

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Vytautas DAUKANTAS, Dovilė DAUKANTIENĖ

**VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ANALIZĖ IR EFEKTYVINIMAS
VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE (ŠIAULIŲ
APSKRITIES PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Vytautas DAUKANTAS, Dovilė DAUKANTIENĖ

**VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ANALIZĖ IR EFEKTYVINIMAS
VALSTYBINĖJE MOKESČIŲ INSPEKCIJOJE (ŠIAULIŲ
APSKRITIES PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autoriai Vytautas Daukantas, Dovilė Daukantienė

Vadovas Doc.dr. Jonas Pacevičius.....

Recenzentas Doc.dr. Linas Žalys.....

SANTRAUKA

Vytautas Daukantas, Dovilė Daukantiėnė

Vidinės komunikacijos analizė ir efektyvinimas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (Šiaulių apskrities pavyzdžiu).

Magistro darbas.

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama komunikacijos organizacijoje svarba, struktūra, vidinės komunikacijos efektyvumo reikšmė bei vidinės komunikacijos efektyvinimo būdai. Teorinėje dalyje analizuojami Lietuvos ir užsienio autorių teiginiai vidinės organizacijos komunikacijos klausimais, akcentuojami teigiamai ir neigiamai komunikacijos efektyvumą veikiantys veiksniai ir faktoriai. Praktinėje dalyje atliekamas vidinės komunikacijos Šiaulių apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje tyrimas darbuotojų nuomonės požiūriu, identifikuojamos probleminės vidinės komunikacijos sritys. Remiantis tyrimo rezultatais buvo sudarytas vidinės komunikacijos efektyvinimo modelis, komunikacijos efektyvinimo koncepcija, kur nurodomos rekomenduotinos vidinės komunikacijos analizuojamoje organizacijoje efektyvinimo kryptys ir galimybės.

SUMMARY

Vytautas Daukantas, Dovilė Daukantiėnė

The analysis and increasing the effectiveness of internal communication in the State Tax Inspectorate (for example of Siauliai District).

Master's work.

In this Master's final paper there are investigated the importance of communication in organization, it's structure, the significance of internal communication efficiency and it's ways of improvement. In theoretical part there are presented the standpoints of Lithuanian and foreign scientists in the field of internal organization communication influencing factors that affect internal organization communication. In practical part there was conducted the investigation of internal communication in Siauliai Country State Tax Inspectorate in terms of employees' opinions. Based on the results of the investigation there was concluded internal communication efficiency increasing model, communication efficiency conception, which set's out recommendations of internal communication efficiency improving directions and opportunities in this organization.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	3
TURINYS	4
LENTELĖS	6
PAVEIKSLAI	7
ĮVADAS	9
1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ	
TEORINIŲ ASPEKTŲ	12
1.1. Komunikacijos organizacijoje samprata ir reikšmė	12
1.2. Komunikacijos proceso modelio analizė	14
1.3. Komunikacijos organizacijoje funkcijos.....	17
1.4. Vidinės komunikacijos organizacijoje analizė	18
1.4.1. Verbalinė ir neverbalinė komunikacija.....	18
1.4.2. Vertikali ir horizontali komunikacija	20
1.4.3. Formalioji ir neformali komunikacija.....	23
1.5. Vidinės komunikacijos organizacijoje priemonės ir metodai	24
2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO ANALIZĖ	28
2.1. Efektyvios komunikacijos samprata	28
2.2. Veiksniai, lemiantys komunikacijos organizacijoje efektyvumą.....	29
2.3. Komunikacijos proceso kliūtys.....	32
2.4. Komunikacinių procesų organizacijoje efektyvinimas	37
3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ANALIZĖ IR EFEKTYVINIMAS ŠIAULIŲ AVMI: ANKETINIO TYRIMO REZULTATAI	40
3.1. Apklauso metodo samprata socialiniuose moksluose	40
3.2. Tyrimo metodologija ir organizavimas.....	41
3.3. Valstybinės mokesčių inspekcijos veikla ir komunikacinė sistema	44
3.4. Respondentų demografinių – socialinių charakteristikų analizė	46
3.5. Vertikalios ir horizontalios komunikacijos ypatybių analizė darbuotojų nuomonių aspektu	49
3.5.1. Komunikacijos dažnumo, metodų ir priemonių analizė	49
3.5.2. Su darbo procesu susijusios informacijos vertinimas	55
3.5.3. Neformalios komunikacijos analizė.....	58
3.5.4. Neverbalinės komunikacijos svarba	62
3.6. Vidinės komunikacijos barjerų analizė.....	65
3.7. Darbuotojų nuomonių apie bendravimą su tiesioginiais vadovais analizė	71
3.7.1. Tiesioginių vadovų bendravimo, informacijos bei užduočių vertinimas.....	72
3.7.2. Grįžtamojo ryšio vertinimas	78
3.8. Informacijos kokybės vertinimas pagal SPPAGOT kriterijus.....	87
3.9. Šiaulių AVMI vidinės komunikacijos efektyvinimo modelis ir jo pagrindimas	93
3.9.1. Organizacinio lygio veiksmų efektyvinimas	96
3.9.2. Tarpasmeninio lygio veiksmų efektyvinimas	97
IŠVADOS	99
REKOMENDACIJOS	102

LITERATŪRA	104
PRIEDAI	108
1 priedas Lietuvių ir užsienio literatūros autorių komunikacijos sąvokos apibrėžimai.....	109
2 priedas Komunikacijos proceso modeliai	110
3 priedas Komunikacijų įvairovė.....	111
4 priedas Komunikavimo tinklų pavyzdžiai	112
5 priedas Vidinės komunikacijos organizacijoje formos.....	113
6 priedas Anketa	114
7 priedas Šiaulių AVMI valdymo struktūra.....	118
8 priedas Respondentų nuomonių apie gaunamos informacijos dažnumą pasiskirstymas pagal amžių (proc.)	119
9 priedas Respondentų nuomonių apie gaunamos informacijos dažnumą pasiskirstymas pagal pareigas (proc.).....	120
10 priedas Respondentų hipotezių tarp kintamųjų tikrinimo rezultatai (χ_2 kriterijus) *	121
11 priedas Spirmeno koreliacinių koeficientų reikšmės (r).....	122

LENTELĖS

1 lentelė. Komunikacijos proceso elementų analizė.....	14
2 lentelė. Vidinės komunikacijos priemonėmis perduodamos pranešimų rūšys.....	23
3 lentelė. Vidinės komunikacijos metodų privalumai ir trūkumai.....	24
4 lentelė. Informacijos praradimas pranešimą perduodant per penkis hierarchinius lygius.....	31
5 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	40
6 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal gaunamos informacijos dažnumą (proc.).....	48
7 lentelė. Respondentų nuomonė apie formalią informaciją (proc.).....	53
8 lentelė. Santykių su tiesioginiais vadovais ir bendradarbiais vertinimas (proc.).....	58
9 lentelė. Komunikacijos problemų vertinimas (proc.).....	64
10 lentelė. Tiesioginių vadovų bendravimo, informacijos bei užduočių vertinimas (proc.).....	70
11 lentelė. Vadovų ir pavaldinių grįžtamojo ryšio vertinimas (proc.).....	77
12 lentelė. Informacijos kokybės vertinimas pagal SPPAGOT kriterijus.....	85

PAVEIKSLAI

1 pav. Esminiai komunikacijos principai.....	11
2 pav. Komunikavimo organizacijose tikslai (pagal Moorhead ir Griffin, 1990).....	12
3 pav. Komunikacijos proceso modelis.....	13
4 pav. Vertikali ir horizontali komunikacija organizacijoje.....	18
5 pav. Dažniausiai paplitę formalūs mažų grupių tinklai.....	21
6 pav. Informacijos srantai organizacijoje.....	27
7 pav. Faktorai, susiję su komunikacijos efektyvumu organizacijoje.....	29
8 pav. Komunikacijos kanalo efektyvumo skalė (pagal Milton, 1981).....	33
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.).....	44
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžiaus grupes (proc.).....	45
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (proc.).....	46
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje (proc.).....	46
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos trūkumą (proc.).....	49
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal naudojamą komunikacijos priemonę (proc.).....	50
15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal naudojamą komunikacijos priemonę bendraujant su vadovais ir bendradarbiais (proc.).....	51
16 pav. VMI komunikacinių sistemų naudojimo dažnumas (proc.).....	52
17 pav. Formalios informacijos vertinimas pagal užimamas pareigas (proc.).....	55
18 pav. Respondentų nuomonių apie asmeninius santykius su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais pasiskirstymas (proc.).....	56
19 pav. Respondentų nuomonių apie asmeninius santykius pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.).....	57
20 pav. Respondentų nuomonių apie santykius su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais pasiskirstymas pagal pareigas (proc.).....	57
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę apie gandus (proc.).....	59
22 pav. Respondentų nuomonių apie gandus pasiskirstymas pagal amžių (proc.).....	59
23 pav. Respondentų nuomonių apie gandus pasiskirstymas pagal pareigas (proc.).....	60
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nežodinės informacijos svarbumą (proc.).....	61
25 pav. Respondentams svarbios neverbalinės komunikacijos formos (proc.).....	61
26 pav. Respondentams svarbių neverbalinės komunikacijos formų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (proc.).....	62
27 pav. Respondentams svarbių neverbalinės komunikacijos formų pasiskirstymas pagal pareigas (proc.).....	62

28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitaikančius nesklandumus (proc.).....	63
29 pav. Respondentų nuomonių apie darbuotojų perkrovimą informacija pasiskirstymas pagal amžių ir pareigas (proc.).....	65
30 pav. Respondentų nuomonių apie gandų vaidmenį įstaigoje pasiskirstymas pagal amžių ir pareigas (proc.).....	68
31 pav. Respondentų nuomonė apie pakankamą vadovo dvipusį bendravimą pagal amžių ir pareigas (proc.).....	71
32 pav. Tiesioginių vadovų skiriamų papildomų užduočių vertinimas (proc.).....	75
33 pav. Respondentų nuomonių apie susirinkimų metu teikiamus pasiūlymus pasiskirstymas pagal pareigas ir stažą (proc.).....	78
34 pav. Respondentų nuomonių apie vadovų atsižvelgimą į pasiūlymus pasiskirstymas pagal pareigas ir stažą (proc.).....	79
35 pav. Respondentų nuomonių apie darbo vertinimo kriterijų teisingumą pasiskirstymas pagal pareigas ir stažą (proc.).....	83
36 pav. Informacijos kokybės vertinimas (vidurkiai).....	86
37 pav. Informacijos kokybės vertinimas pagal amžiaus grupes (vidurkiai).....	86
38 pav. Standartiniai nuokrypiai pagal amžiaus grupes.....	87
39 pav. Informacijos kokybės vertinimas pagal pareigas (vidurkiai).....	88
40 pav. Standartiniai nuokrypiai pagal pareigas.....	89
41 pav. Informacijos kokybės vertinimas pagal darbo stažą (vidurkiai).....	89
42 pav. Standartiniai nuokrypiai pagal darbo stažą.....	90
43 pav. Šiaulių AVMI taikytinas vidinės komunikacijos efektyvinimo modelis.....	92
44 pav. Komunikacijos efektyvinimo koncepcija.....	93

IVADAS

Pastaraisiais dešimtmečiais vis daugiau dėmesio skiriama vidinių komunikacinių procesų organizacijose gerinimui, kadangi efektyvi vidinė komunikacija organizacijoje yra vienas svarbiausių elementų, lemiančių jos funkcionavimą ir sėkmę. Kaip teigia J.A.F.Stoner (Stoner, Freeman ir kt., 1999, p.516), *komunikacija* yra gija, jungianti visas svarbiausias valdymo proceso dalis: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę, todėl įmonės veikla be komunikacijos yra neįmanoma. Efektyvus informacijos valdymas valstybės institucijose bei verslo įstaigose yra viena iš demokratijos realizavimo sąlygų, kad būtų užtikrintas valdymo skaidrumas ir atskaitomumas visuomenei.

