, tačiau laisvumas priveda ir prie tarpusavio nesutarimų, tai parodė, kad tik mažesniuose kolektyvuose dirbantys darbuotojai susiduria su tam tikromis problemomis, kaip prastesni tarpusavio santykiai (nepagarba, „neapsitrynimai“) ir informacijos trūkumas tinkamai suprasti užduotį, nurodymą.*

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

- *Didelę reikšmę tarpusavio santykiams, darbinei atmosferai, atliekamo darbo kokybei ir problemų sprendimui turi **pareigybių žinojimas**, kuris yra suprantamas kaip savaiminis dalykas, tačiau remiantis moksline literatūra, tampa nauju dalyku, į kurį reikėtų atkreipti dėmesį.*
- *Analizuojamose įmonėse siejami pagrindiniai vidinės komunikacijos tikslai:*
 - *Gerinami darbuotojų tarpusavio santykiai;*
 - *„Jaučiamas“ nutiestas informacinis tiltas tarp įmonių vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų;*
 - *Darbuotojams pateikiama su darbu susijusi ir kita reikalinga informacija.*
- *Išskirti pagrindiniai bruožai ir savybės, kurios turi teigiamą įtaką darbuotojų tarpusavio bendravimui: geri tarpusavio santykiai, neformali aplinka, pareigybių žinojimas ir jį sekantis atsakingumas.*

3.2 Vidinės komunikacijos proceso valdymo rezultatai

Anksčiau (skyriuje „3.1 Vertikalios ir horizontalios įmonių komunikacijos rezultatai“), remiantis interviu metu gautais informantų teiginiais, nustatyta, kad analizuojamose įmonėse yra tinkamai valdomas vidinės komunikacijos procesas, nes informacija laisvai juda visomis trimis informacijos perdavimo kryptimis.

Be to, galima užčiuopti efektyvios komunikacijos bruožus, kurie pasireiškia per gerus darbuotojų tarpusavio santykius, gebėjimą juos palaikyti bendraujant tiek formaliai, tiek neformaliai ne vien tame pačiame hierarchiniame lygyje, bet ir aukštesniame bei peršokant net per kelis hierarchinius lygius. Dar vienas efektyvios komunikacijos bruožas yra tas, kad analizuojamose įmonėse beveik nesusiduriama su problemomis, arba susiduriama su laikinomis, kurias informantų teigimu, lengva išspręsti arba iškart yra sprendžiamos ir išsprendžiamos.

Siekiant patikrinti ir pagrįsti šią išvadą, kad įmonėse yra tinkamai valdomas komunikacijos procesas, bei rasti efektyvios analizuojamų įmonių vidinės komunikacijos proceso valdymą sąlygojančius veiksniai, toliau buvo aiškinamasi kaip vadovai skatina ir palaiko įmonės darbuotojų santykius arba kokiu būdu yra siekiamas pirmasis, Tapinienės (2006) aprašomas, vidinės komunikacijos tikslas „gerinti darbuotojų tarpusavio santykius“ (žr. 3.2-1 lentelė).

Informantų pasiskirstymas pagal santykių skatinimo / palaikymo sistemų taikymą

	Teiginiai	Informantai	Būdas
Skatina	<p>„Vienas iš būdų tai neformalios aplinkos sukūrimas – švenčių, gimtadienių paminėjimas. O ištikrųjų tai daugiau skatinimų ir nereikia, labai gerai sutariame, nereikia papildomai skatinti.“ (I5)</p> <p>„Vadovas <u>pasiteirauja tik kaip sekasi</u>, bet čia ne santykių atžvilgiu, o bendrai iš darbinės pusės, iš gyvenimiškos pusės.“ (I2)</p> <p>„Neskatina. Šiaip paklausia „Kaip merginos sekasi?“, bet <u>kažin ar tikrai domisi</u>.“ (I14)</p>	I2, I5, I10, I11, I12, I14	<p>Neformalios aplinkos kūrimas (4)</p> <p>Teiravimasis apie savijautą (2)</p>
Gaunasi savaime	<p>„To daryti nereikia, puikiai sutariame ir neskatina. Susirenkame paminėti gimtadienius, rengiame susibūrimus ir kitomis šventinėmis dienomis.“ (I1)</p> <p>„<...> mes visi kaip <u>komanda</u>, patys siekiame šiltų santykių, džiaugiamės kiekvieno pasiekimais, nėra pavydo. Darbine informacija taip pat dalinamės savaime, be jokio papildomo skatinimo. Šiaip tai apie visus produktus esame apmokyti, supažindinti, retai kam ir kyla klausimų.“ (I6)</p> <p>„<...> toks persidavimas užduočių arba informavimas apie ką nors eina iš kartos į kartą – naujai darbuotojai atėjus papasakojame kaip dirbti.“ (I11)</p>	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15, I16	<p>Neformalios aplinkos susikūrimas (9)</p> <p>Abipusė pagalba (4)</p> <p>Geri santykiai (9)</p> <p>Vadovas dirba kartu (7)</p> <p>Tinkamas informatyvumas</p> <p>Dalinasi informacija (7)</p> <p>Pareigybių išaiškinimas</p>
Neskatina	<p>„Neskatina, mes patys siekiame draugiškos atmosferos, <u>pati kaip vadovė irgi neskatina</u>, nes mano darbuotojai tarpusavyje sutaria gerai. Žinau tai, nes nuolat bendraujame, o bendravimo metu tas puikiai matosi. Kiekviename darbe dalinamasi darbine informacija, to skatinti nereikia. Žinau, kad mano darbuotojai persiduoda vieni kitiems apie svarbiausius įvykius arba nepabaigtus darbus susiskambindami ar palikdami raštelį.“ (I9)</p> <p>„Net per vakarėlius būname susiskirstę grupelėmis.“ (I11)</p> <p>„Neskatina. Nelabai rengiami vakarėliai, juos pasidarome tarpusavyje, savaime rate.“ (I13)</p> <p>„Žinau, kad rengiami, bet mūsų arba nekviečia arba mes neįeiname. Žadame pasidaryti savo pamainos vakarėlį, artimesniam susipažinimui.“ (I14)</p> <p>„Nemanau, kad mūsų direktorei įdomu kokie tie mūsų santykiai, svarbu dirbame.“ (I16)</p>	I9, I11, I13, I14, I15, I16	<p>Trūkumas skatinant bendrauti tarpusavyje (5)</p> <p>Matosi ir taip kaip sutaria</p>

Iš 3.2-1 lentelės matyti, kad dažniausiai įmonių darbuotojai savaime formuoja neformalią aplinką, palaiko gerus santykius, dalinasi darbine informacija ir padeda vieni kitiems, nes „<...> *taip mum lengviau dirbti*.“ (I11) ir siekdami kuo geresnių darbo rezultatų. Minimasis ir komandos terminas, kai visi eina vieni už kitus, palaikoma ir džiaugiamasi pasiekimais. Kiti kolektyvo sutapatinimą su komanda nurodantys informantų teiginiai:

„Esame komanda, einame viena už kitą.“ (I1)

„Esame didelė komanda, kuri orientuojasi ir į asmeninius tikslus, ir į bendrą tikslą.“ (I6)

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

„Tai vyksta komandiškai, visų darbuotojų pastangomis. Gal netgi savaime. Nereikia dar papildomo skatinimo, nes vadovas pats yra komandos dalis.“ (I8)

Galima pastebėti, kad darbuotojai paminėjo dar kelias kitas bendravimą skatinančias priemones, tai bandymas pasiteirauti „*kaip sekasi*“ ir kuriant neformalią aplinką – įmonės rengia įvairius vakarėlius. Tačiau, informantų manymu, teirujamasi apie savijautą tik *šiaip sau*, o dauguma vakarėlių neturi naudos, pavyzdžiui:

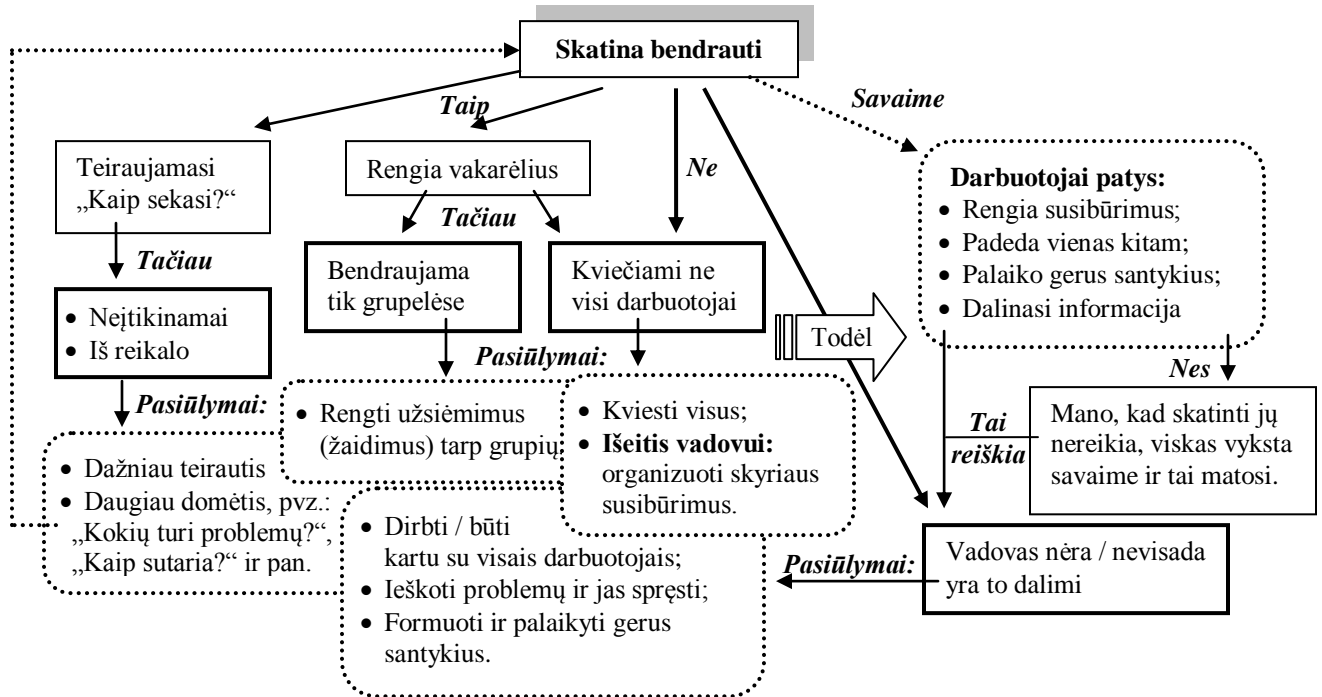
„Kalėdų proga važiuojame į Vilnių, būna ir kitų susibūrimų, bet su kitų miestų prekybos centrų darbuotojais nebendruojame. Net per vakarėlius būname susiskirstę grupelėmis. Mažai tenka pakalbėti su kitais.“ (I11)

Kad kai kuriose įmonėse nėra stiprus tarpusavio susibendravimas pastebėta ir kitu interviu pokalbio metu, teiraujantis apie kitus dalykus pavyzdžiui, buvo informantų, kurie teigia nebendruojantys su kolegomis ir negalintys paaiškinti kodėl: „*Nežinau, pati bendrauju tik su savo pamaina, ir tai ne su visais.*“ (I14), tas pats informantas nurodė, kad įmonė rengia vakarėlius, tačiau nekviečia kolektyvo arba kviečia tik vadovus. Tai rodo, kad šis informantas visiškai nėra skatinamas bendrauti su kitais įmonės darbuotojais, taip tokie darbuotojai gali būti veikiami priešingai – gali jaustis nereikalingi ir nevertinami įmonės ir savo vadovų.

Tęsiant mintį, kad daugumoje vakarėlių darbuotojai susiskirsto į grupeles / kolektyvus, reiškia, kad nėra skatinama bendrauti su kitais, vadinasi nėra ir jokie teigiamo rezultato, nebent tik tiems atskiriems kolektyvams.

Atkreipiant dėmesį į analizuojamas įmones, galima teigti, kad dažniausiai mažesnėse įmonėse, skyriuose arba mažesniuose kolektyvuose darbuotojai jaučiasi neskatinami arba skatinami bendrauti netinkamai. Be to, jau anksčiau pastebėta, kad mažesnėse įmonėse dažniausiai susiduriama su blogesniais tarpusavio santykiais, kuriuos iššaukia bendradarbio nepagarba arba trumpai išdirbtas laikas kartu, kaip pavyzdžiui MAXIMA GRUPĖ, UAB dirbančio darbuotojo teigimu – naujas vadovas yra pagrindinė nesutarimų priežastis (dar nespėjo „apsitrinti“). Tai gali reikšti, kad blogų santykių priežastis gali būti prasta arba netinkama skatinamoji bendrauti sistema / programa, kurios gali visai ir nebūti, tačiau galima teigti, kad ji yra būtina ne vien dėl darbuotojų savijautos ir darbinės aplinkos bei draugiško atmosferos, bet ir dėl individualių darbo rezultatų, kurie „sueina“ į bendrai siekiamus įmonės tikslus.

Remiantis šiais apibendrinimais, parengta schema (žr. 3.2-1 pav.), išryškinanti skatinančios bendrauti sistemos pliusus, minusus ir pasiūlymus kaip galima būtų ją tobulinti ir gerinti.



3.2-1 pav. Bendravimą skatinanti sistema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu metu gautais informantų atsakymais.

Parengta bendravimą skatinanti sistema aiškiai nurodo dažniausiai informantų minimas situacijas, iš kurių pereinama į pasekmes, kurių pagrindu parengti pasiūlymai, galintys pagerinti darbuotojų tarpusavio santykius, o kartu ir darbo efektyvumą bei jaukią ir darbinę aplinką. Kai kurie informantai nurodė, kad jie dalinasi informacija ir gerai sutaria savaime, to skatinti nebereikia, nes viskas matosi. Tačiau tai reiškia arba labai darnų kolektyvą, kai vadovas visame tame dalyvauja, arba kolektyvą be vadovo, kuris tik stebi ir įsikiša, tik esant reikalui.

Apibendrinant galima teigti, kad informantai savaime be papildomo skatinimo gerai sutaria su savo kolegomis, su kuriais rengia susibūrimus, dalinasi darbine informacija ir vienas kitą palaiko. Tačiau, siekiant efektyvios vidinės komunikacijos, sudaryta bendravimą skatinanti sistema, kuri gali būti naudojama net ir tobulai bendraujančioje įmonėje ar kolektyve, nes tik bendradarbiaujant tarpusavyje yra formuojama patikima įmonės atmosfera ir kuriama vieninga organizacinė kultūra, kas, anot Čorić ir Vokić (2009) cit. Argenti (1998), yra itin svarbu vidinės įmonės komunikacijos valdymui.

Išsiaiškinus kaip informantai yra skatinami bendrauti su kitais darbuotojais analizuojamose įmonėse, toliau buvo teiraujamasi kaip jie yra skatinami siekti gerų darbo rezultatų. Skatinamosios priemonės gali būti jau prieš tai analizuotas neformalus bendravimas, geri ir nesuciduriant su problemomis tarpusavio santykiai, kada informantai teigė suprantantys vieni kitus ir palaikantys be papildomų skatinimų. Tačiau siekiant tikslumo ir pagrįstumo, buvo teiraujamasi konkrečiu klausimu

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

„Kaip esate palaikomas ir skatinamas siekti kuo geresnių darbo rezultatų?“. Gauti atsakymai pateikiami 3.2-2 lentelėje.

3.2-2 lentelė

Informantų pasiskirstymas pagal motyvaciją			
	Teiginiai	Informantai	Būdas
Motyvuoja	<p>„<i>Tai gaunasi savaime, dėl gerų darbo sąlygų, labai šiltos darbinės atmosferos, esame pagiriamos, pastebimos.</i>“ (I1)</p> <p>„<i>Neskiria, nebūtinai premijos ar priedai turi skatinti.</i>“ (I3)</p> <p>„<i>Jeigu įvykdysi tikslus arba kitais žodžiais sakant, kuo geresni darbo rezultatai, tuo geriau, nes duodamos premijos, kompensuojamas kuras, skiriamos pareigybės. Turime tokią motyvacinę sistemą „Žvaigždyno programa“. Kuo geriau dirbsi, tuo didesne žvaigžde būsi. <...> Jeigu iš egzaminų, testų ar žinių patikrinimų gaunama nepatenkinamus rezultatus, yra galimybė kristi iš pareigų į žemesnes ir atvirkščiai.</i>“ (I5)</p> <p>„<i>Neskatina manęs, gal tik tiek, kad metų gale gauname premiją. Dar duoda pakvietimus į filmą.</i>“ (I12)</p> <p>„<i>Neskatina. Dirbam ir tiek. Jeigu kažkas būna blogai, pavyzdžiui atvažiuoja auditas ir randa kažką ne taip, tai gali nuimti priedus. Tai tas skatina, stengtis, kad nebūtų nuimti priedai.</i>“ (I16)</p>	<p>I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12, I14, I15, I16</p>	<p>Geros darbo sąlygos (4)</p> <p>Draugiškas kolektyvas (3)</p> <p>Darbinė atmosfera (2)</p> <p>Pagiriama (3)</p> <p>Pastebima (2)</p> <p>Priedai / premijos (7)</p> <p>Motyvacinė sistema (4)</p> <p>Apmokymai</p> <p>Dovanos / sveikinimai (1)</p>
Nemotyvuoja	„ <i>Neskatina, dirbame, kad tik dirbti.</i> “ (I13)	I13	-

Susisteminius duomenis apie informantus motyvuojančias geriau dirbti priemones, galima teigti, kad visi, išskyrus vieną informantą, yra motyvuojami siekti kuo geresnių darbo rezultatų dėl gerų darbo sąlygų, draugiškos atmosferos, kuri apima pastebėjimus, pagyrimus ir draugišką kolektyvą, dėl skiriamų priedų ir premijų bei motyvacinės sistemos, kuri tvirta yra tik AB „Lietuvos draudimas“ įmonėje („Žvaigždyno programa“).

Pasitaikė tokių teiginių, kaip „*Jeigu darbo sąlygos yra geros ir kolektyvas draugiškas, tai kokių dar skatinimų reikia.*“ (I2), tačiau kai kurie informantai neatrodė labia laimingi minėdami skiriamus priedus arba premijas: „*Tiesiog dirbame ir tiek. Taip, skiria priedus, pagrinde tai metų gale. Dažnai pagiria, ne vien asmeniškai, giria visus.*“ (I10). Tai gali reikšti, kad vien pagyrimų neužtenka, o skiriami priedai nėra labai dideli. Taigi, analizuojamoms įmonėms patartina pakoreguoti motyvacinę sistemą, nes anot H. ir S. Jorfi, Yaccob bei Shah (2011), siekiant tinkamo vidinės įmonės komunikacijos valdymo, reikia sukurti realią ir darbuotojus tenkinančią motyvavimo sistemą, nes žmonės su aukšta motyvacija pasižymi gerais komunikavimo įgūdžiais ir dažniausiai jiems puikiai sekasi pasiekti viską, ką užsibrėžia.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Tęsiant tyrimo eigą, pastebėta, kad vienas informantas nurodė, kad nėra skatinamas siekti gerų rezultatų, tiesiog dirba, kad dirbti. Tas pats informantas (I13) nurodė, kad prastokai sutaria su savo vadovu, nes vadovas naujas ir dar „neapsitrynė“. Be to, kiti MAXIMA GRUPĖ, UAB dirbantys informantai nurodė, kad gauna priedus, tačiau tai gali reikšti, kad prastų santykių aplinkoje dirbantį darbuotoją nemotyvuoja net priedai arba jie tokie maži, kad net neverta buvo minėti.

Taigi, didžioji dalis (94 proc.) informantų yra daugiau ar mažiau motyvuojami siekti gerų darbo rezultatų ir užsibrėžtų tikslų, nepaisant to, koks motyvavimo būdas yra taikomas.

Apibendrinant įmonių vidinės komunikacijos proceso valdymą, galima teigti, kad:

- *Analizuojamose įmonėse naudojama pakankamai efektyvi bendravimą skatinanti sistema, nes dauguma įmonių darbuotojų yra skatinami bendrauti, palaikyti gerus santykius ir vieniems kitus, arba tai jie daro savaimė, manydami, kad papildomo skatinimo nereikia, nes ir taip gerai sutaria, o tas aiškiai matosi ir vadovams nereikia papildomai skatinti.*
- *Dalis informantų (56 proc.) yra tinkamai motyvuojami siekti kuo geresnių darbo rezultatų dėl gerų darbo sąlygų, stiprios motyvacinės sistemos, kuri turi įtakos net pareigybių kitimui, taip pat draugiškos atmosferos, kuri apima pastebėjimus, pagyrimus ir draugišką kolektyvą, o kita dalis darbuotojų (38 proc.) motyvuojami skiriant priedus ir premijas, tačiau toks motyvacijos būdas pateiktas taip, lyg netenkintų ar to neužtektų.*

3.3 Vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros atitiktys ir sąsajos

Siekiant užsibrėžto tikslo, toliau buvo tikrinama kiek analizuojamų įmonių valdymo struktūrų schemas atitinka realią įmonių vidinę komunikaciją ir komunikacinius srautus. Tačiau, kad gauti patikimus rezultatus, visų pirma buvo siekiama išsiaiškinti ar informantai gali būti apklausiami ta tema, tai yra ar jie supranta ir moka „skaityti“ valdymo struktūrą.

Taigi, priartėjus prie paskutiniosios interviu dalies pabaigos ir pradėdant trečią pokalbį, pateikiama įmonės, kurioje informantas dirba, valdymo struktūros schema ir teiraujama ar informantas žino kas tai yra. Visi informantai, vieni labiau užtikrinti apie tai kas rodoma, kiti mažiau, teigė, kad žino. Buvo ir tokių, kurie pateikė dar ir trumpą struktūros paaiškinimą:

„Žinokit, kad kitose valstybėse esantys projektai ir tėra tik projektai. Apie juos nieko daug ir nepasakysiu, čia jau Vilnius tuo rūpinasi.“ (I9)

„Taip, bet čia visos Akropolių grupės, mūsų padalinio struktūros nėra čia.“ (I11)

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Tai rodo, kad informantai tikrai supranta valdymo struktūros schemą. Siekiant nustatyti kiek analizuojamų įmonių valdymo struktūrų schemas atitinka realius komunikacinius srautus, buvo prašoma informantų „surasti“ save įmonės, kurioje dirba, valdymo struktūros schemeje. Kadangi kai kurios (divizinės) valdymo struktūros pateiktos tik išvardinant padalinius, tai tokių įmonių darbuotojų buvo prašoma detaliau paaiškinti apie jų padalinio struktūrą.

Dauguma informantų sugebėjo rasti save (I1, I5, I6, I7, I8, I9, I10, I11, I12), bet ne visi leido tai minėti darbe (I1, I3, I4), buvo ir tokių, kurie save priskyrė net keliose struktūros vietose, o tai reiškia, kad struktūra nėra tiksli:

„Na... dirbu.. brokerių skyriuje, bet draudžiu ir verslo klientus, na ir privačius klientus, visokių klientų turiu.” (I5), čia valdymo struktūros schemeje buvo nurodytos net trys vietos.

