



VILNIAUS UNIVERSITETAS

ŠIAULIŲ AKADEMIJA

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

PAULINA SRICKIENĖ

MAGISTRO STUDIJŲ BAIGIAMASIS DARBAS

**VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMĄ IŠLAISVINANTYS IR
RIBOJANTYS VEIKSNIAI ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE**

darbo vadovė: prof. dr. Aušra Kazlauskienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Paulina Skrickienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Lietuvių kalba: Vidinės komunikacijos valdymą išlaisvinantys ir ribojantys veiksniai švietimo organizacijoje <i>Anglų kalba: The liberating and limiting factors of internal communication management in an educational organization</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Paulina Skrickienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

✓ ☐

**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

TURINYS

TURINYS.....	3
<i>SANTRAUKA.....</i>	<i>4</i>
<i>SUMMARY.....</i>	<i>6</i>
<i>IVADAS.....</i>	<i>8</i>
<i>LENTELĖS.....</i>	<i>12</i>
<i>PAVEIKSLAI.....</i>	<i>13</i>
1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMĄ IŠLAISVINANČIŲ IR RIBOJANČIŲ VEIKSNIŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI.....	14
1.1. Šiandienos iššūkiai švietimo organizacijoms.....	14
1.2. Komunikacijos vaidmuo organizacijoje.....	16
1.3. Vidinės komunikacijos sampratos, tikslai organizacijose.....	17
1.4. Komunikacijos barjerai.....	18
1.5. Komunikacijos rūšys.....	20
1.6. Vidinė komunikacija kaip organizacijos kultūros dalis.....	22
1.7. Vidinės komunikacijos modeliai ir sistemos.....	23
1.8. Vidinės komunikacijos valdymo priemonės.....	25
1.9. Vidinės komunikacijos valdymą išlaisvinantys ir ribojantys veiksniai.....	27
2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMĄ IŠLAISVINANČIŲ IR RIBOJANČIŲ VEIKSNIŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA.....	30
2.1. Tyrimo dalyvių charakteristikos.....	31
3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMĄ IŠLAISVINANČIŲ IR RIBOJANČIŲ VEIKSNIŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ.....	35
3.1. Vidinės komunikacijos valdymą išlaisvinantys veiksniai.....	35
3.2. Vidinės komunikacijos valdymą ribojantys veiksniai.....	40
<i>DISKUSIJA.....</i>	<i>42</i>
<i>IŠVADOS.....</i>	<i>44</i>
<i>REKOMENDACIJOS.....</i>	<i>46</i>
<i>LITERATŪROS SĄRAŠAS.....</i>	<i>47</i>
<i>PRIEDAI.....</i>	<i>50</i>

Skrickienė, P. (2025). *Vidinės komunikacijos valdymą išlaisvinantys ir ribojantys veiksniai švietimo organizacijoje*. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Vidinės komunikacijos valdymą išlaisvinantys ir ribojantys veiksniai švietimo organizacijoje

Nustatyta, kad silpnėjanti vidinė komunikacija demotyvuoja darbuotojus. Kuo didesnė organizacija, tuo jai reikalingesnis bendravimas ir santykiai tarp savo darbuotojų. Komunikacija su vidine auditorija yra labai svarbus sėkmės veiksnys organizacijai. Bendravimas vaidina svarbų vaidmenį motyvuojant, didinant pasitikėjimą, kuriant bendrą tikslą ir stiprinant darbuotojų

atsakomybės jausmą. Informavimas darbuotojams apie organizacijoje vykstančius svarbius

sprendimus ir procesus yra vadovybės įsitraukimo ir atsakomybės apraiška. V. Arabadzhieva ir V. Vasilev (2020)

Probleminis klausimas - kokie veiksniai riboja ir išlaisvina vidinę komunikaciją ugdymo organizacijoje?

Tyrimo objektas - vidinės komunikacijos valdymas.

Hipotezė - švietimo orgnazicijoje vidinės komunikacijos valdymui turi įtakos išlaisvinantys ir ribojantys veiksniai

Tyrimo tikslas - išanalizuoti vidinės komunikacijos valdymą ribojančius ir išlaisvinančius veiksnius švietimo organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti vidinės komunikacijos valdymo veiksmų švietimo organizacijoje teorines prieigas
2. Ištirti vidinės komunikacijos valdymą ribojančius veiksnius
3. Ištirti vidinės komunikacijos valdymą išlaisvinančius veiksnius

Tyrimo metodologija

Tyrimo metodologija

Šiame darbe buvo remiamasi šia metodologine nuostata:

Tyrimas atliktas remiantis **pozityvistine metodologine nuostata** (Kardelis, 2002), kuri siekia objektyviai ir moksliskai tirti reiškinius, remiantis empiriniais duomenimis. Šiame darbe buvo taikytas kiekybinis tyrimas, kurio pagrindu siekiama atskleisti išlaisvinančių ir ribojančių veiksmų raišką švietimo organizacijoje.

Tyrimo metu taikyta **dialogo skatinimo nuostata** (pagal Freire). Švietimo organizacijose tai reiškia atvirą ir lygiavertį bendravimą tarp visų narių, kur kiekvieno nuomonė yra vertinama. Tai gali būti pasiekta organizuojant reguliarius susitikimus, diskusijas ir seminarus, kuriuose visi darbuotojai turi galimybę išsakyti savo mintis ir pasiūlymus. Freire pasisakė prieš hierarchines struktūras, kurios slopina kūrybiškumą ir

iniciatyvą. Švietimo organizacijose tai gali reikšti mažesnę dėmesį hierarchijai ir didesnę – komandiniam darbui bei bendradarbiavimui, kur sprendimai priimami kolektyviai.

Tyrimo metodai

Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas. Buvo atliktas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), kurio metu buvo apdorojami statistiniai duomenys su *Microsoft Office Excel*, *IBM SPSS Statistics* kompiuterinėmis programomis. Buvo analizuojami atsakymai, apskaičiuojami ir lyginimai procentais, skaičiuojama Kronbancho alfa koeficientas.

Tyrimo imtis

Tyrimo imčiai nustatyti buvo taikoma ši formulė:

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

- n- imties dydis
- p- tiriamo požymio dalis
- z- koeficientas, apskaičiuojamas priklausomai nuo pasirinkto patikimumo, jei patikimumas 95proc.,

tai $z=1,95$

- delta – leistina paklaida 5%
- N- populiacijos (generalinės aibės) dydis

Taigi, norint atlikti apklausą su 5 proc. paklaida, reikia apklausti ne mažiau kaip 191 respondentą.

Išanalizavus vidinės komunikacijos valdymą ribojančių ir išlaisvinančių veiksnių švietimo organizacijoje teorinius aspektus, galima teigti, kad: tik efektyvi vidinė komunikacija gali padėti sukurti įsipareigojantį personalą ir pasitikėti savo vadovybe ir kad visi kartu siektų vieno bendro numatyto organizacijos tikslo. Kiekvienoje organizacijoje labai svarbi vidinė komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų, didinant darbuotojų atsakomybės jausmą, labiau įtraukiant juos į organizacijos veiklas, sprendimų priėmimą. Jeigu būtų labiau išgirstas darbuotojų balsas ir priimama jų nuomonė, tai didintų ir jų motyvaciją įsitraukiant į darbą.

Esminiai žodžiai: vidinė komunikacija, vidinės komunikacijos valdymas, ribojantys ir išlaisvinantys veiksniai.

Skrickienė, P. (2025). *The liberating and limiting factors of internal communication management in an educational organization*. Master's thesis. Vilnius University Šiauliai Academy, Regional Development Institute, Šiauliai.

SUMMARY

The enabling and restricting factors of internal communication management in an educational organization

It has been established that weakening internal communication demotivates employees. The larger the organization, the more essential communication and relationships among employees become. Communication with the internal audience is a critical success factor for any organization. It plays a significant role in motivating employees, enhancing trust, fostering a shared purpose, and strengthening their sense of responsibility. Informing employees about important decisions and processes within the organization reflects the management's involvement and accountability (Arabadzhieva & Vasilev, 2020).

Research Problem

What factors restrict and enable internal communication in educational organization?

Research Object

The management of internal communication.

Hypothesis

in an educational organization, the management of internal communication is influenced by liberating and limiting factors

Research Aim

To analyze the factors that restrict and enable internal communication management in educational organization.

Research Objectives

1. To analyze theoretical approaches to factors influencing internal communication management in educational organization.
2. To investigate the factors restricting internal communication management.
3. To examine the factors enabling internal communication management.

Research methodology

This work was based on the following methodological provision:

The research was conducted on the basis of a positivist methodological approach (Kardelis, 2002), which aims to study phenomena objectively and scientifically, based on empirical data. In this work, a quantitative study was used, the basis of which is to reveal the expression of liberating and limiting factors in the educational organization.

The research used the principle of dialogue promotion (according to Freire). In educational organizations, this means open and equal communication between all members, where everyone's opinion is valued. This can be achieved by organizing regular meetings, discussions and seminars where all employees have the opportunity to express their thoughts and suggestions. Freire argued against hierarchical structures that stifle creativity and initiative. In educational organizations, this may mean less emphasis on hierarchy and more on teamwork and collaboration, where decisions are made collectively.

Research Methods

Analysis and synthesis of scientific literature. A quantitative study (survey) was carried out, with statistical data processed using Microsoft Office Excel and IBM SPSS Statistics software. The responses were analyzed, percentages calculated and compared, and Cronbach's alpha coefficient was determined.

Research Sample Size

The sample size was calculated using the following formula:

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

Where:

- n- sample size
- p- proportion of the characteristic being studied
- z- coefficient depending on the chosen confidence level; for 95% confidence, z=1.95
- delta: margin of error, 5%
- N- population size

Thus, for a survey with a 5% error margin, at least 191 respondents need to be surveyed.

Conclusions

An analysis of the theoretical aspects of factors restricting and enabling internal communication management in educational organization revealed the following: only effective internal communication can help build a committed workforce, trust in management, and alignment towards a shared organizational goal. Internal communication between managers and employees is crucial in every organization to enhance employees' sense of responsibility and involve them more deeply in organizational activities and decision-making processes. If employees' voices were heard and their opinions considered more frequently, it would increase their motivation and engagement at work.

Keywords: internal communication, internal communication management, enabling and restricting factors.

IVADAS

Temos aktualumas. Yeomans ir Fitz (2017) apibrezia, kad vidinė komunikacija - bendravimo procesas, padedantis rasti bendrus sprendimus bendro tikslo link. Dar palyginti neseniai vidinė komunikacija sulaukė mažai visuomenės dėmesio, nes jos dėmesys buvo sutelktas į išorinę komunikaciją. Komunikuojanti organizacija, bus linkusi sutelkti dėmesį į veiklą, kuri yra labiausiai susijusi su organizacijos tikslais. Taigi, vidinės komunikacijos tikslas yra sukurti aplinką, kad darbuotojai jaustųsi vertingi dalyvaudami programose, skirtose organizacijos tikslams pasiekti (Abdullah, Antonay, 2012). Manoma, kad darbuotojai turi žinoti organizacijos planus, tikslus ir rezultatus. Iš šios perspektyvos visos organizacijos turi suprasti, kad bendravimas su darbuotojais yra visos veiklos sėkmės veiksnys. M. Slijepčević, A. Bovan, I. Radojević (2018) teigė, kad vidinė komunikacija yra organizacijos kultūros pagrindas, kuris yra pagrįstas vertybėmis, misija ir darbo procesais. Jei dažnai vyrauja nesusikalbėjimas, tai paveikia darbo eigą ir trikdo efektyvumą, užduočių įgyvendinimą ir užsibrėžtų tikslų siekimą. Daug problemų organizacijoje kyla dėl netobulos ir netinkamai valdomos vidinės komunikacijos (Anwar & Qadir, 2017). V. Arabadzhieva ir V. Vasilev (2020) teigė, kad nepakankama vidinė komunikacija sukelia gandų skleidimą, nesaugumą, dirginimą ir suirzimą. Bendrinama informacija apie vidinę aplinką padeda įveikti vidinius konfliktus ir krizes, siekti valdymo aiškumo ir skaidrumo, didinant motyvaciją darbui, stiprinant organizacinę kultūrą, taip pat suteikiant priklausymo kažkam bendram jausmą, dirbti siekiant bendrų tikslų, kurių rezultatai tenkintų visą organizaciją.

Vidinė komunikacija dabar yra labai svarbi daugeliui organizacijų ir teoretikai iš naujo nagrinėja vidinę komunikaciją, atsižvelgdami į tokius pokyčius kaip darbuotojų įsitraukimas (Welch, 2011; Karanges ir kt., 2015; Zeffass ir kt., 2015).

Temos mokslinis ištirtumas. Dauguma darbuotojų tikisi, kad vadovai sugebės atsakyti į visus klausimus, informuoti juos apie bet kokius pakeitimus, spręsti konfliktus ir informuoti juos apie organizacijos procedūras, politiką ir reglamentus (Ali, 2020). Kadangi teigiamas bendravimas turi įtakos darbuotojų moralei ir produktyvumui (Anwar, 2016), vadovų efektyvus bendravimas laikomas motyvuojančiu veiksniu, kad darbuotojai dirbtų geriau, o tai pagerintų organizacinę veiklą. Kita vertus, kada vadovai blogai bendrauja, tai sukelia darbuotojų demotyvaciją ir gali sukelti neigiamą poveikį ir prastėjančius organizacijos veiklos rezultatus. Mokslininkai B. Jamal Al, G. Anwar, B. Gardi, B. Jabbar Othman, H. Mahmood Aziz, S. Ali Ahmed, P. Abdalla Hamza, N. Burhan Ismael, S. Sorguli, B. Yassin Sabir (2021) tyrinėjo, kad dažniausiai vadovai kaltina darbuotojus bloga komunikacija arba darbuotojai mano, kad vadovai to nedaro efektyviai bendraujant su jais. Nepriklausomai nuo abiejų šalių kaltės ar blogo bendravimo, galiausiai jie turėtų susiburti ir sužinoti, kur vyksta bendravimo problemos. Kasdienio darbo veiklose, valdyje ir sėkmingam organizacijos strategijos įgyvendinimui reikia efektyvaus vadovų ir darbuotojų bendravimo, tarp darbuotojų taip pat. Gerinant komunikaciją, ypač iš vadovų, bus teigiami organizacijos rezultatai. Daugelyje organizacijų darbuotojai skundžiasi silpna vadovo komunikacija, ypač ta, kuri liečia esminę informaciją, kuri turėtų būti pateikta el. paštu arba susitikimuose. Veiksmingas bendravimas išlaisvina ir padeda išsiaiškinti organizacijos silpnąsias vietas.

V. Arabadzhieva ir V. Vasilev (2020) teigia, kad bendravimas vaidina svarbų vaidmenį motyvuojant, didinant pasitikėjimą, kuriant bendrą tikslą ir stiprinant darbuotojų atsakomybės jausmą. Per vidinę komunikaciją organizacijose dirbantys darbuotojai gauna svarbią informaciją apie savo darbą, organizaciją, aplinką ir save. Informavimas darbuotojams apie organizacijoje vykstančius

svarbius sprendimus ir procesus yra vadovybės įsitraukimo ir atsakomybės apraiška. Bendrinama informacija apie vidinę aplinką padeda įveikti vidinius konfliktus ir krizes, siekti valdymo aiškumo ir skaidrumo, didinti motyvaciją darbui, stiprinti organizacijos kultūrą, taip pat suteikia kažkam priklausymo jausmą, mano V. Arabadzhieva ir V. Vasilev (2020). Gerai informuoti darbuotojai, aktyviai dalyvauja kuriant organizacijos politiką, sukuria visuomenei gerą savo organizacijos įvaizdį (V. Arabadzhieva ir V. Vasilev, 2020). E. C. Constantin ir C. C. Baiasa (2014) sako, kad galima teigti, kad vidinė komunikacija turėtų būti orientuota į tai, kad visi darbuotojai suprastų darbo politiką taip pat ir siektų bendro tikslo. Tik efektyvi vidinė komunikacija gali padėti sukurti įsipareigojantį ir pasitikintį savo vadovybę personalą. Vidinė komunikacija turėtų suteikti vadovams galimybę, sutelkti dėmesį į gerą personalo informavimą ir įrodinėjimą darbuotojams, kad vadovas yra įsipareigojęs organizacijai. Vien informacijos pateikimo neužtenka, nes reikia suteikti galimybę ir darbuotojams pareikšti savo susirūpinimą arba pateikti pasiūlymus. Efektyvus darbuotojo balsas yra tada, kai darbuotojams yra suteikta galimybė tobulinti savo žinias ir įgūdžius bei dalyvauti priimant sprendimus.

Probleminis klausimas - kokie veiksniai riboja ir išlaisvina vidinę komunikaciją ugdymo organizacijoje?

Hipotezė – švietimo organizacijoje vidinės komunikacijos valdymui turi įtakos išlaisvinantys ir ribojantys veiksniai.

Tyrimo objektas - vidinės komunikacijos valdymas.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti vidinės komunikacijos valdymą ribojančius ir išlaisvinančius veiksniai švietimo organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti vidinės komunikacijos valdymo veiksmų švietimo organizacijoje teorines prieigas
2. Ištirti vidinės komunikacijos valdymą ribojančius veiksniai švietimo organizacijoje.
3. Ištirti vidinės komunikacijos valdymą išlaisvinančius veiksniai švietimo organizacijoje.

Tyrimo metodologija

Šiame darbe buvo remiamasi šia metodologine nuostata:

Tyrimas atliktas remiantis **pozityvistine metodologine nuostata** (Kardelis, 2002), kuri siekia objektyviai ir moksliskai tirti reiškinius, remiantis empiriniais duomenimis. Šiame darbe buvo taikytas kiekybinis tyrimas, kurio pagrindu siekiama atskleisti išlaisvinančių ir ribojančių veiksmų raišką švietimo organizacijoje.