Temos naujumas ir aktualumas. Įžengus į trečiąjį tūkstantmetį, labai išaugo sukuriamos informacijos apimtys. Kiekvienos organizacijos egzistavimui bei efektyviam darbui reikalinga savalaikė, tiksli ir kokybiška informacija, kuria privaloma nuolatos keistis. Informacija yra komunikacijos pagrindas. Komunikacija turi tenkinti grupių ir individų lūkesčius, leisdama jiems efektyviai atlikti savo pareigas. Efektyvi komunikacija turi vykti visomis kryptimis, jos srautai turi plaukti žemyn, aukštyn ir skersai, apimdami visas sudėtines dalis ir visą struktūrą.

Specialistai *vidinę komunikaciją* apibrėžia kaip ryšių su visomis vidinėmis grupėmis formavimą ir vadybą, padedant organizacijai pasiekti jos tikslų, efektyviai konkuruoti ir didinti organizacijos vertę (Bumblytė, Ramanauskaitė, 2004). Vidinė komunikacija organizacijoje yra vienas svarbiausių įmonės vidinės veiklos ir darbinės atmosferos veiksnių. Gera vidinė komunikacija skatina efektingai atlikti darbus ir įgyvendinti organizacijos tikslus. Todėl viena iš būtinų priemonių, padedančių siekti organizacijoje bendrų tikslų yra efektyvūs komunikaciniai procesai. Organizacijoje informacija perduodama įvairiais būdais. Vertikalios ir horizontalios komunikacijos proceso metu visų sričių darbuotojai keičiasi informacija su visais organizacijos struktūriniais sluoksniais – aukščiausio ir vidutinio lygio vadovais, tiesioginiais vadovais bei bendradarbiais. Grįžtamoju ryšiu paremti komunikaciniai procesai gali ženkliai pagerinti veiklos rezultatus.

Efektyvios vidinės komunikacijos dėka sklandžiau ir operatyviau sprendžiamos organizacijoje iškilusios problemos. Tyrimai rodo, kad organizacijos, kurios pritaiko savo veikloje vidinės komunikacijos praktiką, gali pasiekti dvigubai geresnių veiklos rezultatų. Pavyzdžiui, analizuodamas komunikacijos efektyvumo įtaką organizacijoms, N.Paliulis (Paliulis ir kt., 2004, p.112) pateikia užsienyje atliktų tyrimų rezultatus, kad komunikacija turi didelę reikšmę organizacijos sėkmei: 73% JAV, 63% Anglijos ir 85% Japonijos vadovų komunikaciją laiko pagrindiniu veiksniu organizacijų veiklos efektyvumui kelti. Tai įrodo, kad norint pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą, reikia gerinti komunikacijos organizacijoje veiksmingumą.

Magistro darbo mokslinę problemą sąlygoja tai, kad komunikacija egzistuoja kiekvienoje organizacijoje, tačiau ne visur ji yra efektyvi. Vidinė komunikacija turi užtikrinti efektyvų organizacijos darbą, o efektyvios komunikacijos svarbą įmonė itin įvertina tada, kai ištinka krizė. Krizinėmis sąlygomis, kai greita organizacijos reakcija tampa būtinybe, išorinė komunikacija priklauso nuo to, kaip efektyviai organizuojama vidinė komunikacija. Valdant komunikacijos procesus organizacijoje, dėmesį reikia skirti tiek komunikacijos priemonėms, tiek tarpasmeniniams žmonių santykiams organizacijoje, kadangi organizaciją sudaro kartu dirbantys ir tam tikrų tikslų siekiantys žmonės, kurių darbo kokybė ir rezultatai labai didele dalimi priklauso nuo sklandaus komunikacijos proceso organizacijoje.

Tyrimo problemą pasirinktoje organizacijoje, Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (VMI), atspindi tai, kad 2009 metai VMI yra labai sunkūs – reikia įgyvendinti daug mokesčių įstatymų pakeitimų, o šiems pakeitimams įgyvendinti būtina parengti naujus poįstatyminius teisės aktus, mokesčių deklaracijų formas, pritaikyti turimas informacines sistemas, konsultacinę bazę bei interneto svetainę, papildomai informuoti bei šviesti mokesčių mokėtojus. Todėl dažnai kintantys administruojamų mokesčių įstatymai bei kiti teisės aktai reikalauja greito reagavimo į kintančius mokesčių administravimo procesus. Situacijos mokesčių administravimo srityje vertinimui atlikti reikalinga greita ir kokybiška turimos informacijos analizė. Vadinasi, VMI darbuotojams dėl dažnai besikeičiančios informacijos ir didelio jos kiekio tenka papildomas darbo krūvis. Neigiamos įtakos vidinės komunikacijos efektyvumui gali turėti įtakos ir tai, kad 2009 m. VMI valstybės biudžeto asignavimus sumažinus 12%, atitinkamai ir darbo užmokesčiui, VMI numato sumažinti 247 pareigybes, todėl

Tyrimo objektas – vidinė komunikacija ir jos efektyvinimas Šiaulių apskrities Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (toliau AVMI).

Darbo tikslas – išanalizuoti Šiaulių AVMI vidinę komunikaciją bei numatyti vidinės komunikacijos efektyvinimo galimybes.

Siekiant užsibrėžto tikslo, darbe keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti vidinės komunikacijos sampratą teoriniu aspektu;
2. Išanalizuoti vidinės komunikacijos efektyvumą skatinančius ir slopinančius veiksnius;
3. Sudarius klausimyną Šiaulių AVMI darbuotojams, atlikti standartizuotą apklausą raštu ir remiantis apklausos rezultatais įvertinti Šiaulių AVMI vidinę komunikaciją bei jos efektyvumą;
4. Nustatyti vidinės komunikacijos problemas Šiaulių AVMI;
5. Numatyti vidinės komunikacijos efektyvinimo galimybes Šiaulių AVMI.

Hipotezė. Efektyvi vidinė komunikacija Šiaulių AVMI priklauso nuo informacijos perdavimo priemonių efektyvumo, perduodamos informacijos kiekio ir kokybės.

Tyrimo metodika. Uždavinių įgyvendinimui buvo atlikta aktualios mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių analizė, naudotasi mokslinių straipsnių internetinėmis duomenų bazėmis. Pagrindinis tyrimo instrumentas – standartizuota anketinė apklausa raštu. Tyrimo instrumentą sudarė atviri, uždari ir pusiau uždari klausimai. Tyrime dalyvavo 232 respondentai iš Šiaulių AVMI. Tyrimas vyko 2009 metų sausio - vasario mėnesiais. Apklausos raštu statistinė duomenų analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus (skaičiuojant respondentų nuomonių aritmetinį vidurkį, procentinę išraišką) ir loginius duomenų analizės būdus (lyginimą grupavimą, svarbiausių veiksnių išskyrimą ir apibendrinimas, hipotezių tikrinimą). Gautų rezultatų analizė iliustruojama lentelėmis bei paveikslais. Duomenų apdorojimui naudojama Microsoft Excel skaičiuoklė bei SPSS statistinė programa. Darbe statistiniam ryšiui įvertinti naudojamas Spirmeno (*Spearman*) koreliacijos koeficientas (skaičiuojant kintamųjų tiesinę priklausomybę) ir Chi – kvadrato (Chi - square) kriterijus (lyginant, ar tam tikrą požymį keliose populiacijose turi ta pati dalis tiriamųjų).

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama aktuali mokslinė literatūra vidinės komunikacijos tema. Teorinėje literatūros analizėje nustatyta, kad lietuvių ir užsienio mokslininkai akcentuoja vis didesnę vidinės komunikacijos svarbą organizacijos veiklos sėkmei, apibrėždami komunikaciją kaip patį reikšmingiausią organizacijoje procesą, kurio metu vyksta tiek natūralus žmogiškas bendravimas, tiek svarbios informacijos perdavimas, priėmimas ir interpretavimas. Pabrėžiama, kad siekiant efektyvios organizacijos veiklos, reikia užtikrinti efektyvų pasikeitimą informacija tarp įvairių organizacijos valdymo lygių, tarp įvairių jos padalinių bei darbuotojų. Atlikus vidinės komunikacijos darbuotojų nuomonių aspektu tyrimą, nustatyti vidinės komunikacijos efektyvumą skatinantys ir slopinantys veiksniai, identifikuotos probleminės sritys. Gauti tyrimo rezultatai galėtų būti praktiškai pritaikomi gerinant vidinę komunikaciją analizuotoje įmonėje. Remiantis tyrimo rezultatais buvo sudarytas vidinės komunikacijos efektyvinimo modelis, komunikacijos efektyvinimo koncepcija, kur nurodomos rekomenduotinos vidinės komunikacijos analizuojamoje organizacijoje efektyvinimo kryptys ir galimybės.

Magistrantų pasiskirstymas darbo dalimis – bendros dalys: įvadas, apklausos duomenų analizė, išvados, pasiūlymai. Dovilė Daukantienė: vidinės komunikacijos organizacijoje analizė teoriniu aspektu. Vytautas Daukantas: efektyvios komunikacijos samprata.

1. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ TEORINIU ASPEKTU

Komunikacija – tai priemonė, kurios pagalba į vieningą visumą sujungiami visa organizacinė veikla, nes organizacijos valdymo veikla – tai ne kas kita, kaip pastovūs komunikaciniai srautai. Kiekvienoje organizacijoje kasdien keičiamasi informacija, ji perduodama tiesioginiais ir netiesioginiais kanalais; vyksta nenutrūkstamas komunikacinis procesas, kuriame dalyvauja kiekvienas organizacijos narys (Guščinskienė, 2000, p.79). Komunikacijos valdymas yra procesas, kuriuo yra siekiama organizacijoje optimaliai koordinuoti informacijos išteklius bei komunikacijos kanalus. Komunikacinių procesų valdymo tikslas yra sukurti efektyvią komunikaciją, t.y. kad komunikacija duotų norimą efektą.

1.1. Komunikacijos organizacijoje samprata ir reikšmė

Komunikacija – labai sudėtingas ir įvairialypis procesas, todėl visų pirma derėtų apibrėžti komunikacijos sąvoką. Pirmiausiai šis terminas buvo pradėtas naudoti kibernetikoje, o vėliau paplito filosofijoje, psichologijoje, vadyboje ir tapo šių mokslo sričių tyrinėjimo objektu. Tarptautinių žodžių žodyne (1985, p.257) pateikiamos tokios sąvokos komunikacija (lot. *communicatio* - pranešimas) reikšmės: sužinojimas; bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais. B.Grebliauskienė (Grebliauskienė, Večkienė, 2004, p.17), remdamasi užsienio autoriais (McQuail, Windahl, 1993), rašo, kad komunikacijos sampratą dar 1948 metais suformulavo amerikiečių politologas H.Lasswellas, o kiti tyrėjai (Myers, Fabun) aprašė šio proceso nenutrūkstamą, kadangi neįmanoma identifikuoti komunikacijos pradžios ir pabaigos, tik stebėti ir analizuoti jos vyksmą įvairiais laiko tarpniais.