„Net nežinau... dirbu ir su verslo atstovais ir su privačiais asmenimis.” (I6) – nurodė du skyrius, kuriuose gali dirbti.

„Tai manau klientų aptarnavimo departamente dirbu. Oj... nežinau, esu draudimo konsultantė.” (I7) – greitai nurodė departamentą, kuriame dirba, tačiau paprašius nurodyti tiksliau, to padaryti negalėjo, panaši situacija buvo ir su paskutiniu apklaustu informantu: *„Na, dirbu klientų aptarnavimo departamente. Net nežinau, sėdžiu administratūroje, priimu klientus, prireikus konsultuoju, aptarnauju.”* (I8). Taigi, galima teigti, kad AB „Lietuvos draudimas“ valdymo struktūros schema nėra tiksli, nes darbuotojai negali joje rasti savęs. Tai reiškia, kad įmonė turėtų patikslinti schemą.

Kai kurie informantai ne tik nurodė save, bet ir neprašomi papasakojo kaip susideda jų skyrius:

„Dauguma skyrių turi savo viršininką / vadovą, kuriam yra pavaldūs vyriausias specialistas, vyresnysis specialistas ir specialistas. Kitų skyrių vyriausieji specialistai turi inžinierius, tai yra jiems yra pavaldūs inžinieriai.” (I1)

Dauguma (visi AKROPOLIS GROUP, UAB darbuotojai) paprašytų papasakoti apie savo skyriaus struktūrą gana aiškiai hierarchiškai tai ir padarė:

„Yra Akropolio valdytoja, tada eina eksploatacijos vadovas, prekybos centro administratorė ir rinkodaros vadybininkė. Visi turi savo darbuotojus / pavaldinius.” (I9).

„Na yra Vilnius, tada seka miestų valdytojai, tada eina dažniausiai eksploatacijos vadovai, administratorės ir rinkodaros vadybininkės bei jų darbuotojai, meistrai, info administratorės, ledo darbuotojai ir DJ'ai. Kai dirbau DJ'umi mano vadovė buvo rinkodaros vadybininkė.” (I10). Panašiai aiškiai nurodė ir kiti du informantai (I11, I12).

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Dalis informantų (MAXIMA GRUPĖ, UAB) nurodė skyriaus sudėtį, struktūrą neaiškiai arba atsisakė nurodyti, nes nenorėjo nusišnekėti:

„Tiksliai tikrai nežinau, nenoriu nusišnekėti.“ (I13), panašiai teigė ir kitas informantas (I14).

„Na yra parduotuvės direktorė, apskaitininkė, viršininkės, vyr. kasininkės, kasininkės, apsauga, valytojos, darbininkai. Tiksliai nepasakysiu. Priklauso dar nuo parduotuvės dydžio. Dar vadybininkai būna, virtuvės darbuotojai.“ (I15), labai panašiai, bet šiek tiek plačiau bandė papasakoti parduotuvių struktūrą ir paskutinysis informantas:

„Viršenybė yra Vilniuje, tada eina parduotuvės direktorė, apskaitininkė, pamainos viršininkai, pardavėjos, kasininkės, valytojos, darbininkai. Kaip struktūriškai nelabai žinau, tik vadinu. Taip yra mažesnėje parduotuvėje. Didesnėje parduotuvėje yra parduotuvės direktorė, tada vadybininkai, prekių priėmėjai, viršininkai, vyr. kasininkės, pardavėjos, salės darbuotojos, darbininkai, tiksliai neišvardinsiu, visų nežinau.“ (I16)

Buvo ir tokių, kurie nenorėjo nurodyti „save“, nes „<...> norėčiau daugiau anonimiškumo šiuo atžvilgiu.“ (I2).

Remiantis gautais duomenimis, galima teigti, kad visi informantai daugiau ar mažiau supranta, gali „skaityti“ ir kai kurie net gali vaizdžiai pateikti įmonės ar padalinio valdymo struktūrą ir jos galimą schemą. Tačiau, AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojų nesugebėjimas rasti „save“ savo įmonės valdymo struktūros schemoje, rodo pačios valdymo struktūros netikslumą.

Siekiant surinkti daugiau duomenų tuo atžvilgiu, toliau buvo teirujamasi kiek atitinka bendravimas pagal įmonės, kurioje dirba, valdymo struktūros schemą, arba pagal tą schemą, kurią informantas nupasakojo. Kai kurie informantai (I2, I3, I5, I6, I7, I8, I13) tvirtino, kad viskas tiksliai atitinka:

„Viskas atitinka. Tam ir yra struktūra, kad pavaizduoti įmonės darbuotojų santykius.“ (I2).

Tačiau, gauti kitų informantų atsakymai rodo, kad struktūros schema tik iš dalies atitinka, bendraujama dar ir su kitais skyriais / padaliniais – to struktūra vaizdžiai nepateikia:

„Yra taip, kaip pavaizduota, įmonės darbuotojų bendravimas ir pavaldumas tiksliai atitinka struktūrą. Tačiau bendraujama ir su kitais skyriais. Formaliai turėtume rašyti prašymus, visas su reikalinga gauti informacija, bet lengvesnius klausimus galime sužinoti ir be to, kreipiantis tiesiai į skyrių, kuris gali suteikti reikalingą informaciją. Taip ir kuriasi santykiai, bendravimas su kitais departamentų skyriais.“ (I1). Remiantis šiuo teiginiu, galima išskirti dar vieną santykių kūrimuisi įtaką turintį bruožą, tai laiko taupymas – formalių procedūrų vengimas arba dar galima pavadinti lengvesnių

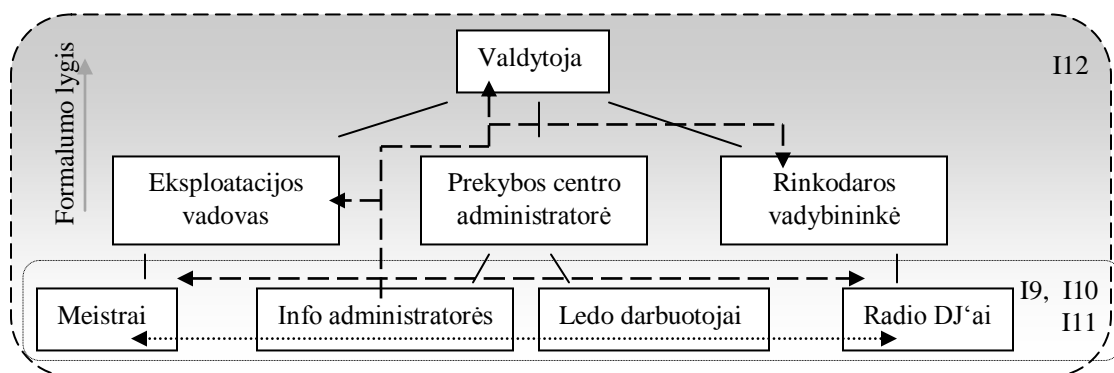
Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

darbinių sprendimų ieškojimas. Prieš tai buvo išskirtas darbo stažas, kaip pagrindinis draugiškų tarpusavio santykių pagrindas arba neformalios aplinkos kūrimąsi įtakojančias veiksnys.

„Viskas atitinka, tik dar bendraujame ir su kitais departamentais, bei tų departamentų skyriais.“ (I4). Panašiai teigia ir kitos įmonės darbuotojas: „Taip ir vyksta – iš viršaus į apačią ir atvirkščiai. Na bet bendrauja ir pavaldiniai, jie yra susiję vieni su kitais.“ (I9).

„Bendravimas atitinka tiksliai, na... ištikrųjų tai visi vieni su kitais bendraujame, ir mes, ir info merginos bendrauja su meistras ir DJ'ais tiek dėl darbo, tiek draugiškai susitikus. Struktūroje gal to nesimato.“ (I10), taip nurodė ir kitas informantas (I11), tačiau paskutinis apklaustasis nurodė interviu protokolų turinio analizės pradžioje gautas išvadas, kad kai kuriose (mažesnėse) įmonėse yra laisvesnė komunikacija, nes aukščiausio lygio darbuotojai gali apeiti net kelis lygius ir kreiptis tiesiogiai į žemesniame lygyje dirbančius darbuotojus ir atvirkščiai. Šiuo atveju, informantas nurodo laisvesnius komunikacinius srautus tik tame padalinyje, kuriame dirba: „Iš dalies atitinka. Ištikrųjų tai mes galime „apeiti“ savo vadovę ir neprašant jokio leidimo bet kada kreiptis į valdytoją. Tarkim tada kai tiesiogiai iš jos gauname užduotis, tai tiesiogiai jai ir atsiskaitome. Dar laisvai galime bendrauti su kitais vadovais ir jų pavaldiniais. Bet ir tas gavosi tik per laiką. Kai tik pradėjau dirbti, taip nebendraudavau su kitais.“ (I12). Galima pastebėti, kad bendravimui „apeinant“ arba „peršokant“ kelis lygius turi įtakos darbo stažas, kuris taip pat turėjo įtakos laisvesnei komunikacijai (tai galima susieti) ir darbo santykių formavimuisi.

Kadangi prieš tai buvo apžvelgti visi AKROPOLIS GROUP, UAB dirbančiųjų informantų atsakymai, tai remiantis jų vaizdžiai nupasakota padalinio struktūra ir komunikaciniais srautais, schemiškai pateikiama Šiaulių prekybos centro AKROPOLIS padalinio bendra vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros schema, kuri vaizdžiai pateikia darbuotojų santykius (žr. 3.3-1 pav.)



3.3-1 pav. AKROPOLIS GROUP, UAB vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis AKROPOLIS GROUP, UAB informantų (I9, I10, I11, I12) interviu metu gautais atsakymais.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

AKROPOLIS GROUP, UAB pagrindinių vidinės komunikacijos srautų valdymo struktūros schemoje galima pastebėti kad skirtingi darbuotojai gali pateikti skirtingus darbinius ir formalius komunikacinius srautus. Trys įmonėje dirbantys darbuotojai (I9, I10, I11) nurodė, kad visi žemiausio lygio darbuotojai bendrauja ne vien savame rate, bet ir visi tarpusavyje, ne tik darbo reikalais, bet ir neformaliomis, ne su darbu susijusiomis temomis. Tai tik pagrindžia autorių (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) nuomonę, kad organizacinės valdymo struktūros schema negali parodyti asmeninių ryšių, kurie sudaro nerformalią organizacijos struktūrą. Tačiau, remiantis aukščiau pateikta AKROPOLIS GROUP, UAB vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros schema, galima teigti, kad organizacinė valdymo struktūra neparodo ne tik neformalius komunikacinius srautus, bet ir formalius (žemesnio lygio darbuotojų bendravimas su aukščiausiam hierarchiniame lygyje dirbančiais darbuotojais).

Likęs informantas (I12) nurodė labai panašiai, tik dar pridūrė, kad darbo reikalais gali bendrauti ir tiesiogiai su padalinio valdytoja, taip „apeinant“ savo vadovą bei su eksploatacijos vadovu ir rinkodaros vadybininke. Tuo tarpu, iš baltos į pilką pereinanti spalva rodo formalumo lygį, kuris iš apačios į viršų tampa vis stipresniu – formalesniu.

Remiantis ir kitų analizuojamų įmonių apklaustais darbuotojais, galima teigti, kad sudaryta AKROPOLIS GROUP, UAB vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros schema pateikia labai tikslių pavyzdį, kaip vienoje struktūroje gali išryškėti tiek skirtingų komunikacinių srautų ir atmosferų ar aplinkų, kiek toje įmonėje yra darbuotojų. Nes kiekvienas darbuotojas turi „savo sąrašą“ kolegų, su kuriais bendrauja daugiau / mažiau, su kuriais susitinka ir po darbo:

„Bendravimas irgi... labiau pamainose, retai kas bendrauja tarp pamainų, nebent buvo iškeltas iš vienos pamainos į kitą. Arba kitaip kažkaip susipažino. Nežinau, pati bendrauju tik su savo pamaina, ir tai ne su visais. Neformaliai tai tik su kolege, daugiau formaliai su visais turbūt.“ (I14)

„<...> bendrauja kas su kuo nori, tai tokia ta hierarchija, gal tik bendravimu skiriasi, kuo aukštesnės pareigos, tuo bendrauja formaliau.“ (I15), panašiai atsakė ir paskutinis apklaustasis (I16).

Užslėptus darbinius ir nedarbinius **santykius** nurodė ir kiti informantų atsakymai į paskutinį interviu klausimą, kuriuo buvo prašoma nurodyti su kuriais skyriais / padaliniais bendraujama daugiausiai, o su kuriais mažiausiai.

Apibendrinant galima teigti, kad valdymo struktūros schema tik dalinai parodo įmonės vidinės komunikacijos srautus, kurie apima darbuotojų tarpusavio bendravimą tiek darbiniais reikalais, tiek su darbu nesusijusiais. Be to, kiekviena įmonės valdymo struktūra slepia labai daug įvairiausių formalių ir neformalių santykių, kuriuos kiekvienas darbuotojas gali nurodyti skirtingai. Tai reiškia, kad

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

valdymo struktūra neatspindi ne vien neformalios įmonės aplinkos, bet dalinai ir formalios, nes kai kuriose įmonėse bendraujama „peršokant“ net kelis valdymo lygius.

Apžvelgiant vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros atitikties bei sąsajas, galima teigti, kad:

- *Analizuojamų įmonių valdymo struktūros schemas tik dalinai pateikia vidinės įmonių komunikacijos srautus. AB „Lietuvos draudimas“ įmonės valdymo struktūra yra pati netiksliausia iš visų analizuotų, nes analizuojamos įmonės darbuotojai negalėjo nurodyti „save“ valdymo struktūros schemoje arba nurodė net kelis skyrius, kuriuose gali dirbti.*
- *Kiekviena valdymo struktūros schema pateikia tik bendrinius formalius įmonės vidinės komunikacijos srautus, tačiau, remiantis apklaustų informantų gautais teiginiais, galima daryti išvadą, kad kiekviena valdymo struktūra, be nurodančių formalių informacijos perdavimo kanalų, slepia maždaug tiek formalių darbuotojų santykių ir neformalių struktūrų, kiek toje įmonėje yra darbuotojų, nes kiekvienas darbuotojas gali nurodyti „savo“ komunikacinius srautus ir kryptis.*
- *Nepaisant to, kad įmonių valdymo struktūros negali tiksliai nurodyti visus įmanomus formalius ir neformalius darbuotojų tarpusavio santykius, galima išskirti bendrus praktika ir teorija pagrįstus efektyvios komunikacijos ir jai įtaką turinčius veiksnius, kuriuos perteikiant bendroje, visus tipus apimančioje, valdymo struktūros schemoje būtų galima supaprastinti ir palengvinti įmonių darbą pasirenkant ir rengiant valdymo struktūras, nustatant hierarchinius lygius, pavaldumą, o kartu ir atsakomybę bei formalius ir neformalius darbuotojų santykius.*

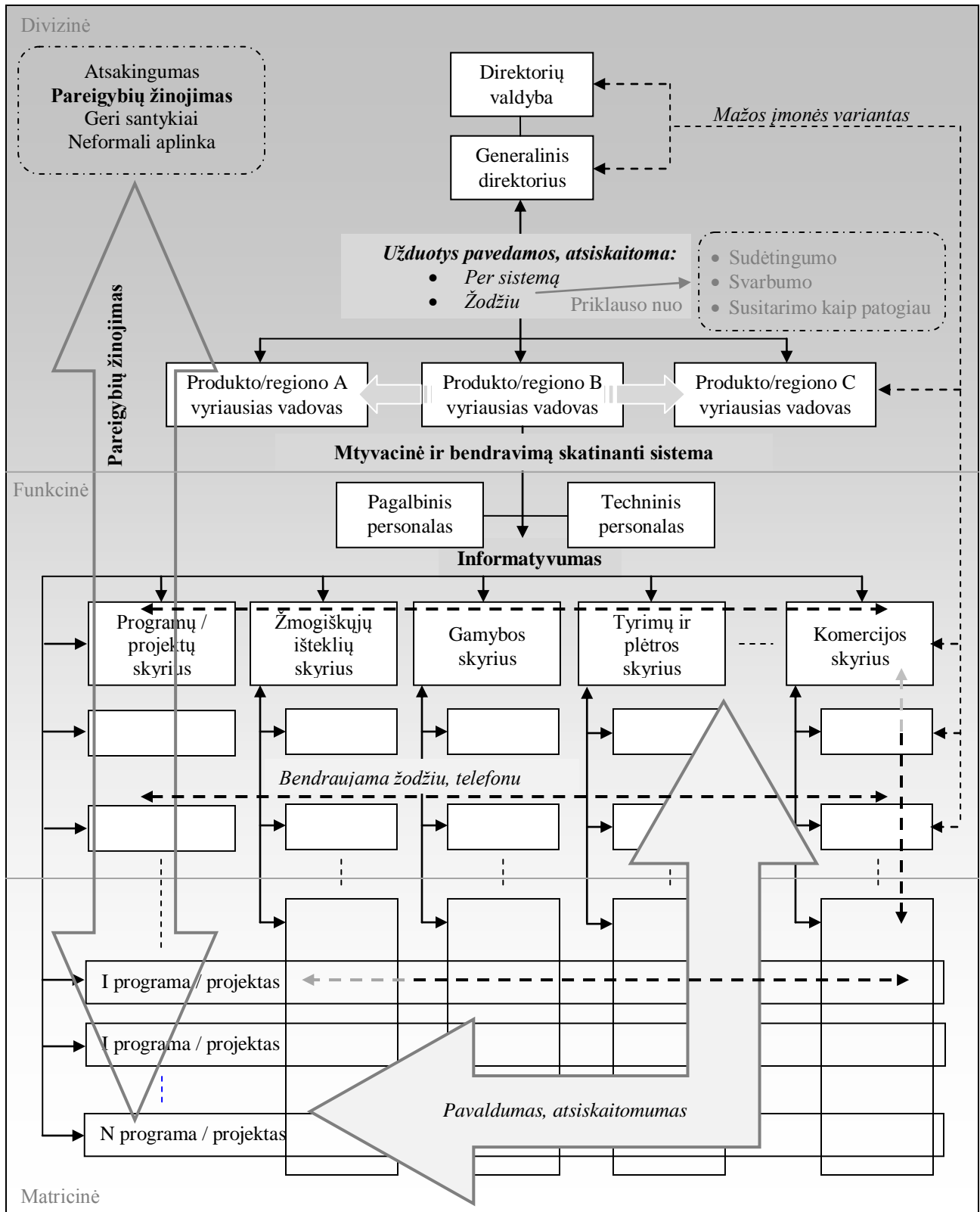
3.4 Vidinės komunikacijos proceso ir valdymo struktūros modelis

Bendras vidinės komunikacijos proceso ir valdymo struktūros modelis rengiamas apjungiant visus pasirinktus analizuoti valdymo struktūros tipus: matricinę, funkcinę ir divizinę. Visi šie tipai bei jų teorinėje dalyje išanalizuotos schemas apjungtos į vieną bendrinę schemą, kuroje išskiriami hierarchiniai skirtumai, tuo pačiu ir pavaldumas, funkciniai padaliniai, jų grupės bei juos galintys perdengti / apjungti įvairūs projektai ir programos. Paprastesnei orientacijai ir lengvesniam schemas skaitymui, bendras vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelis suskaldomas į tris dalis, kurios kiekviena atspindi atskirą darbe analizuojamą valdymo struktūrą. Be to, kiekvienoje valdymo struktūroje išryškinami pagrindiniai bendriniai literatūroje autorių aprašyti komunikaciniai srautai, tačiau tik tie, kurie pagrįsti praktika, t.y. interviu metu gautais informantų atsakymais.

Bendras modelis rengiamas remiantis mokslinėje literatūroje ir praktikoje analizuojamų įmonių atžvilgiu išskirtais efektyvios komunikacijos bruožais kaip informatyvumas, komunikacinių srautų

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

laisvumas, motyvacinės ir skatinamosios bendrauti bei siekti kuo geresnių darbo rezultatų sistemos, kurios perteikiamos valdymo struktūros schemoje (žr. 3.4-1 pav.).



3.4-1pav. Vidinės komunikacijos proceso ir valdymo struktūros modelis

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

Aukščiau pateiktame modelyje (žr. 3.4-1 pav.) nurodomi galimi įmonių darbuotojų komunikaciniai srautai valdymo struktūros schemeje, remiantis ne tik literatūroje išskirtais svarbiausiais vidinės komunikacijos bruožais, struktūrų aprašymais bei sąsajomis su vidinės komunikacijos procesu, tačiau ir praktiškai išanalizavus 4 skirtingas įmones su funkcinė ir divizinė valdymo struktūra, kurios metu gauti patikimi atsakymai.

Siekiant kuo aiškiau perpasakoti sudarytą modelį, apžvelgiami pagrindiniai modelį sudarantys elementai. Visų pirma, modelis rodyklėmis atspindi visais trimis informacijos perdavimo kanalais sklindančią komunikaciją, kas anot Sakalo, Šilingienės (2000) ir Tamutienė (2010), yra labai svarbu siekiant sukurti tinkamą organizacinės komunikacijos sistemos valdymą. Formalius santykius atspindi ne tik modelio spalvos perėjimas iš baltos į pilką (kuo pilčiau, tuo formaliau), bet ir pilkai juodos punktyrinės rodyklės, ← - - - - → kurios rodo horizontalius darbuotojų tarpusavio santykius, kurie pereina į vertikalus ir formalesnį (pilkesnį), nes remiantis kai kuriais informantais, pavaldiniai gali su savo vadovu bendrauti kaip lygus su lygiu, bet gali bendrauti ir kaip „su vadovu“, kas reiškia formalesnį ir vertikalesnį bendravimą nei bendraujant su kolegomis, kurie dirba tame pačiame hierarchiniame lygyje.

Per visą modelį einanti rodyklė rodo **naują** teoriniu atžvilgiu **bruožą**, kuris yra labai svarbus siekiant palaikyti gerus tarpusavio santykius, išvengti su darbu susijusių problemų ne tik taupant laiką, bet ir operatyviau organizuojant (tarsi savaime) ir skirstant darbus. Ne vien šis bruožas (**pareigybių žinojimas**) yra svarbus, pažymėti ir kiti bruožai, kurie turėtų būti visos įmonės pagrindas. tTai atsakingumas, geri darbuotojų santykiai, kurie kuria darbingą ir patrauklią aplinką, kultūrą, kas padeda formuoti neformaliai aplinkai, kurios dėka darbuotojai jaučiasi laisviau ir gali visi apjungę jėgas prisidėti prie įmonės tikslų siekimo.

Išryškinti ir kiti nemažiau svarbūs dalykai, kaip skatinamoji bendrauti ir motyvacinė sistema, kurios dėka darbuotojai lengviau formuoja ir palaiko gerus tarpusavio santykius bei siekia kuo geresnių darbo rezultatų. Be to, išryškintas ir darbuotojų informatyvumas, kuris labiausiai priklauso nuo aukščiausiam hierarchiniame lygyje dirbančių vadovų, kurie turėtų informuoti visus įmonės darbuotojus apie su įmone susijusius rodiklius, kad visi galėtų lengviau suprasti įmonės vizijas, tikslus ir pan., prisidedant prie jų įgyvendinimo.