Tyrimo taikyta **dialogo skatinimo nuostata** (pagal Freire). Švietimo organizacijose tai reiškia atvirą ir lygiavertį bendravimą tarp visų narių, kur kiekvieno nuomonė yra vertinama. Tai gali būti pasiekta organizuojant reguliarius susitikimus, diskusijas ir seminarus, kuriuose visi darbuotojai turi galimybę išsakyti savo mintis ir pasiūlymus. Freire pasisakė prieš hierarchines struktūras, kurias

slopina kūrybiškumą ir iniciatyvą. Švietimo organizacijose tai gali reikšti mažesnę dėmesį hierarchijai ir didesnę – komandiniam darbui bei bendradarbiavimui, kur sprendimai priimami kolektyviai.

Tyrimo metodai

Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas. Buvo atliktas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), kurio metu buvo apdorojami statistiniai duomenys su *Microsoft Office Excel*, *IBM SPSS Statistics* kompiuterinėmis programomis. Buvo analizuojami atsakymai, apskaičiuojami ir lyginimai procentais, skaičiuojama Kronbancho alfa koeficientas.

Duomenų rinkimo metodai:

- Buvo atlikta *mokslinės literatūros analizė*, kuri sudarė sąlygas išanalizuoti užsienio ir Lietuvos mokslininkų atliekamus tyrimus ir jų analizes.
- *Struktūruota apklausa*, kurios pagrindu buvo surinkti duomenis apie vidinės komunikacijos valdymą ribojančius veiksnius švietimo organizacijoje.

Duomenų analizės metodai:

Aprašomoji statistika, kuri sudarė sąlygas apibendrinti tyrimo duomenis.

Tyrimo etapai ir organizavimas –

2024-08 iki 2024-10 buvo atlikta literatūros analizė

2024-10 iki 2024-11 buvo atliktas tyrimo dizainas

2024-11 iki 2024-12 buvo analizuojami ir aprašomi duomenys

Tyrimo imtis. Buvo nustatyta, kad norint atlikti apklausą su 5 proc. paklaida, reikia apklausti nemažiau kaip 191 respondentų

Darbo naujumas, teorinis ir praktinis reikšmingumas

Yra teigiama, kad vidinė komunikacija sulaukė mažai visuomenės dėmesio, nes jos dėmesys buvo sutelktas į išorinę komunikaciją, tačiau taip pat svarbi yra ir vidinė komunikacija ir jos valdymas organizacijoje. Todėl apibendrinus vidinės komunikacijos temą, ir iš analizavus teorinius aspektus, buvo atkreiptas dėmesys į vidinės komunikacijos valdymą švietimo organizacijose ribojančius ir išlaisvinančius veiksnius. Ši tema yra mažai tyrinėjama ir nėra dar plačiai išplėta, todėl šiuo tyrimu bandoma nustatyti, kokie yra vidinės komunikacijos valdymą ribojantys ir išlaisvinantys veiksniai. Bus atliktas empirinis tyrimas, kurio metu bus tiriami švietimo organizacijų darbuotojai ir bus bandoma išsiaiškinti, kokie veiksniai riboja ir išlaisvina vidinės komunikacijos valdymą. Gautais rezultatais bus pasidalinta su švietimo įstaigų vadovais ir bendruomene, kad galėtų įsivertinti savo organizacijos vidinės komunikacijos valdymą ir atrasti naujus būdus, kaip ją tobulinti.

Darbo struktūra - darbas sudaro: įvadas, teorinė dalis, tyrimo metodologija, empirinis tyrimas, išvados, rekomendacijos.

Buvo analizuojama vidinės komunikacijos valdymą išlaisvinančių ir ribojančių veiksnių švietimo organizacijoje teoriniai aspektai, atliktas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa). Buvo

analizuojami atsakymai, apskaičiuojami ir lyginami procentais, skaičiuojama Kronbancho alfa koeficientas, formuluojamos išvados ir rekomendacijos.

LENTELĖS

- 1 Lentelė. Kas turėtų formuoti vidinę komunikaciją ugdymo įstaigoje pagal Krobanchio alfa.....32
- 2 Lentelė. Kas turėtų formuoti vidinę komunikaciją ugdymo įstaigoje pagal Krobanchio alfa.....32

PAVEIKSLAI

1 Paveikslas. Komunikacijos rūšys (sudarytas darbo autorės) pagal A. Virbalienę (2022).....	20
2 Paveikslas. Ar sutinkate dalyvauti tyrime.....	29
3 Paveikslas. Jūsų amžius.....	30
4 Paveikslas. Jūsų lytis.....	30
5 Paveikslas. Jūsų išsilavinimas.....	31
6 Paveikslas. Jūsų darbo patirtis švietimo organizacijoje.....	31
7 Paveikslas. Jūsų pareigybė.....	32
8 Paveikslas. Ugdymo įstaiga kurioje dirbate.....	32
9 Paveikslas. Vidinės komunikacijos funkcijos.....	34
10 Paveikslas. Komunikacijos turinys.....	35
11 Paveikslas. Organizacijos vidinės komunikacijos priemonės bendraujant su kolegomis.....	36
12 Paveikslas. Įsitraukimas į darbą.....	37
13 Paveikslas. Vidinės komunikacijos priemonės dažniausiai naudojamos komunikuojant su administracija.....	38
14 Paveikslas. Pagrindiniai trūkumai vidinės komunikacijos procese organizacijoje.....	39

1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMA IŠLAISVINANČIŲ IR RIBOJANČIŲ VEIKSNIŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Šiandienos iššūkiai švietimo organizacijoms

Šiandienos švietimo organizacijoms kyla daug ir įvairių iššūkių: sparti skaitmenizacija (J. Riihimäki 2017), bendrųjų programų atnaujinimas mokyklose (R. Makarskaitė-Petkevičienė 2022), įtraukusis ugdymas (LR švietimo įstatymo 5 str. 5 d., 2020), karas tarp Ukrainos ir Rusijos, Ukrainos karo pabėgėlių emigravimas į Lietuvą (A. Klimčiauskaitė-Janavičienė (2023)).

J. Riihimäki (2017) teigė, kad dauguma darbuotojų savo organizacijoje turėtų dažniau naudoti skaitmenines priemones, kaip vidinės komunikacijos įrankį. Jei taip būtų, tai užtikrintų didesnę organizacijos skaidrumą, taip pat galimybę dalytis žiniomis ir informacija. Jei skaitmeninės priemonės būtų naudojamos kaip pagrindinis vidinės komunikacijos įrankis, tada tai palengvintų organizacijos bendravimą ir bendradarbiavimą, bei būtų lengvesnis informacijos rinkimas ir dalijimasis. Diegiant skaitmeninį komunikacijos įrankį, galima sukurti naujų komunikacijos galimybių, supaprastinti ir racionalizuoti esamus ryšius, pvz., tiesioginį bendravimą arba virtualų. Išnagrinėjus atsirandančias galimybes ir organizacines naudas, tiriant darbuotojų išitraukimą, kai jie naudojo skaitmenines vidinės komunikacijos priemones, nustatyta, kad tai gali sujungti organizaciją siekiant naujovių bei kūrybiškumo. Tačiau tai bus naudinga, jei skaitmeniniu įrankiu naudosis dauguma darbuotojų ir jis bus tikrai integruotas į organizaciją ir atitiks naudotojų lūkesčius.

Kaip R. Makarskaitė-Petkevičienė (2022) teigia, kad kiekviena sistema ar sritis laikas nuo laiko susiduria su vienokiais ar kitokiais iššūkiais. Pavyzdžiui, kažkas ima ir moraliai pasensta, nebeatitinka laikmečio aktualijų, to todėl įvyksta kad ir nedidelės transformacijos. Jos vyksta ir švietimo sistemoje, nes atsirandančios naujos ugdymo aplinkos ir priemonės, besikeičiantys ugdymo kontekstai, pasaulinės aktualijos duoda ženklų, kad esamam ugdymo turiniui „reikia remonto“. Taigi, bendrųjų programų kūrimas ir jų atnaujinimas – nuolatinis vyksmas. Anot autorės R. Makarskaitė-Petkevičienė (2022) negali sakyti, kad smarkiai pasikeitė bendrųjų programų forma, išvaizda ar turinys tapo neatpažįstamu, tačiau kiekvienas mokytojas mato ir programos naujoves – septynias kompetencijas su jas sudarančiais sandais, ir kaip kiekvienas mokomasis dalykas prisideda prie šių kompetencijų ugdymo; įvardytas pasiekimų sritis ir pasiekimus, aprašytus pasiekimų lygius.

R. Makarskaitė-Petkevičienė (2022) sako, kad švietimo bendruomenė jautriai reagavo į prieš kelis metus pradėtą ugdymo turinio atnaujinimo procesą, naujų programų rengimą. Žodis „jautriai“ talpina daug: įsitraukiant ir dalyvaujant jų rengime, dalyvaujant susitikimuose su rengėjais ir užsienio ekspertais, svarstymuose, mokymuose. Žinoma, buvo ir skeptikų, kuriems niekas negerai. Dažnas iš jų programos ir šiandien nėra perskaitęs iki galo, bet turi nuomonę, nes ji yra ištikusi „atmetimo“ reakcija. Deja, toks požiūris labai trukdo mokytojo ir mokinių pedagoginiam susitikimui. O jų kasdieną būna ne vienas.

Dar vienas iššūkis, su kuriuo susiduria šiandieninės visų tipų Lietuvos švietimo įstaigos – nuo 2024 m. rugsėjo 1-osios Lietuvoje startavęs privalomas įtraukusis ugdymas. Lietuvos respublikos švietimo

įstatyme kaip vienas iš Lietuvos švietimo sistemos principų, yra įtrauktis. Jis apibrėžia, kad švietimo sistema sudaro sąlygas kiekvienam asmeniui ugdytis, plėtoti savo galias ir gebėjimus, gauti reikiamą pagalbą, patirti sėkmę mokantis, socialinėje, kultūrinėje ir (ar) kitose veiklose ir būti nediskriminuojamam dėl ugdymosi poreikių įvairovės ir (ar) švietimo pagalbos reikmės (LR švietimo įstatymo 5 str. 5 d., 2020). Įtraukties švietime užtikrinimas – teisės į įtraukųjį švietimą užtikrinimas reiškia kultūros, politikos ir praktikos pokyčius visose formaliojo ir neformaliojo švietimo įstaigose, kad būtų atsižvelgta į skirtingus besimokančiųjų poreikius ir individualybes, taip pat numato įsipareigojimą pašalinti kliūtis, trukdančias įgyvendinti šią galimybę (Neįgaliųjų teisių konvencija. Bendroji pastaba Nr. 4 (2016) dėl teisės į įtraukųjį švietimą). Įtraukties vertybės – pagarba žmonių įvairovei, lygiateisiškumas, socialinis teisingumas, sąžiningumas, bendruomeniškumas, visų visavertis dalyvavimas (Ainscow, Booth, Dyson, 2006; Booth, 2011). Įtraukusis ugdymas – tai sąlygų visų mokinių dalyvavimui bendrose ugdymosi veiklose sudarymas, eliminuojant galimus mokymosi barjerus (remiantis Global education monitoring report, 2020: Inclusion and education: all means all).

A. Klimčiauskaitė-Janavičienė (2023) Po 2022 m. vasario 24 d. Rusijos pradėtos karinės agresijos Ukrainoje iš šalies į kaimynines valstybes ir Europos Sąjungos (toliau – ES) nares pasitraukė daugiau nei 8,1 mln. ukrainiečių, iš kurių daugiau kaip 5 mln. yra užsiregistravę pagal laikinosios apsaugos ar panašias ES sistemas (UNHCR, 2023). Anot autorės A. Klimčiauskaitė-Janavičienė atsižvelgusi į Ukrainos karo pabėgėlių antplūdį, Europos Vadovų taryba priėmė sprendimą suteikti laikinąją apsaugą (Europos Vadovų Taryba, 2022), kurį Lietuva Socialinis ugdymas / 2023, t. 60, Nr. 2 91 taip pat įgyvendino. Be kitų suteiktų teisių tai reiškia, kad jaunesniems nei 18 metų asmenims, kuriems taikoma laikinoji apsauga, tokiomis pačiomis sąlygomis kaip ir priimančios šalies piliečiams, turi būti suteikta teisė į švietimą (Laikinosios apsaugos direktyva, 2001; Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2022). Vis dėlto pabėgėlių vaikams dažnai reikia daugiau laiko prisitaikyti prie naujos švietimo sistemos ir naujo gyvenimo, kuris galbūt labai skiriasi nuo ankstesnės patirties (Crul, 2016). A. Klimčiauskaitė-Janavičienė (2023) sako, kad mokslininkai paprastai išskiria tris pagrindinius migrantų integravimo į mokyklas modelius: tiesioginio įtraukimo (arba panardinimo) modelis, atskirų klasių ir atskirų mokyklų modeliai. Tiesioginio įtraukimo (panardinimo) modelis, taikomas Vokietijoje, Jungtinėje Karalystėje, Italijoje, Čekijoje, Slovakijoje, Latvijoje ir kitose šalyse. Migrantų vaikai nukreipiami į įprastas klases, mokosi su vietos mokiniais, ugdymas organizuojamas su atvykusiųjų kalbą mokančiu mokytoju ar dviem mokytojais, numatant papildomojo ugdymo galimybes / popamokinę veiklą, suteikiant reikalingą emocinę / psichologinę pagalbą. Modelio pasirinkimo motyvas ir privalumas – greitesnė integracija bei socialinių ryšių su vietos žmonėmis kūrimasis. Pabėgėlių patirtys, kultūrinis, socialinis kontekstas skirtingas, tad ir pasirenkami pabėgėlių vaikų ugdymo modeliai skirtingi. Kuris iš jų tinkamiausias ukrainiečiams ir galintis padėti sėkmingai integruotis, savarankiškai sprendžia visos šalys, kurių švietimo sistemoms teko Ukrainos mokinių ugdymo iššūkiai. Ne mažesnis iššūkis – bendrai įtraukti ukrainiečius mokinius į mokyklas. A. Klimčiauskaitė-Janavičienė (2023).

Taigi švietimo kaita yra būtinybė, nes švietimas turi būti lankstus naujovėms, siekiantis atitikti paskirtį – tarnaujant sparčiai kintant. (Prakapas, Prakapienė, 2013). Abdullah ir Othmanas (2019). taip pat mano, kad ir komunikacija laikoma pagrindine organizacijos dalimi. Komunikacijos procesai turės didžiulį vaidmenį išlaikant organizaciją. Komunikacija organizacijoje yra esminis veiksnys, kad beveik neįmanoma įsivaizduoti darbo be jos. (Top & Ali, 2021)

Apibendrinus galima teigti, kad švietimas susiduria su daugeliu iššūkių: skaitmenizacija, mobingu, bendrųjų programų naujinimu, Ukrainos ir Rusijos karo padariniais, pabėgėlių emigravimu į

Lietuvą. Ir šiuo įtemptu laiku labai svarbu palaikyti gerą darbo klimatą, dėti pastangas į komunikacijos su savo organizacijos darbuotojais valdymą.

1.2. Komunikacijos vaidmuo organizacijoje

Komunikacija – tai susisiekimasis (transportas, ryšiai); tai – bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais. (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985). Stoškus, Beržinskienė (2005) teigė, kad komunikacija organizacijoje – tai dviejų ar daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskitų organizacijos grupių veiksmus, siekiant bendro tikslo. Yeomans ir FitzPatrick (2017) teigia, kad komunikacija yra bendravimo procesas, padedantis rasti bendrą tikslą, susitariant dėl tikslų ir darbo kartu. Ruck& Welch, (2012) sako, kad komunikacija yra pasitikėjimo reikalas ir kitų priėmimas, jų jausmai ir idėjos, kurios skiriasi nuo jų požiūriu, bet turi tą patį intelektą. Z. Arab ir A. Muneeb (2019) teigė, kad komunikacijos srautas yra teigiamas santykis su organizacijos veikla. Pavyzdžiui, jei bendravimo srautas yra natūralus ir sklandus organizacijoje, kuri iškelia gerus organizacinius rezultatus, tada darbuotojai efektyviai atlieka savo užduotis, o tai lemia geresnį organizacinį įvaizdį. Be to, jei organizacijoje bendravimas susiduria su kliūtimis, tuomet darbuotojai tinkamai neatliks savo veiksmų ir darbų organizacijos veikloje. Iš kitos pusės, dalijimasis žiniomis yra gyvybiškai svarbus vaidmuo organizacijoje. Įprotis jomis dalytis lemia geresnę organizacijos veiklą, nes darbuotojai greitai ir efektyviai komunikuoja tam tikrais klausimais, išsako savo poziciją, perteikia savo turimas žinias kitiems kolegoms. Apskritai, jei organizacija nori turėti geriausius rezultatus, tuomet ji turėtų sutelkti dėmesį į efektyvią komunikacijos sistemą. Vadinasi, galima teigti, kad organizacijoje komunikacija vienija darbuotojus vieną su kitu dėl bendro darbinio tikslo siekimo, veiklos efektyvumo (Virbalienė, 2013). Komunikuojanti komanda bus linkusi sutelkti dėmesį į veiklą, kuri yra labiausiai susijusi su organizaciniu tikslu. Organizacija pasižymi sėkminga valdymo sistema, kai plėtojami žmonių santykiai, bendravimas, priimami pokyčiai, išvelgiamos galimybės, entuziastingai ir susitelkus siekiama tikslų, sprendimai daromi sąmoningai (Stone et al., 2020).