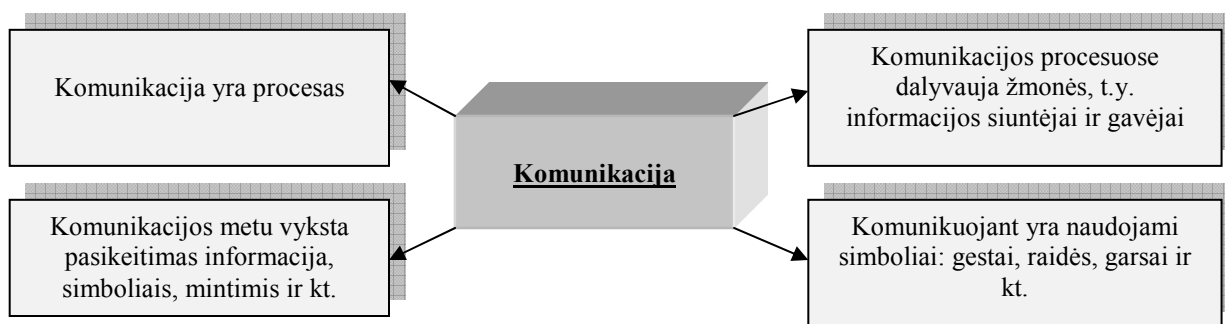
Komunikacija, anot G.Dubausko (Dubauskas, 2006, p.132) ir V.Cheptavičienės (Cheptavičienė, 2003, p.4), yra suprantama kaip procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis. Kitaip tariant, *komunikacija* – tai informacijos perdavimo ir priėmimo procesas. Be to, remiantis B.Grebliauskiene ir N.Večkienė, komunikacija – nenutrūkstamas, nebaigtinis ir integralus procesas. Integralumas reiškia, kad „sunku išskirti komunikacijos sudedamąsias dalis ir kintamuosius, jie glaudžiai susiję, lemia vieni kitus ir lemia komunikacijos vyksmą“ (Grebliauskienė, Večkienė, 2004, p.17). Tai, pasak šių autorių, sunkina komunikacijos analizę, kadangi įmanomas tik santykinis proceso skirstymas į tam tikrus etapus.

Kiti autoriai komunikaciją taip pat apibūdina kaip pasikeitimo informacija procesą. J.Guščinskienė pateikė E.Rodgers (1980) suformuluotą komunikacijos apibrėžimą, kuris teigia, kad *komunikacija* – tai procesas, kuriuo kažkokia idėja perduodama iš šaltinio (siuntėjo) gavėjui, siekiant pakeisti gavėjo elgesį. Pasak J.Guščinskienės, „tokia komunikacija gali būti susijusi su

žinių ar socialinių nuostatų pokyčiais“ (Guščinskienė, 2000, p.81). Remiantis A.Suslavičiumi, (Suslavičius, 2006, p.180), komunikacija – tai keitimasis informacija (tiksliau – žinių, nuomonių tikslinimas ir plėtimas).

Analizuodami komunikacijos organizacijoje sampratą, S.Stoškus ir D.Beržinskienė (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.187) akcentuoja, kad komunikacija yra platesnė sąvoka nei vien tik pasikeitimas informacija. Pasak autorių, **komunikacija organizacijoje** – tai „dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus, siekiant bendro tikslo“. Remiantis šiuo apibrėžimu galima daryti išvadą, kad komunikacija organizacijoje vienija jos narius bendram efektyviam darbui, siekiant bendrų darbo tikslų.

Taigi, lietuvių ir užsienio autoriai įvairiai interpretuoja komunikacijos sąvoką (žr. 1 priedą), tačiau beveik visuose šios sąvokos apibrėžimuose yra išskiriami 1 pav. pateikti teiginiai.



1 pav. Esminiai komunikacijos principai

Šaltinis: Sudaryta darbo autorių, remiantis lietuvių bei užsienio literatūros autoriais

Be to, remiantis išanalizuota mokslinė literatūra galima teigti, kad organizacijų komunikacijoje akcentuojami du esminiai dalykai: keitimasis informacija, t.y. bendravimas, ir iš jo atsirandantis bendradarbiavimas. Be šių komponentų neįmanoma įsivaizduoti efektyviai organizuoto darbo.

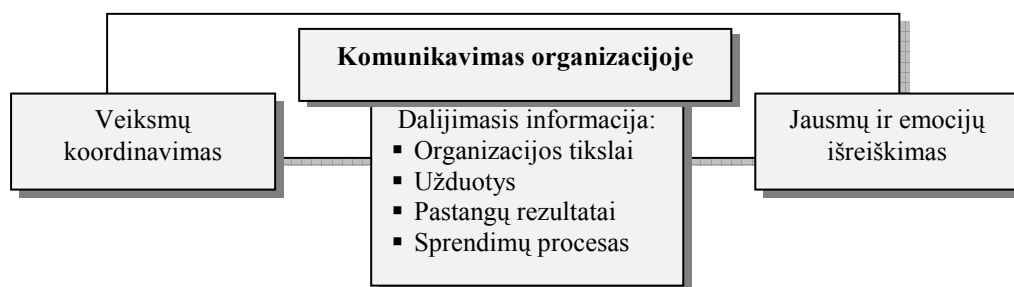
Mokslinėje literatūroje labai dažnai akcentuojama komunikacijos reikšmė tiek tarpasmeniniuose santykiuose, tiek šiuolaikinės organizacijos vadyboje. „Be komunikacijų negali egzistuoti nė viena organizacija“ (Paliulis ir kt., 2004, p.112). S.P.Robbins tai patvirtina teigdamas, kad viena didžiausių kliūčių sėkmingai grupės veiklai – efektyvaus komunikavimo trūkumas. Tokios pat nuomonės yra ir H.A.Simon, savo knygoje rašydamas, kad be komunikavimo neįmanoma jokia organizacija, nes grupė negalėtų daryti įtakos atskiro asmens elgesiui. Komunikacijos reikšmę organizacijai patvirtina ir G.Dubauskas (Dubauskas, 2006, p.132), teigdamas, kad komunikacija – viena iš būtinų organizacijos gyvavimo sąlygų. Remiantis užsienio autoriais J.Thill ir C.Bovee (Thill, Bovee, 2005, p.2), komunikacijos organizacijos viduje dėka darbuotojai ne tik informuojami, bet ir ji padeda darbuotojams pasijausti kompanijos

dalimi. Be to, kaip teigia autoriai, tam, kad kompanija veiktų sėkmingai, komunikacija organizacijos viduje turi būti sklandi ir efektyvi, garantuojanti, kad kiekvienas jos narys gautų būtinąją informaciją.

Analizuojant šiuos komunikacijos įtakos organizacijai aspektus, pastebimas vienodas organizacijos elgsenos teoretikų požiūris į komunikaciją – komunikacija yra organizacijos funkcionavimo esmė, nuo komunikacijos priklauso organizacijos būklė bei veiklos efektyvumas.

Efektingos komunikacijos *reikšmę* išnagrinėjo J.A.F.Stoner ir kt. (Stoner ir kt., 1999, p.516), bei komunikaciją susiejo su pagrindinėmis vadybos funkcijomis. Šie užsienio autoriai teigia, kad komunikacija – tai bendra valdymo proceso – planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės – gija. Kaip teigia J.White ir L.Mazur (Guščinskienė, 2000, p.80), informacijos cirkuliacija yra bene svarbiausias procesas, kurio pagrindu vyksta sprendimų formulavimas, veiklos planavimas ir įgyvendinimas. Kokybiškas bendravimas, apsikeitimas informacija yra svarbus veiksnys, siekiant užtikrinti efektyvų ir darnų organizacijos darbą.

Analizuodamos komunikacijos organizacijoje tikslus, V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė–Ivaškevičienė (Baršauskienė, Janulevičiūtė–Ivaškevičienė, 2005, p.128) remiasi užsienio autorių G.Moorhead ir R.W.Griffin pateikta komunikavimo organizacijose tikslų schema (žr. 2 pav.).



2 pav. Komunikavimo organizacijose tikslai (pagal Moorhead ir Griffin, 1990)

Šaltinis: Baršauskienė, B., Janulevičiūtė–Ivaškevičienė, B. (2005), Kaunas: Technologija

Analizuojant 2 pav. pateiktą komunikavimo organizacijose tikslų schemą matyti, kad komunikavimas organizacijose apima ne tik informaciją, susijusią su organizacijos veikla, bet keičiantis informacija koordinuojami įvairūs organizaciniai veiksmai, siekiama konkrečių rezultatų, priimami sprendimai.

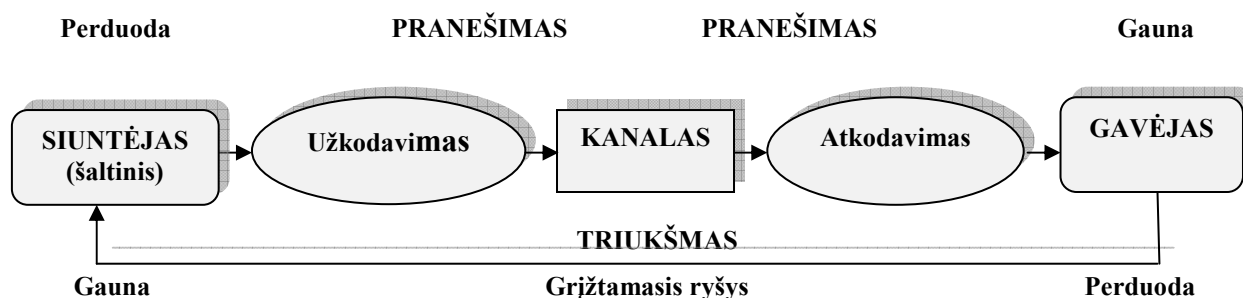
Apibendrinant, šiame poskyryje pateikti įvairių autorių suformuluoti komunikacijos apibrėžimai, kurie, nors ir apibūdinami skirtingais žodžiais, atskleidžia pagrindinę komunikacijos esmę – tai procesas, kurio metu žmonės bendraudami perduoda ir priima tam tikro pobūdžio informaciją. Svarbu, kad ši informacija būtų teisingai priimta ir suprasta.

1.2. Komunikacijos proceso modelio analizė

Vienas pirmųjų komunikacijos procesą analizuoti pradėjo amerikiečių politologas H.Lasswellas (1948 m.). B.Grebliauskienė ir N.Večkienė rašo, kad jis vieną savo straipsnį

pradėjo bene įžymiausia komunikacijos mokslo fraze: „Patogiausias būdas parašyti komunikacijos aktą yra atsakyti į šiuos klausimus: 1.Kas? 2.Ką sako? 3.Kokiu kanalu? 4.Kam? 5.Koks efektas?“ (Grebliauskienė, Večkienė, 2004, p.17). Šis modelis, anot V.Gudonienės (Gudonienė, 1999, p.45), ne tik nurodo galimą komunikacijos mokslo struktūrą, bet ir apibrėžia tyrimo objektą. Šie klausimai, nors ir labai supaprastintai, bet nurodo pagrindinę komunikacijos proceso esmę bei nukreipia į pagrindinius komunikacijos teorijos analizės aspektus, kadangi daugelis mokslininkų (J.Guščinskienė, V.Baršauskienė, Jucevičienė ir kt.) komunikacijos proceso apibrėžimą sieja su informacijos perdavimo procesu.

Galima išskirti 4 pagrindinius komunikacijos proceso elementus: *siuntėjas, pranešimas, kanalas* ir *gavėjas*. Komunikacijos proceso modelis susideda iš penkių etapų, susijusių su minėtais komunikacijos proceso elementais. Analizuosime J.A.F.Stoner pateiktą sisteminių komunikacijos proceso modelį. Jo ypatumas yra tas, kad sisteminiame modelyje yra grįžtamasis ryšys. Šis modelis numato didesnę lygybę tarp komunikacijos proceso dalyvių laipsnį, t.y. komunikacija šiuo atveju vyksta dialogo būdu. Kadangi egzistuoja keletas komunikacijos proceso modelių (žr. 2 priedą), šį J.A.F.Stoner komunikacijos proceso modelį laikysime baziniu analizuodami komunikacijos proceso elementus.



3 pav. Komunikacijos proceso modelis

Šaltinis: Stoner, J.A.F., ir kt. (1999, p.518). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika

Remiantis 3 pav., **komunikacijos organizacijoje proceso modelį** sudaro: siuntėjas (įvairių lygių vadovai, darbuotojai), pranešimo užkodavimas (su darbu susijusios informacijos užkodavimas įvairiais simboliais), pranešimo persiuntimas (su darbu susijusios informacijos perdavimas įvairiomis komunikacijos priemonėmis), pranešimo iššifravimas (gavėjas – vadovas arba darbuotojas gauna informaciją) ir pranešimo interpretavimas (gavėjo informacijos supratimas). Pateiktas informacijos perdavimo ir priėmimo procesas yra abipusis, kadangi išskiriamas grįžtamasis ryšys, leidžiantis patikrinti, ar siuntėjo išsiųstas pranešimas liko nepakitęs po gavėjo interpretavimo. Komunikacijos proceso modelio elementus savo darbuose nagrinėja daugelis mokslinės literatūros autorių (žr. 1 lentelę).