Parengtas bendras vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelis iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti sudėtingas suprasti ir naudoti praktiškai, bet atkreipiant į aukščiausią modelio dalį ir sujungiant ją su valdymo struktūros tipu, galima gauti tik tai įmonei būdingą struktūros schemą, su galimais

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

formaliais ir neformaliai komunikaciniais srautais, kuriuos tereikia pakoreguoti patobulinti tik pagal tą įmonę.

Siekiant palyginti parengtą modelį, kuris paremtas tiek teorija, tiek praktika, su vien teoriniais modeliais, **galima išskirti tokius pagrindinius skirtumus:**

- Pagrindinis teorinio modelio vidinės komunikacijos tikslas yra pabrėžiamas ir orientuojamas į bendrą įmonės tikslą ar tikslus, tačiau remiantis interviu metu gautais informantų teiginiais, darbuotojai analizuojamose įmonėse nėra tiesiogiai skatinami prisidėti prie bendro tikslo siekimo, tačiau netiesioginis skatinimas gali būti jaučiamas AB „Lietuvos draudimas“ įmonėje, kur darbuotojai yra supažindinami su bendraisiais įmonės rodikliais susirinkimų metu. Tai (informacijos darbuotojams perdavimas apie įmonės laimėjimus, viziją, misiją ir kitus rodiklius) teorijoje yra minima, kaip pagrindinis bruožas, kuris skatina prisidėti prie įmonės tikslų gerinimo, tačiau, remiantis gautais interviu duomenimis, praktikoje šis bruožas nelabai naudojamas manomai dėl neatrastos teigiamos savybės / įtakos ar dėl esančių efektyvesnių veiksnių kaip motyvavimas arba gerų darbo sąlygų sudarymas. Dėl šio neaiškumo, bendrame vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelyje komunikaciniai srautai nėra orientuojami į įmonės tikslus. Tačiau, nurodoma, kad aukščiausieji hierarchiniai lygiai yra atsakingi už informacijos apie įmonės rodiklius sklaidą bei įvairias motyvacines ir skatinamas sistemas.
- Teoriniuose modeliuose dominuoja formalūs komunikaciniai srautai, tačiau parengtame bendrame vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelyje pateikiami laisvesni ir galimi neformalūs santykiai bei komunikaciniai srautai, kurie gali būti vienokie didelėje įmonėje ir visai kitokie mažesnėje įmonėje ar tik mažesniuose kolektyvuose.
- Be to, teorijoje teigiama, kad komunikaciniai srautai griežtai atitinka hierarchinę struktūrą, tačiau, informantų teigimu, taip nėra, kai kurie kaip lygus su lygiu bendrauja ir su savo vadovu, gali laisvai bendrauti ir su kitais įmonės vadovais, bei be tiesioginio vadovo leidimo kreiptis į aukštesniame hierarchiniame lygyje dirbančius darbuotojus.
- Teorija pagrįsto modelio vidinės komunikacijos pagrindas yra orientuojamas į gerus tarpusavio santykius, vadovybės bendravimą su žemesniais hierarchiniais lygiais ir pastarųjų informavimą apie įvairius įmonės rodiklius, tačiau, remiantis praktiniu aspektu, vidinės komunikacijos pagrindą dar sudaro darbuotojų atsakomybė, pareigybių žinojimas ir neformali aplinka, kurie turi teigiamą įtaką bendraujant, siekiant gerų darbo rezultatų, paprastesnių ir sklandžių (be problemų) su darbu susijusių procedūrų (pavyzdžiui informacijos rinkimas nerašant prašymo, o tiesiog pasiklausiant).

Išryškunami šie panašumai / atitikys:

- Praktikoje, kaip ir teorijoje taip pat egzistuoja hierarchiniai lygiai, su kuriais bendraujama formaliau nei su tame pačiame hierarchiniame lygyje dirbančiais darbuotojais. Tačiau, remiantis interviu metu gautais informantų pasisakymais, darbuotojai su savo vadovais gali bendrauti ir neformaliai, bet tai jau „išeitų“ iš panašumų grupės.
- Vienas ryškiausių panašumų, tai kad tiek teorinėje, tiek realioje valdymo struktūroje, informacija yra perduodama visais trimis informacijos perdavimo kanalais (horizontaliai, „aukštyn“ ir „žemyn“) ir labai įvairiais būdais (žodžiu, raštu, elektroniniais laiškais, telefonu, net nuotraukomis ir kitais būdais).
- Praktiniai funkciniai padaliniai ir jų grupės taip pat sutampa su tais, kurie aprašomi autorių (Stoškaus, 2002; Stoner, Freeman, Gilbert, 2000 ir kt.) mokslinėje literatūroje, kad funkcinų padalinių grupės apjungia panašia veikla užsiimančius skyrius.
- Analizuojamose įmonėse yra vykdomi teorijoje Tapinienės (2006) aprašyti vidinės komunikacijos tikslai, kurie skatina formuoti ir palaikyti gerus darbuotojų tarpusavio santykius, „nutiesti“ informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių hierarchinių lygių bei informuoti žemesnius lygius apie įvairius įmonės rodiklius kaip misija, vizija, planai, pasiekimai ir panašiai.
- Be to, remiantis informantų teiginiais, analizuojamose įmonėse yra nuolat bendradarbiaujama tarpusavyje, taip formuojama patikima įmonės atmosfera ir kuriama vieninga organizacinė kultūra, o tai, anot Čorić ir Vokić (2009) cit. Argenti (1998), yra itin svarbu vidinės įmonės komunikacijos valdymui.
- Paskutinis svarbus panašumas, kuris pastebimas tiek teorijoje, tiek praktikoje – darbuotojai daugiau ar mažiau yra motyvuojami siekti geresnių darbo rezultatų, tai yra vienas iš tinkamos komunikacijos proceso valdymo bruožų, nes anot H. ir S. Jorfī, Yaccob bei Shah (2011), žmonės su aukšta motyvacija pasižymi gerais komunikavimo įgūdžiais ir dažniausiai jiems puikiai sekasi pasiekti viską, ką užsibrėžia.

IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI

Apibendrinant išnagrinėtus teorinius aspektus, galima daryti išvadas, kad:

- Vidinė įmonės komunikacija formuoja ir palaiko gerus darbuotojų tarpusavio santykius pasitikėjimo atžvilgiu, laiku perduodant patikimą ir naudingą informaciją, tokiu būdu prisidedant prie bendros motyvacijos skatinti, palaikyti vienas kitą ir burtis siekiant arba padedant įgyvendinti ilgalaikius įmonės tikslus.
- Siekiant efektyviai valdyti vidinės įmonės komunikacijos srautus, visų pirma reikia užsibrėžti įvykdyti ir palaikyti pagrindinius vidinės komunikacijos tikslus: gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir apie kitą su įmone susijusią informaciją.
- Organizacinė struktūra ir tinkamas jos parinkimas bei tikslus jos sudarymas yra vienas iš būdų, padedantis valdyti įmonę ir turintis tvirtą sąsają su vidinės įmonės komunikacijos procesu, nes organizacinė valdymo struktūra tarsi įrėmina, o jos schema vaizdžiai pateikia formalius ir neformalius įmonės darbuotojų santykius.
- Išskirti patys svarbiausi efektyvios vidinės komunikacijos bruožai ir ***sąsają su valdymo struktūra nurodantys veiksniai:***
 - Efektyvios vidinės komunikacijos proceso pagrindą sudaro laisvai, visomis trimis judėjimo kryptimis („aukštyn“, „žemyn“ ir horizontaliai) sklindanti informacija su užtikrintu grįžtamoju ryšiu.
 - Efektyvi vidinė komunikacija formuoja įmonės darbuotojų tarpusavio santykius ir yra motyvacinės sistemos pagrindas.
 - Vidinės komunikacijos ir darbuotojų veiklos efektyvumą lemia darbuotojų informavimas apie įmonės padėtį, problemas, nustatytus uždavinius, planus, viziją, misiją ir kitus su įmone susijusius rodiklius.
 - Kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą valdymo struktūrą, kurios rėmuose, yra realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai.
 - Organizacinė struktūra organizuoja formalius įmonės darbuotojų santykius ir įtakoja komunikacijos srautus.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadas, kad:

- Oficialių dokumentų (įmonių valdymo struktūrų schemų) analizės rezultatai parodė, kad tokie rodikliai kaip įmonės veikla, jos pradžia, dydis ir darbuotojų skaičius, neturi įtakos valdymo

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

struktūros parinkimui ir sudarymui, nes panašią veiklą vykdančios įmonės gali naudotis skirtingomis valdymo struktūromis arba dvi visiškai skirtingos įmonės, išsiskiriančios ne tik veikla, bet ir plėtra, gali būti sudariusios labai panašią valdymo struktūros schemą. Tai reiškia, kad kiekviena įmonė pasirenka valdymo struktūrą, pagal tik jai būdingus rodiklius, kurie gali būti labai įvairūs, remiantis vidiniais strateginiais tikslais, užduotimis, paskirstymu, rinkos pasirinkimu ar paslaugų bei produktų asortimentu.

- Remiantis gautais pirminiais duomenimis apie informantų analizuojamose įmonėse išdirbtus metus, buvo surinkta patikima informacija apie pasirinktas analizuoti įmones, jų vidinės komunikacijos procesą ir valdymo struktūrą. Be to, apklausti 4 informantai (I3, I9, I13, I16), kurie turi ir pavaldinių ir vadovą, o tai reiškia, kad gauti duomenys pateikė daug vertingos informacijos apie vidinės komunikacijos srautus ne vien žemesniuose, tačiau ir aukštesniuose įmonių hierarchiniuose lygiuose.
- Analizuojamų įmonių komunikacijos srautai yra efektyviai valdomi, nes informacija laisvai juda visomis trimis informacijos perdavimo kryptimis ir yra palaikomi pagrindiniai vidinės komunikacijos tikslai: įmonės pasižymi gerais darbuotojų tarpusavio santykiais, yra nutiestas netvirtas, bet matomas informacinis tiltas tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų (ypatingai mažesnėse įmonėse ir padaliniuose), pastarieji informuojami (apie visą reikalingą darbui informaciją – *pareigybių žinojimą*, kuris tampa *nauju veiksnium* literatūros atžvilgiu, nes pareigybių žinojimas literatūroje nėra taip pabrėžiamas, kaip jis pabrėžiamas praktikoje, kur teigiama, kad pareigybių žinojimas:
 - Apimam atliekamo darbo išmanymą, kai darbuotojai nereikalauja papildomų pastangų ir laiko nuolat teiraudamiesi kaip turi dirbti ir kaip turi atlikti naujai pavestą užduotį.
 - Palaiko gerus darbuotojų tarpusavio santykius – darbas atliekamas gerai, iki galo, tiksliai nurodoma ko trūksta (perduodama aiški informacija) arba dirbama kartu, vienodu pajėgumu ir nereikia papildomai gaišti laiko tariantis ir skirstantis darbus.
 - Veikia kaip motyvacinė sistema, kuri ugdo savarankiškumą ir lavina orientavimąsi darbinėje aplinkoje.
 - Išskiriamas kaip vienas didžiausių įtaką teigiamam bendravimui turinčių veiksnių.
- Komunikaciniai srautai vis dėl to ne visada griežtai atitinka hierarchinę struktūrą ir kai kuriose įmonėse, šiuo atveju AKROPOLIS GROUP, UAB ir mažesniuose MAXIMA GRUPĖ, UAB padaliniuose (parduotuvėse), kur dirba mažesni kolektyvai, labiau būdingas atviras, tačiau formalus

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

bendravimas, kai komunikuojama „peršokant“ net kelis hierarchinius lygius, tai reiškia, kad vadovybė tiesiogiai bendrauja ir su žemesnių grandžių darbuotojais.

- Taigi, remiantis informatų teiginiais, analizuojamų įmonių valdymo struktūrų schemos pateikia tik bendrinius formalius darbuotojų tarpusavio santykius ir slepia įvairiausių papildomus kitus tiek formalius, tiek neformalius santykius, kurie gali „išeiti“ ir iš valdymo struktūros ribų.
- Išskiriami didžiausią įtaką teigiamam bendravimui turintys veiksniai: geri tarpusavio santykiai, jų palaikymas, tarpusavio supratimas, atsakingumas, draugiškumas, neformali aplinka (vakarėliai, susibūrimai) ir *pareigybių žinojimas*.
- Be to, pastebėta, kad gerų tarpusavio santykių kūrimuisi, kurie dažnai tampa neformalia aplinka, ir laisvai komunikacijai įtakos turi tokie teigiami bruožai kaip *kartu išdirbtas laikas* (darbo stažas) ir *laiko taupymas* užduočių atžvilgiu – formalių procedūrų vengimas arba dar galima pavadinti lengvesnių darbinių sprendimų ieškojimas.
- Analizuojamose įmonėse yra formuojama patikima įmonės atmosfera ir kuriama vieninga organizacinė kultūra, nes informantai savaime be papildomo skatinimo gerai sutaria su savo kolegomis, su kuriais susitinka neformalioje aplinkoje, dalinasi darbine informacija ir vienas kitą palaiko. Taip pat yra tinkamai motyvuojami (94 proc. visų apklaustųjų) siekti kuo geresnių darbo rezultatų, kuriems įtakos turi geros darbo sąlygos, draugiška atmosfera, skiriami priedai ir premijos bei kai kuriose įmonėse esanti stipri motyvacinė sistema (AB „Lietuvos draudimas“ motyvacinė „Žvaigždyno programa“).
- Parengtas bendras vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelis (žr. 3.4-1 pav.) gali būti pritaikytas kiekvienai įmonei, pagal tik jai būdingus informacijos perdavimo kanalus, srautus ir kitas skatinamasias bei motyvuojančias sistemas.

PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

- Pritaikant parengtą bendrą vidinės komunikacijos ir valdymo struktūros modelį, siūloma atlikti vidinį įmonės tyrimą, paremtą vidinės komunikacijos, skatinamųjų, motyvuojančiųjų sistemų ir valdymo kokybės vertinimu, kada gauti rezultatai būtų vertinami ir pagal juos nustatoma palaikomoji arba visus minėtus veiksnius tobulinanti programa, taip siekiant efektyvios vidinės komunikacijos, kurios svarba lemia įmonės stiprumą ne tik darbuotojų, bet ir konkurentų atžvilgiu. Pritaikytas ir parengtas naujas modelis, su egzistuojančiais komunikaciniais srautais arba kitomis programomis, kurias planuojama palaikyti arba tobulinti, gali padėti įmonėms lengviau orientotis tarp hierarchinių lygių, parenkant informacijos perdavimo kanalus ir paskirstant atsakomybę bei įsipareigojimus, susijusius su nustatytais palaikomaisiais arba tobulintinais tikslais.
- Remiantis moksline literatūra (Nordin, Holib, Ghazali, 2011), kurioje teigiama, kad organizacinė struktūra ir tinkamas jos sudarymas yra vienas iš būdų, padedantis valdyti įmonę ir turintis tvirtą sąsają su vidinės įmonės komunikacijos procesu, nes organizacinė valdymo struktūra tarsi įremina, o jos schema vaizdžiai pateikia formalius ir neformalius įmonės darbuotojų santykius, rekomenduojama AB “Lietuvos draudimas” įmonei patikslinti valdymo struktūrą. Rekomendaciją galima pagrįsti informantų (I5, I6, I7, I8) interviu metu gautais atsakymais, kai įmonės darbuotojai negali nurodyti „save” struktūros schemoje arba save priskyria 2-3 vietoms (skyriams), o tai reiškia, kad įmonės valdymo struktūra parengta netiksliai.
- Remiantis tyrimo duomenimis, tik 64 procentai visų apklaustųjų informantų gauna informaciją, susijusią su darbu ir / arba kitais įmonės rodikliais, tačiau, anot Philippe, Helpling ir Koehler (2009), darbuotojai privalo žinoti ne tik tą informaciją, kuri būtina tiesioginėms pareigoms vykdyti, bet ir visą kitą, susijusią su įmone, kaip misija ir vizija ir pan., nes tik supažindinti su ilgalaike įmonės vizija ir kitais rodikliais, darbuotojai lengviau supranta kaip galima prisidėti prie jos įgyvendinimo ir rodiklių gerinimo. Kad nevarginti darbuotojų papildoma ir gali būti ne visiems įdomia informacija, rekomenduojama visoms įmonėms patalpinti visą informaciją apie įmonę internetinėje svetainėje, ką dauguma ir daro, bet ir apžvelgti tą informaciją susirinkimų metu su paskatinimu prisidėti gerinant esamus rezultatus, pateikiant patarimus kaip prisidėti arba motyvaciją prisidėti skatinančius būdus.
- Kadangi, remiantis informantų pateiktais teiginiais, tarpusavio santykiai ir viena pagrindinių problemų, su kuriomis susiduria analizuojamos įmonės, tai siūloma bet kurios įmonės vadovui ar žemesnio lygio darbuotojui palaikyti ir formuoti gerus tarpusavio santykius ieškant ir sprendžiant

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

pagrindines santykius gadinančias problemas ar situacijas, nes tik gerais santykiais paremta organizacinė kultūra tinkamai motyvuoja, skatina efektyviai ir tikslingai dirbti, bet ir gerai jaustis toje įmonėje.

- Remiantis nauju literatūros atžvilgiu veiksniu, kuris turi įtakos ne tik darbo produktyvumui, bet ir gerų tarpusavio santykių formavimui bei palaikymui, rekomenduojama kiekvieną įmonės darbuotoją nuodugniai supažindinti su jo pareigybėmis ir gal būt parengti planą, kuris nurodytų kaip kokias užduotis reikia atlikti. Puiki pagalbini medžiaga yra pirmosiomis dienomis gauti patarimai iš tų darbą dirbančių naujų kolegų, kurie galėtų sudaryti darbinę „instrukciją“ kiekvienam naujam įmonės darbuotojui.

LITERATŪRA

1. Abdullah, Z., Antony, C. A. (2012). *Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia*. Canadian Center of Science and Education, p. 17-26. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
2. Anderson, C., Martin, M. (1995). Why employees speak to coworkers and bosses: Motives, gender, and organizational satisfaction. *Journal of Business Communication*, p. 249-266. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
3. Appleby, C R. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdės leidykla.
4. Arif, S., Zubair, A., Mazoor, Y. (2011). *Innovative Work Behavior and Communication Climate among Employees of Advertising Agencies*. Journal of Social Sciences, p. 65-72. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
5. Attharangsun, N., Ussahawanitchakit, P. (2010). *An Intra-organizational Communication Strategy, its Antecedents and Consequences: an Empirical Examination of Computer Business in Thailand*. International Journal of Business Strategy, p. 11-36. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
6. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
7. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. II d.* Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
8. Carus, N. M. (2008). *Organization design*. IE Business Publishin, Maria de Molina 13, 28006: Madrid, Spain.
9. Csaszar, F., A. (2012). *Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from Mutual Funds*. Strategic Management Journal, p. 611-632. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
10. Ćorić, S. D., Vokić, P. N. (2009). *The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy*. Zagreb International Review of Economics & Business, p. 87-105. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
11. Dennis, A. R., Fuller, R. M., Valacich, J. S. (2008). *Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity*. MIS Quarterly: theory and review, p. 575-600. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
12. Dolphin, R. R. (2005). *Internal Communication: Today's Strategic Imperative*. Journal of Marketing Communications, p. 171-190. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

13. Dortok, A. (2006). *In Practice A managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation*. Corporate Reputation Review, p. 322-338. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
14. Finney, J. (2008). *Six secrets of top performers*. Communication World, p. 23-27. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
15. Fraser, H., Schalley, A. C. (2009). *Communicating about Communication: Intercultural Competence as a Factor in the Success of Interdisciplinary Collaboration*. Australian Journal of Linguistics, p. 135-155. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
16. Gudonienė, V., Macevičiūtė, E. (1998). *Įvadas į komunikacijos studijas*. Baltos lankos.
17. Hinds, P., Kiesler, S. (1995). *Communication across Boundaries: Work, Structure, and Use of Communication Technologies in a Large Organization*. Organization science, p. 373-393. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
18. Holtz, S. (2004). *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communication*. American Management Association: AMACOM. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
19. Indriksons, A. (2012). *Specificity of communication process in militarizes educational institution*. Problems of education in the 21st century, p. 15-20. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
20. Jorfi, H., Jorfi, S., Yaccob, H. F. B., Shah, I. M. (2011). *Relationship among Strategic Management, Strategic Behaviors, Emotional Intelligence, IT-business Strategic Alignment, Motivation, and Communication Effectiveness*. International Journal of Business and Management, p. 30-37. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
21. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vadovėlis. IV leidimas*. Šiauliai: Lucijus.
22. Karlöf, B., Lövingsson, F. H. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Verslo žinios.
23. Kassing, J. W. (2009). *Breaking the Chain of Command. Making Sense of Employee Circumvention*. Journal of Business Communication, p. 311-334. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
24. Kennedy, D. M., McComb, S. A. (2010). *Merging internal and external processes: examining the mental model convergence process through team communication*. Theoretical Issues in Ergonomics Science, p. 340-358. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
25. Kubrak, A., Koval, K., Kavaliauskas, V., Sakalas, A. (2007). *Organizational Structure Forming Problems in Modern Industrial Enterprise*. Engineering economics, p. 103-109.

- Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.
26. Kupritz, V. W., Cowell, E. (2011). *Productive management communication Online and Face-to-Face*. Journal of Business Communication, p. 54-82. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 27. Littlejohn, S. W., Foss, K. A. (2008). *Theories of Human Communication. Ninth edition*. USA: Thomson Wadsworth.
 28. Madlock, P. E. (2008). *The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction*. Association for Business Communication: Journal of Business Communication, p. 61-78. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 29. Madlock, P. E. (2012). *The Influence of Power Distance and Communication on Mexican Workers*. Association for Business Communication: Journal of Business Communication, p. 169-184. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 30. Manev, I. M., Stevenson, W. B. (2001). *Balancing Ties: Boundary Spanning and Influence in the Organization's Extended Network of Communication*. The Journal of Business Communication, p. 183-205. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 31. Matkevičienė, R. (2005). *Ryšiai su visuomene*. Vilnius.
 32. Montana, P., Charnov, B. (1993). *Management: A Streamlined Course for Students and Business People*. Hauppauge, New York: Barron's Business Review Series, p. 155-169. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 33. Munteanu, N. A. M. (2010). *The communication process in post-conflict period*. Buletin Stiintific, p. 51-60. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 34. Nelson, T., Coxhead, H. (1997). *Increasing the probability of re-engineering / culture change success through effective internal communication*. The Centre for Organisation Dynamics: Strategic Change, p. 29-48. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 35. Nordin, Md S., Halib, M., Ghazali, Z., (2011). *Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization*. European Journal of Social Sciences, p. 617 – 624. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 36. Nordin, Md S., Halib, M., Ghazali, Z., (2011). *The Impact of Formalization and Centralization on Organizational Communication: a Study on a Highway Concessionaire in the Klang Valley, Malaysia*. Review of Management Innovation & Creativity, p. 70-78. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 37. Novak, D. J., Cañas, J. A. (2008). *The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct and Use Them*. [interaktyvus]. [2014-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://cmap.ihmc.us/publications/researchpapers/theoryunderlyingconceptmaps.pdf>>.

- Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.
38. Petrescu, R. (2011). *The importance of communication in organizational change process*. Young Economists Journal, p. 81-84. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 39. Philippe, T. W., Helpling, S., Koehler, J. W. (2009). *Managerial Communication that Significantly Affects Employees' perceptions*. Review of business research, p. 51-57. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 40. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (1999). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
 41. Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Vilnius: Monografija.
 42. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
 43. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
 44. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
 45. Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R. (2010). *Communication between cultures*. Canada: Wadsworth, Cengage Learning.
 46. Shtub, A., Karni, R. (2012). *ERP: The Dynamics of Supply Chain and Process Management, Second Edition*. Springer Science + Business Media, LLC.
 47. Sin, L., Tse, A., Yau, O., Chow, R., Lee, J., Lau, L. (2005). *Relationship marketing orientation: Scale development and cross-cultural validation*. Journal of Business Researches, p. 185-194. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 48. Smith, L., Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication. Second edition*. London and Philadelphia: KOGAN PAGE.
 49. Smythe, J. (2008). *Engaging employees to drive performance*. Communication World, p. 20-22. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 50. Stan, S., Landry, D. T., Evans, R. K. (2004). *Boundary Spanners' Satisfaction with Organizational Support Services: An Internal Communications Perspective*. Journal of Relationship Marketing, p. 21-43. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
 51. Stewart, J., Roger, P. (2012). *Developing people and Organisations*. CIPD Copyright.
 52. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (2000). *Vadyba. II papildytas leidimas*. Poligrafija ir informatika.
 53. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai. Mokomoji knyga*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
 54. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
 55. Šeibokienė, A. (2002). *Vadybos pagrindai. Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.

- Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.
56. Šliburytė, L. (2004). *Internal Communication in Organizations Undergoig Change*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, p. 189-200. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
57. Tamutienė, L. (2010). *Aukštosios mokyklos darbuotojų įtraukimas į kokybės tobulinimo procesus: organizacinės komunikacijos aspektas*. Studies in Modern Society, p. 95 – 103. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
58. Tapinienė, J. (2006). Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus. *Žurnalas Vadovo pasaulis*, 10 (120), 32-34.
59. Tidikis, R. (2003). *Socialinių tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
60. Thill, J. V., Bovée, C. L. (1991). *Excellence in business communication*. McGraw-Hill, Inc.
61. Thill, J. V., Bovée, C. L. (2001). *Excellence in business communication. Sixth edition*. Pearson Prentice Hall, Pearson Education International.
62. Thomas, G. F., Zolin, R., Hartman, J. L. (2009). *The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement*. Journal of Business Communication, p. 287-310. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
63. Trussel, J. (2012). *A Comparison of the Capital Structures of Nonprofit and Proprietary Health Care organizations*. Journal of Health Care Finance, p. 1-11. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
64. UAB “Šiaulių vandenys” vadybos sistemos. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014 m. sausio 31 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliuvandenys.lt/Valdymas/Vadybos-sistemos>>.
65. Wagenheim, M., Rood, A. S. (2010). *The relationship between employee atisfaction with organizational communication and customer orientation*. Routledge Taylor and francis group: Managing Leisure, p. 83-95. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
66. White, C., Vanc, A., Stafford, G. (2010). *Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence*. Journal of public Relations Research, p. 65-84. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
67. Wood, J. T. (2012). *Interpersonal Communication Everyday Encounters. Seventh edition*. Canada: Wadsworth, Cengage Learning.
68. Vijeikis, J. (2007). *Įmonių valdymas. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
69. Vveingardt, J. (2007). *Vadyba. Mokymo (-si) priemonė*. Šiaulių kolegijos leidybos centras.

DOKUMENTAI

1. Aalto University School of Science. About the school. Organization and units. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://sci.aalto.fi/en/about/organization/>>.
2. AB DNB bankas. Konsoliduotas metinis pranešimas, atskiros ir konsoliduotos finansinės ataskaitos už metus, pasibaigusius 2012 m. gruodžio 31 d. [interaktyvus]. [2014-03-15]. Prieiga per internetą: <https://www.dnb.lt/sites/default/files/dokumentai/ataskaitos/metinis_pranesimas_2013.pdf>.
3. AB SEB bankas. Organizacinė struktūra. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<https://www.seb.lt/apie-seb/seb-lietuvoje/organizacija>>.
4. Akcinės bendrovės Lietuvos pašto 2009 metų metinės finansinės ataskaitos. [interaktyvus]. [2014-03-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.post.lt/files/files/2009%20LP%20finansine%20ataskaita%20ir%20MP4.pdf>>.
5. AKROPOLIS. Prekybos centrų vystymo bendrovė. Struktūra. [interaktyvus]. [2014-03-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.akropolis.eu/apie-mus/uab-akropolis-struktura/>>.
6. Alytaus jaunimo centras. (2013). Įstaigos struktūros schema. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.ajc.lt/struktura-ir-kontaktai/valdymo-schema/>>.
7. Apple Inc. About. [interaktyvus]. [2014-03-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.apple.com/about/>>.
8. DCCD Engineering Corporation. About us. Organizational Chart. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <http://dccd.com/about_organization.php>.
9. Grožio akademija medicina. Įmonės struktūra. [interaktyvus]. [2014-03-05]. Prieiga per internetą: <http://www.grozioakademija.lt/lt/pages/4575-medi_spa.html>.
10. Honda Research Institute Europe. Structure of the Institute. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.honda-ri.de/tiki-index.php?page=Structure>>.
11. IBA GROUP. Organizational structure. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://ibagroupit.com/en/about/structure/>>.
12. Lietuvos draudimas 2008 metų veiklos ataskaita. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <[http://www.ld.lt/sites/default/files/uploads/Metine_ataskaita_2008\(1\).pdf](http://www.ld.lt/sites/default/files/uploads/Metine_ataskaita_2008(1).pdf)>.
13. Lietuvos Respublikos Valstybės Kontrolė. Strateginis planas 2011. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.vkontrolė.lt/page.aspx?id=48>>.
14. MAXIMA GRUPĖ UAB. Įmonių valdymo struktūra. [interaktyvus]. [2014-03-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.maxima.lt/apie-imone/kas-esame/imoniu-valdymo-struktura/>>.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

15. MG BALTIC. Struktūra. [interaktyvus]. [2014-03-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.mgbaltic.lt/lt/apie-mus/struktura/>>.
16. National Grid. Annual Report and Accounts 2011/12. Management structure. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <http://www.nationalgrid.com/annualreports/2012/business_review/management_structure/>.
17. NAVFAC. Naval Facilities Engineering Command. Organizational Charts. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <http://www.navfac.navy.mil/about_us/organizational_charts.html>.
18. NOKIA. Our structure. [interaktyvus]. [2014-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://company.nokia.com/en/about-us/our-company/our-structure>>.
19. Nordström, S. (2012). TitanX. Organizational Announcement. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.titanx.com/organizational-announcement-2/>>.
20. Operation Smile (2013). Home. [interaktyvus]. [2014-03-09]. Prieiga per internetą: <http://www.operationsmile.org/our_work/global-standards-of-care/medical-oversight-board.html>.
21. PUMA. Monumentum 2004 sustainability report. [interaktyvus]. [2014-03-03]. Prieiga per internetą: <http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/Momentum2004.pdf>.
22. Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centras. Struktūra ir kontaktai. [interaktyvus]. [2014-03-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.sratc.lt/index.php?page=struktura-ir-kontaktai>>.
23. Telšių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas. Valdymo schema. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://telsiai.policija.lt/?q=node/33>>.
24. The University of Manchester. Organization: structure. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.mhs.manchester.ac.uk/about-us/structure/organisation/>>.
25. Toyota Motor Corporation. Company profile. [interaktyvus]. [2014-03-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.toyota-global.com/company/profile/>>.
26. UAB “Šiaulių vandenys” valdymo schema. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliuvandenys.lt/Valdymas/Valdymo-schema>>.
27. University of Minnesota. Office of Information Technology (OIT). Organizational structure. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.oit.umn.edu/organizational-structure/>>.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

28. Uždaroji Akcinė Bendrovė Šilutės šilumos tinklai. (2013). Valdymo struktūros schema. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://silutesst.lt/struktura-ir-kontaktai/valdymo-strukturos-schema>>.
29. VĮ Panevėžio regiono keliai. (2009). Veikla. Įmonės valdymo struktūra. [interaktyvus]. [2014-03-05]. Prieiga per internetą: <http://www.prk.lt/imonės_valdymo_struktūra>.
30. VšĮ Panevėžio rajono savivaldybės poliklinika. Įstaigos valdymo struktūra. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.prsp.lt/ApieMus/Struktura.html>>.

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

PRIEDAI

Interviu klausimynas

ĮMONIŲ VIDINĖ KOMUNIKACIJA VALDYMO STRUKTŪROJE

Demografiniai duomenys:

1. Kiek Jums metų?
2. Kokios Jūsų pareigos?
3. Kokiame skyriuje / padalinyje / departamente dirbate?
4. Koks Jūsų darbo stažas šioje įmonėje? O pareigose, kurias užimate? Kai kuriems informantams užduoti papildomi klausimai: Kokie veiksniai įtakoja pareigų kitimą?

Duomenys apie vertikalią („aukštyn“ ir „žemyn“) ir horizontalią komunikaciją:

5. Ar turite savo vadovą? Pavaldinių? Galimas klausimas: Kodėl Jūs nereikia pavaldinių?
6. Ar Jūsų vadovas yra pavaldus kitam įmonės darbuotojui? O Jūs ar esate pavaldus tam darbuotojui? Papildomas klausimas, padedantis išiaiškinti pavaldumą: Ar gaunate iš to darbuotojo užduotis / nurodymus?
7. Kokiu būdu gaunate užduotis iš savo vadovo? Papildomi / pagalbiniai klausimai: ar gaunate užduotis elektroniniu paštu / telefonu / žodžiu?
8. Ar gaunate užduotis iš kitų įmonės darbuotojų? Kokias? Kokiu būdu?
9. Ar turite pateikti veiklos ataskaitas apie atliekamą užduotį? Kokiu būdu?
10. Kokią kitą informaciją gaunate iš savo vadovo? Papildomi / pagalbiniai klausimai: ar esate informuojamas apie įmonės padėtį, tikslus, planus, laimėjimus, nesėkmes, finansinius rodiklius? Kur darbuotojai gali rasti tokią informaciją?
11. Koks bendravimas, formalus ar neformalus, dominuoja bendraujant su vadovu / vadovais?
12. Su kokiomis problemomis susiduriate bendraujant su savo vadovu / vadovais?
13. Kokiais būdais bendraujate su savo kolegomis? Papildomi/pagalbiniai klausimai: elektroniniu paštu / telefonu / žodžiu?
14. Kaip derinate bendrą veiklą? Grupėse? Visi bendrai? Klausimas į neigiamą atsakymą: Kodėl netenka derinti veiklos?
15. Kaip pasidalinate darbais su savo bendradarbiais / kolegomis? Kaip darbus / užduotis paskirstote savo pavaldiniams? Papildomi / pagalbiniai klausimai: Ar darbus išdalina vadovas?

Tamutytė, J. (2014). Įmonių vidinė komunikacija valdymo struktūroje.

16. Koks bendravimas, formalus ar neformalus, dominuoja bendraujant su kolegomis / pavaldiniais?

17. Su kokiomis problemomis susiduriate bendraujant su kolegomis / bendradarbiais / pavaldiniais? Kokie neaiškumai iškyla?

18. Išskirkite teigiamus bendravimo bruožus, kurie padeda bendraujant su vadovu / vadovais ir kolegomis / bendradarbiais / pavaldiniais.

Duomenys apie vidinės komunikacijos valdymo kokybę:

19. Kaip vadovai palaiko / skatina jūsų ir kolegų tarpusavio bendravimą? Papildomi / pagalbiniai klausimai: Ar skatina dalintis su darbu susijusia informacija? O Jūs ar skatinate savo pavaldinius dalintis su darbu susijusia informacija? Ar rengiami įmonės vakarėliai? Kokie? Ar teirujamasi apie santykius su kolegomis? O Jūs ar teirujatės apie savo pavaldinių santykius?

20. Kaip esate palaikomas ir skatinamas siekti kuo geresnių darbo rezultatų? Papildomi/pagalbiniai klausimai: Ar vadovas skiria premijas, apdovanojimus, giria?

Duomenys apie įmonės valdymo struktūrą ir sąsają su vidine komunikacija:

21. Ar žinote kad šioje schemoje pateikiama įmonės, kurioje dirbate, formaliai patvirtinta valdymo struktūra?

22. Jeigu galite, „suraskite save“ valdymo struktūros schemoje. Galimi kiti klausimai: Nurodykite tiksliau.

23. Kiek atitinka bendravimas su kitais įmonės darbuotojais, kuris vaizduojamas valdymo struktūroje? Hierarchijos atžvilgiu? Pagal padalinių/ skyrių struktūrą? Galimas klausimas: Kiek atitinka bendravimas pagal struktūrą, kurią pateikėte? Ar bendraujate su kitomis parduotuvėmis / skyriais/ filialais / padaliniais? Kas įtakoja Jūsų tarpusavio bendravimą?

24. Su kuriais skyriais / padaliniais / departamentais tenka bendrauti daugiau / mažiau nei su kitais? Galimas alternatyvus klausimas: Su kuo tenka bendrauti mažiausiai / daugiausiai? Ar bendraujate su kitomis parduotuvėmis / skyriais/ filialais / padaliniais?

Įmonių, turinčių matricinę valdymo struktūrą, apžvalga

Įmonė	Veiklos pradžia, m.	Darbuotojų sk.	Veikla	Padaliniai	Įmonės puslapis / Struktūros schema
NOKIA Corporation	1865	~91000	Mobilūs telefonai	Visas pasaulis	http://www.nokia.com / 5 priedas
HONDA MOTOR COMPANY, Limited	1948	~190000	Automobiliai, motociklai	Visas pasaulis	http://world.honda.com / 6 priedas
IBA GROUP	1993	>2700	Kompiuteriai	Baltarusija, Rusija, Ukraina, Bulgarija, Pietų Afrika, Čekijos Respublika, Vokietija, Didžioji Britanija, JAV, Kipras	http://ibagroupit.com / 7 priedas
Aalto university	1849	~5300	Universitetas (viešieji tyrimai)	Suomija	http://sci.aalto.fi / 8 priedas
National Grid	1990	>25000	Elektronika ir dujų įranga	Didžioji Britanija	http://www2.nationalgrid.com / 9 priedas
University of Minnesota. Office of Information technology (OIT)	1851	Visame universitete: 18000	Universitetas (viešieji tyrimai)	JAV	http://www1.umn.edu / 10 priedas
The University of Manchester	1824	~3800	Universitetas	Didžioji Britanija	http://www.manchester.ac.uk / 11 priedas
TitanX	2008	800	Šaldymo technologijos	Švedija, JAV, Kinija, Brazilija	http://www.titanx.com / 12 priedas
NAVFAC Facilities Engineering Command	1842	18000	Inžinerija	Š. ir P. Amerika, dalis Europos, Azijos ir Afrikos	http://www.navfac.navy.mil / 13 priedas
DCCD Engineering Corporation	1957	300	Inžinerių konsultacijos	Filipinai	http://www.dccd.com / 14 priedas

* Rausva spalva pažymėtos įmonės su sudėtingiausiomis valdymo struktūromis.

Įmonių, turinčių funkcinę valdymo struktūrą, apžvalga

Įmonė	Veiklos pradžia, m.	Darbuotojų sk.	Veikla	Padaliniai	Įmonės puslapis / Struktūros schema
UAB „Šiaulių vandenys“	1999	284	Komunalinės paslaugos, vamzdynai, vadentiekis	Šiauliai	http://www.siauliuvandenys.lt / 15 priedas
AB „Lietuvos draudimas“	1921	1179	Draudimas	Lietuva	http://www.ld.lt / 16 priedas
AB SEB bankas	1856	~15700	Finansinės paslaugos	Švedija, Lietuva, JAV, Estija, Latvija, Ukraina, Rusija	https://ebankas.seb.lt / 17 priedas
UAB „Šilutės šilumos tinklai“	1978	~70	Centralizuotai tiekiamos šilumos gamyba, šildymo ir karšto vandens tiekimo sistemų aptarnavimas	Šilutė	http://silutesst.lt / 18 priedas
Alytaus jaunimo centras	1987	55	Renginiai jaunimui	Alytus	http://www.ajc.lt / 19 priedas
Lietuvos Respublikos Valstybės Kontrolė	1918	356	Auditas	Lietuva	http://www.vkontrole.lt / 20 priedas
VšĮ Panevėžio rajono savivaldybės poliklinika	1977	346	Gydymas	Panevėžys	http://www.prsp.lt / 21 priedas
Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariatas	1990	174	Teisėsauga	Telšių apskritis	http://telsiai.policija.lt / 22 priedas
AB Lietuvos paštas	1918	5971	Logistikos, finansinio tarpininkavimo ir elektroninės paslaugos	Lietuva	http://www.post.lt / 23 priedas
AB DNB Bankas	1822	>130000	Finansinės paslaugos	Lenkija, Lietuva, Latvija, estija	https://www.dnb.lt / 24 priedas

* Rausva spalva pažymėtos įmonės su sudėtingiausiomis valdymo struktūromis.

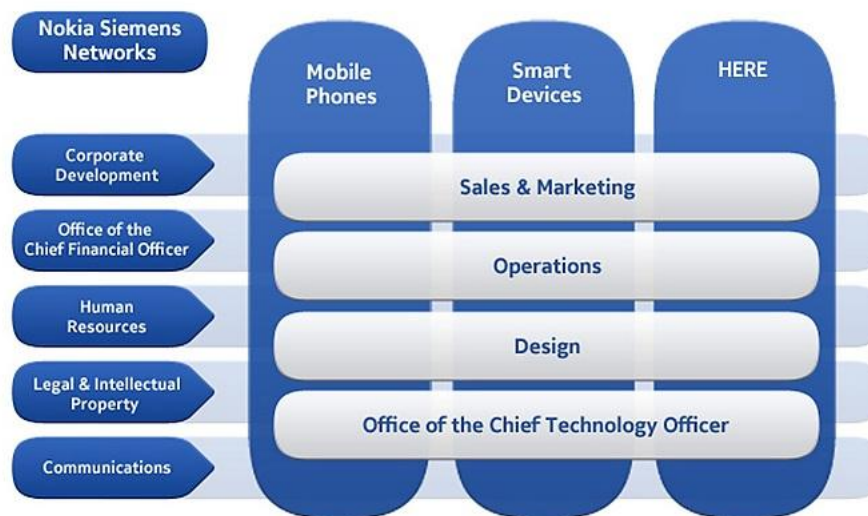
Įmonių, turinčių divizinę valdymo struktūrą, apžvalga

Įmonė	Veiklos pradžia, m.	Darbuotojų sk.	Veikla	Padaliniai	Įmonės puslapis / Struktūros schema
AKROPOLIS GROUP, UAB	2002	>100	Prekybos centrų vystymas.	Vilniuje, Klaipėdoje, Šiauliuose.	http://www.akropolis.eu / 25 priedas
MAXIMA GRUPĖ, UAB	1992 (MAXIMA - 2007m.)	Lietuvoje: 15928 Visose šalyse: 29,5 tūkst.	Mažmeninė prekyba.	Lietuvoje (226), Latvijoje (141), Estijoje (70), Lenkijoje (21), Bulgarijoje (42)	http://www.maxima.lt / 27 priedas
MG BALTIC	„Aprangos“ 1945 m.	3447	<ul style="list-style-type: none"> • mažmeninė prekyba drabužiais; • plataus vartojimo prekių prekyba ir paskirstymas; • gamyba; • žiniasklaida; • NT valdymas ir plėtra; • statyba; • telekomunikacijos. 	Lietuva, Estija, Latvija, Lenkija, Baltarusija, Moldova, Gruzija, Azerbaidžianą.	http://www.mgbaltic.lt / 31 priedas
VĮ Panevėžio regiono keliai	1919	~320	Kelių eksploatavimas	Panevėžyje, Pasvalyje, Biržuose, Rokiškyje, Kupiškyje.	http://www.prk.lt / 26 priedas
Grožio akademija	1996	~37	Profesionalios kosmetologijos parduotuvė, mokymų centras	Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje.	http://www.grozioakademija.lt / 29 priedas
Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centras	2002	84	Atliekų tvarkymas	Šiaulių regionas	http://www.sratc.lt / 30 priedas
Toyota Motor Corporation	1867	>300000	Automobiliai, NT, Finansai ir kt.	Visas pasaulis ⁹ (išskyrus Azija).	http://www.toyota-global.com / 28 priedas
APPLE Inc.	1976	80000	Telefonai, kompiuteriai	Visas pasaulis	http://investor.apple.com / 32 priedas
OPERATION SMILE	1982	<5400 (savanoriai)	Vaikų šypsenos medicina	Visas pasaulis	http://www.operationsmile.org / 33 priedas
PUMA AG	1924	~9300	Sportinė apranga	Visas pasaulis	http://www.puma.com / 34 priedas

* Rausva spalva pažymėtos įmonės su sudėtingiausiomis valdymo struktūromis.



⁹ TOYOTA. Worldwide Operations. [interaktyvus]. [2014-04-01]. Prieiga per internetą: http://www.toyota-global.com/company/profile/facilities/worldwide_operations.html.

NOKIA matricinė valdymo struktūra



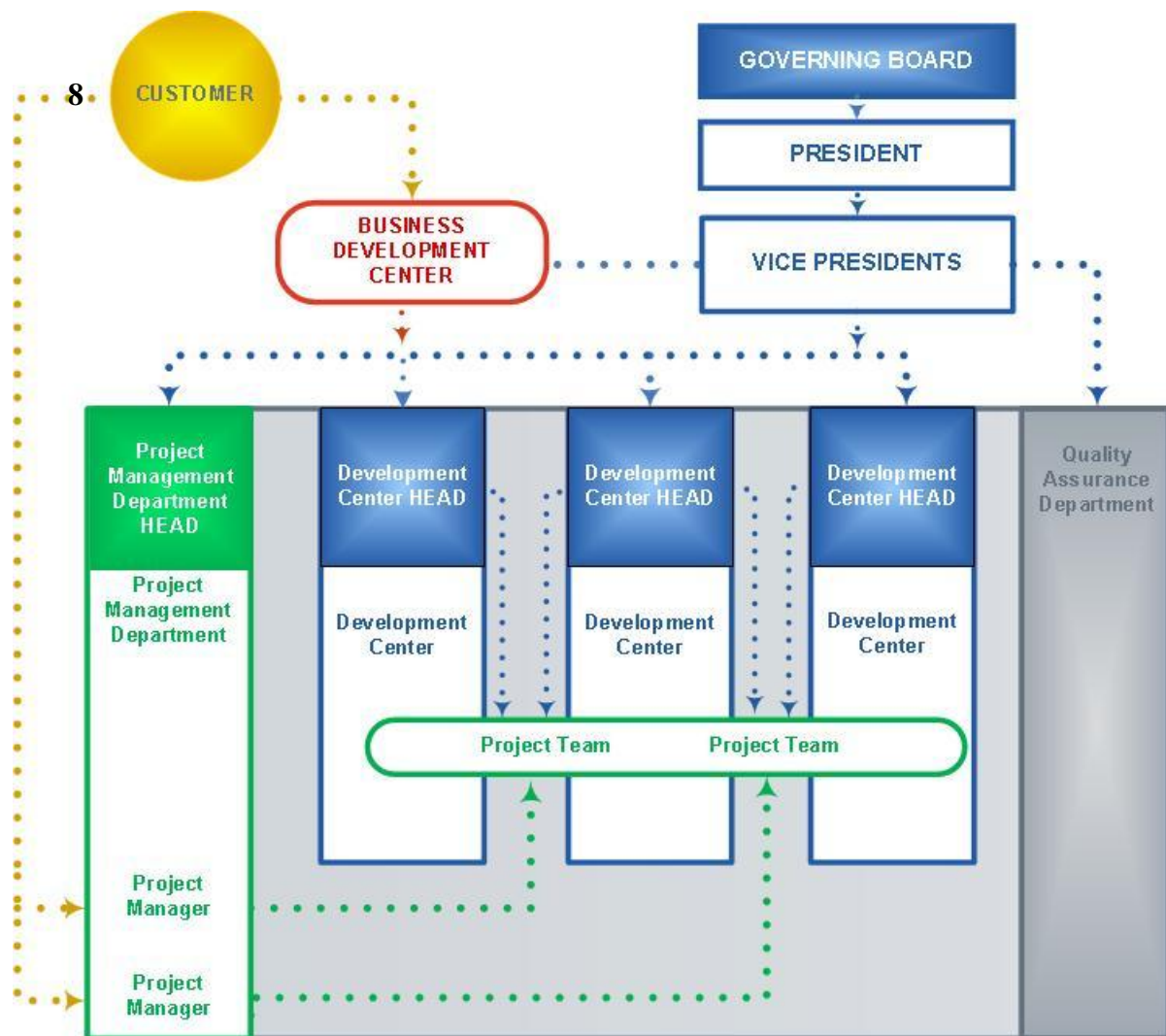
Šaltinis: NOKIA. Our structure. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://company.nokia.com/en/about-us/our-company/our-structure>>.