Anot Yeomans ir FitzPatrick (2017) bendravimas tarp kolegų yra būtina darbo atlikimo dalis, taip pat organizacijai reikia tai užtikrinti, kad darbuotojai suprastų bendrus tikslus ir prioritetus. Be to, augant organizacijoms, joms tampant didesnėmis ir sudėtingesnėmis, taip pat iššūkiu tampa įtraukti darbuotojus į didesnes atsakomybes – todėl valdant komunikaciją organizacijoje kyla daug iššūkių, grėsmių su kuriomis susiduria visa organizacija. Detter, Dyc, Thurson (1999), nurodo, kad bendradarbiavimo pagrindą sudaro komunikacija, kooperacija, koordinacija. Vadinasi, galima teigti, kad komunikacija organizacijoje yra vienas esminių požymių valdyme.

Bendravimas organizacijos viduje tarp darbuotojų ir vadovų yra ypač svarbus (Anwar, 2017). Dauguma darbuotojų tikisi, kad vadovai sugebės atsakyti į visus klausimus, informuoti juos apie bet kokius pakeitimus, spręsti konfliktus ir informuoti juos apie organizacijos procedūras, politiką ir reglamentus (Ali, 2020). Informuoti darbuotojai geba kompetentingai ir įtakingamai bendrauti su įvairiomis išorinėmis auditorijomis, taip jie stiprina organizacijos reputaciją (V. Vasilev, V. Arabadzhieva 2020). Kadangi teigiamas bendravimas turi įtakos darbuotojų moralei ir produktyvumui (Anwar, 2016), vadovo efektyvus bendravimas laikomas motyvuojančiu veiksniu, kad darbuotojai dirbtų geriau, o tai pagerina visos organizacijos veiklą. Kiekvienai organizacijai reikia atsidavusių darbuotojų ir entuziastingai besidžiaugiančių atliekamomis užduotimis (Yeomans ir FitzPatrick 2017). Viskas aplinkui vyksta karštligišku greičiu, esame labai užimti, tad privalome gyventi drausmingai. Tuo remiantis įmanoma praplėsti ryšius su bendradarbiais. (D. Taylor, 2010). Tada judėsime pirmyn, įkvepti iš naujo atrastos bendrystės, grindžiamos žmogiškumu (D. Taylor, 2010).

Apibendrinus galima teigti, kad bendradarbiavimo pagrindą sudaro komunikacija ir be jos organizacijoje kyla daug sunkumų. Todėl galima teigti, kad be geros komunikacijos nebus ir efektyviai veikiančios organizacijos.

1.3. Vidinės komunikacijos sampratos, tikslai organizacijose

Vidinė komunikacija – tai terminas, apibūdinantis organizacijos valdomą komunikacijos sistemą, kurioje darbuotojai laikomi vidine visuomene ar suinteresuota grupe (Vercic et al 2012). Yeomans ir FitzPatrick (2017) taip pat apibūdina, kad vidinė komunikacija - bendravimo procesas, padedantis rasti bendrus sprendimus bendro tikslo link. Dar palyginti neseniai vidinė komunikacija sulaukė mažai visuomenės dėmesio, nes jų dėmesys buvo sutelktas į išorinę komunikaciją. Komunikuojanti organizacija, bus linkusi sutelkti dėmesį į veiklą, kuri yra labiausiai susijusi su organizacijos tikslais. Taigi vidinės komunikacijos tikslas yra sukurti, kad darbuotojai jaustųsi vertingi dalyvaudami programose, skirtose organizacijos tikslams pasiekti (Abdullah, Z. & Antonay, C. 2012). Manoma, kad darbuotojai turi žinoti organizacijos planus, tikslus ir rezultatus. Iš šios perspektyvos visos organizacijos turi suprasti, kad bendravimas su darbuotojais yra visos veiklos sėkmės veiksnys.

Yeomans ir FitzPatrick (2017) išskyrė, kad įvairios organizacijos skirsis ir priklausys nuo jų išsikeltų iššūkių, su kuriais jos susiduria, ir nuo to, kaip vidinė komunikacija gali padėti organizacijai sėkmingai veikti. Plačiai kalbant, dauguma komunikacijos veiklų patenka į šešias bendrąsias antraštes, kurios yra susiję su organizacijomis ir su darbuotojais susijusiais tikslais (FitzPatrick 2016):

- Užtikrinti, kad organizacija laikytųsi savo teisinių įsipareigojimų ir kalbėtųsi su darbuotojais.
- Remtų esminius pokyčius

- Bendradarbiavimo ir bendruomeniškumo jausmo skatinimas darbo vietoje
- Skatintų išorinį atstovavimą – priverstų darbuotojus pranešti apie tai išoriniam pasauliui apie jų organizaciją.

- Skatinti gerus darbuotojus likti

- Užtikrintų, kad darbuotojai žinotų, ko iš jų tikimasi, ir žinotų, kaip tai pasiekti.

Komunikuojanti organizacija bus linkusi sutelkti dėmesį į veiklą, kuri yra labiausiai susijusi su organizacijos tikslais. Visais šiais atvejais bus gera vidinė komunikacija kuri realiai prisidės prie organizacijos sėkmės išlaikant vertingus darbuotojus, priversiančius darbuotojus laikytis pagrindinių taisyklių arba skatinti išorinį supratimą apie jų organizacijos pagrindinius klausimus.

E. C. Constantin ir C. C. Baiasa (2014) teigė, kad deja, vidinė komunikacija pernelyg dažnai nuvertinama nuolatinis dialogas su darbuotojais padeda tinkamai suprasti organizacijos misiją. Tačiau galima sakyti, kad vidinė komunikacija turėtų būti orientuota į tai, kad darbuotojai suprastų darbo politiką taip pat ir siektų bendro tikslo. Tik efektyvi vidinė komunikacija gali padėti sukurti personalą įsipareigojantį ir pasitikintį savo vadovybe. Vidinė komunikacija turėtų suteikti vadovams galimybę, sutelkti dėmesį į gerą personalo informavimą ir įrodinėjimą darbuotojams, kad vadovas yra įsipareigojęs organizacijai. Vien informacijos pateikimo neužtenka, nes reikia suteikti galimybę ir darbuotojams pareikšti savo susirūpinimą arba pateikti pasiūlymus. Anot E. C. Constantin ir C. C. Baiasa (2014) efektyvus darbuotojo balsas yra apie tai, kad darbuotojai būtų aprūpinti savimi galimybe tobulinti savo žinias ir įgūdžius bei dalyvauti priimant sprendimus. Tiesioginis bendravimas turėtų būti skatinamas dėl vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimo ir dėmesys turėtų būti skiriamas darbo kokybei, informacijos dalinimuisi ir pasitikėjimu. Paskutinis, bet ne mažiau svarbus dalykas, informuotas - darbuotojo balsas prisideda prie darbuotojų įsitraukimo, taigi ir prie geresnių darbo rezultatų. Informuojant darbuotoją balso metodo taikymo vidinei komunikacijai, pasekmės yra reikšmingos ir tai yra įrodymas, kad bendravimo vertė suprantama.

Apibendridant galima teigti, kad vidinės komunikacijos valdymas organizacijoje yra labai susijęs su organizacijos siekiamais tikslais. Be vidinės komunikacijos darbuotojai nesijaus esantys organizacijos dalis, jei nebus išgirstas jų balsas ir nuomonė.

1.4. Komunikacijos barjerai

Rani (2016) teigė, kad norint sėkmingai komunikuoti komandoje ar su kitais, darbe ar bendruomenėje, turime suprasti bendravimo barjerus, trukdantčius perduoti žmonėms: savo mintis, pasiūlymus, idėjas ir sėkmingai gauti atgalinį ryšį. Komunikacijos barjeras yra tai, kas mums trukdo gauti ir suprasti kitų žmonių mintis. Anot, autorės egzistuoja tokie penki barjerų tipai kurie yra efektyvūs komunikacijai: *požiūrio barjeras, elgesio barjeras, kultūros barjeras, kalbos barjeras bei aplinkos barjeras.*

Rani (2016) požiūriu, komunikacija sutrinka, kai darbe priežastis yra žmonės, su skirtingu požiūriu, vertybėmis ir diskriminacijomis. Vertinant žmones, kurie yra skirtingi, leidžia mums remtis įvairesnėmis įžvalgomis, idėjomis, patirtimis ir žiniomis. Toks elgesys kaip šališkumas, apibendrinimai ir stereotipiškumas gali sukelti bendravimo kliūtis. Empatija yra svarbi, kultūra grįsta, bendravimo barjerų įveikimo galimybė. Kalbos barjerai atsiranda, kai žmonės nekalba ta pačia kalba. Autorė mano, kad efektyviam komunikacijos procesui įtakos turi daug aplinkos veiksnių.

Autorė Rani (2016) teigia, kad daugelis žmonių sutiktų su tokiu bendravimu, kai dviems asmenims būtų paprasta komunikuoti. Kai mes komunikuojame, mums pavyksta suprasti savo ir kito žmogaus, su kuriuo kalbamės, mintis. Tačiau, kai kalbamės, esame linkę statyti kliūtis, trukdančias mūsų gebėjimui bendrauti. Yra penkios šių tipų kliūtys veiksmingam bendravimui: *požiūrio barjerai, elgesio barjerai, kultūriniai barjerai, kalbos barjerai ir aplinkos barjerai*.

Požiūrio barjerai: Dažna bendravimo problema yra žmonės, turintys skirtingą požiūrį, vertybes ir mėgstantys diskriminuoti. Kai kurie žmonės mano, kad jie turėtų elgtis su žmonėmis arba su jais turėtų elgtis kitaip remiantis tuo, ką jie suvokia kaip savo statusą ar galią darbo vietoje ar bendruomenėje. Jei jie mano, kad vadovai turi galią, pavyzdžiui, paskirstyti pareigas, atlyginimus, paaukštinimus ar atleisti darbuotojus, tai gali sukelti kliūtis. Tačiau tai, ką vienas žmogus laiko valdžia ar kontrole, gali būti laikomi lyderyste arba kito asmens mentoryste. Veiksmingas bendravimas būtinas neatsižvelgiant į tai, kokia yra užimama pozicija. Jei jaučiate, kad kažkas bando turėti galią arba kontroliuoti jus, praneškite apie tai. Diskriminacija atsiranda tada, kai žmonės daro sprendimus apie asmenis ar grupes be aiškių priežasčių. Elgesys, pavyzdžiui, kaip stereotipų kūrimas, šališkumas ir išankstinis nusistatymas yra diskriminacijos formos, kuomet žmonės diskriminuoja ir priima sprendimus neturėdami visos reikiamos informaciją apie žmones, kuriuos jie teisia. Kada žmonės diskriminuoja, jie priima sprendimus nesivargindami gauti visą reikiamą informaciją apie žmones, kuriuos jie teisia. Remiantis įvairesnėmis įžvalgomis, idėjomis, patirtimi ir žiniomis mes galime vertinti skirtingus žmones. Kiekvieno žmogaus unikalumas atsiranda dėl asmeninių savybių, tokių kaip: *lyties, amžiaus, gyvenimo būdo, patirties*.

Elgesio barjerai: toks elgesys kaip šališkumas, apibendrinimai ir stereotipai gali sukelti bendravimo kliūtis. Turėti tokius požiūrius ir jų nekeisti yra netinkamas elgesys žmonėms. Darbo vietoje toks požiūris organizacijai gali kainuoti laiką ir pinigus. Stereotipai atsiranda, kai manome, kad mes ką nors žinome apie žmogų dėl jo kultūrinės ar socialinės kilmės. Galime turėti šališką nuomonę, kuri susijusi su tam tikru elgesiu, išvaizda, ar net tam tikra geografinė vietoje. Mūsų sukurtos situacijos, išvaizda ir elgesys gali prisidėti prie kitų stereotipinių žmonių pažiūrų. Tai turi tam tikros įtakos bendravimo ryšio sutrikimui. Mes turime išmokyti bendrauti ir įveikti kliūtis, kurios grįstos diskriminacija.

Kultūriniai barjerai: bendravimas su įvairiais žmonėmis, turinčiais kitą kultūrą ir kilmę, reiškia suvokti skirtingas vertybes, įsitikinimus ir kitą požiūrį, kurių žmonės laikosi. Empatija svarbi, norint įveikti kultūra pagrįsto bendravimo barjerus. Empatija reiškia kitų žmonių jausmų ir požiūrių pajutimą, tarsi būtume juos patyrę asmeniškai. Patarimai, kaip sukurti empatiją:

- Gerbti kitų jausmus ir nuostatas.
- Naudoti aktyvaus klausymosi įgūdžius.

- Kitų skatinimas dalyvauti klausiant klausimus, gerbiant asmeninį privatumą.
- Naudojant atvirą kūno kalbą, malonų balso toną.
- Priimti kitų žmonių baimes ir rūpesčius.
- Susilaikyti nuo nepageidaujamų patarimų.
- Nekaltinti, o dirbti siekiant bendrų sprendimų.

Kalbos barjerai: kalbos barjerai atsiranda, kai žmonės kalba ta pačia kalba arba neturi pakankamo tos pačios kalbos gebėjimų lygio. Dažna situacija, kai pokalbis vyksta ir nesvarbu ar žmogus turi pakankamai ankstesnės patirties šiuo klausimu, taip pat gali prisidėti prie tokių kliūčių atsiradimo susiformavo.

Aplinkos barjerai: ne visos komunikacijos kliūtys yra sukeltos žmonių. Yra daug aplinkos veiksnių, turinčių įtakos efektyviam bendravimo procesui. Štai keletas dalykų, kurie gali padėti jums valdyti aplinkos veiksnius efektyviam bendravimui komandose: komandos posėdžių patalpos turi būti vėsios, bet ne šaltos. Šiltas kambarys sukuria dalyviams mieguistumą, o per šaltas kambarys gali padaryti juos labai nelaimingus. Įsitikinkite, kad aplinka yra patogi ir saugi. Žmonėms reikia, kad jaustųsi saugūs, priešingu atveju jie neklausys arba neteiks savo pasiūlymų. Patikrinkite, ar nėra tokių veiksnių už ar šalia komandos narių, kurie gali sukelti išsiblaškymą (pavyzdžiui, pastebėta veikla pro atvirą langą ar duris). Išjunkite mobilųjį telefoną, kai bendraujate su kitais žmonėmis. Palaukite, kol įranga (ar bet koks kitoks blaškantis triukšmas) išjungiamas anksčiau nei bandoma bendrauti. Jei tai neįmanoma, reikia pereiti į ramesnę vietą. Kalbantis žmogus turi galvoti apie tai, koks yra potencialas ir reali aplinka, kokios numatomos kliūtys jūsų darbo vietoje ar bendruomenėje Rani (2016).

Apibendrinus galima teigti, kad bendravimas reiškia dalijimąsi. Be dalijimosi, nėra jokio bendravimo. Norėdami sėkmingai bendrauti darbe ar bendruomenėje, turime suprasti bendravimo aplinką ir kliūtis, trukdančias sėkmingai siųsti informaciją ir sėkmingai ją gauti. Bendravimo barjerai yra viskas, kas mums trukdo gauti ir suprasti informaciją, kurią kiti naudoja savo idėjų ir minčių perteikimui.

1.5. Komunikacijos rūšys

Komunikacija leidžia sąveikauti tarp bendradarbių. Vadovas turi būti pirmasis, kuris sukuria tiltus tarp narių organizacijoje, rūpestingai ir veiksmingai bendraudamas. Per bendravimą, organizacijos veikla vyksta teisingai. Geras vadovas naudos tokį bendravimo būdą, kuris būtų suprantamai perteikiamas tiksliai taip, kaip galvojama, kad gautų laukiamų atsiliepimų apie vykstančius procesus.

Visi šie elementai sudaro komunikacijos procesų pagrindą, kuriais organizacijos asmenys galės užmegzti tarpasmeninius ryšius, kurie yra gero valdymo pagrindas veiklai tiek viduje, tiek išorėje. (G. BUCĂȚA ir A. Marius RIZESCU, 2017). Skiriamos dvi pagrindinės komunikacijos rūšys organizacijoje: vidinė ir išorinė (A. Virbaliene 2011).



1. pav. Komunikacijos rūšys (sudarytas darbo autorės) pagal A. Virbaliene (2011)

Zaidi, B., Joshi, D., Gupta, D., Shukla, G., Goel, K., Wahi, H. (2016). Tyrinėjo **išorinę komunikaciją**, kaip efektyvų bendravimą, kuris yra labai svarbus kiekvienai organizacijai, kuri nori būti sėkminga. Paprastai žodis komunikacija aiškinamas kaip sąveika keičiantis informacija su kitais. Išorinė komunikacija daugiau dėmesio skiria tikslinei auditorijai už organizacijos ribų. Išorinė komunikacija yra bet kokia informacija apie organizaciją, kuria ji dalijasi arba platina visuomenei apie pačią organizaciją arba jos paslaugas. Išorinės komunikacijos svarba organizacijai yra ne tik platinti atitinkamą nuomonę tikslinei auditorijai, bet ir sutelkti dėmesį į tai, kaip ją veiksmingai pasiekti.

Išorinę komunikaciją galima skirstyti į dvi kategorijas – formali ir neformali. Formali komunikacija daro didžiausią įtaką organizacijai. Ją galima laikyti pagrindiniu elementu kuriant organizacijos įvaizdį. Formalią išorinę komunikaciją galima skirstyti į šiuos informacijos perdavimo būdus: *organizacijos tinklapis, el. paštas, informacinis bukletas, socialinės medijos ir pranešimai spaudai*.

Neformali išorinė komunikacija gali būti išreikšta: *žvilgsniu, linktelėjimu, gestais ar tiesiog tyla*.