Komunikacijos proceso elementų analizė

Elementai	Elementų analizė
1. Idėjos, informacijos atsiradimas	Informacijos siuntėjas suformuoja ir atrenka tam tikro pobūdžio informaciją bei nusprendžia, kokią ir kiek informacijos reikia perduoti (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.188).
	Komunikacijos proceso šaltinis yra siuntėjas – tai asmuo, kuris perduoda tam tikrą informaciją. (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.153)
	Informacijos šaltinis yra asmuo, generuojantis idėjas ar renkantis informaciją ir ją perduodantis (Paliulis ir kt., 2004, p.113)
	Siuntėjas turi tikslą – paveikti informacijos gavėjus, ir priemonę – informaciją (Pranulis ir kt., 2000, p.280).
	Siuntėjas organizacijoje – tai asmuo, kuris turi informacijos, poreikių ar norų ir siekia juos perduoti vienam ar daugiau žmonių. (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p.518)
2. Kodavimas ir kanalo pasirinkimas	Kodavimas reiškia tą ypatingą individualią reikšmę, kurią siuntėjas suteikia informacijai (Suslavičius, 2006, p.180).
	Žodžiai ir gestai – dažniausi informacijos užkodavimo simboliai (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.153).
3. Perdavimas	Siuntėjas yra pasiruošęs išsiųsti žinią ir parenka tam geriausią kanalą bei juo pasinaudoja (V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė, 1999, p.21).
	Tai pranešimo kelias nuo siuntėjo iki priėmėjo (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.154).
	Komunikacijos kanalą pasirenka informacijos siuntėjas, kuris privalo nuspręsti, ar naudoti formalų, ar neformalų kanalą (Robbins, 2003, p.149).
4. Iškodavimas	Tai procesas, kurio metu gavėjas interpretuoja gautą pranešimą ir paverčia jį prasminga informacija (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p.519).
5. Grįžtamasis ryšys	Naudojamas patikrinimui ir suteikia siuntėjui galimybę įsitikinti, kad jo pranešimas buvo suprstas teisingai (Šukelienė, 2003).
	Grįžtamasis ryšys pasako, ar pavyko pasiekti, kad pranešimas būtų suprstas (Robbins, 2003, p.149).
	Jeigu siuntėjo pasirinkti simboliai gavėjui turi tokią pat reikšmę, kokią ir siuntėjui, tokiu atveju gavėjas puikiai supras siuntėją bei tai, ką siuntėjas norėjo pasakyti, ir komunikacijos procesas bus baigtas (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.189).

Šaltinis: Sudaryta darbo autorių, remiantis nurodytais lietuvių bei užsienio literatūros autoriais

Bet kuriame komunikacijos proceso etape (koduojant, perduodant, dekoduojant informaciją) gali atsirasti *triukšmas*. Šis terminas komunikacijos teorijoje išskiriamas kaip bet koks veiksnys, kuris „trukdo, iškraipo, kliudo ar silpnina komunikaciją“ (Stoner ir kt. 1999, p.519). Remiantis užsienio autoriais K.O.Locker ir S.K.Kaczmarek (Locker, Kaczmarek, 2007, p.22), triukšmas gali būti fizinis ir psichologinis. Fizinis triukšmas – tai prasti telefoniniai ryšiai, sunkiai įskaitomas raštas. Psichologinis triukšmas pasireiškia tada, kai kalbėtojas yra nemėgstamas, taip pat kuomet yra susikoncentruojama kažkur kitur, ne į perduodamą pranešimą. Tuo tarpu V.Misevičius ir R.Urbonienė (Misevičius, Urbonienė, 2006, p.15) triukšmą apibrėžia kaip bet kurioje bendravimo vietoje atsirandančius nesklandumus, kurie iškraipo proceso eigą, dėl kurio pranešimas praranda savo prasmę. Taigi šis terminas, pasak N.Paliulio ir kt. (Paliulis, Chlevickas, Pabedinskaitė, 2004, p.111), vartojamas nusakyti viskam, kas sudaro skirtumą tarp išsiųstos ir gautos žinios. Triukšmas, pasak J.A.F.Stoner ir kt. (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999,

p.519), gali būti vidinis (pvz., kai gavėjas nekreipia dėmesio) ir išorinis (pvz., kai pranešimą iškraipo kiti aplinkos garsai).

Apibendrinant, komunikacijos procesas yra sudėtingas, nors schematiškai pavaizduojamas paprastai. Komunikacijos procesas tik tada bus efektyvus, kai tarp gavėjo ir siuntėjo bus ne tik informacijos perdavimas ir gavimas, bet ir grįžtamasis ryšys. Be to, efektingai komunikuoti gali trukdyti triukšmas, kuris gali trukdyti suprasti informaciją, todėl reikia stengtis jį sumažinti.

1.3. Komunikacijos organizacijoje funkcijos

Organizacijose nuolat vyksta komunikaciniai procesai, kurių pagrindinis tikslas, kaip ir minėta anksčiau, perduoti ir priimti įvairaus pobūdžio informaciją. Organizacija yra integruota tarpusavyje susijusių struktūrų bei funkcijų sistema, kurią sudaro grupės, o grupės – žmonės, kurie turi mokėti priimti ir skleisti informaciją bei laikytis organizacijoje nustatytos tvarkos. Efektyvi organizacija bei puikūs veiklos rezultatai priklauso ne tik nuo gero organizacinio valdymo, turimų resursų, bet ir nuo efektyvios organizacinės komunikacijos. Pagrįsdami pasikeitimo informacija svarbą, S.Stoškus ir D.Beržinskienė (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.168) akcentuoja dvi pagrindines **organizacinės komunikacijos funkcijas**:

- ✓ Remti organizacijos tikslus, politiką bei programas (vienijanti, užtikrinanti pasikeitimą informacija laiku).
- ✓ Patenkinti informacijos vartotojų poreikius (skirta tiek išorės aplinkos vartotojams, tiek saviems darbuotojams informuoti).

Nagrinėdamas komunikacijos funkcijas organizacijoje, S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.148) išskiria tokias **komunikavimo organizacijoje funkcijas**: kontrolės, motyvavimo, emocinės išraiškos ir informavimo.

Kontrolės funkcija įgyvendinama per valdžios hierarchiją ir formalias rekomendacijas, kurių laikytis darbuotojams yra privaloma. K.Lukaševičius ir B.Martinkus (Lukaševičius, Martinkus, 2001, p.68) išskiria tokias kontrolės formas bei priemones: ataskaitų rengimas apie kolektyvinių ir individualių užduočių įvykdymą, pranešimų apie užduočių įvykdymą klausymas, darbuotojų apklausos, atsižvelgiant į jų pastabas ir pasiūlymus, organizavimas.

Motyvacijos funkcija komunikacija, kaip teigia S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.148) pasireiškia formuluojant konkrečius tikslus, užtikrinant grįžtamąjį ryšį bei įtvirtinant pageidaujamas elgesio normas.

Emocinės išraiškos funkcija suteikia galimybę organizacijos nariams parodyti savo nusivylimą ar pasitenkinimą. Toks komunikavimas, pasak to paties autoriaus, padeda patenkinti socialinius poreikius.

Informacijos funkcija yra glaudžiai susijusi su reikalingos informacijos surinkimu ir dalijimusi.

Panašias komunikacijos organizacijoje funkcijas pateikia ir V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė–Ivaškevičienė (Baršauskienė, Janulevičiūtė–Ivaškevičienė, 2005, p.129), besiremamos užsienio autoriumi Alder (1986):

- ✓ **Informavimo** (perduodama informacija, naudojama priimant sprendimus);
- ✓ **Kontrolės ir įvertinimo** (darbuotojai aptaria idėjas, jas įvertina);
- ✓ **Mokymosi** (sugebėjimas išklaudyti ir suprasti kolegas);
- ✓ **Emocinio poveikio** (sugebėjimas įtikinti kitus).

Tokia komunikacijos funkcijų klasifikacija įgalina atkreipti dėmesį į tai, kas svarbu perduodant, priimant ir interpretuojant informaciją. Taip pat ši funkcijų klasifikacija leidžia pažvelgti į komunikaciją ne tik kaip į informacijos perdavimo procesą, bet kaip į ištisą sistemą, sąlygojamą įvairių veiksnių.

1.4. Vidinės komunikacijos organizacijoje analizė

Komunikacijos pasireiškimo būdas skiriasi priklausomai nuo konteksto, kuriame ji vyksta: komunikacijos procesas priklauso nuo dalyvių skaičiaus ir vaidmenų, komunikacijos kanalų ir priemonių, erdvės ir laiko, kultūrinės aplinkos, tikslų bei turinio (Gudonienė, 1999, p.8). Nuo šių analizės aspektų priklauso komunikacijos klasifikacija. Komunikacijų įvairovę organizacijose plačiai analizuoja F.S.Butkus (Butkus, 2003, p.190), pavaizduodamas komunikacijos rūšis schematiškai (žr. 3 priedą).

Remiantis šiuo komunikacijos klasifikavimu, galima išskirti tokius pagrindinius vidinės komunikacijos organizacijoje skirstymo aspektus:

- ✓ Verbalinė, neverbalinė komunikacija;
- ✓ Formali, neformali komunikacija;
- ✓ Vertikali, horizontali komunikacija.

Sekančiuose poskyriuose bus aptariamo šios pagrindinės vidinės komunikacijos organizacijoje rūšys.

1.4.1. Verbalinė ir neverbalinė komunikacija

Komunikacijos mokslo teoretikai išskiria *tris tarpasmeninio komunikavimo metodus* – žodinį, rašytinį ir nežodinį komunikavimą. Pasak S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.151), pagrindinis būdas perduoti pranešimus yra komunikavimas **žodžiu**, kurio vienas iš privalumų – greitis ir grįžtamasis ryšys. Autoriaus teigimu, per labai trumpą laiką galima pateikti pranešimą ir gauti atsakymą. Tai patvirtina ir vienas iš komunikacijos mokslų guru N.Kleinas (Bumblytė, Ramanauskaitė, 2004), kuris teigia, kad tiesioginis bendravimas yra efektyviausias

komunikacijos būdas, nes jis turi interaktyvumo pobūdį. Tačiau šis būdas turi ir trūkumų – tam reikia didelių laiko sąnaudų, be to, pasak S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.151), kuo daugiau žmonių perduoda pranešimą, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus iškraipytas. I.Bakanauskienė ir N.Petkevičienė (Bakanauskienė, Petkevičienė, 2003, p.94) išskiria tokius žodinio informacijos perdavimo trūkumus: netikslumo problemos dėl neteisingo užkodavimo, galimybės pamiršti dalį pranešimo, trūksta laiko apgalvoti bei pagrįsti faktais, nėra pastovaus informacijos fiksavimo.

Komunikacijoje **raštu** informacija yra lengvai patikrinama ir apčiuopiama. S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.151) akcentuoja, kad vykstat komunikacijai raštu, informaciją registruoja ir siuntėjas, ir gavėjas, todėl jei dėl pranešimo turinio kyla klausimų, pranešimą galima susirasti ir patikrinti. Rašytinis pranešimas paprastai būna gerai apgalvotas, logiškas ir aiškus, taip pat siunčiama žinia visuomet turi adresatą. Pagrindinis tokio komunikavimo trūkumas yra tai, kad parengti rašytinius pranešimus reikia laiko. Be to, visiškai nėra grįžtamojo ryšio.