HONDA matricinė valdymo struktūra

<i>Fellow</i> <i>E. Körner</i>	Institute Management					President Director & General Manager Director	<i>B. Sendhoff</i> <i>A. Richter</i> <i>S. Kato</i>
Competence groups 	Cognitive Systems and Representation <i>J. Eggert</i>	System Architecture and Embodiment <i>C. Goerick</i>	Sensory Processing <i>H. Wersing</i>	Complex System Optimization and Analysis <i>M. Olhofer</i>	Computer Information Services Management Support		
Project bundle competences according to targets and objectives 	Project 2	Project 1		Project 3		Project 2	
	Project 3	Project 4			

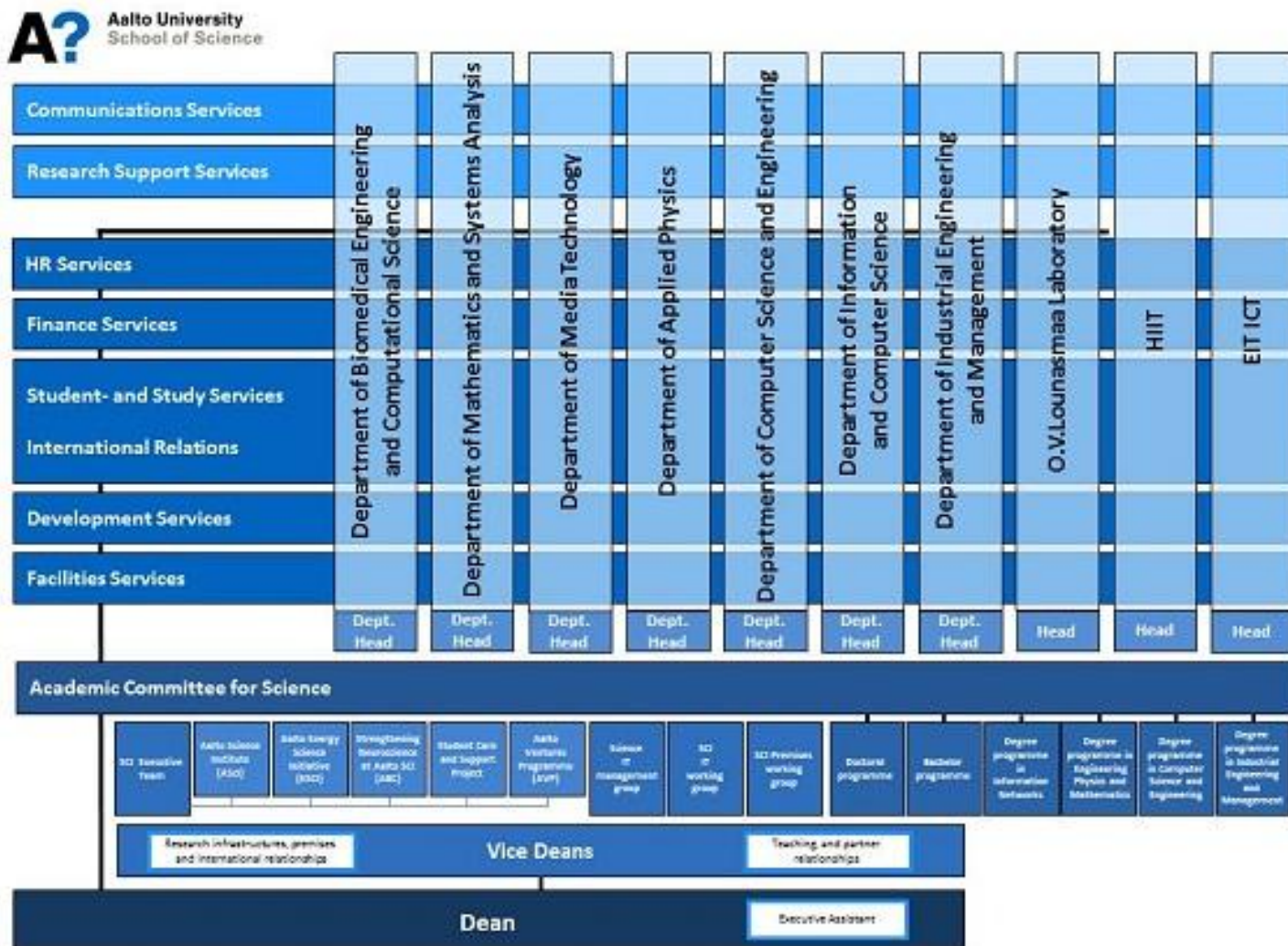
Šaltinis: Honda Research Institute Europe. Structure of the Institute. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.honda-ri.de/tiki-index.php?page=Structure>>.

IBA grupės matricinė valdymo struktūra



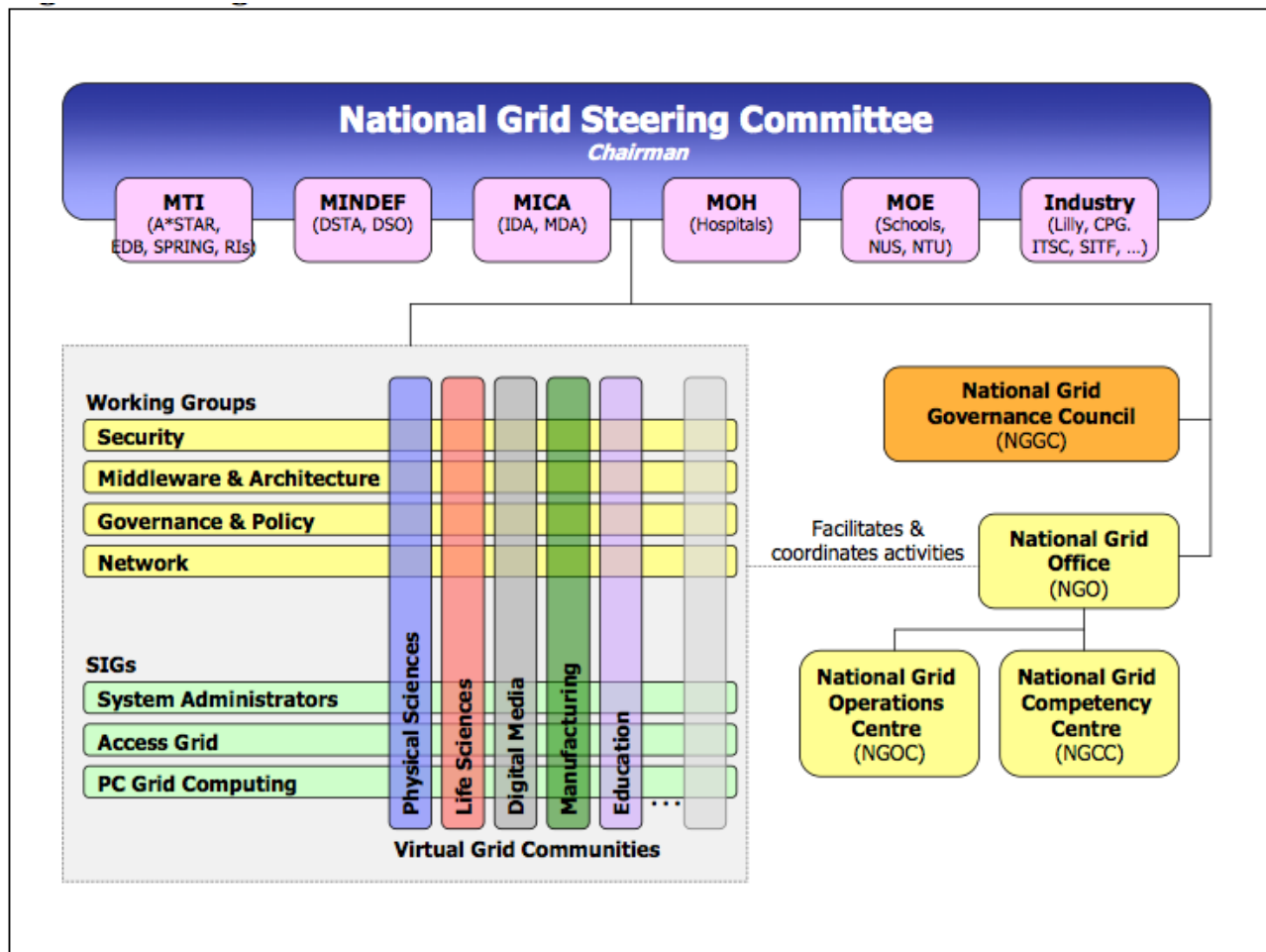
Šaltinis: IBA GROUP. Organizational structure. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://ibagroupit.com/en/about/structure/>>.

Aalto universiteto matricinė valdymo struktūra



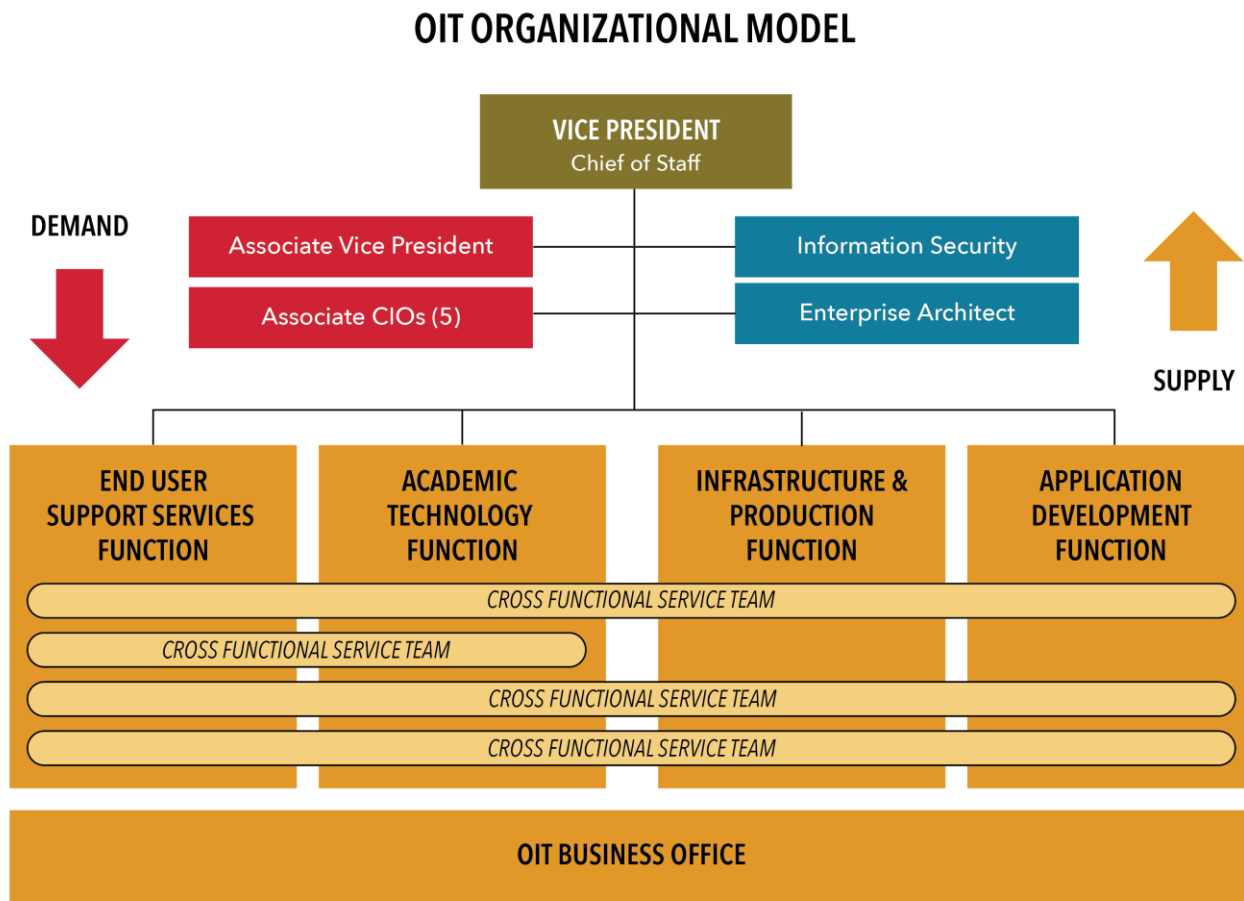
Šaltinis: Aalto University School of Science. About the school. Organization and units. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://sci.aalto.fi/en/about/organization/>>.

National GRID įmonės matricinė valdymo struktūra



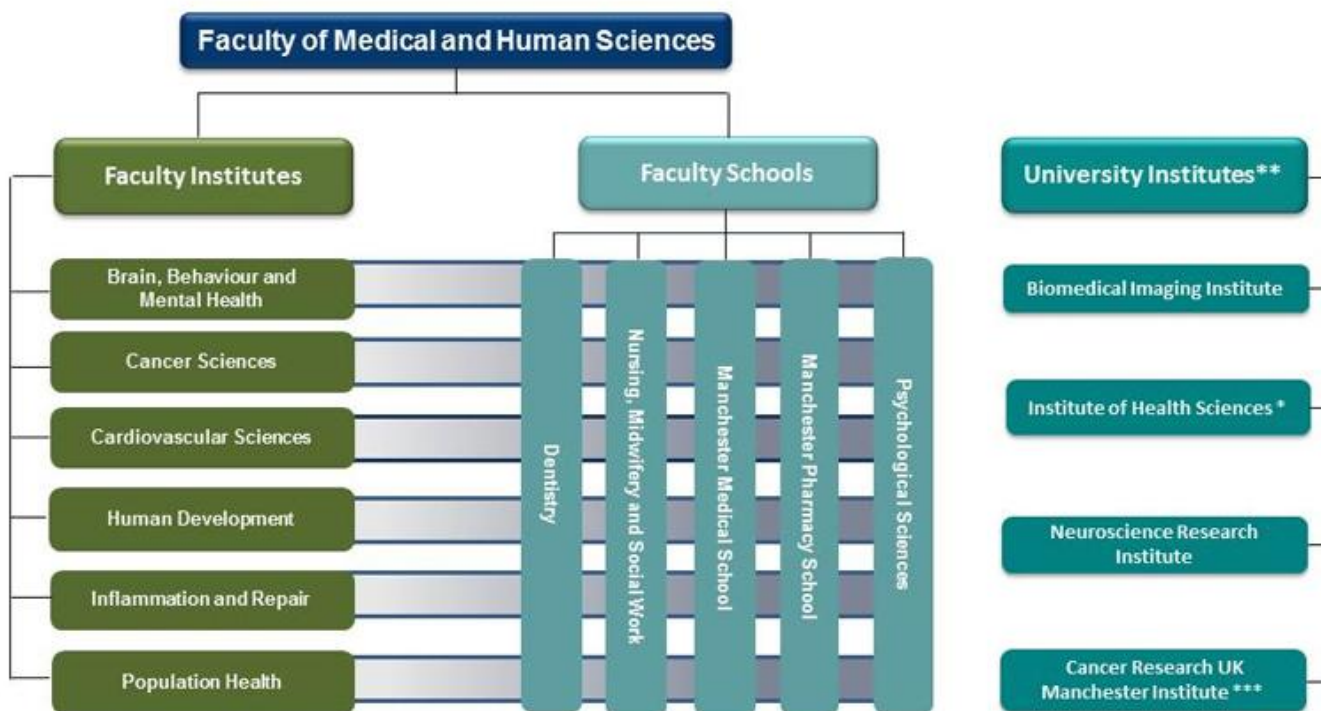
Šaltinis: National Grid. Annual Report and Accounts 2011/12. Management structure. [interaktyvus]. [2014-02-02].
 Prieiga per internetą: <http://www.nationalgrid.com/annualreports/2012/business_review/management_structure/>.

Minnesota universiteto IT skyriaus (OIT) matricinė valdymo struktūra



Šaltinis: University of Minnesota. Office of Information Technology (OIT). Organizational structure. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.oit.umn.edu/organizational-structure/>>.

Manchester universiteto Medicinos ir Žmogiškųjų santykių fakulteto matricinė valdymo struktūra



Structure in place from 1 August 2012
Diagram updated: August 2013

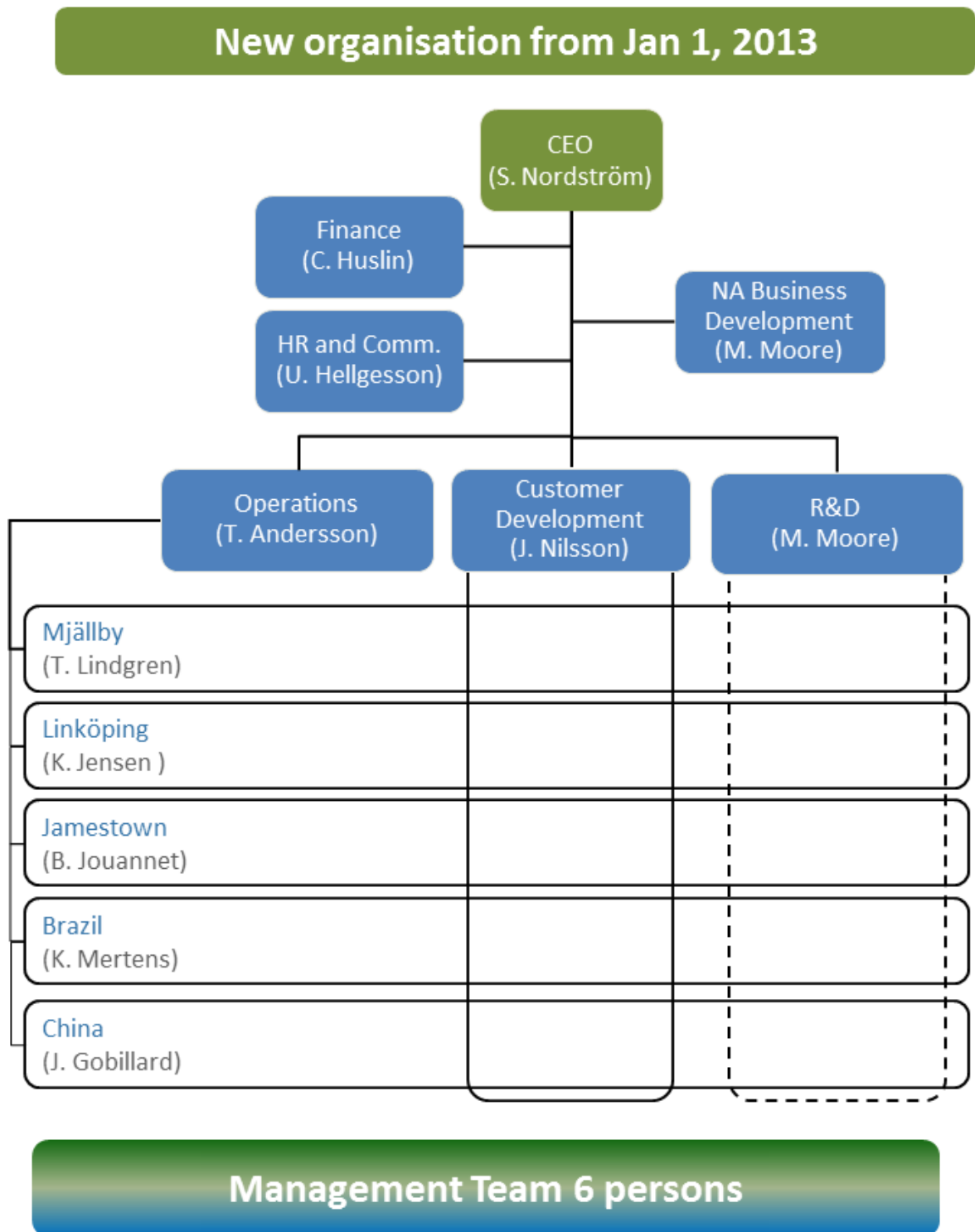
* Currently under review

** University Institutes affiliated to the Faculty of Medical and Human Sciences

*** Previously 'Paterson Institute for Cancer Research' (name change: September 2013)

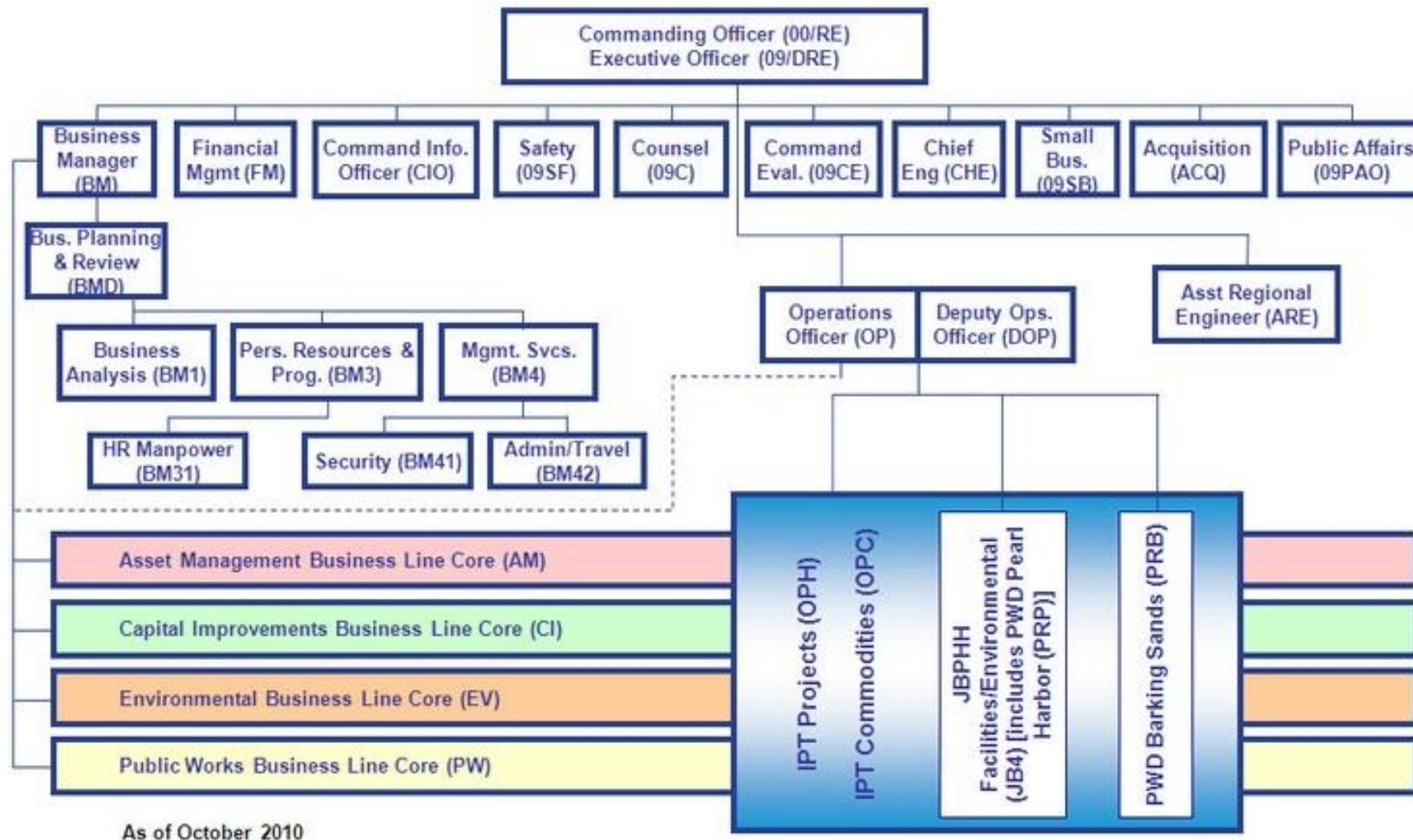
Šaltinis: The University of Manchester. Organization: structure. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.mhs.manchester.ac.uk/about-us/structure/organisation/>>.