V Arabadzhieva ir V. Vasilev (2020) teigė, kad **vidinė komunikacija** yra vadovybės priemonė, kuri daro įtaką darbuotojams ir vadovavimą jų darbui. Tai taip pat priemonė, per kurią žmonės dirba organizacijoje ir teikia informaciją ir grįžtamąjį ryšį, kurios vadovybei reikia grindžiant sprendimus. Vercic et al (2012) teigia, kad vidinė komunikacija – tai terminas, apibūdinantis organizacijos valdomą komunikacijos sistemą, kurioje darbuotojai laikomi vidine visuomene ar suinteresuotąja šalimi. Dar palyginti neseniai vidinė komunikacija sulaukė mažai visuomenės dėmesio, nes jos dėmesys buvo sutelktas į išorinę komunikaciją. Dabar vidinė komunikacija yra labai svarbi daugeliui organizacijų. Teoretikai iš naujo nagrinėja vidinę komunikaciją, atsižvelgdami į tokius pokyčius kaip darbuotojų įsitraukimas (Welch, 2011; Karanges ir kt., 2015; Zerfass ir kt., 2015;). Anot V

Arabadzhieva ir V. Vasilev (2020) nustatyta, kad silpnėjanti vidinė komunikacija demotyvuoja ir demoralizuoja darbuotojus. Kuo didesnė organizacija, tuo ji reikalingesnės bendravimui ir santykiams tarp organizacijos darbuotojų. Bendravimas su vidine auditorija yra labai svarbus sėkmės veiksnys organizacijai. Komunikacija vaidina svarbų vaidmenį motyvuojant, didinant pasitikėjimą, kuriant bendrą tapatybę ir stiprinant darbuotojų atsakomybės jausmą. Per vidinę komunikaciją, organizacijose dirbantys darbuotojai gauna svarbią informaciją apie savo darbą, organizaciją, aplinką ir save. Informavimas darbuotojams apie organizacijoje vykstančius svarbius sprendimus ir procesus yra vadovybės įsitraukimo ir atsakomybės apraiška. Bendrinama informacija apie vidinę aplinką padeda įveikti vidinius konfliktus ir krizes, siekti valdymo aiškumo ir skaidrumo, didinti motyvaciją darbui, stiprinti organizacinę kultūrą, taip pat suteikti priklausymo kažkam bendram jausmą, dirbti siekiant bendrų tikslų, kurių rezultatai tenkintų visą organizaciją.

Apibendrinus galima teigti, kad skiriamos dvi komunikacijos rūšys: išorinė ir vidinė. Jos abi svarbios organizacijos valdymui. Išorinė ir vidinė komunikacija organizacijoje yra esminiai komponentai, užtikrinantys veiklos efektyvumą ir sėkmę. Išorinė komunikacija leidžia organizacijai užmegzti ryšius su išoriniu pasauliu, padeda formuoti organizacijos įvaizdį ir užtikrina teigiamą reputaciją. Tuo tarpu vidinė komunikacija skatina bendradarbiavimą ir informacijos sklaidą tarp darbuotojų, padeda užtikrinti aiškius tikslus, motyvaciją ir efektyvių problemų sprendimą, taip kuriant stiprią organizacijos kultūrą. Abiejų tipų komunikacija yra būtina siekiant efektyvaus organizacijos veikimo, inovacijų ir augimo.

1.6. Vidinė komunikacija kaip organizacijos kultūros dalis

Vidinė komunikacija yra esminė organizacijos kultūros dalis, nes ji formuoja ir stiprina organizacijos vertybes, tikslus, elgesio normas ir bendrą darbo atmosferą. E. C. Constantin ir C. C. Baiasa (2014) mano, kad organizacijai neužtenka turėti aiškiai apibrėžtą misiją, tobulą vidaus taisyklių rinkinį, pagrįstas vertybes arba tobulą strategiją. Darbuotojai turi būti apie juos informuoti. Labai svarbu, kad organizacija žinotų apie joje dirbančius žmones, taip pat juos suprastų. Vidinė komunikacija yra svarbu, nes tai yra organizacijos kultūros pagrindas. Jei visi supranta darbo politiką taip pat, turi tas pačias vertybes, tada visi darbuotojai yra susitelkę į tą pačią misiją. Autorių nuomone, būti gerai informuotam yra labai svarbus reikalavimas, kad darbuotojai galėtų veiksmingai prisidėti prie organizacijos veiksmingumo didinimo. Šiais laikais yra daug būdų, kuriais galima siųsti informaciją organizacijoje. Nepaisant to, tiesiog tam tikros informacijos siuntimas nėra lygiavertis komunikavimui. Tyrimai rodo, kad šiais laikais tiesioginis bendravimas tarp vadovų ir darbuotojų auga, o bendravimas per darbuotojų atstovus mažėja. Akcentuojama dalijimosi informacijos kokybė ir pasitikėjimas. Jei daug darbuotojų nesijaučia labai gerai informuoti, tuomet nebus veiksmingo

grįžtamojo ryšio. Žmonės išsakys savo nuomonę tik tuo atveju, jei jie yra tikri, kad jų vadovai jais tiki, skatina juos ir ragina mąstyti ir veikti profesionaliai. Jei žmonės susipažins su organizacijos politika, jos tikslais, žinos, kas jais pasitiki ir kuo jie gali pasitikėti, jie gali sukurti stiprią partnerystę, kuri tikrai veikia.

M. Slijepčević, A. Bovan, I. Radojević (2018), taip pat teigė, kad vidinė komunikacija yra organizacijos kultūros pagrindas, kuris yra pagrįstas vertybėmis, misija ir darbo procesais. Jei dažnai vyrauja nesusikalbėjimas, tai paveikia darbo eigą ir trikdo efektyvumą, užduočių įgyvendinimą ir užsibrėžtų tikslų siekimą. A. K. Verghese (2017) tyrinėjo vidinę komunikaciją, kaip organizacijos kultūros dalį ir teigė, kad vidinę komunikaciją, kaip organizacijos kultūrą, gali įtakoti šie faktai: naudoti žinutes perduodant informaciją, kalbėtis, siekti grįžtamojo ryšio kasdieniame bendravime, atpažinti idėjas ir apdovanoti „didvyrius“, ugdyti bendro tikslo jausmą, nuosekliai sekti pranešimus.

Apibendrinus galima teigti, kad vidinė komunikacija yra viena iš pagrindinių organizacijos kultūros sudedamųjų dalių, nes ji formuoja darbo atmosferą, bendradarbiavimo dvasią ir prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo. Be efektyvios komunikacijos organizacija negalėtų tinkamai veikti, todėl tai yra esminis aspektas tiek kasdienėje veikloje, tiek įgyvendinant ilgalaikius organizacijos strateginius planus.

1.7. Vidinės komunikacijos modeliai ir sistemos

Komunikacija organizacijose yra labai svarbi, nes ji traktuoja darbuotojus, kaip turinčius didžiulę vertę siekiant organizacijos tikslų (Abdullah, Z. ir Antonay, C., 2012). Reikia laikytis keleto taisyklių siekiant užtikrinti vidinės komunikacijos efektyvumą, pvz.: užtikrinti, kad darbuotojai gautų strategijų, planų, misijų ir siektinų tikslų kopijas. Be to, darbdaviai turi užmegzti tiesioginį bendravimą su savo darbuotojais, kad išlaikytų veiksmingą vidinę komunikaciją ir sukurtų patikimą organizacinę aplinką. Be to, tai gali padėti vadovams plėtoti teigiamus darbo santykius su savo darbuotojais, nes tai skatina stipresnę abipusę komunikacinę ryšį (Abdullah, Z. & Antonay, C., 2012). Paprastai vidinė komunikacija organizacijose vyksta pagal hierarchinę piramidę, vadinama organizacine struktūra. Dar ji žinoma kaip formalus arba neformalus bendravimas. Oficiali komunikacija veikia nurodytose struktūrose pagal organizacijos taisykles ir organizacijos atžvilgiu. Kita vertus, neoficialus bendravimas yra neoficialus – vyksta tarp darbuotojų akis į akį, telefonu arba vaizdo konferencijos sąveika (Altinöz, M., 2008). Organizacinės komunikacijos svarbos supratimui būtinos metodikos, kurios atitiktų kriterijus apimant sėkmingą vidinės komunikacijos sistemą, tikslus ir strategiją. Kad atitiktų organizacijos komunikacijos sėkmės kriterijus, svarbu suprasti, kad

organizacija yra vienetas, sukurtas tam, kad pasiektų tam tikrus tikslus, o komunikacija padeda įgyvendinti pagrindines valdymo funkcijas, tokias kaip planavimas, organizavimas, sprendimai ir kontrolė. Tokiu būdu organizacijos gali įgyvendinti savo tikslus.

Daugybė mokslininkų modelių komunikaciją apibūdino kaip bendravimo pobūdį ir tai, kaip ji veikia organizacijoje. Daugelis tyrinėtojų palaikė modelį SMCR (Anwar & Surarchith, 2015). Šį modelį 1949 m. rado Shannon ir Weaver (Anwar, 2017). SMCR modelis iliustruoja bendravimo procesą, kuris prasideda nuo siuntėjo – asmens, kuris perduoda tam tikrą pranešimą. Šis veiksmas vadinamas kodavimu, kai siuntėjas sprendžia dėl pranešimo turinio ir kada tą pranešimą perduoti (Anwar, 2016). Saugioje darbo aplinkoje gavėjas galės gauti pranešimą iš siuntėjo be jokių problemų. Tada pranešimas iššifruojamas, tai yra, gavėjas supranta žinią suteikdama jai prasmę. Kai gavėjai gauna pranešimą, jie atsako į pranešimą – verbaliniu ar neverbaliniu būdais, abiem arba bet kuriuo vienu iš jų. (Abdulla ir kt. 2017).

Tyrėja Pamela Mounteris (2010) vidinę komunikaciją apibrėžia taip: efektyvi komunikacija reiškia pasakyti žmonėms, kur jie eina (pranešimas iš viršaus į apačią), konsoliduoti skirtingas organizacijos dalis vienoje komandoje (pranešimas horizontaliai) ir informacijos gavimas, koks sėkmingas buvo bendravimas (grįžtamasis ryšys iš apačios į viršų) (Gregory 2007). K. Doonu Gbarale, S. Lebura (2020) apibūdino *vertikalią komunikaciją*, kuri apibrėžiama kaip susijusi su darbo komunikacija, kuri juda iš viršaus žemyn arba į organizacijos hierarchijos viršų. Tai reiškia, kad vertikali komunikacija yra komunikacija viduje, darbo vietoje, kuri juda aukštyn arba žemyn, paliečiant klausimus, susijusius su darbuotojų užduotimis, kurios lemia organizacijos tikslų ir uždavinių pasiekimą. Šis komunikacijos būdas dažniausiai naudojamas duodant įsakymus, paskirstant užduotis, teikiant grįžtamąjį ryšį ir kitose reikalingose darbo vietos praktikose ir procesuose, kurie skirti darbo gerinimo santykiams. Tai reiškia, kad darbuotojai supažindinami su organizacijos misija, tikslais, pasiekimais ir kitais pagrindiniais dalykais. Vadinasi, organizacija naudoja vertikalią komunikaciją, kad tinkamai informuotų savo darbuotojus apie savo organizacijos unikalias savybes. Be informacijos perdavimo darbuotojams, vertikali komunikacija gali vykti ir kaip viena iš direktoriaus bendravimo su darbuotojais formų. Tai padeda gauti tiesioginį grįžtamąjį ryšį, kuris dar labiau skatina darbuotojus jausti pasitenkinimą darbu ir priklausymą organizacijai. Toks bendravimo būdas įkvepia darbuotojus įsitraukti ir dalyvauti darbo politikos formavime. Tai suteikia galimybę vadovams gauti informaciją apie tai, kaip veikia organizacija, pradedant nuo žemiausio organizacijos lygio, kuriam ilgainiui, žinant poreikius, tikimasi pagerinti pasitenkinimą darbu. Vertikalus bendravimas taip pat gali perteikti darbuotojo rūpesčius, pasikartojančias darbo problemas ir retkarčiais pasitaikančius, su darbu susijusius sunkumus, apie kuriuos sužino vadovybė. Tokiu būdu gaunama daugiausia pasiūlymų ir rekomendacijų, kaip geriau atlikti užduotis, kaip parengti periodines padalinių ataskaitas, išklausomi

individualūs pasiūlymai ir įvairūs skundai dėl darbo, kurie tarnauja kaip grįžtamasis ryšys vadovybei, skirti sistemos tobulinimui. K. Doonu Gbarale, S. Lebura (2020) teigia, kad *horizontali komunikacija* yra susijusi su bendravimu tarp darbuotojų tuo pačiu metu ir su to paties rango darbuotojais, su tikslu didinti bendrą darbuotojų aktyvumą, kuris prisideda prie efektyvesnio veikimo organizacijoje. E. Terzić (2018), A. Virbalienė (2013) teigė, kad dažnai horizontalioji komunikacija yra skatinama vadovų, suvokiančių, kad ji palengvina bendravimo našumą ir sumažina nesklandumus bei netikslumus, kai reikia žmonėms užmegzti tarpusavio ryšį. Baršauskienė, Almonaitienė, Lekavičienė, Antinienė (2010) teigia, kad horizontali komunikacija padeda koordinuoti veiklą aplenkiant aukštesnias grandis ir taip taupyti darbo laiką.

Apibendrinant galima teigti, kad abu komunikacijos tipai – vertikalioji ir horizontalioji – yra būtini organizacijos veiklai. Vertikalioji komunikacija užtikrina struktūruotą ir aiškų vadovavimą. Horizontalioji komunikacija padeda gerinti bendradarbiavimą ir greitesnę problemų sprendimą. Organizacijos, kurios geba sėkmingai subalansuoti šias dvi komunikacijos formas, gali pasiekti geresnių rezultatų tiek vidiniu, tiek išoriniu lygmeniu.

1.8. Vidinės komunikacijos valdymo priemonės

Kiekviena organizacija turi turėti būdą, kaip pasidalinti svarbiais pranešimais. Vadovas paprastai norės turėti kelis skirtingus būdus, kad galėtų užtikrinti, kad informacija ir grįžtamasis ryšys palies kiekvieną darbuotoją ir bus tinkamas ir prieinamas toks būdas kiekvienam darbuotojui (Yeomans ir FitzPatrick, 2017). Siekiant palengvinti vidinį bendravimą organizacijoje yra daug komunikacijos kanalų, kuriuos galima naudoti. Hameed & Anwar (2018) pateikė keletą vidinės komunikacijos metodų. Pavyzdžiui, elektroninis bendravimas (el. paštas) (Anwar ir Ghafoor, 2017). Be to, gali būti tokia informacija kaip įvykiai ir naujienos, skelbiamos skelbimų lentose, taip pat kitų rūšių veikla socialiniuose tinkluose. Šiuo metu yra ir kitų rūšių vidiniai komunikacijos kanalai, kuriuos galima naudoti, tokie kaip telefoninių konferencijų ir vaizdo įrašų organizavimas (Anwar & Climis, 2017). Elektroninė vidinė komunikacija yra dar vienas kanalas, kuris gali būti naudojamas organizacijoje, kuri leidžia darbuotojams greičiau ir lengviau gauti informaciją. Be to, tai suteikia asmenims prieigą prie svarbios informacijos, reikalingos jų kasdieniams darbams atlikti (Anwar & Qadir, 2017). Vadovai gali duoti darbo ar užduočių nurodymus organizacijoje bendraudami iš viršaus į apačią. Geros komunikacijos iš viršaus į apačią pavyzdys yra organizacinė diagrama. Ji aiškiai parodo kiekvieno žmogaus užduotis ir pareigas. Nors bendravimas iš viršaus į apačią yra labai svarbus, tačiau nėra labai efektyvus bendravimas kaip pats savaime. Vadovai turėtų turėti galimybę gauti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų įsitikinant, kad pranešimas buvo aiškus ir suprantamas. Kad darbuotojai, kaip

organizacijos dalis, dalyvautų, galime matyti aukštyn nukreipto komunikacijos kanalo svarbą (Anwar ir Louis, 2017).

Galiausiai, tarpasmeninis, tinklų ir socialinis bendravimas yra labai svarbūs kiekvienam darbuotojui. Todėl darbuotojai turėtų efektyviai bendrauti su savo bendradarbiais ir dalytis informacija, kuri sukurs horizontalų ryšį organizacijoje (Anwar & Abdullah, 2021). Tiek formali, tiek neformali komunikacija visose organizacijose veda į kompromisą. (Anwar ir Abdullah, 2021).

Nepakankamas vidinis bendravimas sukelia gundų skleidimą, nesaugumą, dirginimą ir suirzimą. Daug problemų organizacijoje kyla dėl netobulos ir netinkamos komunikacijos (Anwar & Qadir, 2017). Daugelis akademinių tyrinėtojų teigė, kad komunikacija yra pagrindinė valdymo veikla organizacijoje atsižvelgiant į tai, kaip labai svarbu, kad visi darbuotojai organizacijos lygiu gauna informaciją, kai reikia atlikti jiems skirtas užduotis ir pareigas laiku ir tinkamai, tvarkingai siekiant organizacijos tikslų ar uždavinių. Be to, vidinės komunikacijos reikšmė nėra laikoma esmine, tik darbuotojo, atliekamų užduočių ar darbo pareiga (Abdullah ir Rahman, 2015). Per darbo dieną darbuotojai ieško socialinio kontakto su kitais bendradarbiais ir nenorėtų, kad su jais būtų elgiamasi tik kaip su asmeniu atliekančiu darbines funkcijas ar bendradarbiu.