V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė–Ivaškevičienė (Baršauskienė, Janulevičiūtė–Ivaškevičienė, 2005, p.129) savo knygoje nurodo tokius *rašytinės komunikacijos privalumus*, kuriuos išskyrė J.P. Bowman ir B.P. Branchaw:

- ✓ Rašytinė informacija yra ilgalaikis dokumentas, kuriuo galima naudotis ir ateityje;
- ✓ Raštu yra galutinai patvirtinamas susitarimas;
- ✓ Rašant logiškai plėtojama mintis, nuosekliau pateikiami sudėtingi argumentai, nes nuolat kontroliuojama mintis;
- ✓ Rašytinę žinią perteikti ir priimti kur kas patogiau, kadangi informacija gali būti rengiama ir priimama susirašinėjantiems priimtinausiu laiku;
- ✓ Rašytiniais bendravimo kanalais tradiciškai perduodamos tam tikros žinios.

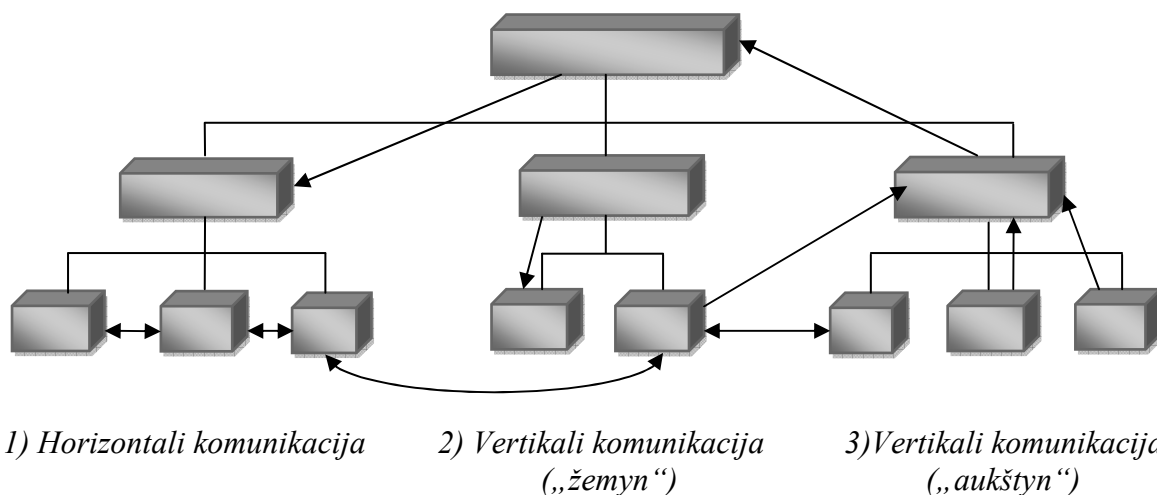
Taigi, komunikacija raštu padeda įveikti didelius atstumus, sutaupyti laiko, pagreitinti informacijos perdavimo procesą.

Neverbalinė kalba bendravime yra ne mažiau reikšmingesnė už verbalinę: ji padeda geriau išreikšti norimas mintis. Neverbalinė kalba padeda tada, kai žodžiai nedaro pakankamo efekto. **Neverbalinę** (nežodinę) komunikaciją sudaro kūno judesiai, intonacija, pabrėžiami žodžiai, veido išraiška, drabužiai, poza, bei fizinis artumas tarp siuntėjo ir gavėjo (S.P.Robbins, 2003, p.152). Tokie nežodiniai veiksmai dažnai stipriai paveikia siunčiamas žinias.

Tiek verbalinė, tiek neverbalinė komunikacija įgauna ypatingą reikšmę organizacijoje, nes organizacijos tampa sudėtingesnės struktūriniu ir technologiniu požiūriu, auga organizacijos vidaus ir išorės informacijos srautai.

1.4.2. Vertikaloji ir horizontalioji komunikacija

Bet kuriame formaliame komunikacijos tinkle informacija gali sklisti trejopai: *vertikaliai* (iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų) – apimdama skirtingų hierarchinių lygių darbuotojus, ir *horizontaliai* – tarp to paties hierarchinio lygio darbuotojų. Vertikaliosios komunikacijos esmė – informacijos perdavimas tarp dviejų ar daugiau organizacijos hierarchijos lygių (žr. 4 pav.)



4 pav. Vertikaloji ir horizontalioji komunikacija organizacijoje

Šaltinis: K.M.Bartol, D.C.Martin „Management“, 1991, p.537

Analizuojant 4 pav. pateiktą schemą matyti, kad komunikacijos proceso metu informacija gali būti perduodama horizontaliai, vertikaliai žemyn ir vertikaliai aukštyn. Pažymėtina, kad šios komunikacijos rūšys yra glaudžiai viena su kita susijusios, kartu sudaro bendrą komunikacijos procesą organizacijoje.

Vertikaliąją komunikaciją J.A.F.Stoner ir kt. (Stoner ir kt., 1999, p.527) vadina bet kurią komunikacijos rūšį, kai informacija keliauja organizacijos komandų grandine aukštyn arba žemyn. Kaip teigia J.Guščinskienė (Guščinskienė, 2000, p.85), vertikaloji komunikacija – tai informacijos perdavimas ir priėmimas skirtinguose hierarchijos lygiuose.

Visi mokslinės literatūros autoriai vertikaliąją komunikaciją vieningai skiria į komunikaciją „žemyn“ ir komunikaciją „aukštyn“. S.Stoškus ir D.Beržinskienė (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.190) teigia, kad informacija juda „žemyn“, kai asmuo, užimantis aukštesnę vietą organizacijos hierarchijoje, siunčia informaciją asmenims, kurių pozicija toje pačioje struktūroje yra žemesnė. Tokios informacijos siuntimo pavyzdys galėtų būti organizacijos vadovo nurodymai pavaldiniams, taip pat informacijos apie įmonės pokyčius perdavimas darbuotojams. Taip pat tokiu būdu pavaldiniams pranešama apie „einamuosius uždavinius, apie prioritetų pasikeitimą, apie rekomenduojamas procedūras, apie tam tikrų procedūrų taikymą ir t.t.“ (Guščinskienė, 2000, p.85). Remiantis šiuo teiginiu galima daryti išvadą, kad vertikaliosios komunikacijos „žemyn“ metu perduodama svarbi informacija, susijusi

su esminiais organizacijos valdymo ypatumais. Tokią komunikaciją galime traktuoti kaip komunikaciją tarp viršininko ir pavaldinio, A.Sakalas ir V.Šilingienė (Sakalas, Šilingienė, 2000, p.95) veikale „Personalo valdymas“ išskirdami pagrindinę komunikacijos „žemyn“ funkciją – visapusišką organizacijos narių informavimą – nurodo penkias pagrindines informacijos, kurias privalo gauti darbuotojai, rūšis:

1. **Asmeninė informacija** (darbo sąlygos, užmokestis);
2. **Darbinės instrukcijos** (nurodymai ką ir kaip daryti);
3. **Darbiniai paaiškinimai** (kaip vienos užduotys siejasi su kitomis, jų atlikimas);
4. **Procedūrinė informacija** (organizacijos tikslų, politikos, strategijos planų įgyvendinimo procedūros, vidaus taisyklės);
5. **Apmokymo instrukcijos** (kvalifikacijos kėlimui, motyvacijos palaikymui).

Panašius komunikacijos iš viršaus į apačią tikslus pateikia ir J.A.F.Stoner ir kt. (Stoner ir kt., 1999, p.527). Autoriai teigia, kad pagrindinis tokios **komunikacijos „žemyn“ tikslas** – patarti, informuoti, nurodyti, instrukuoti ir įvertinti darbuotojus bei pateikti organizacijos nariams žinių apie organizacijos tikslus ir politiką. Taigi, kaip ir minėta aukščiau, komunikacijos proceso iš viršaus į apačią metu aukštesniojo lygio vadovai perteikia pavaldiniams svarbiausią informaciją, susijusią su užduočių vykdymu ir bendraisiais darbo tikslais, o pavaldinių atliekamo darbo kokybė priklauso nuo šios komunikacijos efektyvumo.

Siekiant veiksmingo organizacijos darbo, neužtenka vadovams perduoti informaciją pavaldiniams, bet ir pavaldiniai turi dalintis informacija su vadovais bei išsakyti savo problemas. Kaip teigia V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė–Ivaškevičienė (Baršauskienė, Janulevičiūtė–Ivaškevičienė, 2005, p.128), informacija, perduodama pavaldinių vadovams, vadinama „**aukštyn**“ einanti komunikacija. Anot S.Stoškaus ir D.Beržinskienės (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.190), informacija juda „aukštyn“, kai asmuo, turintis žemesnę vietą organizacijos hierarchijoje, siunčia informaciją asmenims, toje pačioje struktūroje turintiems aukštesnes pozicijas. J.Guščinskienė (Guščinskienė, 2000, p.84) teigia, kad organizacijai labai reikalinga komunikacija iš apačios į viršų, kadangi būtent tokiu būdu organizacijų vadovai sužino apie tai, kas vyksta organizacijos žemiausiuose sluoksniuose, apie jau iškilusias bei galimas problemas, taip pat vadovai gali įvertinti galimus pokyčius. Apibūdindamas komunikaciją „aukštyn“, S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.150) teigia, kad tokia komunikacija naudojama grįžtamajam ryšiui su esančiais aukščiau valdymo hierarchijoje, supažindinant juo su užduočių įvykdymo eiga ir pranešant apie iškilusias problemas. Remdamiesi tokio komunikavimo metu gauta informacija vadovai gali pasisemti minčių, kaip pagerinti organizacijos veiklą. Todėl J.A.F.Stoner ir kt. (Stoner ir kt., 1999, p.527) apibrėžė pagrindinį **komunikacijos „aukštyn“ tikslą** – pateikti aukštesniems valdymo lygiams informaciją apie tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose. Tokios

komunikacijos pavyzdžiais bendraautoriai įvardija ataskaitas apie atliktą darbą ir pasiektą pažangą, pasiūlymus, paaiškinimus ir pagalbos ar sprendimo prašymus.

Komunikacija „aukštyne“ grįžtamojo ryšio pagalba suteikia vadovams žinių apie tai, ką darbuotojai mano apie organizaciją, bendradarbius bei savo darbą. Organizacijose atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojai šio tipo komunikaciją vertina kaip pačią svarbiausią ir daugiausiai naudos duodančią iš visų darbinių sąveikų. Pažymėtina, jog pranešimų srautai iš viršaus į apačią yra dažnesni nei iš apačios į viršų.

Organizacijos susideda iš daugelio padalinių, todėl „greta vertikaliojo informacijos perdavimo būdo organizacijos turi ir horizontaliųjų komunikacijų poreikį“ (Paliulis ir kt., 2004, p.115). Todėl **horizontalioji komunikacija** apibrėžiama kaip komunikacija tarp organizacijos padalinių, kuomet siekiant efektyviai koordinuoti užduotis ir veiksmus, yra būtinas informacijos pasikeitimas tarp padalinių. Remiantis S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.150), horizontalus komunikavimas dažniau sukuriamas neformaliai, kad būtų galima aplenkti vertikaliąją hierarchiją ir paspartinti veiksmus

Galima išskirti tris pagrindines *horizontalios komunikacijos funkcijas* (Ivaškienė, Martinkus, 2000, p.96):

- ✓ **Užduočių koordinavimas** – siekiant bendrų organizacijos tikslų, atskiri padaliniai turi derinti ir koordinuoti savo veiklą, keistis informacija;
- ✓ **Problemų sprendimas** – iškilus problemai bent viename iš organizacijos segmentų horizontalus komunikavimas padeda rasti išeitį;
- ✓ **Konfliktų šalinimas** – tiesioginis komunikavimas yra pagrindinė priemonė, įgalinanti konfliktus spręsti.

V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė–Ivaškevičienė (Baršauskienė ir kt., 2005, p.128) išskiria šiuos horizontaliosios komunikacijos privalumus:

- ✓ Palengvėja užduočių koordinavimas;
- ✓ Bendradarbiams lengviau keistis darbine informacija;
- ✓ Padeda spręsti problemas ir įveikti konfliktus tarp bendradarbių.