TitanX matricinė valdymo struktūra



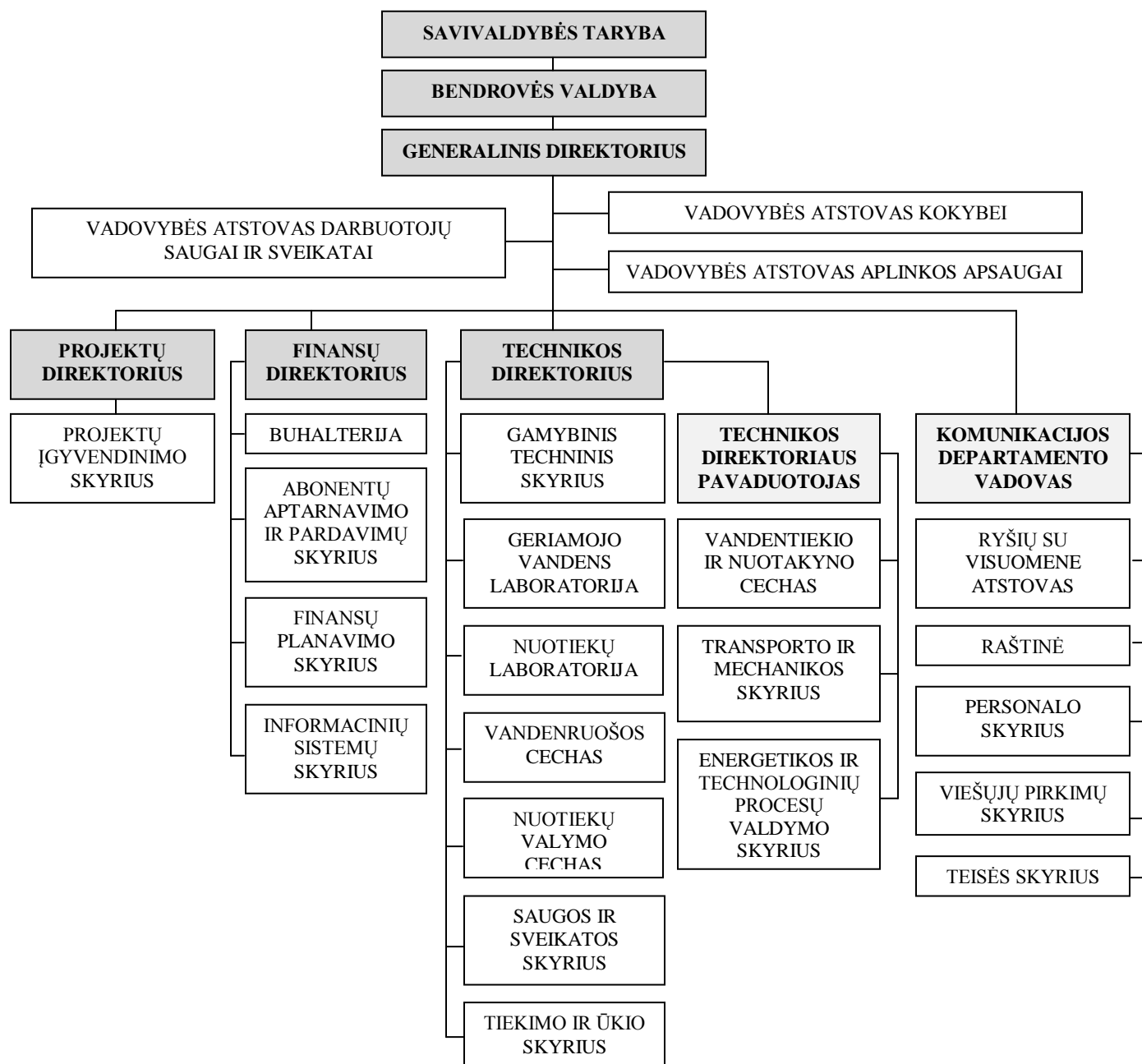
Šaltinis: Nordström, S. (2012). TitanX. Organizational Announcement. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.titanx.com/organizational-announcement-2/>>.

NAVFAC matricinė valdymo struktūra



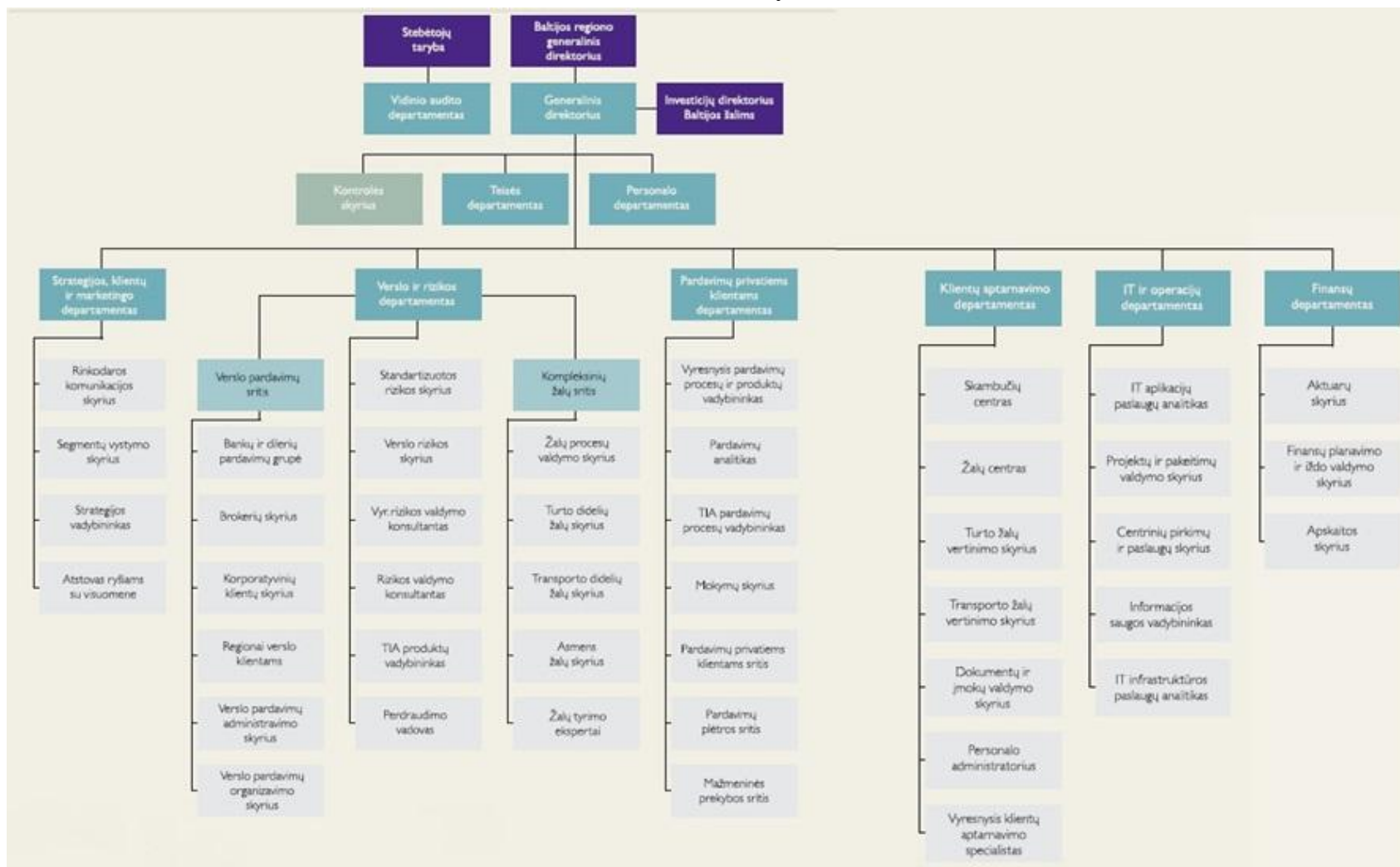
Šaltinis: NAVFAC. Naval Facilities Engineering Command. Organizational Charts. [interaktyvus]. [2014-02-02]. Prieiga per internetą: <http://www.navfac.navy.mil/about_us/organizational_charts.html>.

UAB „Šiaulių vandenys“ funkcinės valdymo struktūros schema



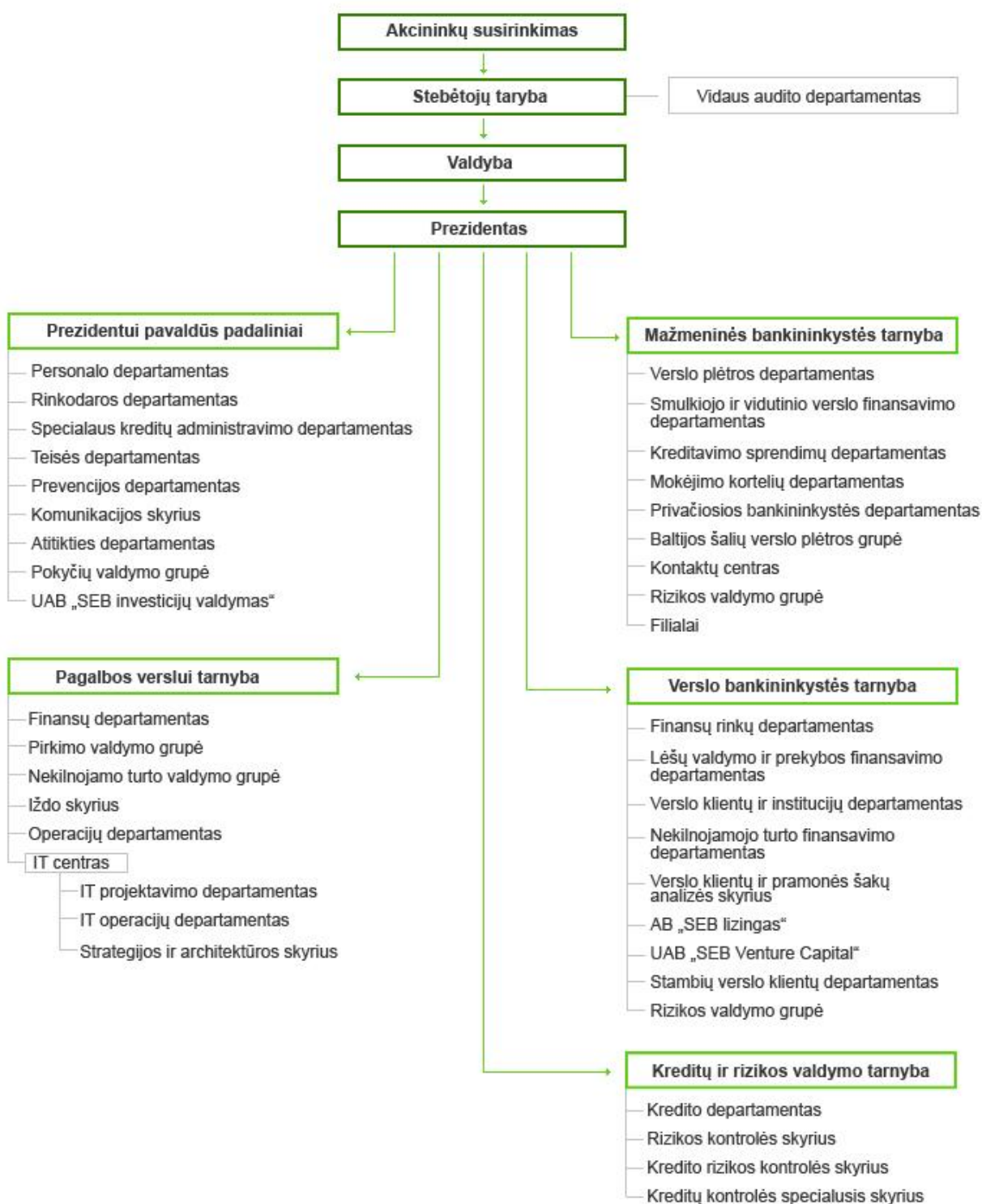
Šaltinis: UAB “Šiaulių vandenys” valdymo schema. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliuvandenys.lt/Valdymas/Valdymo-schema>>.

AB „Lietuvos draudimas“ funkcinės valdymo struktūros schema



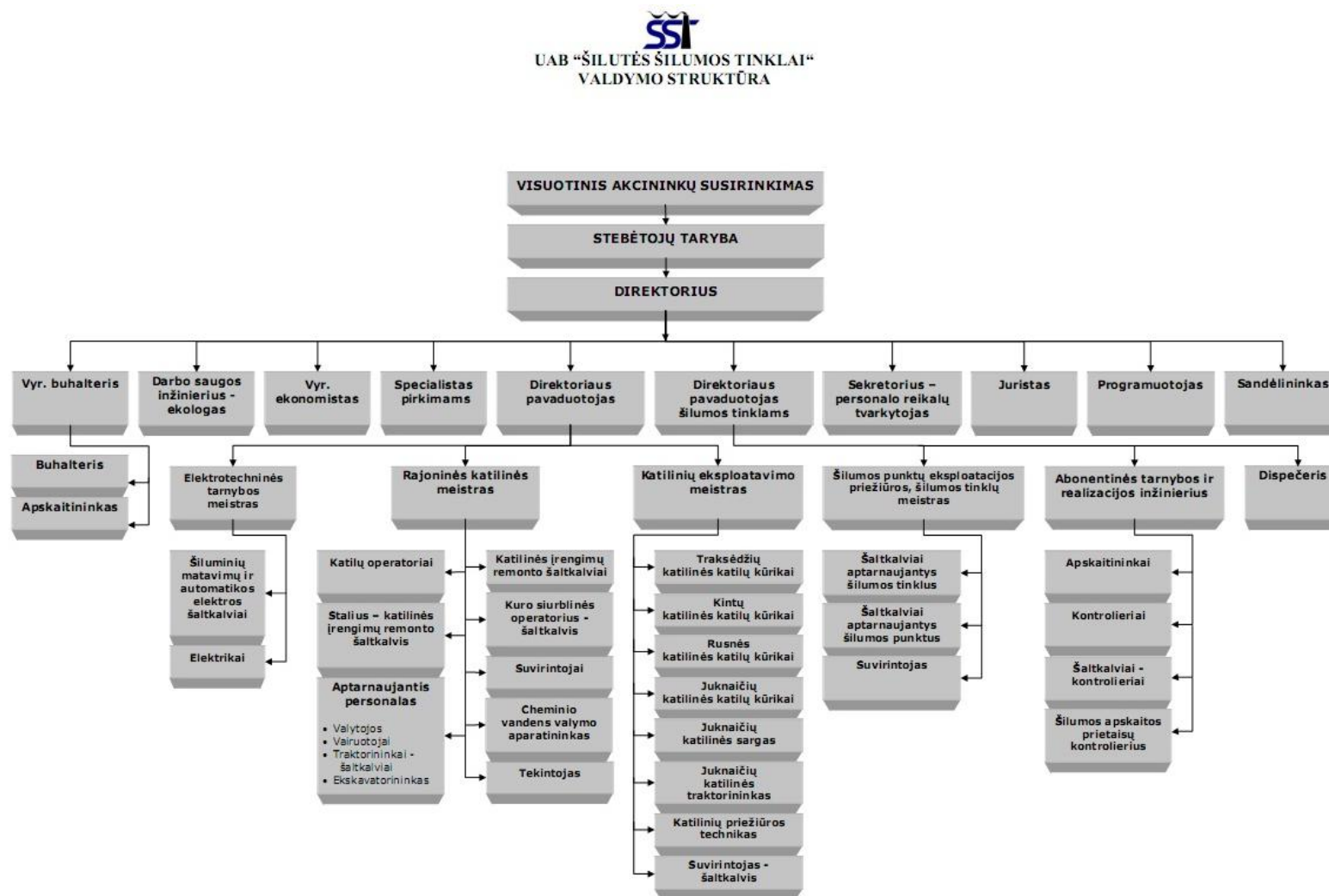
Šaltinis: Lietuvos draudimas 2008 metų veiklos ataskaita. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <[http://www.ld.lt/sites/default/files/uploads/Metine_ataskaita_2008\(1\).pdf](http://www.ld.lt/sites/default/files/uploads/Metine_ataskaita_2008(1).pdf)>.

AB SEB banko funkcinės valdymo struktūros schema



Šaltinis: AB SEB bankas. Organizacinė struktūra. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<https://www.seb.lt/apie-seb/seb-lietuvoje/organizacija>>.

UAB „Šilutės šilumos tinklai“ funkcinės valdymo struktūros schema

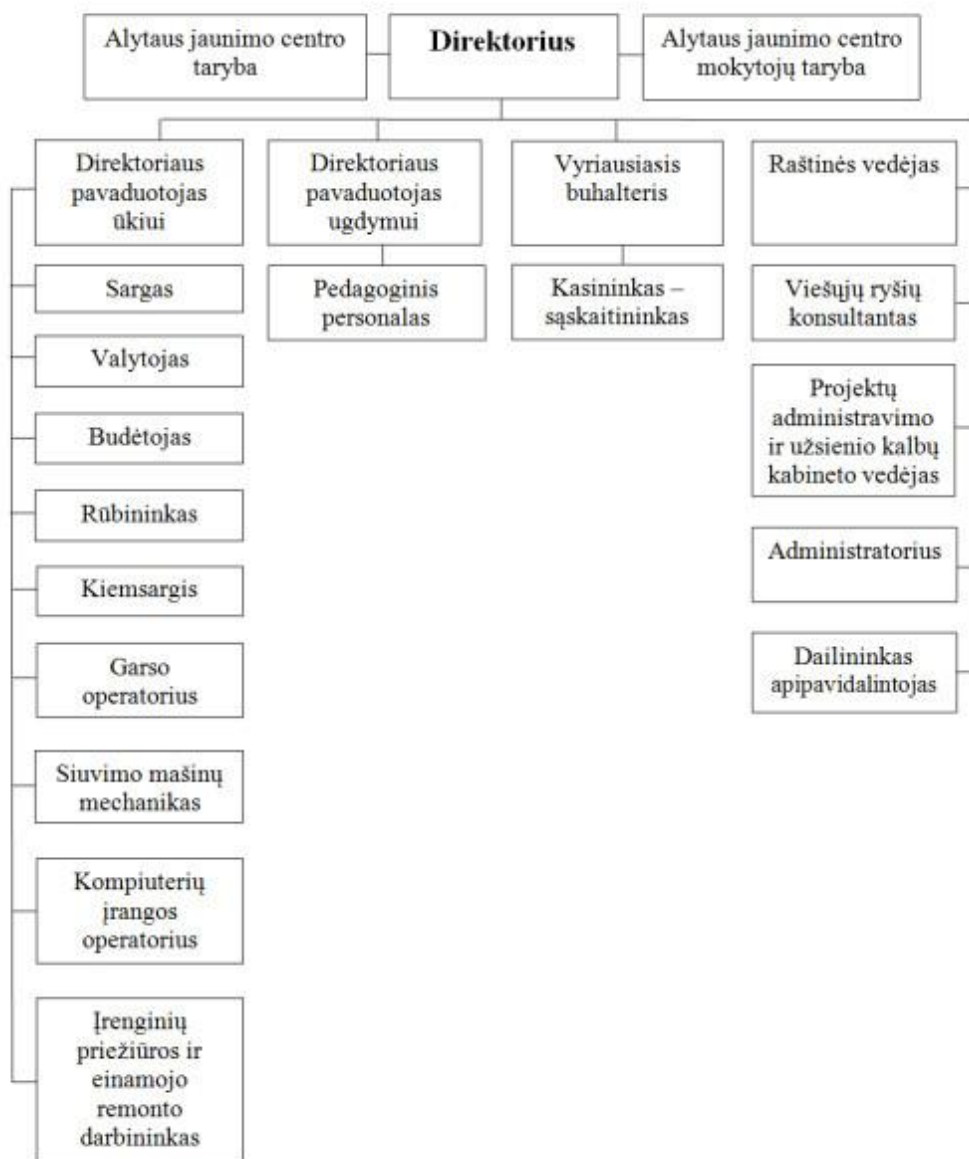


Šaltinis: Uždaroji Akcinė Bendrovė Šilutės šilumos tinklai. (2013). Valdymo struktūros schema. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://silutesst.lt/struktura-ir-kontaktai/valdymo-strukturos-schema>>.