Įrodyta, kad vidinė komunikacija yra būtina, tačiau daugelis tyrimų parodė, kad yra atotrūkis tarp vidinės komunikacijos reikšmės suvokimo ir aktualumo ir iš šio suvokimo išplaukiančių tinkamų praktinių veiksmų (Abdullah, 2019). Geras pavyzdys yra organizacijos strategijos įgyvendinimas, o vidinė komunikacija vaidina svarbų vaidmenį ją įgyvendinant. Daugelyje organizacijų vadovai sutelkia dėmesį į strategijos formavimą, o ne į strategijos įgyvendinimą. Todėl daugelio organizacinių strategijų nepavyko įgyvendinti laiku dėl prastos vidinės komunikacijos. Tai rodo vidinės komunikacijos svarbą organizacijoje ir jos vidaus poveikio našumą. Aišku, kad vadovas turėtų turėti puikius bendravimo įgūdžius, kad įgyvendintų organizacijos strategiją. Kaip matome, vadovai gali žlugti neefektyviai įgyvendinant strategiją, nes trūksta esminių bendravimo įgūdžių (Anwar & Louis, 2017). Kiekvienas darbuotojas norėtų žinoti ir suprasti, kur jo organizacija yra, kuria kryptimi ji eina, koks yra organizacijos tikslas ir koku būdu galima pasiekti tą konkretų tikslą. Todėl labai svarbu, kad vadovai komunikuotų veiksmingai, bendradarbiautų su darbuotojais ir pašalintų visus neapibrėžtumus liečiančius organizacinius tikslus. Akivaizdu, kad tai galima padaryti vidinės komunikacijos tarp vadovų ir darbuotojų pagalba. Be to, Watson Wyatt (Ali ir Anwar, 2021) nurodo, kad organizacijos, turinčios labai efektyvią vidinę komunikaciją, turi ir aukštesnį pasitenkinimo darbu lygį. Atsižvelgiant į šių dviejų tyrėjų pavyzdžius galima padaryti išvadą, kad efektyvi vidinė komunikacija bus naudinga kuriant ilgalaikius santykius tarp valdžios ir darbuotojų ir taip ateityje gauti geresnes pajamas organizacijai (Khan & Abdullah, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad labai svarbu, kad darbuotojai, kaip organizacijos dalis, dalyvautų ir įsitrauktų, bendrautų ir bendradarbiautų su bendradarbiais ir dalytųsi informacija vienas su kitu. Tiek formalus, tiek ir neformalus bendravimas visose organizacijose yra kompromisas. Dažnu atveju vadovai sutelkia dėmesį į strategijos formavimą, bet dėl nepakankamo vidinio bendravimo strategijos lieka neįgyvendintos, todėl labai svarbu, kad vadovai turėtų puikius bendravimo įgūdžius. Priešingu atveju organizacijoje vyrauja gandų skleidimas, nesaugumas, dirginimas ir suirzimas, kurie organizacijoje sukelia daug problemų.

1.9. Vidinės komunikacijos valdymą išlaisvinantys ir ribojantys veiksniai

Dauguma darbuotojų tikisi, kad vadovai sugebės atsakyti į visus klausimus, informuoti juos apie bet kokius pakeitimus, spręsti konfliktus ir informuoti juos apie organizacijos procedūras, politiką ir reglamentus (Ali, 2020). Kadangi teigiamas bendravimas turi įtakos darbuotojų moralei ir produktyvumui (Anwar, 2016), vadovų efektyvus bendravimas laikomas motyvuojančiu veiksniu, kad darbuotojai dirbtų geriau, o tai pagerintų visos organizacijos veiklą. Kita vertus, kada vadovai blogai bendrauja, tai sukelia darbuotojų demotyvaciją ir gali sukelti neigiamą poveikį ir prastėjančius organizacijos veiklos rezultatus.

Kitas svarbus išlaisvinantis bendravimo veiksnys tarp vadovų ir darbuotojų yra laiku pateikta ir tinkamai perduodama informacija. Kartais bendravimas žinutėmis ar el. paštu gali būti nepakankamas (Andavar ir kt. 2020), tuomet, norint gauti tikslią vadovo žinutę, tikslinga bendrauti akis į akį ar kitu artimo kontakto būdu. Lygiateisiai santykiai tarp darbuotojų ir vadovų skatina atvirą ir tiesioginį dialogą, o mažesnis hierarchinis atskirumas, skatina greitesnę informacijos cirkuliaciją organizacijoje.

Maža darbuotojų kaita rodo, kad organizacija geba išlaikyti savo kvalifikuotus darbuotojus, sukurdamą jiems puikią darbo aplinką ir skatindama nuolatinį glaudų bendravimą, kuris pagerina individualius organizacijos rezultatus. Bendradarbiavimas yra būtinas dirbant komandoje, nes komandinis darbas nėra efektyvus be efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo. Tai yra pagrindinė priežastis įrodanti bendravimo praktikos svarbą organizacijoje.

Išaugo vadovų vaidmuo organizacijoje (Ali, 2016). Vadovai turi sugebėti sukurti koordinuotą bendravimą tiek viduje ir išorėje, taip pat vadovai turėtų turėti galimybę ir gebėjimus perduoti informaciją savo darbuotojams (Prabhu ir kt. 2019).

Mokslininkai B. Jamal Al, G. Anwar, B. Gardi, B. Jabbar Othman, H Mahmood Aziz, S.Ali Ahmed, P. Abdalla Hamza, N. Burhan Ismael, S. Sorguli, B. Yassin Sabir (2021) savo tyrimuose pastebi, kad

dažniausiai vadovai kaltina darbuotojus bloga komunikacija arba darbuotojai mano, kad vadovai neefektyviai bendrauja su jais. Nepriklausomai nuo abiejų šalių kaltės ar blogo bendravimo, galiausiai jie turėtų susiburti ir sužinoti, kodėl kyla bendravimo problemos. Kasdienio darbo veiklose, valdyme ir sėkmingam organizacijos strategijos įgyvendinimui reikia efektyvaus vadovų ir darbuotojų bendravimo. Taip pat geras ryšys turėtų sieti ir darbuotojus. Gerinant komunikaciją, ypač iš vadovų pusės, bus teigiami organizacijos rezultatai. Daugelyje organizacijų darbuotojai skundžiasi silpna vadovo komunikacija, ypač kas liečia esminę informaciją, kuri turėtų būti pateikta el. paštu arba susitikimuose. Veiksmingas bendravimas padeda išsiaiškinti silpnąsias organizacijos vietas.

G. Bucąta A. Marius (2017) mano, kad motyvuoti darbuotojus nėra lengvas dalykas. Motyvacija yra kiekvieno žmogaus elgesio psichologinis požūris ir pagrindas, tiek asmeninėje, tiek profesinėje sferoje. Daugybė tyrimų, net tarptautiniu lygiu parodė, kad labai svarbu atsižvelgti į nefinansinius veiksnus, tokius kaip kokybiški santykiai su bendradarbiais. Vidinė komunikacija vis dažniau organizacijų programose yra traktuojama kaip nefinansinės motyvacijos veiksnys.

V. Arabadzhieva ir V. Vasilev (2020) nustatė, kad vidinė komunikacija yra ta priemonė, kuria vadovybė daro įtaką darbuotojams ir vadovauja jų darbui. Nustatyta, kad silpnėjanti vidinė komunikacija demotyvuoja darbuotojus. Kuo didesnė organizacija, tuo jai reikalingesnis bendravimas ir santykiai tarp savo darbuotojų. Komunikacija su vidine auditorija yra labai svarbus sėkmės veiksnys organizacijai. Bendravimas vaidina svarbų vaidmenį motyvuojant, didinant pasitikėjimą, kuriant bendrą tikslą ir stiprinant darbuotojų atsakomybės jausmą. Per vidinę komunikaciją organizacijose dirbantys darbuotojai gauna svarbią informaciją apie savo darbą, organizaciją, aplinką ir save. Tam pasitarnauja naudojamos modernias bendravimo priemonės (pvz., vidiniai socialiniai tinklai, vaizdo konferencijos), informacija tampa prieinama greitai ir paprastai. Debesų technologijos ir duomenų valdymo sistemos padeda efektyviai dalintis dokumentais ir informacija. Informavimas darbuotojams apie organizacijoje vykstančius svarbius sprendimus ir procesus yra vadovybės įsitraukimo ir atsakomybės apraiška. Bendrinama informacija apie vidinę aplinką padeda įveikti vidinius konfliktus ir krizes, siekti valdymo aiškumo ir skaidrumo, didinti motyvaciją darbui, stiprinti organizacijos kultūrą, taip pat suteikia kažkam priklausymo jausmą, teigia V. Arabadzhieva ir V. Vasilev (2020). Gerai informuoti darbuotojai, aktyviai dalyvauja kuriant organizacijos politiką, sukuria visuomenei gerą savo organizacijos įvaizdį (V. Arabadzhieva ir V. Vasilev, 2020). Veiksmingas vidinės komunikacijos valdymas vadovui turi būti darbo įrankis tiek organizacijoje tiek profesiniame ir asmeniniame kelyje.

Apibendrinus galima teigti, kad vidinė komunikacija gali būti stipriai paveikta tiek išlaisvinančių, tiek ribojančių veiksnių. Organizacijos, kurios sugeba sukurti atvirą, įtraukiančią ir bendradarbiavimą skatinančią aplinką, turi didesnes galimybes pasiekti aukštą darbo efektyvumą.

Tačiau, kai organizacija turi griežtą hierarchiją, trūksta pasitikėjimo tarp darbuotojų arba yra kultūrinės bei technologinės kliūtys, komunikacija gali tapti ribota ir mažiau veiksminga, tai sukelia darbuotojų demotyvaciją ir gali sukelti neigiamą poveikį ir prastėjančius organizacijos veiklos rezultatus.

2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMĄ IŠLAISVINANČIŲ IR RIBOJANČIŲ VEIKSNIŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo metodika Šiame darbe buvo atliktas – kiekybinis tyrimas – anektinė apklausa. Anketa, kaip metodas yra plačiai paplitusi, lengva ir aiški, jei bus tinkamai sudaryta. Galima teigti, kad anketa garantuoja respondentų anonimiškumą jei yra laikomasi etikos reikalavimų, o tai nulemia didesnę respondentų objektyvumą. (Kardelis, 2002).

Anketoje klausimai yra uždaro tipo, kad taupyti respondentų skiriamą laiką, klausimai/teiginiai yra konkretūs ir aiškūs.

Duomenų rinkimas – buvo sukurta anonimiška anketa, klausimai buvo trumpi, aiškūs ir sudaryti taip, kad kiekvienas respondentas suprastų klausimą vienodai, tam, kad būtų užtikrintas validumas. Kiekvienam klausimui susiję atsakymo variantai panaudojant: Likerto skalę nuo 1 iki 5 teiginių („visiškai sutinku - „visiškai nesutinku“), („niekada – „visada“). Apklausoje buvo naudojami demografiniai klausimai norint ištirti respondentų charakteristikas, taip pat buvo naudota ICSQ (*angl.* Internal communication satisfaction Questionnaire) instrumentas, norint ištirti respondentų vidinės komunikacijos pasitenkinimą. Anketinė apklausa buvo patalpinta į apklausa.lt svetainę. Respondentų skaičius buvo apskaičiuotas calculator.net imties dydžio skaičiuokle (sample size calculator). Buvo tiriami Panevėžio miesto ir Panevėžio rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojai bei logopedai ir spec. pedagogai. Tiriamųjų tikslūs skaičiai buvo ieškomi švietimo valdymo informacinėje sistemoje (ŠVIS). Buvo apklausti 191 respondentai.

Duomenų apdorojimas/analizė – . Buvo atliktas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), kurio metu buvo apdorojami statistiniai duomenys su *Microsoft Office Excel*, *IBM SPSS Statistics* kompiuterinėmis programomis. Microsoft Office Excel programa apdorojami demografiniai duomenys, su IBM SPSS Statistics išsamesnei duomenų analizei, bandant siekti nustatyti Kronbancho alfa koeficientą, skalių validumą, patikimumą. Anketinės apklausos metu surinkti duomenys sisteminami ir grafiškai aprašomi Buvo analizuojami atsakymai, apskaičiuojami ir lyginimai procentais, skaičiuojama Kronbancho alfa koeficientas.

Tyrimo imtis

Tyrimo imčiai nustatyti buvo taikoma ši formulė:

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

- n- imties dydis
- p- tiriamo požymio dalis
- z- koeficientas, apskaičiuojamas priklausomai nuo pasirinkto patikimumo, jei patikimumas

95proc., tai $z = 1,95$

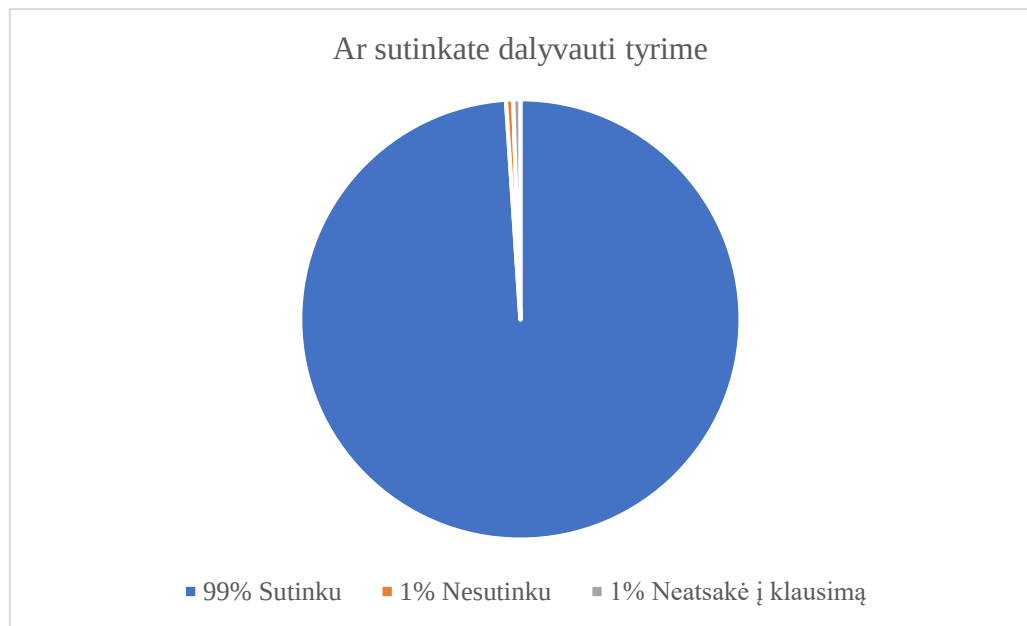
- delta – leistina paklaida 5%
- N- populiacijos (generalinės aibės) dydis.

Taigi norint atlikti apklausą su 5 proc. paklaida, reikia apklausti nemažiau kaip 191 respondentų.

2.1. Tyrimo dalyvių charakteristikos

Šiame skyriuje pateikiami tyrimų rezultatai, jų apibendrinimas ir analizė, kurie bus vaizduojami paveiksluose.

Šiuo klausimu buvo norima sužinoti ar respondentai sutinka dalyvauti tyrime (žr. 2 pav.).

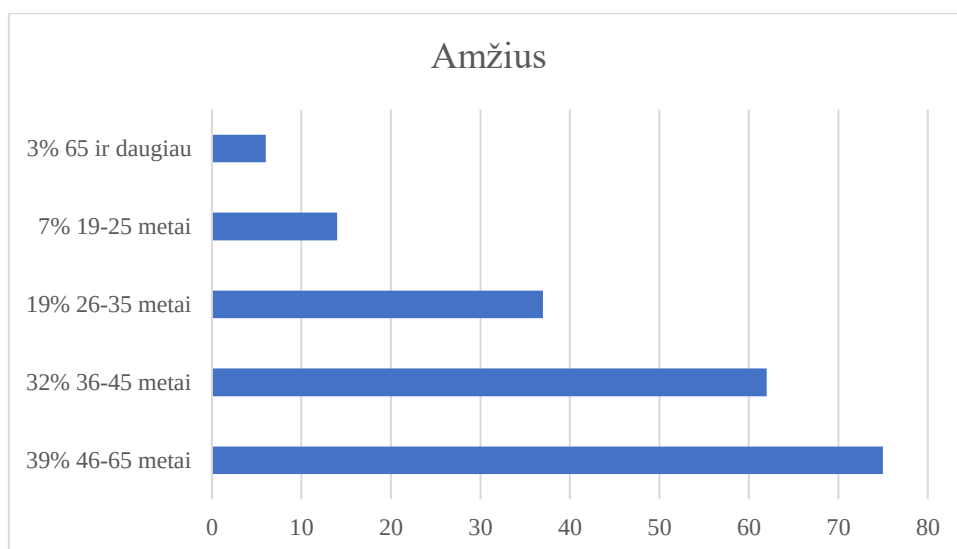


2 pav. Ar sutinkate dalyvauti tyrime (proc.)

Kaip galima matyti didžioji dalis respondentų (99 proc.) sutiko dalyvauti tyrime, tačiau 1 proc. nesutiko dalyvauti tyrime ir 1 proc. neatsakė į šį klausimą.

Apibendrinant galima teigti, kad didžioji dalis respondentų sutinka dalyvauti tyrime.

Pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų amžių (žr. 3 pav.)