Kaip matyti iš pateiktų privalumų, horizontalioji komunikacija padeda darbuotojams vieningai keistis informacija tarpusavyje, palengvina problemų, konfliktų bei su užduotimis iškilusių neaiškumų sprendimų paiešką. Taigi, toks komunikavimas organizacijoje veda į sėkmę, kadangi tokiais atvejais vadovaujamosi principu – „veikti drauge“ (Guščinskienė, 2000, p.87). Kaip pagrindinį horizontaliosios organizacijos privalumą ir tikslą J.A.F.Stoner ir kt. (Stoner ir kt., 1999, p.529) išskiria tiesioginio organizacijos koordinavimo ir problemų sprendimo kanalo sudarymą, taip išvengiant daug lėtesnės procedūros, pagal kurią komunikacija nukreipiama per bendrą viršininką.

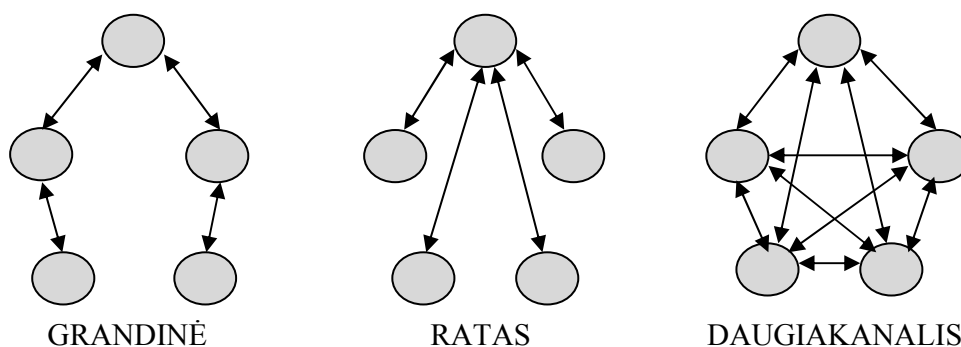
Taigi, netgi jeigu vertikalusis komunikavimas organizacijoje yra efektyvus, visuomet iškyla horizontalaus komunikavimo poreikis tarp organizacijos padalinių arba horizontaliai lygiaverčių darbuotojų, kuris dažniausiai pasireiškia per neformalius komunikavimo kanalus bei turi įtakos organizacijos veiklos sėkmei.

1.4.3. Formalioji ir neformalioji komunikacija

Analizuodami komunikacijos organizacijos viduje teoriją, visi nagrinėtos literatūros šaltinių autoriai išskiria formalius ir neformalius informacijos perdavimo kanalus. Organizacijos komunikacijai reikšmingas tiek formalus, tiek neformalus bendravimas.

Analizuodami **formalųjį komunikavimą**, S.Stoškus ir D.Beržinskienė (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.189) pažymi, kad kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą struktūrą, kuria remiantis realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai. Bendraautorių teigimu, informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais griežtai atitinka organizacijos hierarchinę struktūrą. Taip pat teigia ir P.Jucevičienė (Jucevičienė, 1996, p.241), kad formalios komunikacijos santykiai yra realizuojami komunikacijų tinkle, kurį lemia formali organizacijos struktūra. Formalųjį komunikacijos kanalą J.A.F.Stoner ir kt. (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p.526) apibrėžia kaip komunikacijos priemonę, patvirtintą ir reguliuojamą vadovų. Kaip formalios komunikacijos pavyzdžius šie autoriai įvardija informacinius biuletenius, reguliarias priminimo pastabas, ataskaitas bei darbuotojų susirinkimus.

Formalūs komunikacijos tinklai gali būti labai sudėtingi: jie gali jungti dešimtis ir net šimtus žmonių bei keliasdešimt hierarchijos lygmenų. Šiuos tinklus galima suskirstyti į tris grupes: grandinė, ratas ir daugiakanalis tinklas (žr. 5 pav.). 4 priede pateikiama daugiau komunikavimo tinklų pavyzdžių.



5 pav. Dažniausiai paplitę formalūs mažų grupių tinklai

Šaltinis: S.P.Robbins (2003, p.154). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika

Kaip matyti iš 5 pav., grandinėje griežtai atkartojama trijų lygių valdymo grandinė. Tuo tarpu ratas remiasi centrine figūra, kuri yra pagrindinis visos grupės informacijos perdavimo

kanalas. Daugiakanalis tinklas suteikia galimybę aktyviai bendrauti visiems grupės nariams tarpusavyje.

Informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais griežtai atitinka organizacijos hierarchinę struktūrą. Tačiau šalia sąmoningai ir kryptingai kuriamų formalių informacijos perdavimo kanalų egzistuoja **neformali komunikacija** - oficialiai nesankcionuota, kurios atsiradimo beveik neįtakoja formalieji organizacijos. Neformali komunikacija vyksta asmeninių ir socialinių santykių tinklais, kurie susiformuoja spontaniškai, jungiantis žmonėms į neformalias struktūras organizacijoje. Poreikis jungtis į neformalias struktūras išauga, kai oficialiosios informacijos priemonės, t.y. vadovybė, personalo poreikių nepatenkina, taip atsiranda ir greitais tempais plinta informacija, kuria žmonės patys stengiasi išsiaiškinti situaciją ir šitaip pašalinti dėl nežinios susidariusią įtampą. Taip atsiranda **gandai**, kurie darbuotojams yra ypač vertingi, nes jie formalius pranešimus išverčia į organizacijoje vartojamus žargonus. Gandų kilimo priežastis ir jų funkcijas plačiai išnagrinėjo V.Pruskus (Pruskus, 2006), kuris pastebėjo, kad Europos verslo sociologai itin domisi gandais kaip kasdieninės komunikacijos forma ir jos funkcionavimo ypatumais. Anot autoriaus, visi tyrėjai sutaria, kad gandai – tai tarpasmeninio bendravimo metu gauta neformali informacija, kuri savaip aiškina tai, ko paaiškinti oficialios informacijos teikėjos (organizacija ar institucija) negali arba nenori.

Anot S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.154), gandai turi tris bruožus: jų nekontroliuoja vadovybė, dauguma darbuotojų jais pasitiki labiau nei oficialiais aukščiausios vadovybės pranešimais, bei gandai daugiausiai tarnauja organizacijoje esančių žmonių interesams. J. Guščinskienė (Guščinskienė, 1999, p.88) teigia, kad 80-90 proc. gandų yra tikslūs, t.y. informacija, perduodama neformaliais kanalais, dažniausiai būna tiksli. Todėl kartais darbovietėje tokią informaciją pravartu suprasti, nes gandai padeda vadovams išsiaiškinti painius klausimus, kurie darbuotojams yra svarbūs ir kelia susirūpinimą. Tad gandai yra kaip filtras ir grįžtamojo ryšio mechanizmas, išryškinantis darbuotojams aktualius klausimus (Robbins, 2003, p. 155). Kalbėdama apie gandų slopinimą P.Jucevičienė (Jucevičienė, 1994, p.159) teigia, kad geriausias būdas užslopinti gandus – pateikti objektyvius faktus. Ir tai reikia padaryti greičiau, gandams dar neišplitus.

Taigi, kiekvienas formalios komunikacijos kanalų trūkumas skatina dažniau naudotis neformaliais kanalais. Slaptas žinių perdavimas, gyvuojantis visose organizacijose, yra veiksmingas informacijos platinimo būdas, tačiau visuomet lieka iškraipymo pavojus.

1.5. Vidinės komunikacijos organizacijoje priemonės ir metodai

Kaip teigia R.Matkevičienė (Matkevičienė, 2005, p.39), siekdama efektyvios komunikacijos, organizacija turi pasirinkti atitinkamus metodus komunikacinei veiklai vykdyti, o

komunikacijos priemonės turi būti adekvačios auditorijai, pranešimo turiniui. Autorės teigimu, pranešimus organizacijoje geriausiai perduoti įvairiomis **komunikacijos formomis**: žodine, rašytine, vaizdo forma, taip pat derinti šias formas, nes geriausiai suvokiama vaizdinė informacija, kuri yra papildoma žodine informacija. Detali vidinės komunikacijos formų klasifikacija yra pateikiama 5 priede.

Kaip minėta praeituose skyriuose, daugelis mokslininkų (S.P.Robbins, V.Baršauskienė, J.A.F.Stoner ir kt.) savo darbuose išskiria du pagrindinius komunikavimo metodus: žodžiu ir raštu. Su **žodine** komunikacija susiduriama pokalbių, susirinkimų, pasitarimų, konferencijų metu. Dažniausiai vadovai žodžiu bendrauja su savo darbuotojais, kuomet reikia daryti pranešimus, pristatyti ataskaitas, švenčių proga pasveikinti kolegas, aptarti iškilusias problemas, rasti jų sprendimą ar išsiaiškinti konfliktą.

Organizacijose informacija **raštu** perduodama informaciniais biuleteniais, įsakymais, blankais, anketomis, taip pat rengiami ir nuolat aktualia informacija papildomi stendai. Pastaruoju metu itin išpopuliarėjo bendravimas elektroniniu paštu. Skubi ir svarbi informacija siunčiama faksu. Informacijos perdavimas raštu - greitas ir efektyvus komunikacijos būdas, kadangi žinios iš karto pasiekia visus darbuotojus. Be to, nereikia nutraukti savo darbo ir iš anksto organizuoti susitikimų, derinti jų laiko. D.Bumblytė ir V.Ramanauskaitė (Bumblytė, Ramanauskaitė, 2004/5) išskiria tokias svarbiausias vidinės komunikacijos **priemones**: periodiniai organizacijos leidiniai, intranetas, elektroninis ir paprastas paštas, įvairių veiklos dokumentų paviešinimas, skelbimų lentos, garsinė ir vaizdinė medžiaga. Šiomis vidinės komunikacijos priemonėmis galima perduoti įvairaus turinio pranešimus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Vidinės komunikacijos priemonėmis perduodamos pranešimų rūšys

Pranešimų rūšis	Apibūdinimas
Naujienos	Įvairios naujienos, kurios susijusios su organizacijos veikla, teikiamomis paslaugomis.
Informacija	Darbuotojams svarbi informacija yra: nauja su darbu susijusi informacija, naujos paslaugos, naujos technologijos, finansiniai duomenys.
Organizacinė politika	Kiekvienas veiklos pokytis, organizacijoje diegiamos naujovės turi būti žinomos vidinei organizacijos auditorijai, kad ji gerai suprastų organizacijos veiklos pobūdį, socialinę vykdomosios veiklos ir pačios organizacijos atsakomybę.
Personalo politika	Ji apima tokias sritis, kaip organizacijos darbuotojų atranką, motyvavimą.
Darbo sąlygų užtikrinimas	Tai veikla, susijusi ne tik su darbo sąlygų užtikrinimu, bet apimanti ir poilsio vietų įrengimą, tinkamos darbo atmosferos, mikroklimato formavimą ir pan.
Sėkmės istorijos	Tai teikia galimybę skatinti darbuotoją, rodant jam dėmesį ir pan.
Skelbimai	Jie gali būti perduodami tam tikrai grupei žmonių.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorių, remiantis: Matkevičienė, R. (2005, p.39-41). *Ryšiai su visuomene*. Vilnius.

Vis dėlto, kiekvienas komunikacinio proceso metodas turi ir privalumų, ir trūkumų. Užsienio autoriai K.M.Bartol ir D.C.Martin (Bartol, Martin, 1991, p.524) išanalizavo pagrindinius žodinės ir rašytinės komunikacijos metodų privalumus bei trūkumus (žr. 3 lentelę).