Alytaus jaunimo centro funkcinės valdymo struktūros schema

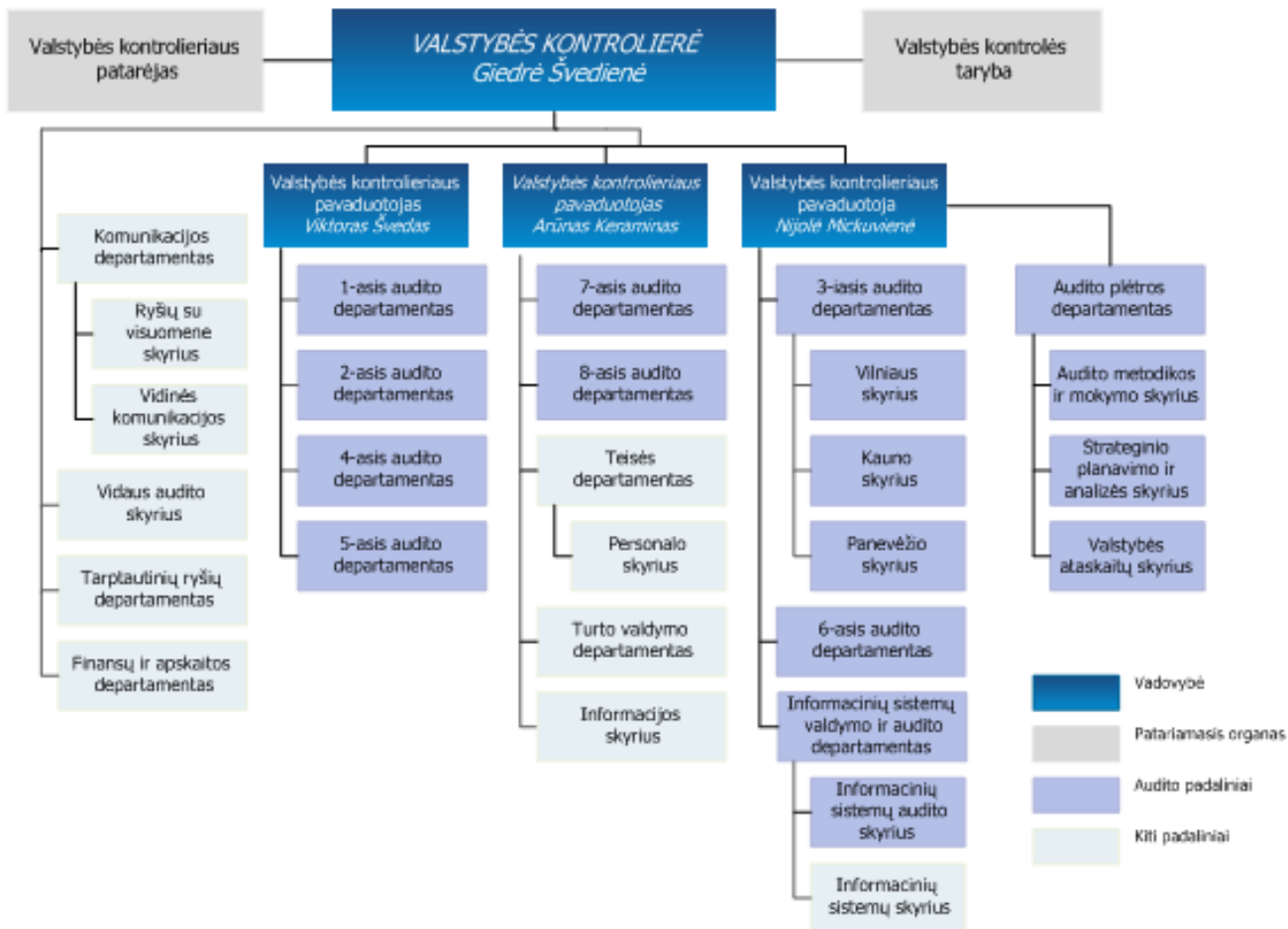
PATVIRTINTA
Alytaus miesto savivaldybės tarybos
2013 m. vasario 28 d.
sprendimu Nr. T-37

ALYTAUS JAUNIMO CENTRO VALDYMO STRUKTŪRA



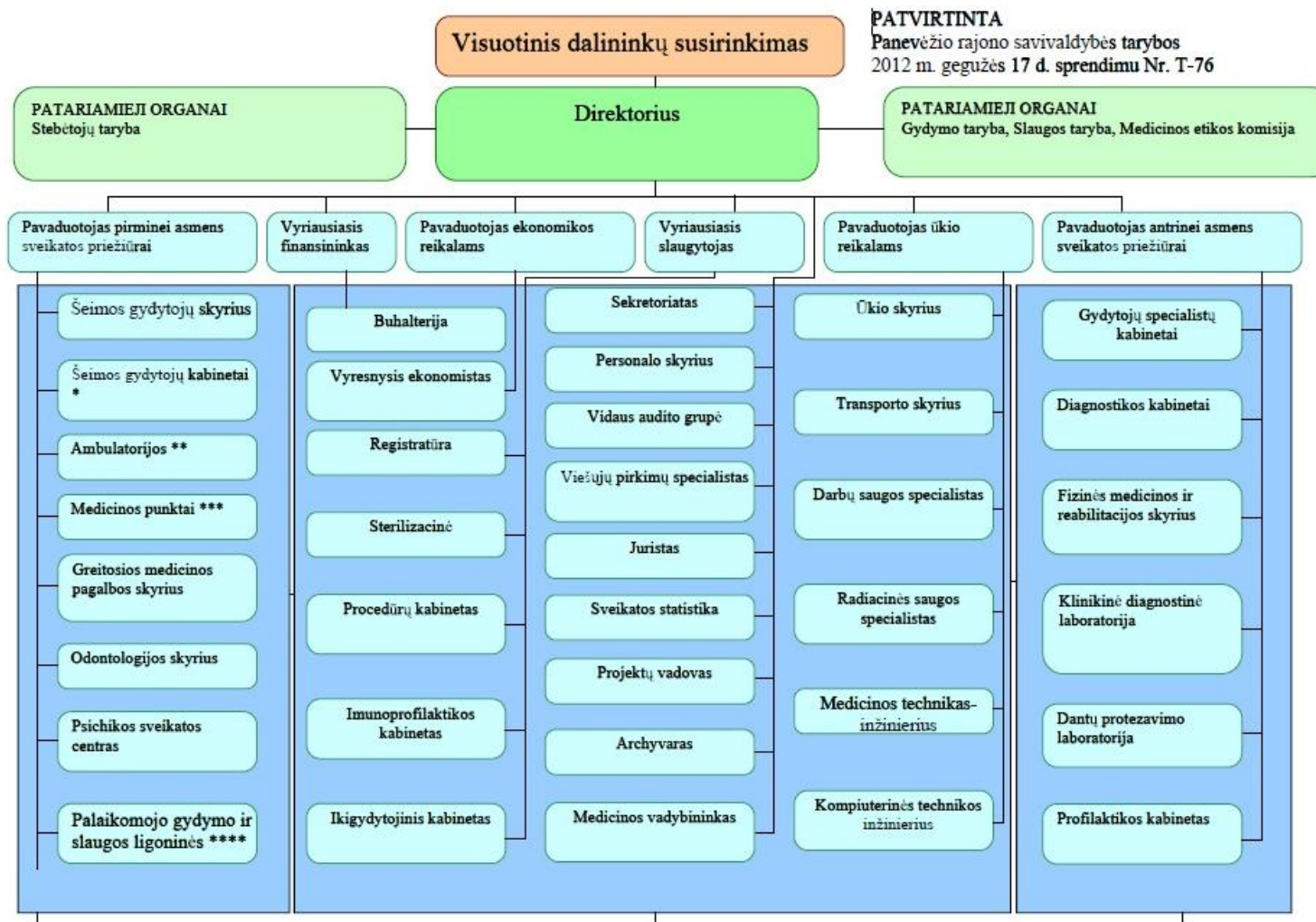
Šaltinis: Alytaus jaunimo centras. (2013). Įstaigos struktūros schema. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.ajc.lt/struktura-ir-kontaktai/valdymo-schema/>>.

Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės funkcinės valdymo struktūros schema



Šaltinis: Lietuvos Respublikos Valstybės Kontrolė. Strateginis planas 2011. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.vkontrole.lt/page.aspx?id=48>>.

VšĮ Panevėžio rajono savivaldybės poliklinikos funkcinės valdymo struktūros schema



Šaltinis: VšĮ Panevėžio rajono savivaldybės poliklinika. Įstaigos valdymo struktūra. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://www.prsp.lt/ApieMus/Struktura.html>>.

Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato funkcinės valdymo struktūros schema

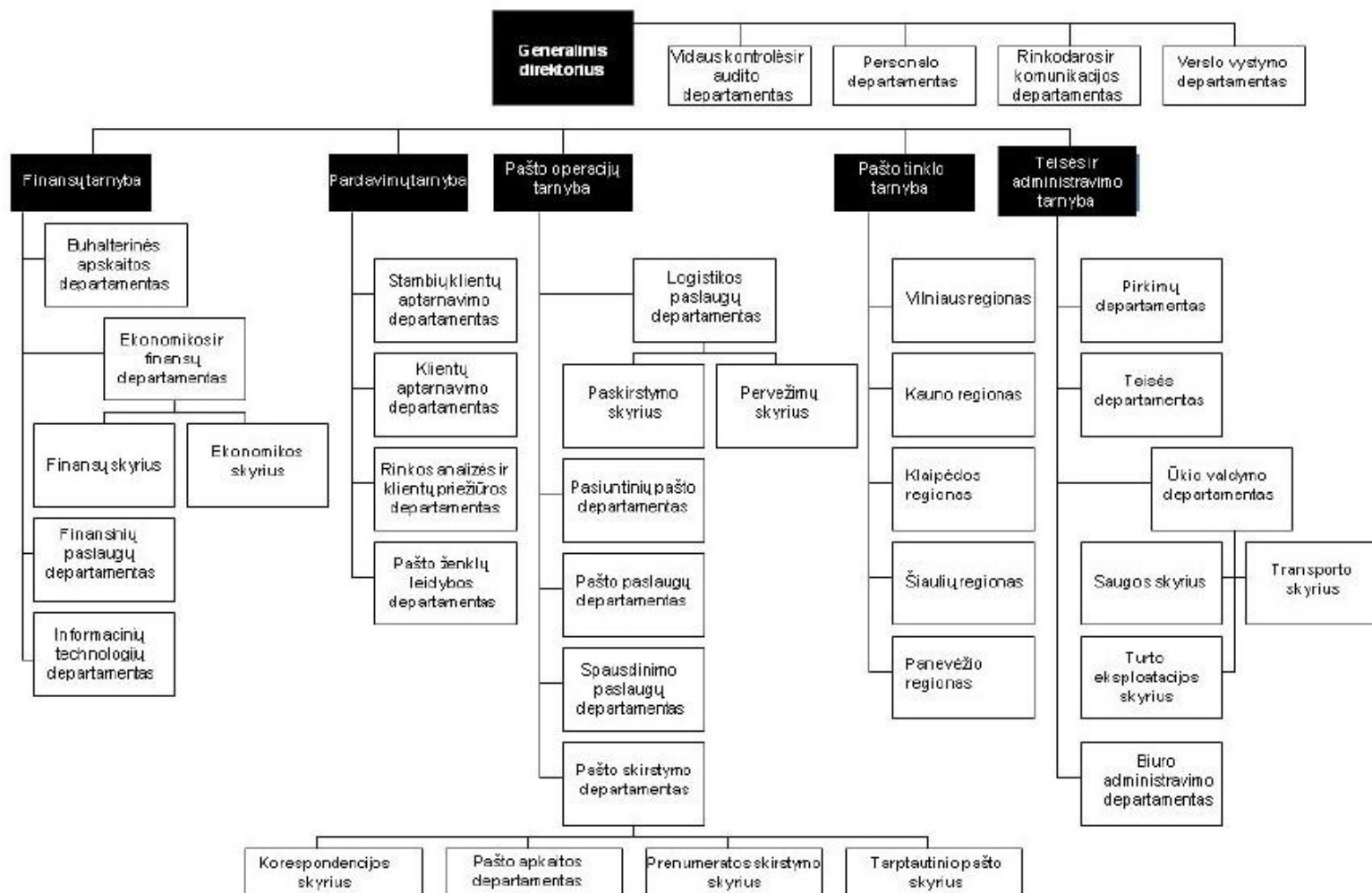
PATVIRTINTA
Lietuvos policijos generalinio komisaro
2008 m. gegužės 29 d. įsakymu Nr. 5-V-300
(Lietuvos policijos generalinio komisaro
2012 m. gruodžio 18 d. įsakymo Nr. 5-V-915
redakcija)

TELŠIŲ APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO STRUKTŪROS SCHEMA



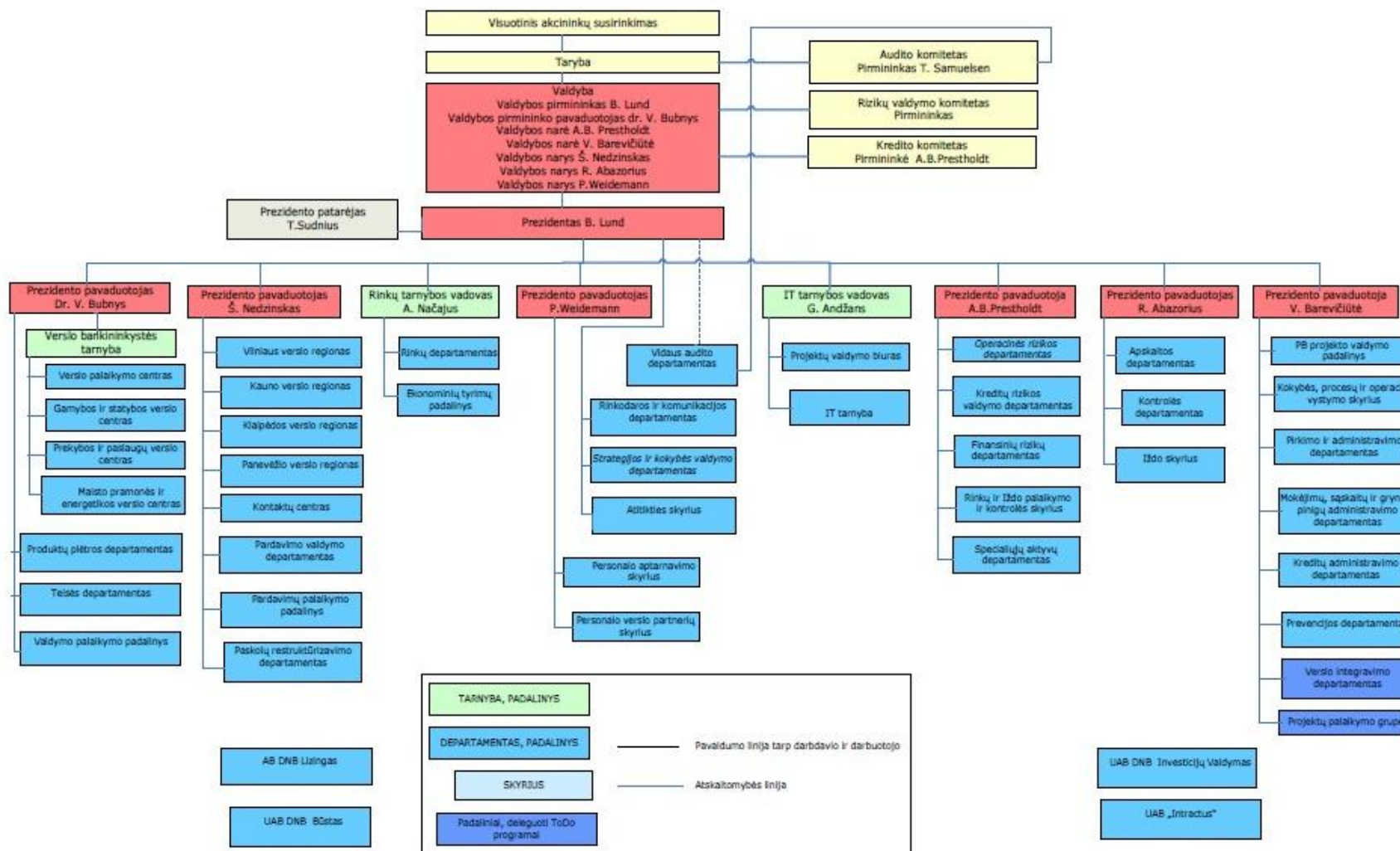
Šaltinis: Telšių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas. Valdymo schema. [interaktyvus]. [2014-01-31]. Prieiga per internetą: <<http://telsiai.policija.lt/?q=node/33>>.

AB Lietuvos paštas funkcinės valdymo struktūros schema



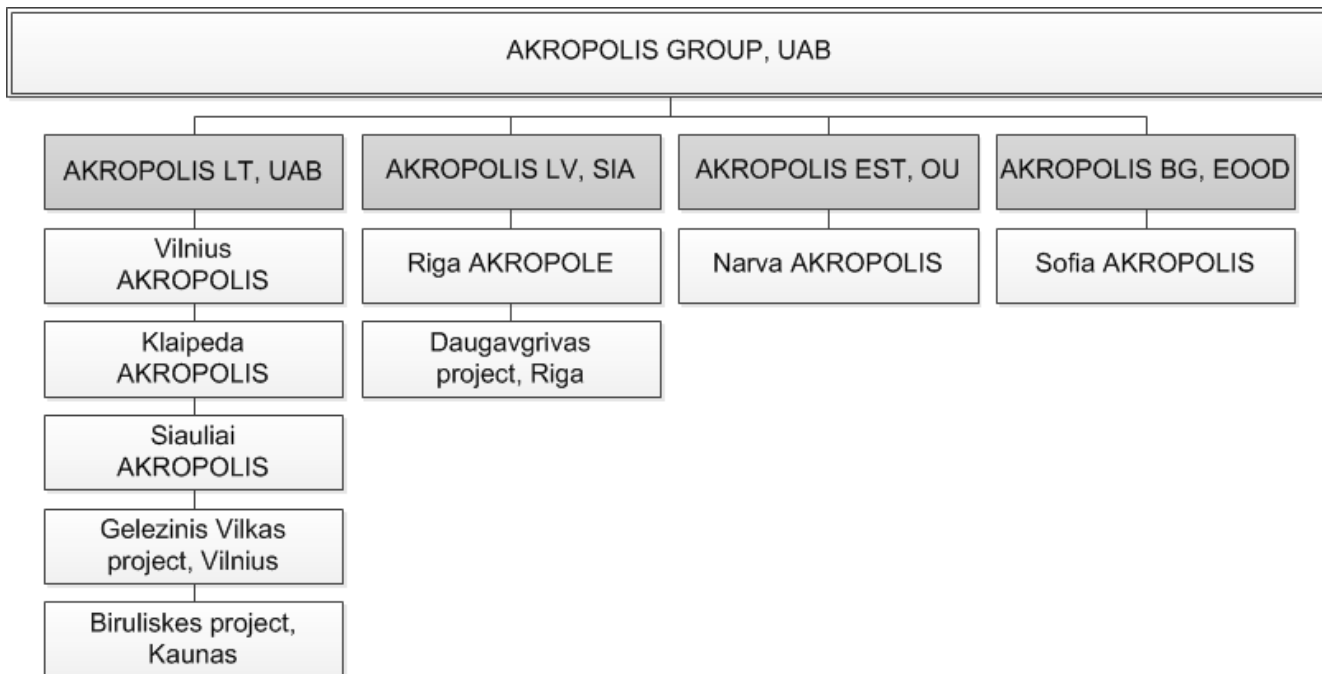
Šaltinis: Akcinės bendrovės Lietuvos pašto 2009 metų metinės finansinės ataskaitos. [interaktyvus]. [2014-03-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.post.lt/files/files/2009%20LP%20finansine%20ataskaita%20ir%20MP4.pdf>>.

AB DNB banko grupės funkcinės valdymo struktūros schema



Šaltinis: AB DNB bankas. Konsoliduotas metinis pranešimas, atskiros ir konsoliduotos finansinės ataskaitos už metus, pasibaigusius 2012 m. gruodžio 31 d. [interaktyvus]. [2014-03-15]. Prieiga per internetą: <https://www.dnb.lt/sites/default/files/dokumentai/ataskaitos/metinis_pranesimas_2013.pdf>.

AKROPOLIS GROUP, LT divizinės valdymo struktūros schema



Šaltinis: AKROPOLIS. Prekybos centrų vystymo bendrovė. Struktūra. [interaktyvus]. [2014-03-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.akropolis.eu/apie-mus/uab-akropolis-struktura/>>.

MAXIMA GRUPĖ, UAB divizinės valdymo struktūros schema



Šaltinis: MAXIMA GRUPĖ UAB. Įmonių valdymo struktūra. [interaktyvus]. [2014-03-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.maxima.lt/apie-imone/kas-esame/imoniu-valdymo-struktura/>>.

MG Baltic divizinės valdymo struktūros schema

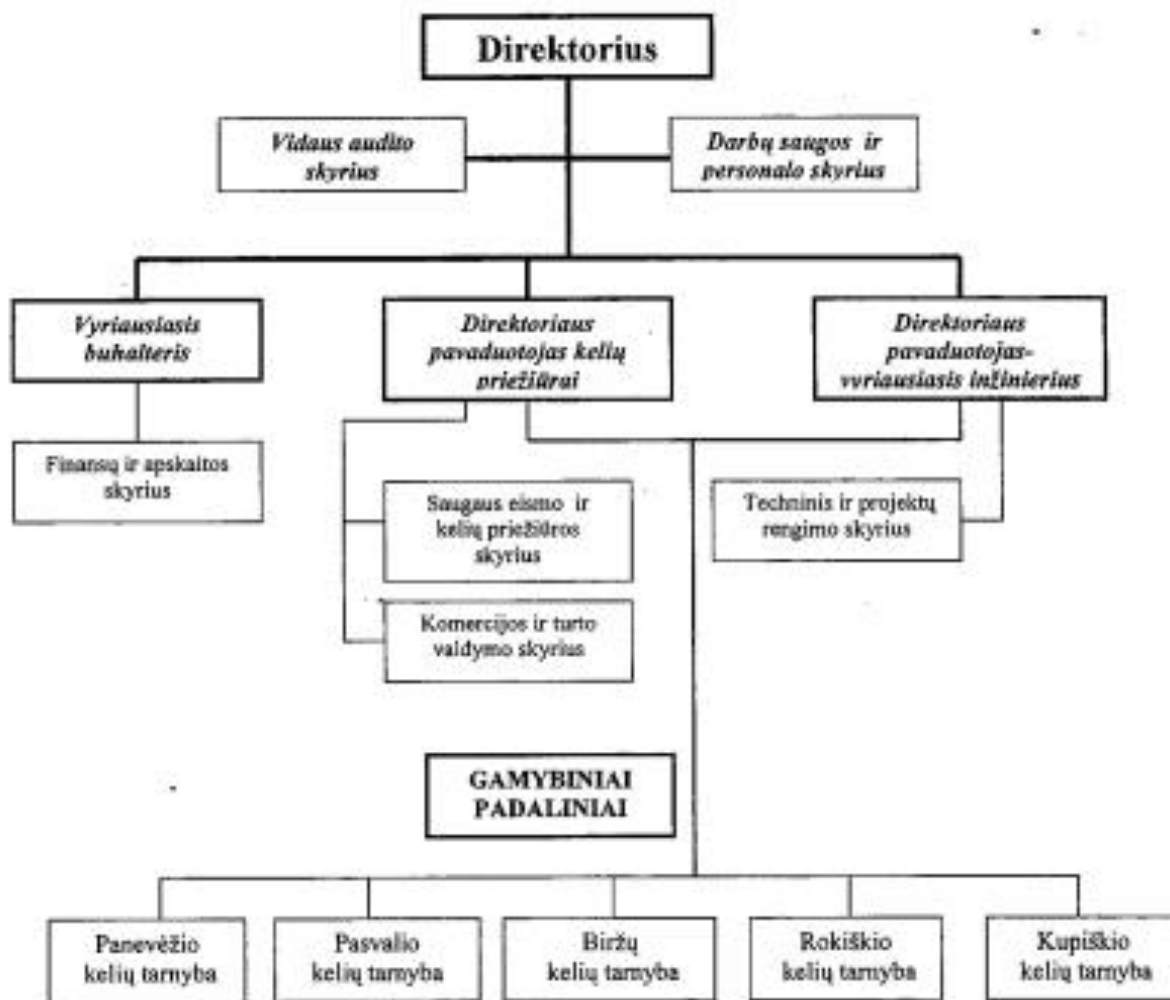


Šaltinis: MG BALTIC. Struktūra. [interaktyvus]. [2014-03-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.mgbaltic.lt/lt/apie-mus/struktura/>>.