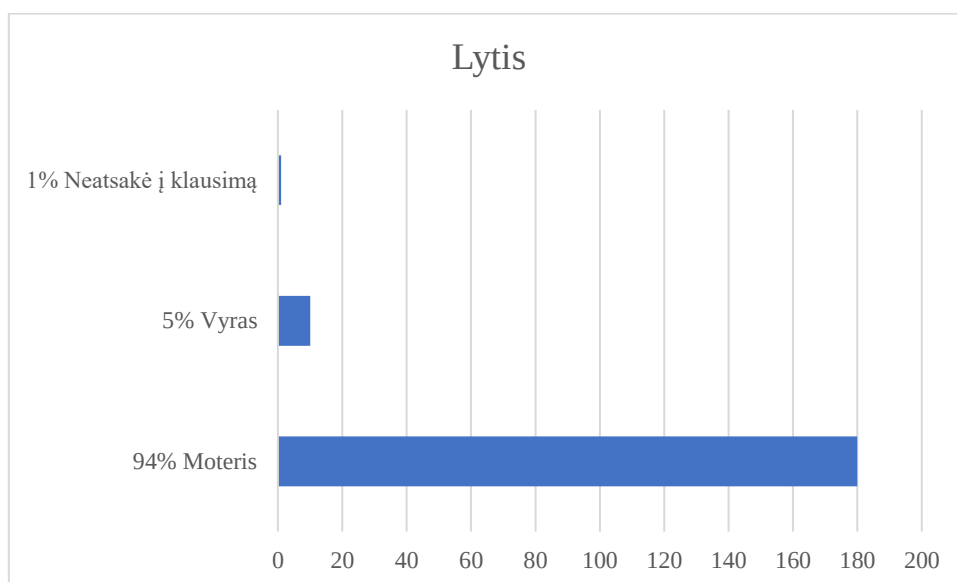


3 pav. Jūsų amžius (proc.)

Analizuojant respondentų atsakymus apie jų amžių, daugiausiai (39 proc.) yra 46–65 m. Šiek tiek mažiau (32 proc.) atsakė, kad jų amžius 36–45 m., 19 proc. atsakiusių yra 26–35 m., 7 proc. 19–29m. ir mažiausi (3 proc.) atsakė, kad yra 65 m. ir daugiau.

Apibendrinant yra matoma, kad daugumos respondentų amžius yra 46–65 m. ir 36–45 m. (71 proc.), 26–35 m. ir 19–25 metų yra 26 proc. ir mažiausiai (3 proc.) yra 65m. ir daugiau.

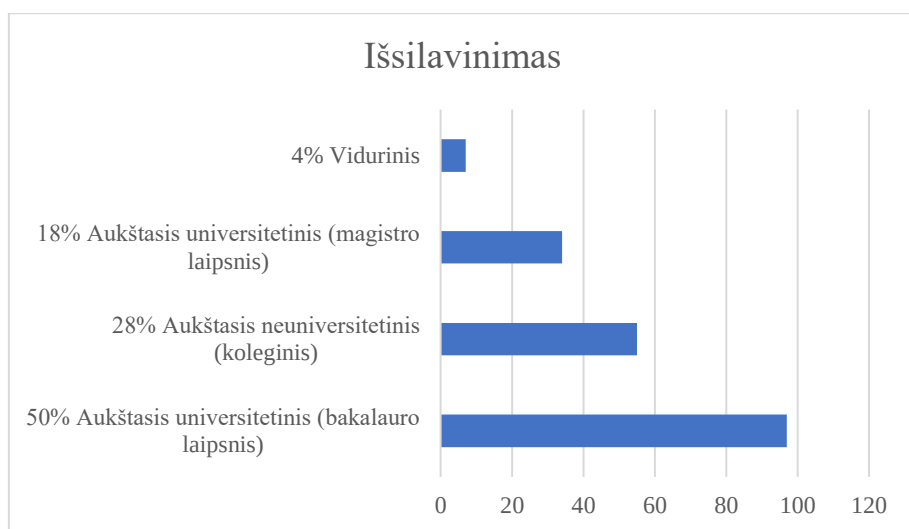
Antruoju klausimu buvo norima išsiaiškinti respondentų lytį. (žr. 4 pav.)



4 pav. Jūsų lytis (proc.)

Galima matyti, kad 94 proc. atsakiusių yra moterys. 5 proc. vyrų ir į šį klausimą neatsakė 1 proc. Tada galima teigti, kad moterų yra dauguma.

Trečiuoju klausimu norima buvo sužinoti respondentų išsilavinimą (žr. 5 pav.)

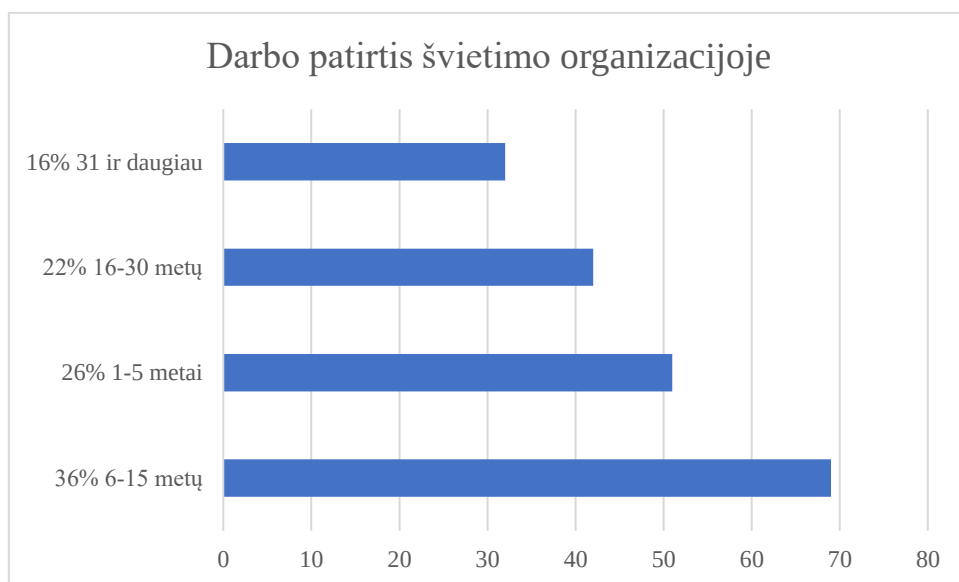


5 pav. Jūsų išsilavinimas (proc.)

Dauguma (50 proc.) atsakiusių respondentų turi aukštąjį universitetinį bakalauro laipsnį. 28 proc. turi aukštąjį neuniversitetinį (koleginį) išsilavinimą. 18 proc. turi aukštąjį universitetinį magistro laipsnį ir mažiausiai (4 proc.) atsakė turintys vidurinį išsilavinimą.

Galima apibendrinti, kad pusė apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 18 proc. turintys magistro laipsnį ir mažiausiai (4 proc.) turi vidurinį išsilavinimą.

Ketvirtuoju klausimu buvo siekiama sužinoti respondentų darbo patirtį švietimo organizacijoje (žr. 6 pav.)

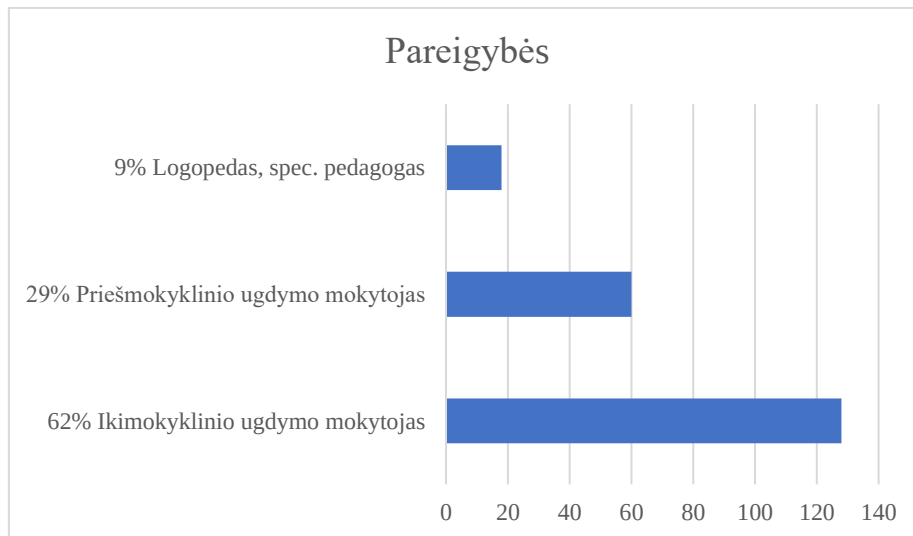


6 pav. Jūsų darbo patirtis švietimo organizacijoje (proc.)

Pagal respondentų atsakymus galima matyti, kad 36 proc. darbo patirties turi švietimo organizacijoje 6–15 m. 26 procentai turi 1–5 m. darbo patirtį, ne daug skiriasi nuo atsakiusiųjų (22 proc.), kurių patirtis 16–30 m. ir mažiausiai (16 proc.) turi 31 m. ir daugiau darbo patirties švietimo organizacijoje.

Apibendrinant gautus atsakymus, galima teigti, kad atsakiusių dauguma darbo patirties švietimo organizacijoje turi 6–15 metų.

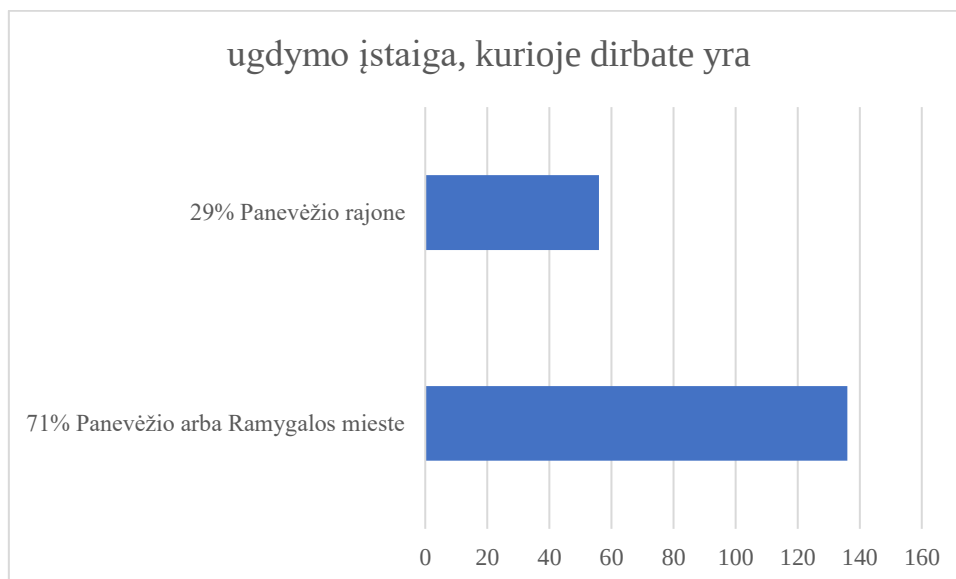
Penktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų pareigybes (7 pav.)



7 pav. Jūsų pareigybė (proc.)

Iš gautų atsakymų matoma, kad didžioji dalis ikimokyklinio ugdymo mokytojos (62 proc.), 29 proc. atsakė, kad yra priešmokyklinio ugdymo mokytojai ir mažiausiai atsakiusių logopedų ir spec. pedagogų, kurie sudaro 9 proc.

Šeštuoju klausimu norima buvo sužinoti respondentų darbo vietovę (žr. 8 pav.)



8 pav. Ugdymo įstaiga, kurioje Jūs dirbate yra (proc.)

Dauguma atsakiusių (71 proc.) dirba Panevėžio arba Ramygalos mieste, 29 proc. respondentų dirba Panevėžio rajone.

3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMĄ IŠLAISVINANČIŲ IR RIBOJANČIŲ VEIKSNIŲ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

3.1. Vidinės komunikacijos valdymą išlaisvinantys veiksniai

Nustatytas stiprus klausimyno patikimumo koeficientas skalėms, kai Krobanchio alfa yra 0,807 koeficientas, kas turėtų formuoti vidinę komunikaciją organizacijoje. Tad ši lentelė parodo, kad atsakymai yra tarpusavyje susiję ir kaip patikimai matuoja respondentų nuomonę apie vidinės komunikacijos formavimą.

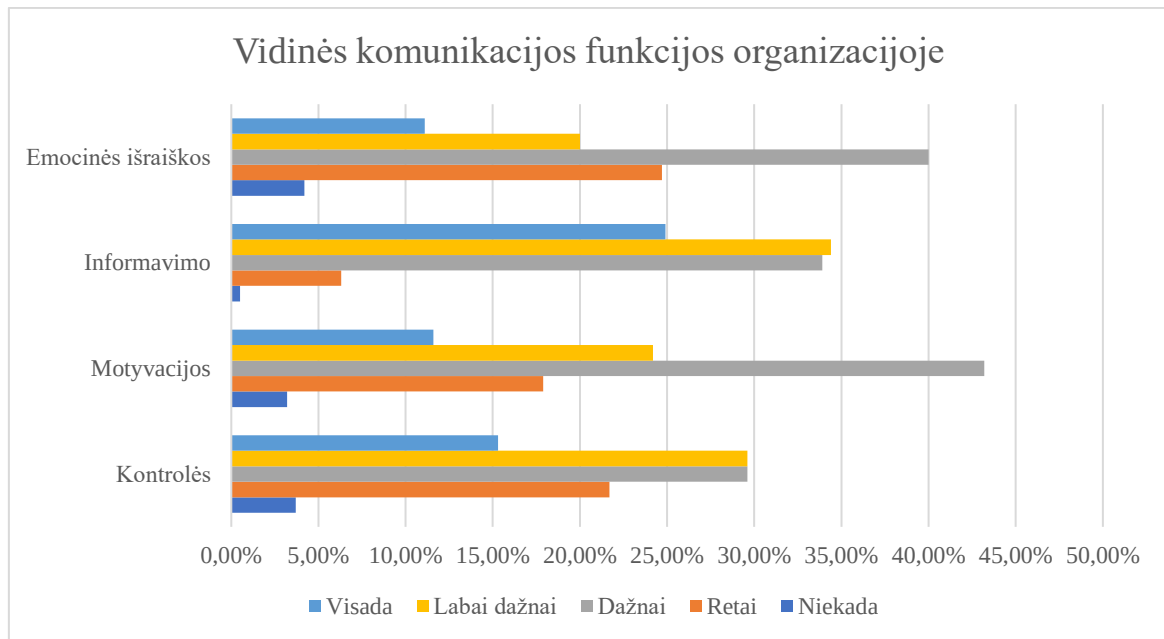
1 lentelė. Kas turėtų formuoti vidinę komunikaciją ugdymo įstaigoje pagal Krobanchio alfa

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,807	0,818	3

2 lentelė. Kas turėtų formuoti vidinę komunikaciją įstaigoje pagal Krobanchio alfa

	Skalės vidurkis	Skalės dispersija	Bendra koreliacija	Kvadratinė koreliacija	Cronbacho alfa
Organizacijos vadovas	8,66	2,620	0,707	0,672	0,681
Organizacijos direktoriaus pavaduotojas ugdymui	8,71	2,646	0,778	0,702	0,619
Organizacijos bendruomenė	8,83	2,732	0,511	0,278	0,900

Vidinės komunikacijos valdymui svarbios funkcijos: emocinės raiškos, informavimo, motyvavimo, kontrolės (žr. 9 pav.).

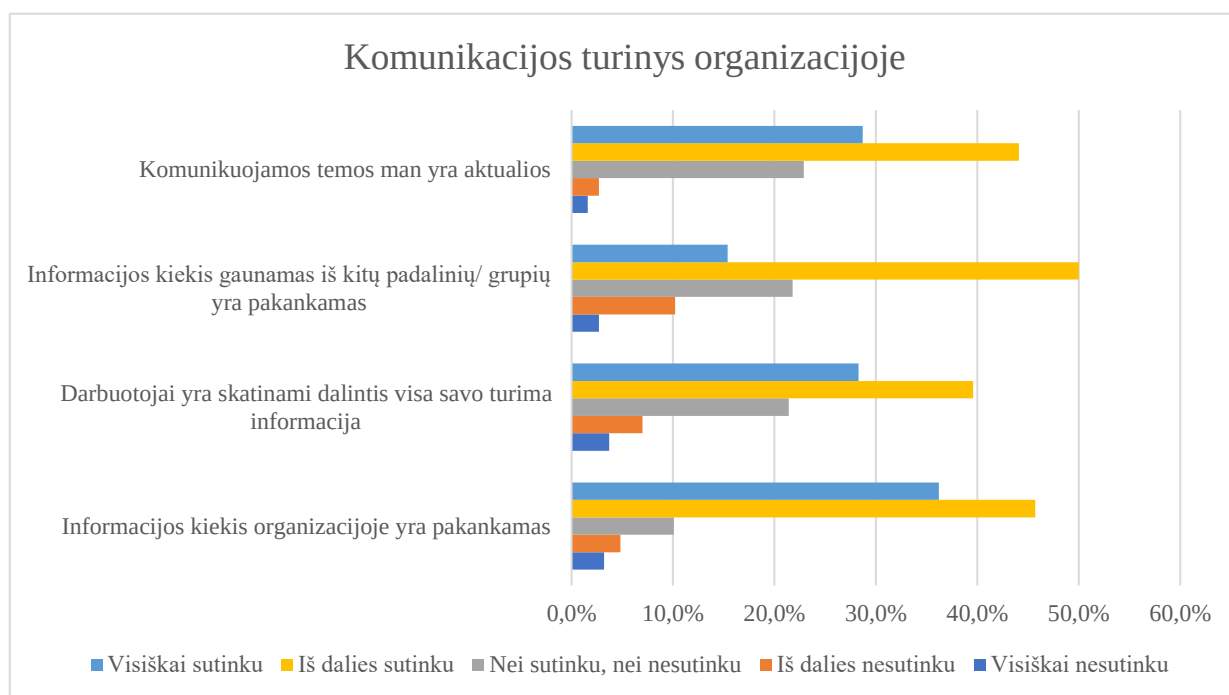


9 pav. Vidinės komunikacijos funkcijos (proc.)