Vidinės komunikacijos metodų privalumai ir trūkumai

Metodas	Privalumai	Trūkumai
Telefonas	Greitumas Klausimų ir atsakymų teikimas Patogumas Dvipusis ryšys Tiesioginis atgalinis ryšys	Mažesnis asmeniškumas Pokalbio neįrašymas Žinutė gali būti nesuprasta Laikas gali būti nepatogus Nenusakoma baigtis
„Akis į akį“	Vaizdinė priemonė Asmeninis kontaktas Galima „parodyti“ ir „paaiškinti“ Dvipusis ryšys Tiesioginis atgalinis ryšys	Laikas gali būti nepatogus Reikalauja spontaniško mąstymo Gali būti nelengva užbaigti Vieno asmens galia ar statusas gali sukelti spaudimą
Susirinkimai	Galima naudoti vaizdines priemones Įtraukia keletą nuomonių tuoj pat Dvipusis ryšys	Laikas gali būti nepatogus Vieno žmogaus grupėje dominavimas
Oficialūs dokumentai	Trumpumas, glaustumas Pateikimas raštu Galima žinutę permąstyti Galima plačiai paskleisti	Nėra kontrolės iki gavimo Mažesnis asmeniškumas Vienpusis ryšys Atidėtas grįžtamasis ryšys
Pranešimai, ataskaitos	Užbaigtumas, suprantamumas Galima medžiagą ruošti laisvu laiku Galima plačiai paskleisti	Mažesnis asmeniškumas Gali užimti daug laiko skaitant Kalba gali būti nesuprantama Brangu Vienpusis ryšys Atidėtas grįžtamasis ryšys

Šaltinis: Bartol, K.M., Martin, D.C. (1991, p.525). Management. New Yourk: McGraw-Hill

Remiantis 3 lentele galima spręsti, kad kiekvienas komunikacijos metodas turi tiek pat privalumų, kiek trūkumų. Pavyzdžiui, telefoninis skambutis gali būti efektyvesnis laiko atžvilgiu, tačiau pokalbis „akis į akį“ suteikia ne tik žodinės informacijos, bet ir leidžia matyti pašnekovo gestus, akis, mimiką. Todėl daugelis specialistų rekomenduoja naudoti keletą informacijos perdavimo metodų vienu metu tam, kad informacija būtų kuo geriau suprasta. Taip pat ir užsienio autorius T.Lucey (Lucey, 1994, p.31) mano, kad komunikacijos metodų naudojimo įvairumas garantuoja, kad žinutės yra tinkamai priimtoms ir suprastos, ypač tuomet, kai jos susideda iš būtinų, neatidėliojamų klausimų.

Komunikavimą organizacijose praplėtė ir praturtino **kompiuterinė technologija**. Pagrindiniai kompiuterinės komunikacijos metodai yra elektroninis paštas, intraneto bei ekstraneto ryšys, videokonferencijos (Robbins, 2003). Elektroninio pašto pranešimus galima greitai parašyti, redaguoti ir išsaugoti. Gavėjas gali laišką perskaityti jam patogiu laiku. Pagrindinis tokio metodo trūkumai – informacijos perteklius bei emocinio turinio neperteikimas. Populiariausia darbuotojų komunikavimo vienas su kitu priemone virsta intranetas, o ekstranetas ryšys jungia darbuotojus su pasirinktais tiekėjais, klientais ir strateginiais partneriais. Videokonferencijos – tai intraneto ir ekstraneto sistemų tąsa, kurių pagalba organizacijos

darbuotojai gali tiesiogiai girdėdami ir matydami vienas kitą rengti bendrus posėdžius su kitose vietovėse esančiais žmonėmis.

Dėl kompiuterinių komunikacijų organizacijų ribos pasidarė nebeaktualios – kompiuteriniai tinklai leidžia darbuotojams „peršokti“ į aukštesnius organizacijos lygius, dirbti namuose ar kitoje vietoje ir nuolatos bendrauti su organizacijų žmonėmis. Bene tradicinė kompiuterinės technikos paskirtis - *dokumentų sudarymas ir informacijos apdorojimas*. Yra daugybė programų tarnybiniam dokumentams sudaryti ir redaguoti. Į kompiuterio atmintį įrašytas dokumentas gali būti bet kada greitai surastas ir panaudotas. Kompiuteris saugo ir apdoroja ne tik tekstinę, bet ir grafinę informaciją. Kompiuterio duomenų bazėje saugomus dokumentus galima rasti kur kas greičiau nei stalčiuose ar spintose.

Apibendrinant komunikacinius procesus organizacijos viduje, galima daryti išvadą, kad šie procesai yra vienas iš svarbiausių veiksmų, lemiančių efektyvų informacijos perdavimą tarp įvairiuose hierarchiniuose lygiuose esančių organizacijos narių, šių procesų metu vyksta bendravimas, informacijos sklaida, funkcijų pasidalijimas, sprendimų priėmimas bei bendrų tikslų siekimas.

2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS EFEKTYVUMO ANALIZĖ

2.1. Efektyvios komunikacijos samprata

Tvaringa ir efektyvi vidinė komunikacija yra puikus vadovavimo įrankis įgalinantis įtakoti organizacijos kultūrą, nuostatas ir keisti darbuotojų elgesį. Efektyvi komunikacija organizacijoje yra labai svarbi, kadangi ji lemia visos organizacijos stabilumą bei jos veiklos sėkmę. Siekiant organizacijos veiklos sėkmės, turi būti užtikrinama sklandi ir efektyvi komunikacija, garantuojanti, kad kiekvienas organizacijos narys gaus jam reikalingą informaciją (Thill, Bovee, 2005). N.Šukelienės (Šukelienė, 2003) teigimu, efektyvi komunikacija yra kertinis vadovavimo ir organizacijos sėkmės akmuo ir **komunikacijos efektyvumą** nulemia trys pagrindiniai faktoriai: *komunikaciniai sugebėjimai*, *situacijos faktoriai* ir komunikacijos procese dalyvaujantys *subjektai* (pavaldiniai, vadovai ar pan.). Autorės teigimu, nors visiems priimtino universalaus komunikacijos efektyvumo kriterijaus nėra, jį galima nusakyti kaip individo žinojimą kada ir kaip atitinkamame socialiniame kontekste naudoti komunikacijos priemones.

Užsienio autorių J.Thill ir C.Bovee (Thill, Bovee, 2005, p.2) teigimu, komunikacija yra *efektyvi* tik tada, kai išsiųsta žinia yra suprasta ir kai tai paskatina veiksmą arba padaršina gavėją mąstyti kitaip.

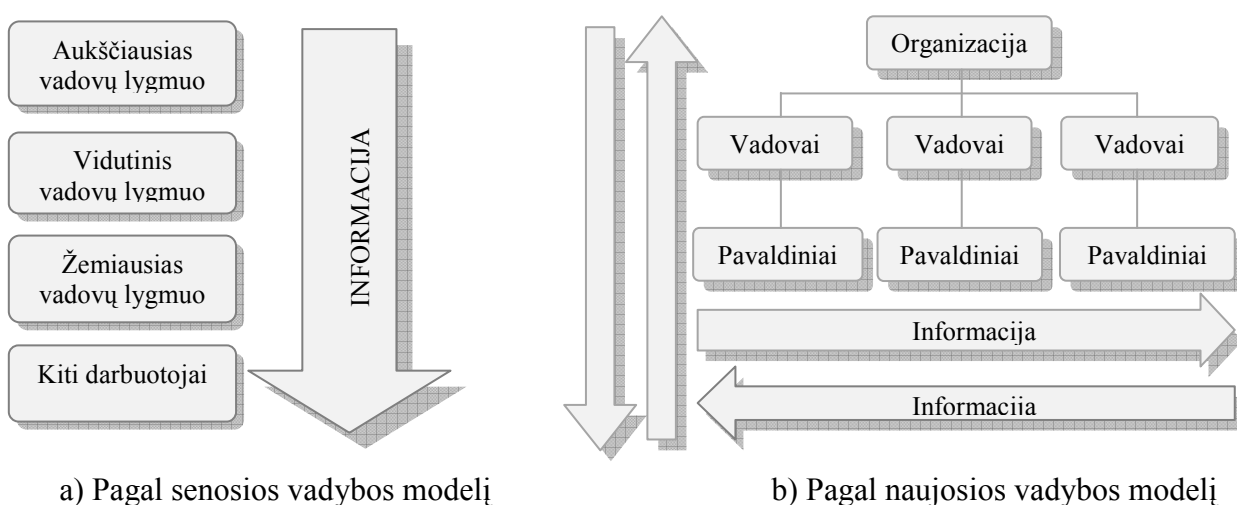
Efektyvios komunikacijos sąvoką apibrėžia užsienio autorius D.Acker (Acker, 1994, p.109). Jo teigimu, efektyvi komunikacija apima tinkamą ir aiškų minčių, sąvokų, idėjų ar nuomonių apsikeitimą tarp asmenų, grupių ir kt. Kaip jau minėta ankstesniuose poskyriuose, efektyvi komunikacija yra dvipusė, kai yra grįžtamasis ryšys. Vienpusė komunikacija nėra efektyvi.

Siekiant iširti organizacijos komunikacijos efektyvumą, derėtų išanalizuoti efektyvumo sąvoką. *Efektyvumo* kriterijų išnagrinėjo H.A.Simon (Simon, 2003, p.282). Jo teigimu, efektyvumo sąvokos samprata laikui bėgant keitėsi. Sąvokos „efektyvumas“ ir „veiksmingumas“ beveik iki pat devynioliktojo amžiaus pabaigos buvo laikomos sinonimais. Pasak autoriaus, Oksfordo žodyne efektyvumas apibrėžiamas kaip „pajėgumas, arba galia pasiekti, arba turėti pasisekimo, siekiant numatyto tikslo; pakankama galia, veiksmingumas“. Tačiau, anot H.A.Simon, pastaraisiais metais „efektyvumas“ vis dėlto įgavo antrąją reikšmę – tai santykis tarp idėjų ir rezultatų. Autorius teigia, kad efektyvumą H.Emersonas apibrėžė kaip „santykį tarp to, kas yra pasiekama, ir kas galėtų būti pasiekta“. Be to, autoriaus nuomone, efektyvumo kriterijus verčia pasirinkti tas alternatyvas, kurios, naudojant turimus išteklius, leidžia pasiekti didžiausią rezultatą.

I.Bakanauskiene ir N.Petkevičienė (Bakanauskienė, Petkevičienė, 2003, p.92) efektingą *komunikavimą* įvardija kaip informacijos perdavimo procesą, kuris užtikrina, kad priimtas

pranešimas kuo labiau atitiks pasiųstą. V.Ratkevičienė (Ratkevičienė, 2000) teigia, jog *efektyvi komunikacija* vyksta tik tada, kai žmogus, priimančias informaciją, ją priima tokią, kokia buvo perduota, t.y. neiškraipyta. Taip pat teigia ir S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.164) – kad efektyvus komunikavimas pasiekiamas tada, kai gavėjas pranešimą ir priima, ir *supranta*.

Efektvios komunikacijos sistema D.Bumblytė ir V.Ramanauskaitė (Bumblytė, Ramanauskaitė, 2004) grindžia interaktyvumu, t.y. bendradarbiavimo principu ir grįžtamoju ryšiu. Kai nėra grįžtamojo ryšio su darbuotojais ir galimybių juos „išgirsti“, neįmanoma sukurti efektyviai veikiančios vidinės komunikacijos sistemos. Pasak bendraautorų, efektyvi vidinė komunikacija yra grindžiama vertikaliais ir horizontaliais ryšiais, t.y. interaktyviu bendravimu iš viršaus į apačią ir atvirkščiai bei tame pačiame lygmenyje (žr. 6 pav.).



6 pav. Informacijos srautai organizacijoje

Šaltinis: Bumblytė, D., Ramanauskaitė, V. (2004). Organizacijos komunikacija – įmonės sėkmės pagrindas. *Personalo vertė ir vadyba. Verslo žinios*

Skirtingus požiūrius į pasikeitimą informacija organizacijoje analizuoja ir S.Stoškus bei D.Beržinskienė (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.186), teigdami, kad šiuolaikinis požiūris išplėtė pasikeitimo informaciją svarbą. Informacija naujuoju požiūriu perduodama ne tik vertikaliai ir vienakryptiškai, bet vadovai pavaldiniai keičiasi informacija tarpusavyje, jų bendravimas yra abipusis, dviejų kryptių. Toks informacijos perdavimo būdas gali žymiai pagerinti tarpasmeninį bendravimą ir organizacinę komunikaciją, siekiant efektyvios organizacijos veiklos.