VI Panevėžio regiono keliai divizinės valdymo struktūros schema

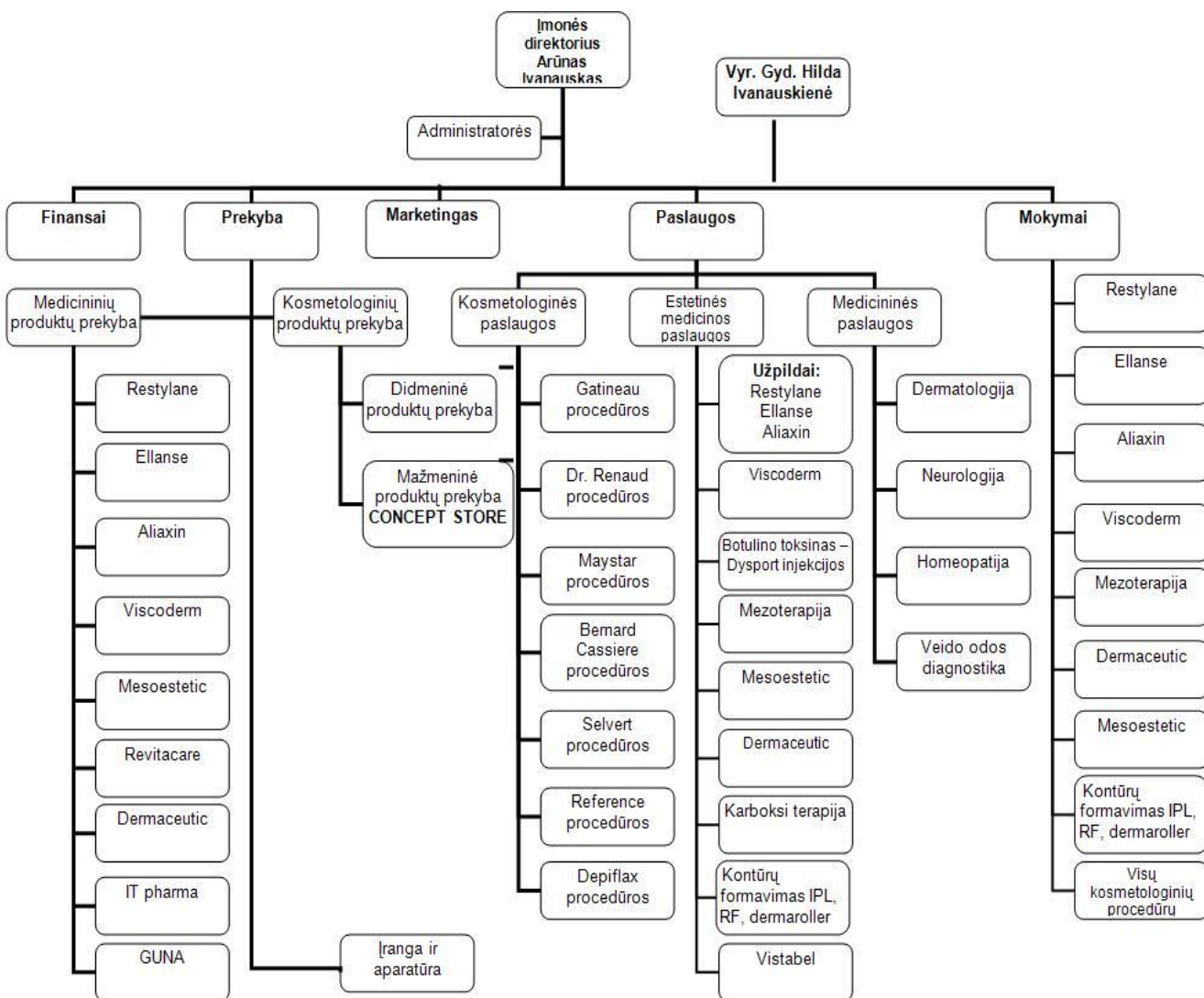
PATVIRTINTA
Lietuvos automobilių kelių direkcijos
prie Susisiekimo ministerijos
generalinio direktoriaus
2009 m. spalio 22 d.
įsakymu Nr. V-312

VALSTYBĖS ĮMONĖS „PANEVĖŽIO REGIONO KELIAI“ STRUKTŪROS SCHEMA



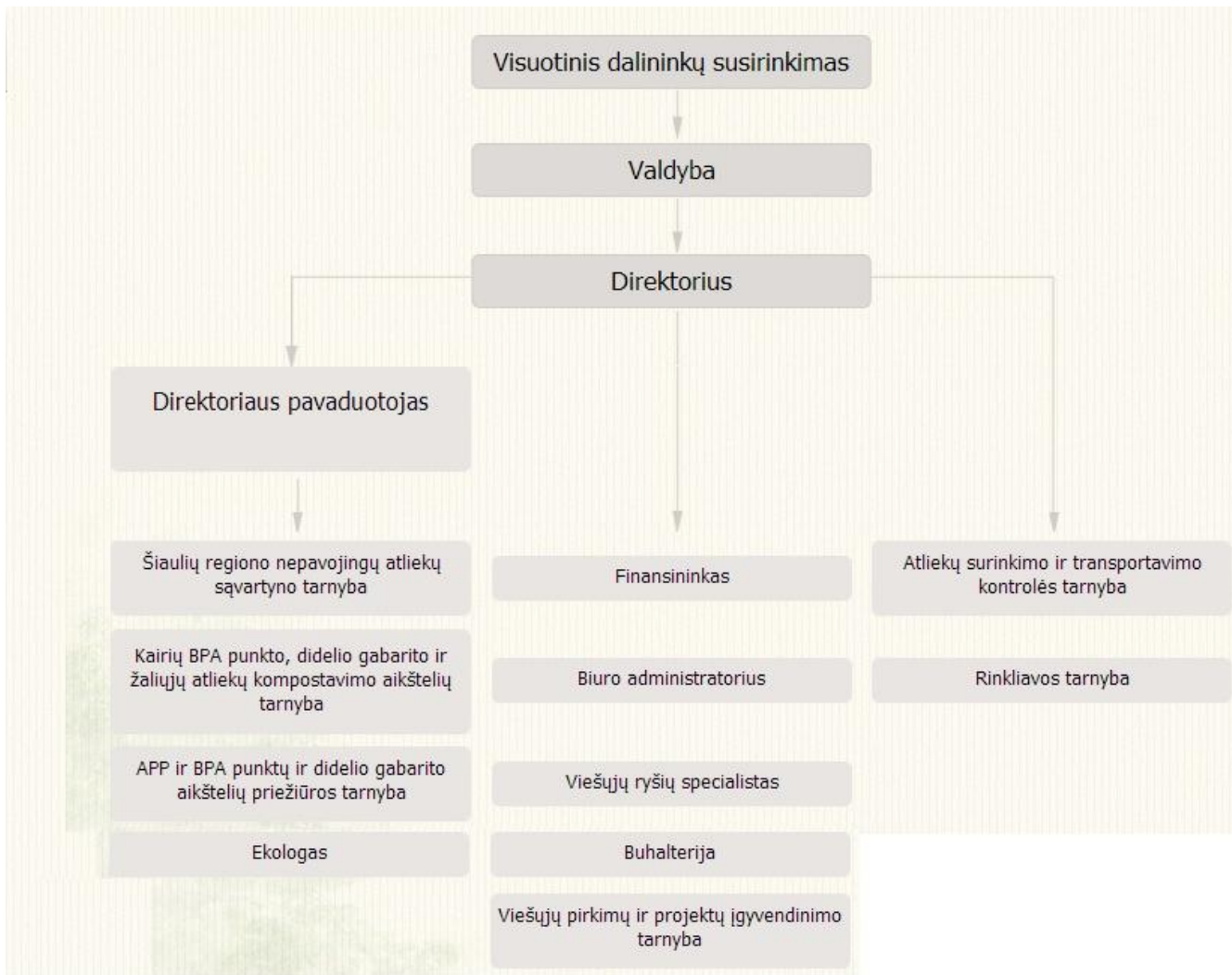
Šaltinis: VI Panevėžio regiono keliai. (2009). Veikla. Įmonės valdymo struktūra. [interaktyvus]. [2014-03-05]. Prieiga per internetą: <http://www.prk.lt/imones_valdymo_struktura>.

Grožio akademija medicina divizinės valdymo struktūros schema



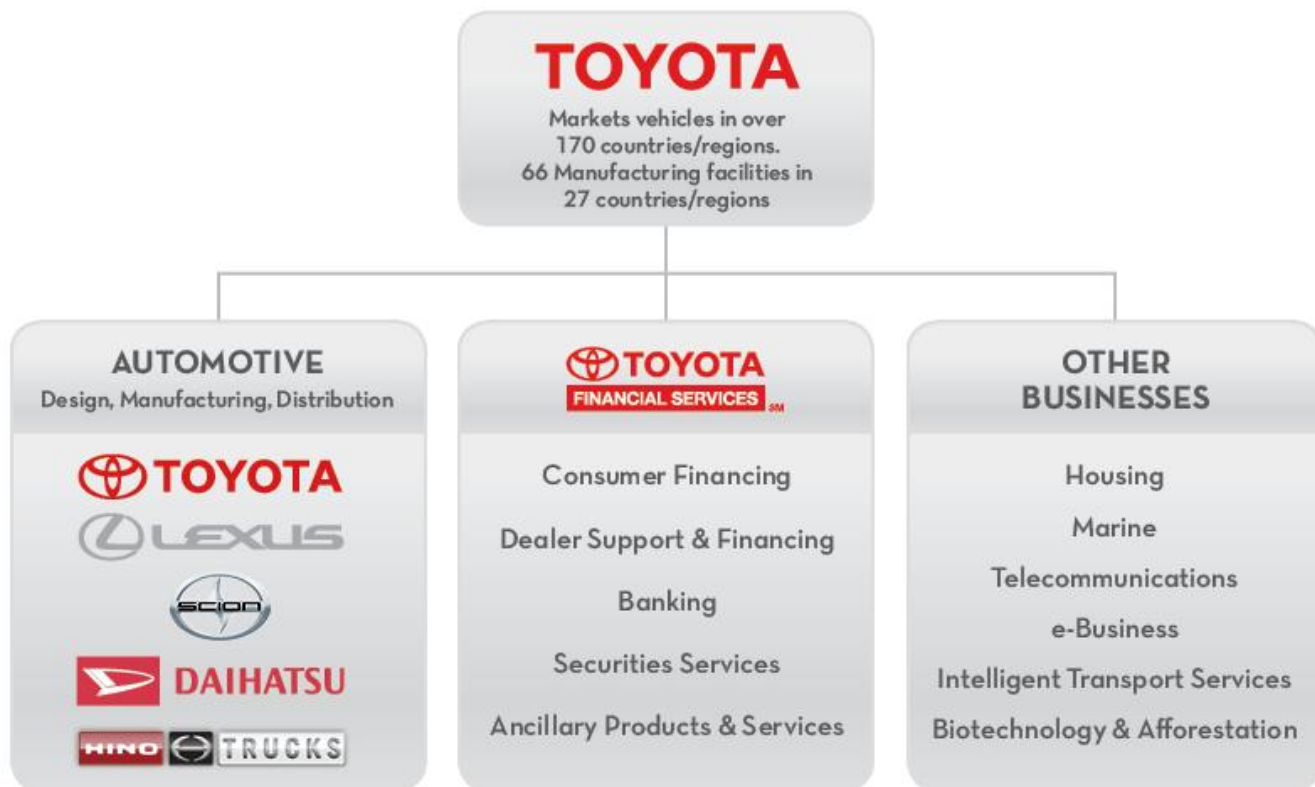
Šaltinis: Grožio akademija medicina. Įmonės struktūra. [interaktyvus]. [2014-03-05]. Prieiga per internetą: <http://www.grozioakademija.lt/lt/pages/4575-medi_spa.html>.

Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centro divizinės valdymo struktūros schema



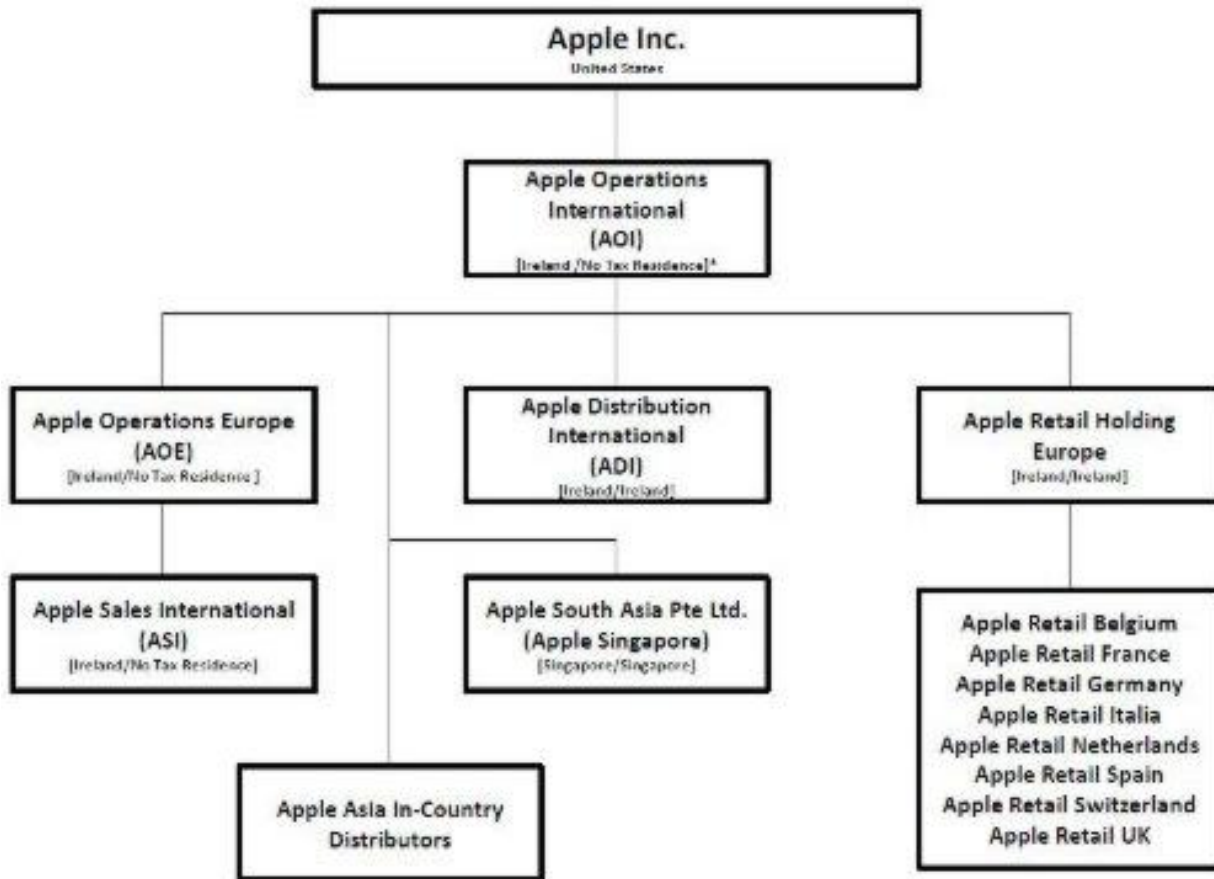
Šaltinis: Šiaulių regiono atliekų tvarkymo centras. Struktūra ir kontaktai. [interaktyvus]. [2014-03-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.sratc.lt/index.php?page=struktura-ir-kontaktai>>.

Toyota Motor Corporation divizinės valdymo struktūros schema



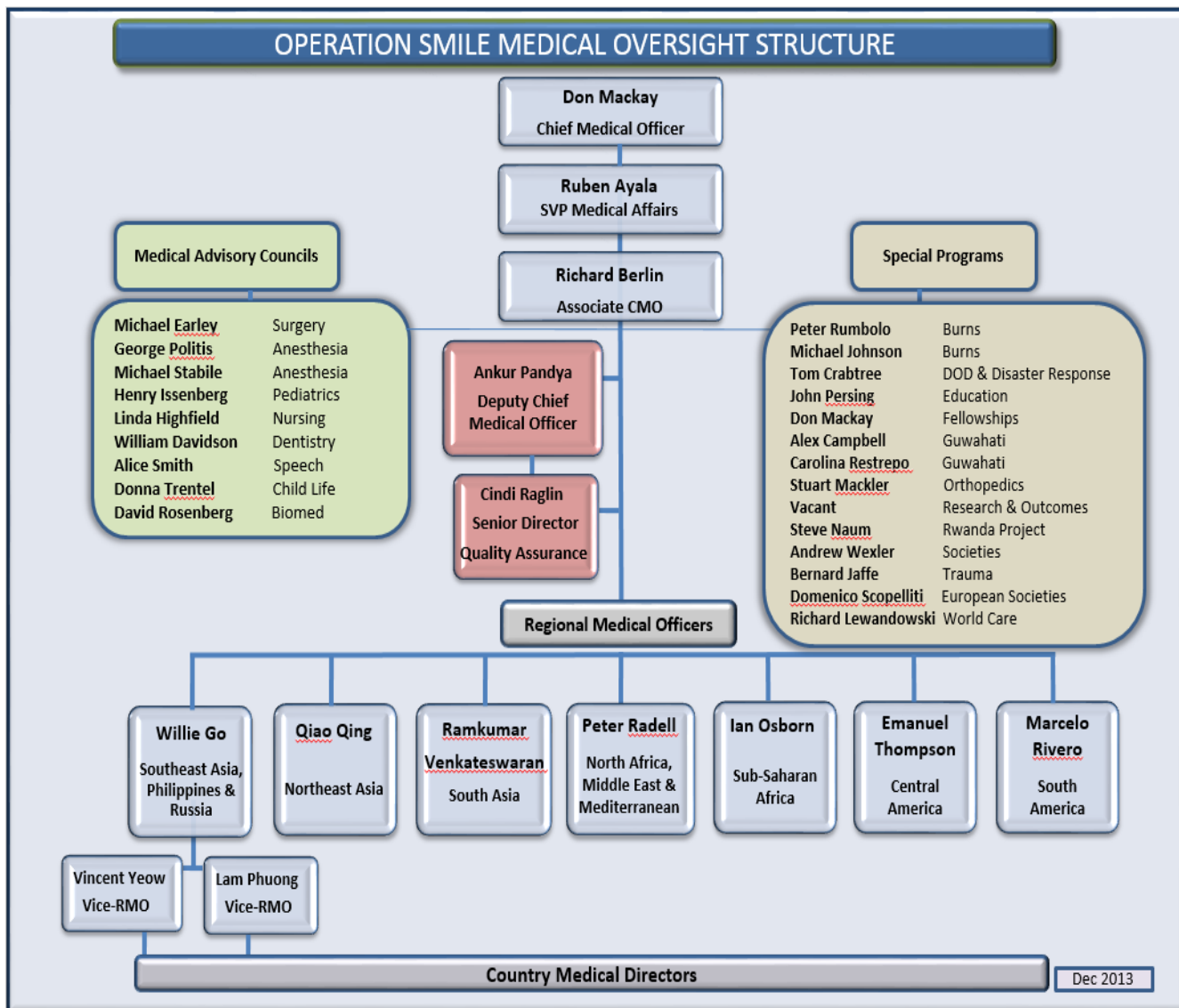
Šaltinis: Toyota Motor Corporation. Company profile. [interaktyvus]. [2014-03-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.toyota-global.com/company/profile/>>.

Apple Inc. divizinės valdymo struktūros schema



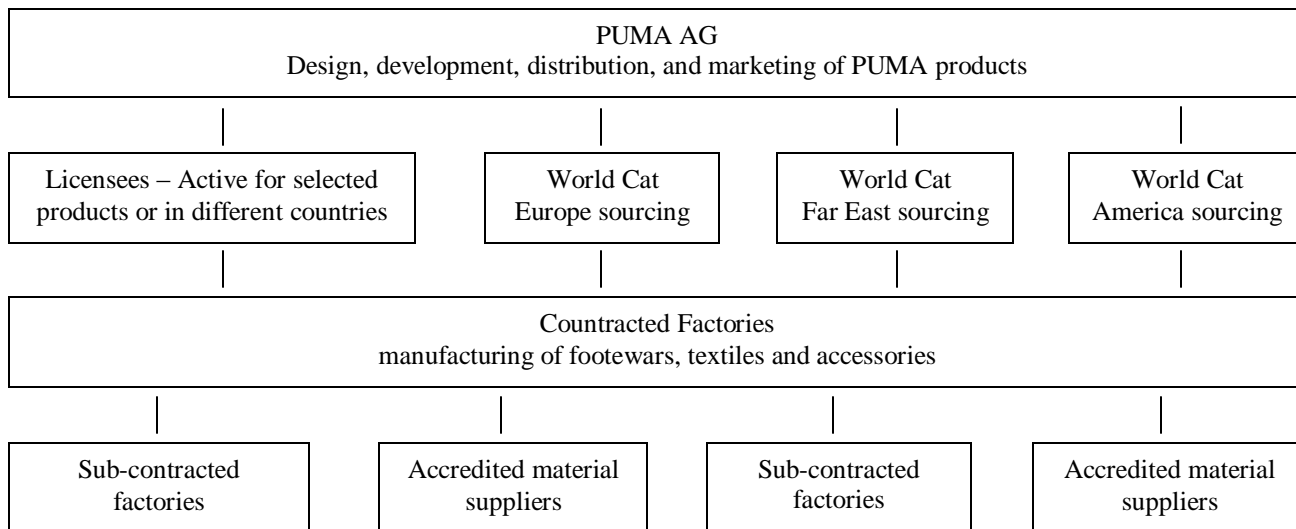
Šaltinis: Apple Inc. About. [interaktyvus]. [2014-03-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.apple.com/about/>>.

Operacion Smile divizinės valdymo struktūros schema



Šaltinis: Operation Smile (2013). Home. [interaktyvus]. [2014-03-09]. Prieiga per internetą: <http://www.operationsmile.org/our_work/global-standards-of-care/medical-oversight-board.html>.

PUMA AG divizinės valdymo struktūros schema



Šaltinis: PUMA. Monumentum 2004 sustainability report. [interaktyvus]. [2014-03-03]. Prieiga per internetą: <http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/Momentum2004.pdf>.