Tyrimo respondentai nurodė, kad jų organizacijos vidinės komunikacijos funkcijos dažnai būna motyvacijos (43,20 proc.), dažnai emocinės išraiškos (40 proc.) ir labai dažnai informavimo (34,40 proc.)

Apibendrinant galima teigti, kad didelė dalis respondentų mano, kad jų organizacija skiria dėmesį didesniai jų įsitraukimui ir vyrauja motyvacijos funkcija. Dažnai naudojama emocinės išraiškos funkcija, kuri gali būti išreikšta respondentų įsiklausimu į jų poreikius. Taip pat labai dažnai respondentai nurodė, kad vidinės komunikacijos funkcijos yra informavimas, gerus informavimo procesus.

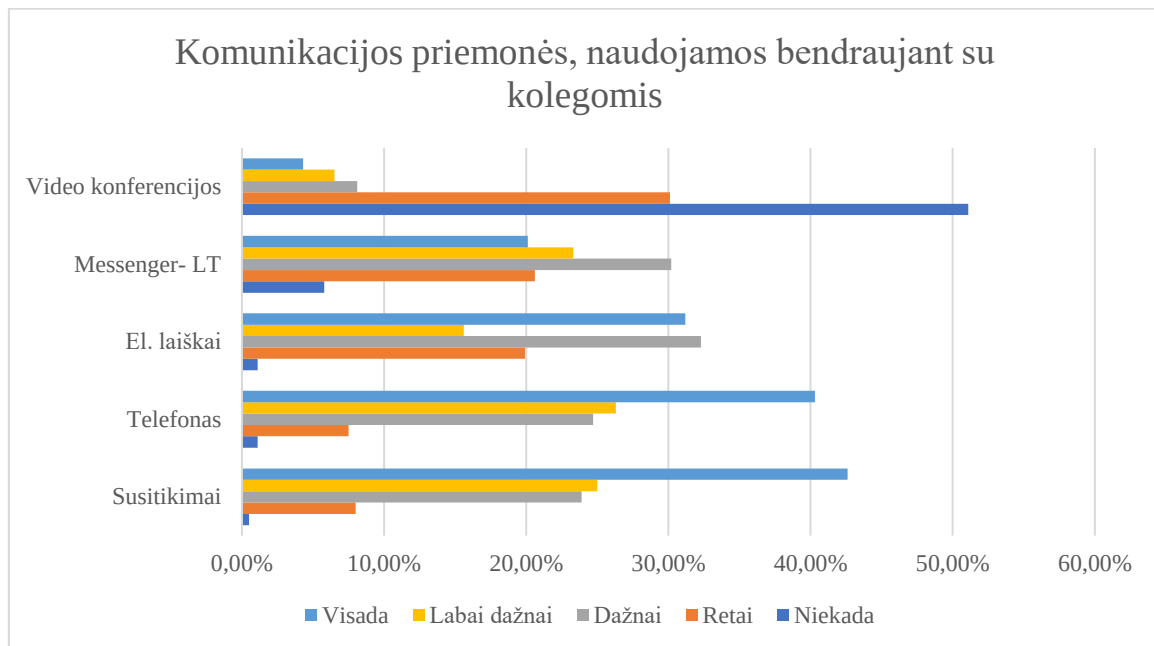
Nustatyti organizacijos, kurioje respondentai dirba, vidinės komunikacijos turinį ir paprašyti įvertinti pateiktus teiginius. (žr. 10 pav.)



10 pav. Komunikacijos turinys (proc.)

Apibendrinant galima matyti, kad respondentai teigiamai vertina savo organizacijos komunikacijos turinį, tačiau mažiausiai iš dalies sutikusių, kad darbuotojai yra skatinami dalintis visa savo turima informacija. Iš dalies sutinka pusė atsakiusių respondentų, kad informaciją gauna iš kitų grupių ar padalinių. 45,7 proc. mano, kad informacijos kiekis pakankamas, 44,1 proc. iš dalies sutinka, kad komunikuojamos temos jiems yra aktualios.

Išsiaiškinti kokios organizacijos vidinės komunikacijos priemonės dažniausiai naudojamos komunikuojant su kolegomis (žr. 11 pav.)

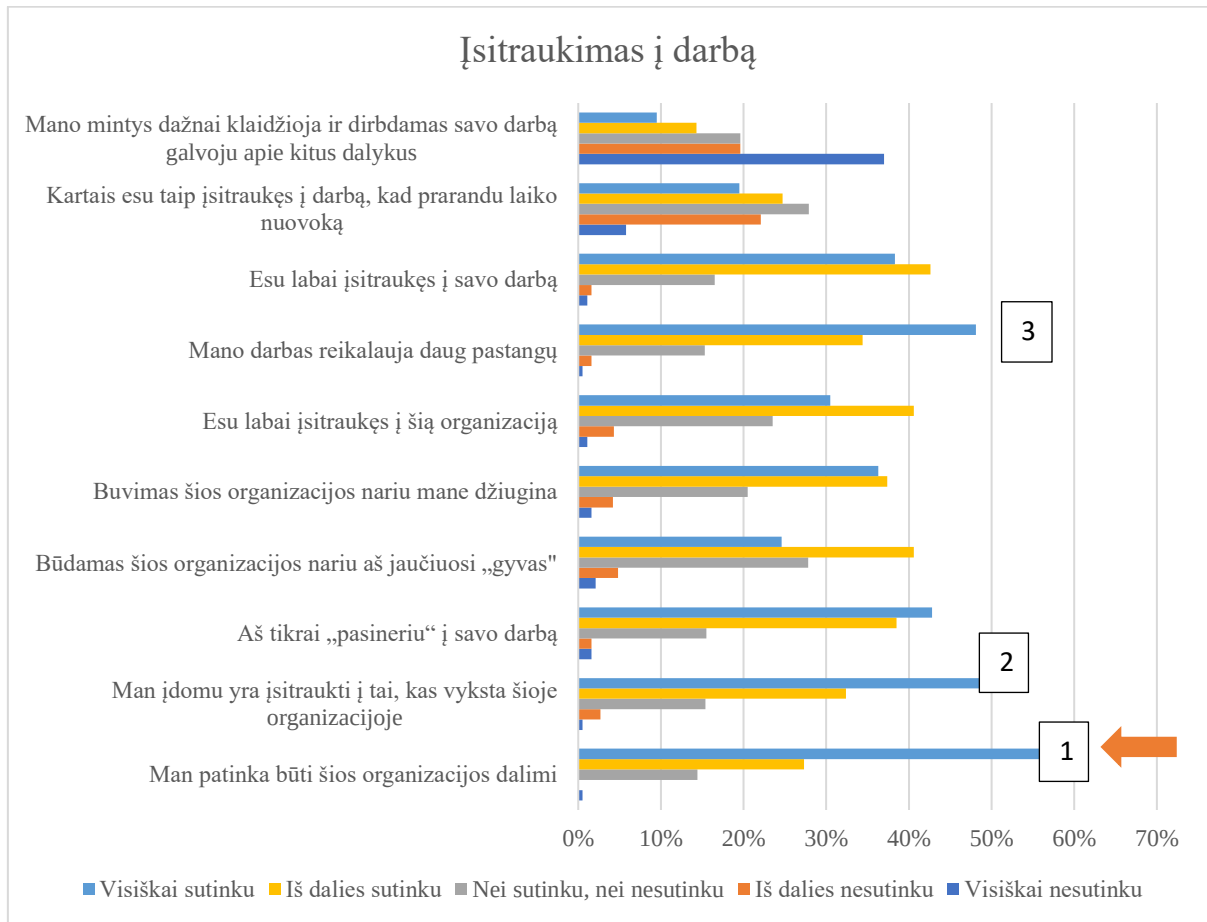


11 pav. Organizacijos vidinės komunikacijos priemonės bendraujant su kolegomis

Respondentai pažymėjo, kad visada (46,20 proc.) naudoja susitikimus, bei telefonus (40,30 proc.) kaip vidinės komunikacijos priemonę su kolegomis, tačiau niekada nenaudoja video konferencijų (51,10 proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad atsakiusieji renkasi „gyvą“ bendravimą su kolegomis, arba bendravimą telefonu, tačiau nenaudoja virtualių susitikimų „video konferencijų“ kurios tai sparčiai populiarėja.

Nustatyti respondentų įsitraukimą į darbą (žr. 12 pav.)



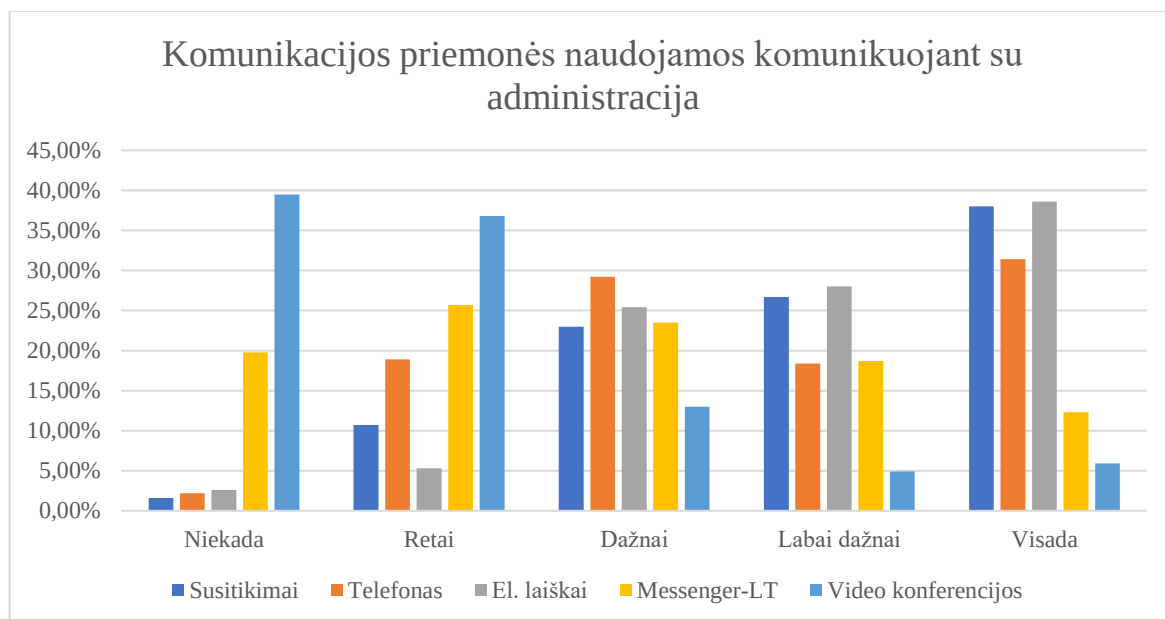
12 pav. Įsitraukimas į darbą (proc.)

Tyrimo metu respondentai nurodė, kad visiškai sutinka, kad jiems patinka būti savo organizacijos dalimi (58 proc.). 49 proc. atsakiusiųjų visiškai sutinka, kad jiems įdomu įsitraukti į tai kas vyksta jų organizacijoje. Taip pat visiškai sutinka 48 proc., kad jų darbas reikalauja daug pastangų, ir jie visiškai nesutinka, kad jų mintys dažnai klaidžioja kažkur kitur dirbant savo darbą.

Apibendrinus galima teigti, kad tyrimo dalyvių įsitraukimas į darbą yra teigiamas, jiems patinka būti savo organizacijos dalimi, jiems įdomu įsitraukti į tai kas vyksta jų organizacijoje, galima teigti, kad darbo mikro klimatas yra geras, tačiau supranta, kad jų įsitraukimas į darbą reikalauja daug pastangų ir įsitraukia į savo darbą ir mintys jų neklaidžioja kažkur.

3.2. Vidinės komunikacijos valdymą ribojantys veiksniai

Išsiaiškinti kokios organizacijos vidinės komunikacijos priemonės dažniausiai naudojamos komunikuojant su administracija (žr. 13 pav.)

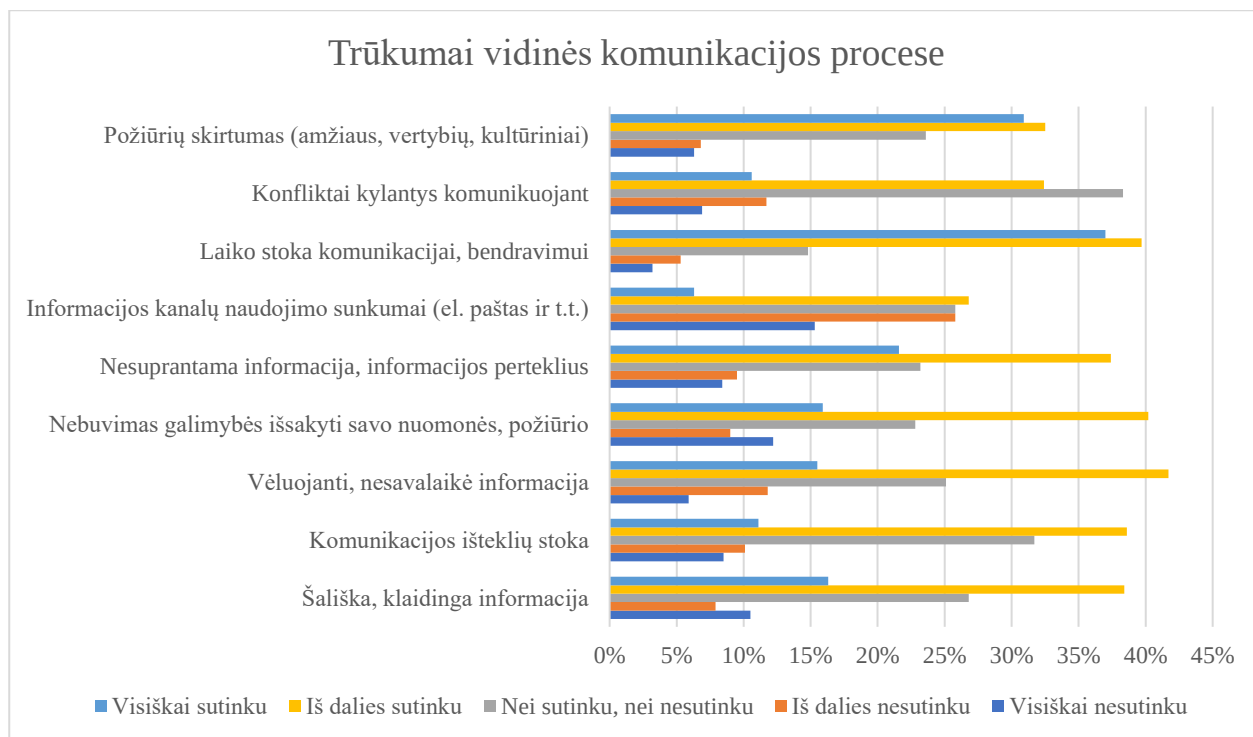


13 pav. Vidinės komunikacijos priemonės dažniausiai naudojamos komunikuojant su organizacijos administracija (proc.)

Respondentai nurodė, kad visada naudoja elektroninius laiškus (38,60 proc.) bei susitikimus (38 proc.) niekada nenaudoja video konferencijų (39,50 proc.) kaip vidinės komunikacijos priemonės su administracija.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai nurodė, kad visada naudoja elektroninius laiškus, tačiau pažymėjo, kad nei gyvus susitikimus akis į akį naudoja, nei nenaudoja video konferencijų, kaip vidinės komunikacijos priemonės su administracija.

Kokia respondentų nuomonė apie pagrindinius trūkumus vidinės komunikacijos procese organizacijoje? (žr. 14 pav.)



14 pav. Pagrindiniai trūkumai vidinės komunikacijos procese organizacijoje (proc.)

Daugiausiai tyrimo respondentai pažymėjo, kad iš dalies sutinka, kad didžiausias vidinės komunikacijos trūkumas - tai vėluojanti, nesavalaikė informacija (42 proc.), nebuvimas galimybės išsakyti savo nuomonę (40 proc.) , laiko stoka komunikacijai, bendravimui (40 proc.).

Apibendrinant galima pastebėti, kad respondentų nuomone jų organizacijoje pagrindinis trūkumas vėluojanti informacija , nėra išklausomas jų balsas ir neturi galimybės išreikšti savo nuomonės ir tiek pat procentų atsakiusiųjų mano, kad pagrindinis trūkumas vidinės komunikacijos yra laiko stoka komunikacijai ir bendravimui.

DISKUSIJA

Šio tyrimo tikslas buvo: išanalizuoti vidinės komunikacijos valdymą ribojančius ir išlaisvinančius veiksnius švietimo organizacijoje. Tyrimo rezultatai atskleidė kelias svarbias išvalgas, kurios turi reikšmingą poveikį švietimo institucijų efektyvumui.

Tyrimas parodė, kad vidinę komunikaciją turėtų formuoti direktoriaus pavaduotojas ugdymui ir bendruomenė, tačiau prie jos turėtų formavimo prisidėti ir įstaigos vadovas, kad aiškus ir nuoseklus informacijos perdavimas. Taip pat tyrimas parodė, kad daugiausiai pas dalyvavusius tyrime vidinės komunikacijos funkcijos yra : motyvavimo, emocinės išraiškos ir informavimo, kaip jau teigė (Anwar, 2016), kad teigiamas bendravimas turi įtakos darbuotojų moralei ir produktyvumui, vadovų efektyvus bendravimas laikomas motyvuojančiu veiksniu, kad darbuotojai dirbtų geriau, o tai pagerintų organizacinę veiklą. Kita vertus, kada vadovai blogai bendrauja, tai sukelia darbuotojų demotivaciją ir gali sukelti neigiamą poveikį ir prastėjančius organizacijos veiklos rezultatus.

Taip pat buvo nusatyta, kad respondentai vertina teigiamai savo organizacijos komunikacijos turinį, tačiau nėra skatinami dalintis savo turima informacija.

Apibendrinus galima teigti, kad tyrimo dalyvių mikroklimatas organizacijoje geras. Į darbą žiūri teigiamai, jiems patinka būti savo organizacijos dalimi, jiems įdomu įsitraukti į tai kas vyksta jų organizacijoje, galima teigti, kad vidinė komunikacija darbuotojus išlaisvina ir yra valdoma tinkamai.

Vis dėlto tyrimo metu buvo nustatyti ir keli ribojantys vidinės komunikacijos veiksniai. Vienas iš pagrindinių buvo hierarchinė struktūra, kuri trukdo sklandžiam informacijos srautui, ne laiku gaunama informacija, negalėjimas išsakyti savo nuomonės.

Be to, organizacija nepakankamai sukūrė galimybių į vidinę komunikaciją įtraukti technologijų, o tai lėtino informacijos perdavimą ir sukūrė papildomų kliūčių, nes tyrimo dalyviai nurodė, kad beveik niekada nenaudoja video konferencijų nei su administracija, nei su savo kolegomis. V. Arabadzhieva ir V. Vasilev (2020) teigė, kad nustatyta, kad silpnėjanti vidinė komunikacija demotyvuoja darbuotojus. Kuo didesnė organizacija, tuo jai reikalingesnis bendravimas ir santykiai tarp savo darbuotojų. Komunikacija su vidine auditorija yra labai svarbus sėkmės veiksnys organizacijai. Bendravimas vaidina svarbų vaidmenį motyvuojant, didinant pasitikėjimą, kuriant bendrą tikslą ir stiprinant darbuotojų atsakomybės jausmą. Per vidinę komunikaciją organizacijose dirbantys darbuotojai gauna svarbią informaciją apie savo darbą, organizaciją, aplinką ir save. Informavimas darbuotojams apie organizacijoje vykstančius svarbius sprendimus ir procesus yra vadovybės įsitraukimo ir atsakomybės apraiška. Bendrinama informacija apie vidinę aplinką padeda įveikti vidinius konfliktus ir krizes, siekti valdymo aiškumo ir skaidrumo, didinti motyvaciją darbui, stiprinti organizacijos kultūrą, taip pat suteikia kažkam priklausymo jausmą, mano.

Apibendrinus galima teigti, kad reikia stiprinti informacijos perdavimo būdus, nebe riboti o išlaisvinti darbuotojų norą bendrauti, dalintis savo nuomone, idėjomis ir būti pilnaverte organizacijos dalimi.

IŠVADOS

Išanalizavus vidinės komunikacijos valdymą išlaisvinančių veiksnių švietimo organizacijoje teorinius aspektus, galima teigti, kad:

1. svarbus bendravimo išlaisvinantis veiksnys tarp vadovų ir darbuotojų yra perduodama ir laiku pateikta tinkama informacija. Kartais bendravimas žinutėmis ar el. paštu gali būti nepakankamas, tuomet tikslingas bendravimas akis į akį ar kitas artimas kontaktas, norint gauti tikslią vadovo žinutę. Bendradarbiavimas yra būtinas dirbant komandoje, nes komandinis darbas nėra efektyvus be efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo, tik efektyvi vidinė komunikacija gali padėti sukurti įsipareigojantį personalą ir pasitikėti savo vadovybe ir visi kartu siektų vieno bendro numatyto organizacijos tikslo. Daug problemų organizacijoje kyla dėl netobulos ir netinkamos vidinės komunikacijos.

Išanalizavus vidinės komunikacijos valdymą ribojančius veiksnius švietimo organizacijoje teorinius aspektus, galima teigti, kad:

2. tyrimo metu buvo nustatyti vyraujantys hierarchiniai veiksniai, kuri trukdo sklandžiam informacijos srautui, ne laiku gaunama informacija, negalėjimas išsakyti savo nuomonės, o tai gali demotyvuoti darbuotojus. Taip pat ir organizacija nepakankamai sukūrė galimybių į vidinę komunikaciją įtraukti technologijų, o tai lėtino informacijos perdavimą ir sukūrė papildomų kliūčių, nes tyrimo dalyviai nurodė, kad beveik niekada nenaudoja video konferencijų nei su administracija, nei su savo kolegomis. Nes kuo didesnė organizacija, tuo jai reikalingesnis bendravimas ir santykiai tarp savo darbuotojų. Komunikacija su vidine auditorija yra labai svarbus sėkmės veiksnys organizacijai. Bendravimas vaidina svarbų vaidmenį motyvuojant, didinant pasitikėjimą, kuriant bendrą tikslą ir stiprinant darbuotojų atsakomybės jausmą. Per vidinę komunikaciją organizacijose dirbantys darbuotojai gauna svarbią informaciją apie savo darbą, organizaciją, aplinką ir save. Informavimas darbuotojams apie organizacijoje vykstančius svarbius sprendimus ir procesus yra vadovybės įsitraukimo ir atsakomybės apraiška. Bendrinama informacija apie vidinę aplinką padeda įveikti vidinius konfliktus ir krizes, siekti valdymo aiškumo ir skaidrumo, didinti motyvaciją darbui, stiprinti organizacijos kultūrą, taip pat suteikia kažkam priklausymo jausmą, mano.

Išanalizavus vidinės komunikacijos valdymą išlaisvinančius veiksnius švietimo organizacijoje galima teigti, kad:

3. ne tik direktoriaus pavadootojas ugdymui ar bendruomenė turėtų formuoti vidinę komunikaciją, bet ir vadovas, kad kartu įsitrauktų į bendrus sprendimus, informacijos dalinimą, gražų bendravimą. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad organizacija naudoja: motyvacinės, informavimo, emocinės išraiškos vidinės komunikacijos funkcijas. Emocinė išraiška turėtų remtis ir į pagarbą, tarpusavio supratimą, gražų bendravimą, kurį galima būtų gerinti organizuojant bendrus bendruomenės susibūrimus. Galima būtų daugiau motyvuoti darbuotojus, pastebint jų mažus laimėjimus, ar geras ir gražias idėjas. Galima būtų įtraukti į kvalifikacijos kėlimą, ir organizuoti daugiau mokymų apie bendravimą tarpusavyje, konfliktų sprendimą ir efektyvų informacijos perdavimą. Norint perduoti informaciją, galima būtų sukurti bendruomenės informavimo kanalus, kad informacija pasiektų laiku, tačiau nebūtų ir perteklinė.

4. Išanalizavus vidinės komunikacijos valdymą ribojančius veiksnius švietimo organizacijoje, galima teigti, kad: Kiekvienoje organizacijoje labai svarbi vidinė komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų, todėl ją galima būtų stiprinti rengiant reguliarius susitikimus, aptariant svarbiausius įvykius, perduoti laiku norimą informaciją, kaip minėjo dalyviai dalyvavę tyrime, kad nenaudoja video konferencijų, galima būtų pradėti naudoti ir šią priemonę, gal įsitrauktų daugiau darbuotojų, kurie tą akimirką negali dalyvauti gyvuose susitikimuose, taip atrastų ir daugiau laiko bendravimui ir informacija pasiektu visus laiku. Dar galima būtų didinti darbuotojų atsakomybės jausmą, įtraukiant juos labiau į organizacijos veiklas, sprendimų priėmimą, taip būtų labiau išgirstas jų balsas ir priimama jų nuomonė, juk kiekvienas nori būti išgirstas, tai didintų ir jų motyvaciją įsitraukiant į darbą. Organizacijoje atlikti įsivertinimus vidinės komunikacijos tema, atlikti bent du katus į metus, taip gerinant vidinės komunikacijos kokybę.
5. Tyrimas įrodo, kad išlaisvinatys veiksniai yra susiję su tuo, kad organizacijos nariams patinka būti savo organizacijos dalimi, jie įsitraukia ir pasineria į savo darbą, jaučiasi esantys organizacijos dalimi, džiugina jų darbas, nors jis ir reikalauja daug pastangų.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos įstaigų vadovams ir bendruomenei:

1. Kadangi vidinės komunikacijos valdymas labai svarbus veiksnys organizacijoje, siūloma dažniau regnti tiesioginius susirinkimus, kad vadovai ir darbuotojai dalyvautų akis į akį, ir visa informacija pasiektų kiekvieną organizacijos narį, skatinti po kiekvieno susitikimo pasidalinti grįžtamuoju ryšiu.
2. Vadovams siūloma labiau įsitraukti į darbuotojų emocinę būseną, stengtis išklausti kiekvieną, priimti jo nuomonę ir siūlomas idėjas.
3. Galima būtų įtraukti į kvalifikacijos kėlimą, ir organizuoti daugiau mokymų apie bendravimą tarpusavyje, konfliktų sprendimą ir efektyvų informacijos perdavimą ne tik tarp vadovo ir darbuotojų, bet ir tarpusavyje.
4. Organizacijoje atli
5. kti įsivertinimus vidinės komunikacijos tema, atlikti bent du katus į metus, taip gerinant vidinės komunikacijos kokybę

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abdullah, Z., & Antonay, C. (2012). Perception of employees on internal communication of a leading five-star hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 8(7), 15–22.
2. Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Hamza, P. A., Ismael, N. B., Sorguli, S., & Sabir, B. Y. (2021). Business communication strategies: Analysis of internal communication processes. *Journal of Business Communication*, 3(3), 35-48. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.4>
3. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Organizational learning as a determining factor in firm performance. *GOYA*, 68(374), 193–202.
4. Altinöz, M. (2008). An overall approach to the communication of organizations in conventional and virtual offices. *Proceedings of the World Academy of Science, Engineering and Technology*.
5. Alparslan, A. M., & Keskin Kılınc, U. (2015). The power of informal communication and perceived organizational support on energy at work and extra role behavior: A survey on teachers. *International journal of Human Sciences*, 12(2).
6. Anwar, K., & Qadir, G. H. (2017). A study of the relationship between work engagement and job satisfaction in private companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 239944.
7. Anwar, K. (2016). Comparison between cost leadership and differentiation strategy in agricultural businesses. *Custos E Agronegocio on Line*, 12(2), 212–231.
8. Arab, Z., & Muneeb, A. (2021). An employees' perspective of effective communication as a strategy for enhancing organizational performance. *Journal of Economics and Management Sciences*, 2(1), 104–122. <https://doi.org/10.31841/KJEMS.2021.65>
9. Borca, C., & Baesu, V. (2013). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *SIM*, 2013, 1-10
10. Bucăța, G., & Rizescu, A. M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review*, XXII(1).
11. Constantin, E. C., & Baiasa, C. C. (2014). Employee voice – Key factor in internal communication. *WCES*,
12. Gaižauskaitė I., & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa (vadovėlis)* Vilnius
13. Gbarale, K. D., & Leburu, S. (2020). Vertical communication and employee performance in emerging economy public organizations: *The imperatives of organizational culture*, 6(6) 171-177.
14. Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal communication. In R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring public relations*, Pearson Education.
15. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.

16. Klimčiauskaitė-Janavičienė, A. (2023). *Pirmieji karo Ukrainoje metai – ukrainiečių pabėgėlių vaikų ugdymo modelių Europoje apžvalga. Studijos, edukacija*, 53(1), 90–92.
17. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (1985) Vilnius: Alma littera
18. Lietuvos Respublika. (1991, birželio 25 d.). *Švietimo įstatymas* (Nr. I-1489). Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimas.
19. Makarskaitė-Petkevičienė, R. (2022). *Naujosios ugdymo programos: Keletas reikšmingų aspektų*. Vilniaus universitetas. 19(2), 54-55
20. Naidu Jureddi, D., & Brahmaiah, N. (2016). Barriers to effective communication. *Language and Literature: An International Peer Reviewed Journal*, 3(Spl. Issue 2)
21. Navakauskytė, J., & Kazlauskienė, D. (2015). Tytuvėnų gimnazijos vidinės komunikacijos proceso veiksmingumo vertinimas. *Šiaulių valstybinė kolegija*.
22. Rani, K. U. (2016). Communication barriers. *Veda's Journal of English Language and Literature*, 3(2).
23. Riihimäki, J. (2017). *Performing internal communication with the help of digital tools: A study of how employees utilize internal communication together with digital tools* (Master's thesis, Uppsala University). Uppsala University
24. Shrifian, L. (2011). Collegial management to improve the effectiveness of managers: Organizational behavior in educational institutions. In *Proceedings of the International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011)*. ScienceDirect.
25. Slijepčević, M., Bovan, A., & Radojević, I. (2018). Internal communications as a factor of company's efficiency
26. Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons
27. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija
28. Taylor, D. (2010). *Atvira lyderystė*. Vilnius: Alma Littera
29. Terzić, E. (2018). The significance of vertical and horizontal communication for business effectiveness in sports organisations. *Sport Science: International Scientific Journal of Kinesiology*.
30. Tkalac Verčić, A., Sinčić Coric, D., & Pološki Vokic, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: Validating the internal communication satisfaction questionnaire.
31. Vasilev, V., & Arabadzhieva, V. (2020). Internal communications as a tool for effective public policies: From theoretical dilemmas to practical decisions.
32. Verghese, A. K. (2017). Internal communication: Practices and implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3).

33. Virbalienė, A. (2013). *Vidinė organizacijos komunikacija*. Klaipėda: [Leidykla]. ISBN 978-9986-31-386-1
34. Zaidi, B., Joshi, D., Gupta, D., Shukla, G., Goel, K., & Wahi, H. (2016). External communication: A shift in focus of companies in India
35. Zaumane, I. (2018). Internal communication challenges in 21st century organization: Leadership perspective. *IJRDO-Journal of Business Management*

PRIEDAI

1 priedas

ANKETA

VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VALDYMĄ IŠLAISVINANTYS IR RIBOJANTYS VEIKSNIAI ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE

Gerbiamas Respondente,

Esu Paulina Skrickienė, Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos magistro studijų studentė. Šiuo metų atliekų tyrimą tema „Vidinės komunikacijos valdymą išlaisvinantys ir ribojantys veiksniai švietimo organizacijoje“. Tyrimas skirtas išsiaiškinti „vidinės komunikacijos valdymo išlaisvinančius ir ribojančius veiksnius švietimo organizacijoje“. Gauti atsakymai bus naudojami mokslo tikslais, jūsų atsakymai bus konfidencialūs.

Dėkoju už Jūsų atsakymus !

1. Jūsų amžius

- 19-25 metai
- 26-35 metai
- 36-45 metai
- 46-65 metai
- 65 ir daugiau

2. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

3. Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis išsilavinimas
- Aukštasis universitetinis
- Bakalauro laipsnis
- Magistro laipsnis

4. Jūsų darbo patirtis švietimo organizacijoje

- 1-5 metai
- 6-15 metų
- 16-30 metų
- 31 ir daugiau

5. Jūsų pareigybės

- Vadovas
- Direktoriaus pavaduotojas ugdymui
- Mokytojas

6. Ugdymo įstaiga kurioje Jūs dirbate yra:

- Mieste
- Miestelyje
- Kaimo vietovėje

7. Kas Jūsų nuomone turėtų formuoti vidinę komunikaciją ugdymo įstaigoje ?

	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijos vadovas					
Organizacijos direktoriaus pavaduotojas ugdymui					
Organizacijos bendruomenė					

8. Kokios organizacijos vidinės komunikacijos priemonės dažniausiai naudojamos komunikuojant su administracija ?

	Niekada	Retai	Dažnai	Labai dažnai	Visada
Susitikimai					
Telefonas					
El. laiškai					
Messenger					
Video konferencijos					

9. Kokios organizacijos vidinės komunikacijos priemonės dažniausiai naudojamos komunikuojant su kolegomis ?

	Niekada	Retai	Dažnai	Labai dažnai	Visada
Susitikimai					
Telefonas					
El. laiškai					
Messenger					
Video konferencijos					

10. Kokie Jūsų nuomone pagrindiniai trūkumai vidinės komunikacijos procese organizacijoje ?

	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Šališka, klaidinga informacija.					
Komunikacijos išteklių stoka					
Vėluojanti, nesavalaikė informacija.					
Nebuvimas galimybės išsakyti savo nuomonės, požiūrio.					
Nesuprantama informacija. Informacijos perteklius.					
Informacijos kanalų naudojimo sunkumai (intranetas, el. paštas).					
Laiko stoka komunikacijai, bendravimui.					
Konfliktai kylantys komunikuojant.					
Požiūrių skirtumas (amžiaus, vertybių, kultūriniai skirtumai)					

11. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie komunikacijos turinį.

	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Informacijos kiekis organizacijoje yra pakankamas.					
Darbuotojai yra skatinami dalintis visa savo turima informacija.					
Informacijos kiekis gaunamas iš kitų padalinių/ grupių yra pakankamas.					
Komunikuojamos temos man yra aktualios.					

12. Kokios vidinės komunikacijos funkcijos yra Jūsų organizacijoje ?

	Niekada	Retai	Dažnai	Labai dažnai	Visada
Kontrolės					
Motyvacijos					
Informavimo					
Emocinės išraiškos					

13. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie įsitraukimą į darbą (pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienam teiginiui).

	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku

Man patinka būti šios organizacijos dalimi					
Man įdomu yra įsitraukti į tai, kas vyksta šioje organizacijoje.					
. Aš tikrai „pasineriu“ į savo darbą.					
Būdamas šios organizacijos nariu aš jaučiuosi „gyvas“.					
Buvimas šios organizacijos nariu mane džiugina					
Esu labai įsitraukęs į šią organizaciją.					
Mano darbas reikalauja daug pastangų.					
Esu labai įsitraukęs į savo darbą.					
Kartais esu taip įsitraukęs į darbą, kad prarandu laiko nuovoką.					
.Mano mintys dažnai klaidžioja ir dirbdamas savo darbą galvoju apie kitus dalykus.					