2.2. Veiksniai, lemiantys komunikacijos organizacijoje efektyvumą

Komunikacijos efektyvumas įgauna ypatingą reikšmę organizacijose, nes organizacijos tampa sudėtingesnės struktūriniai ir technologiniai požiūriais, auga organizacijos vidaus ir išorės informacijos srautai. J.A.F.Stoner savo knygoje „Vadyba“ pateikia V.Lesikaro išnagrinėtus veiksnius, kurie turi įtakos organizacinės komunikacijos efektyvumui:

- ✓ Formalūs komunikacijos kanalai;
- ✓ Organizacijos valdžios struktūra;

- ✓ Darbo specializacija;
- ✓ Informacijos nuosavybė.

Formalus komunikacijos kanalas – tai komunikacijos priemonė, kuri yra patvirtinta ir kontroliuojama vadovų, pavyzdžiui, informaciniai biuleteniai, reguliarios priminimo pastabos, ataskaitos bei darbuotojų susirinkimai (Stoner ir kt., 1999, p.526).

Organizacijos valdžios struktūra įtakoja komunikacijos efektyvumą tuo atveju, kai užimamos padėties ir galios skirtumai lemia komunikacijos turinį ir tikslumą.

Darbo specializacija paprastai palengvina komunikaciją skirtingų grupių viduje. Vienos darbo grupės nariai kalba tuo pačiu žargonu, jų darbo tikslai ir terminai bei asmeniniai stiliai yra panašūs. Tačiau gali įvykti atvirkščiai – per didelė darbo specializacija trukdo komunikacijai tarp skirtingų grupių.

Informacijos nuosavybė reiškia, kad tam tikri asmenys disponuoja tam tikra informacija ir žiniomis apie savo darbą. Tokia informacija suteikia tam tikros galios ją turintiems individams: jie galės geriau dirbti už savo kolegas. Dauguma nenori dalytis šia informacija su kitais darbuotojais. Todėl visiškai atviri komunikacijos procesai praktiškai yra nerealūs.

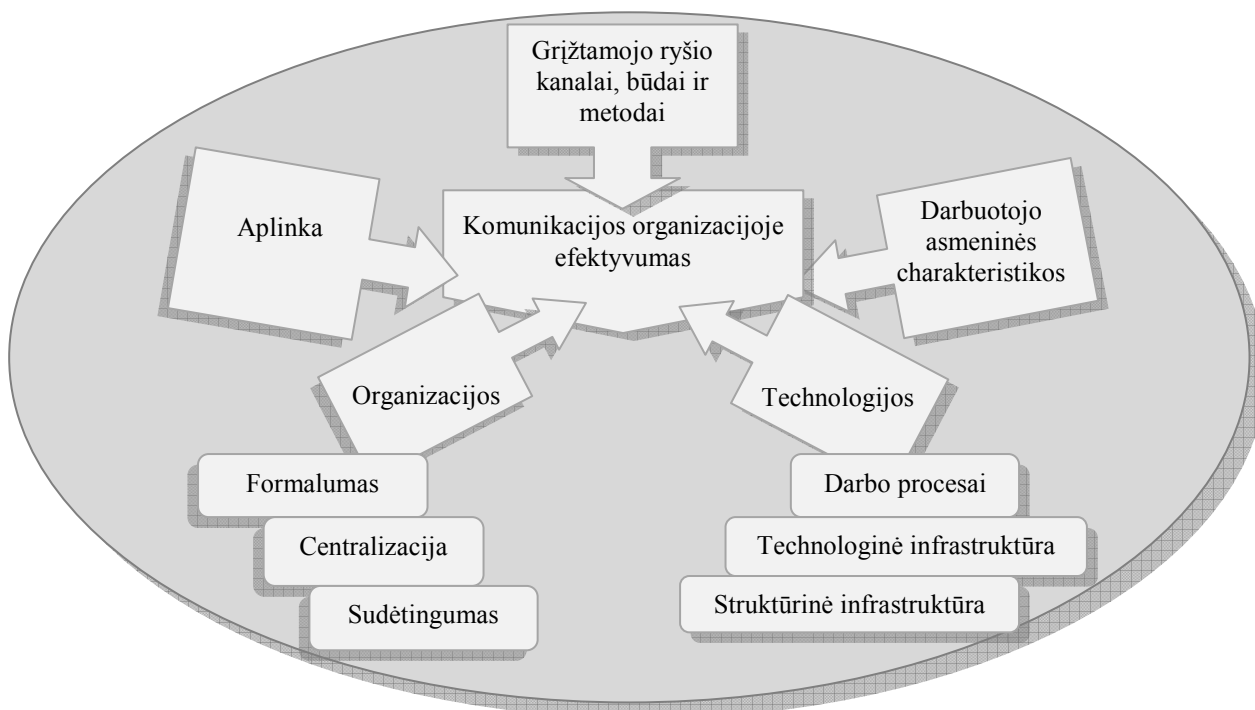
Anot P.Erikson (Šliurytė, 2004, P.190), vidinės komunikacijos efektyvumas priklauso nuo perduodamos informacijos. Yra skiriami penki skirtingi *komunikacijos sektoriai*:

- ✓ **Darbo komunikacija** (perduodama informacija yra susijusi su kasdieniniu darbu įmonėje);
- ✓ **Naujienu komunikacija** (ši komunikacija yra naudojama perduodant naują informaciją darbuotojams);
- ✓ **Valdymo komunikacija** (naudojama, kai reikia paruošti, įvykdyti planus, sukurti strategiją);
- ✓ **Pasikeitimo informacija komunikacija** (naudojama, kai organizacija bendrauja su išoriniu pasauliu);
- ✓ **Kultūros komunikacija** (apima organizacijos kultūros elementus: etiką, vertybes, misiją).

Vienas svarbiausių komunikacijos efektyvumo organizacijoje kriterijų yra **grįžtamasis ryšys**, t.y. kai informacijos persiuntimą lydi atgalinis procesas. Nuo informacijos gavėjo atsakymo į siuntėjo pranešimą, pasak E.Bagdono ir L.Bagdonienės (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.154), dažnai priklauso komunikacijos kokybė. Taip pat ir V.Misevičius (Misevičius, 2003, p.63) teigia, kad tobula komunikacija yra tik tada, kai gavėjo išpūdis atitinka tai, ką norėjo perduoti siuntėjas. Pasak autoriaus, užtikrinant grįžtamąjį ryšį, siuntėjas ir gavėjas tarsi apsomaino vietomis, tuomet gavėjas tampa siuntėju ir, perduodamas savo išpūdį apie informaciją, pereina visus minėtus komunikacijos proceso etapus (pranešimo užkodavimą ir siuntimą). Tuo

tarpu S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.149) teigimu, grįžtamasis ryšys – tai patikrinimas, ar pavyko perduoti pranešimą taip, kaip buvo sumanyta iš pradžių. Grįžtamojo ryšio reikšmė komunikacijos procese yra labai didelė. Grįžtamasis ryšys, pasak N.Paliulio ir kt. (Paliulis ir kt., 2004, p.114), labai padidina vadybinės informacijos perdavimo efektyvumą, tuo padidindamas komunikacijos proceso efektyvumą bei sudaro galimybę slopinti triukšmus. Be to, pasak J.Guščinskienės (Guščinskienė, 2000, p.83), grįžtamasis ryšys suteikia komunikacijos procesui dinamikos. Grįžtamojo ryšiu ne tik išsiaiškinamas išsiųstos informacijos supratimas, bet ir suteikia galimybę koreguoti arba keisti komunikacijos procesą.

Užsienio autorės Y.Mehralizadeh ir kt. (Y.Mehralizadeh ir kt., 2008) išskyrė pagrindinius *faktorius, lemiančius komunikacijos organizacijoje efektyvumą* (žr. 7 pav.)



7 pav. Faktoriai, susiję su komunikacijos efektyvumu organizacijoje

Šaltinis: Mehralizadeh, Y., Shahi, S., Sharify, A. (2008). *Effectiveness of organizational Communication (organizational structure and technology) in education system of Iran*.

Komunikacijos efektyvumo organizacijoje bruožus aprašė V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005, p.17), remdamosi užsienio autoriais C.L.Bovee ir J.V.Thill (1997). Anot autorių, *komunikacija yra efektyvi, jeigu yra:*

- ✓ **Palankios ir atviros komunikacijos sąlygos.** Jos susiklosto esant palankiam organizacijos klimatui, kuomet vadovai skirdami užduotis suteikia palankias sąlygas jas įgyvendinti;
- ✓ **Etikos normų laikymasis.**

- ✓ **Tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymas.** Keičiantis informacija su kitos kultūros individais, būtina mokytis tos užsienio kalbos, tos šalies istorija bei kultūra;
- ✓ **Efektyvus naujausių technologijų pritaikymas.** Tai informacijos keitimasis panaudojant kompiuterinius tinklus, tekstų redaktorius ir elektroninį paštą;
- ✓ **Darnios komandos suformavimas.** Tai vienas pagrindinių vadovo tikslų siekiant realizuoti organizacijos tikslus, nes, kaip teigia bendraautorės, darnios komandos sutelkimas – komunikacijos proceso varomoji jėga;
- ✓ **Gera rašytinės komunikacijos kokybė.** Tai standartizuotų laiškų, raštų ar įsakymų naudojimas, kuris padeda greičiau ir efektyviau suprasti perduodamą informaciją bei sutaupyti laiko.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad pagrindinis efektyvios komunikacijos rodiklis – informacijos pateikimo tikslumas ir interpretavimo adekvatumas. Svarbu patiems gauti ir kitiems perduoti tikslią ir neiškraipytą informaciją. Taip pat sėkmingas komunikavimas yra toks, kurio metu pasiekiami norimi tikslai. Tikslų įgyvendinimas priklauso nuo įgūdžių, elgesio būdų. Svarbiausias kriterijus, rodantis komunikacijos efektyvumą – sėkmingas socialinių santykių tenkinimas. Jį pasiekti galima tik tinkamai vertinant save ir kitus. Teigiamas požiūris į save, pasitikėjimas savimi ir kitais, gebėjimas paveikti kitų nuomonę sudaro sėkmingo komunikavimo pagrindą.

2.3. Komunikacijos proceso kliūtys

Norint sukurti efektyvią komunikacijos sistemą organizacijoje, informacija turi laisvai judėti visomis trimis (vertikali „aukštyn“, vertikali „žemyn“ ir horizontali) judėjimo kryptimis. Taip pat labai svarbu žinoti, kad siekiant užtikrinti efektyvią komunikaciją, būtina atsižvelgti į galimas kliūtis (barjerus) ir siekti jas pašalinti, nes neefektyvi komunikacija tarp žmonių ar grupių sąlygoja nesusipratimus, destruktivius konfliktus, nepasitenkinimą ir žemą darbo našumą.

V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005, p.18) **komunikacijos barjerą** apibrėžia kaip bet kurią kliūtį, iškreipiančią informaciją arba trukdančią individams ar grupėms suprasti vienas kitą. Informaciją perdavinėjant, ji sąmoningai ar nesąmoningai šiek tiek iškreipama. Pasak B.Neverausko ir J.Rastenio (Neverauskas, Rastenis, 2001, p.37), iškraipymų gali atsirasti ir tada, kai vadovai gauna filtruotą informaciją – viena atmetama, o kita akcentuojama. Šių bendraautorių nuomone, informaciją gali iškreipti ir skirtingas žinios iš viršaus ir iš apačios vertinimas: kai iš aukštesniųjų

lygių gaunama informacija absoliučiai tikima, o informacija iš žemesniųjų lygių laikoma nepatikima.

Taip pat komunikacijos efektyvumas (pranešimo turinio tikslumas, operatyvumas) ganėtinai nukenčia, kai ta pati informacija perduodama per kelis asmenis. Tai tampa ypač problematiška organizacijose su daug hierarchinių lygių, nes su kiekvienu lygiu dalis informacijos prarandama. Pavyzdžiui, pranešimą perduodant žodžiu per penkis hierarchinius lygius galima prarasti net 80 proc. informacijos (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Informacijos praradimas pranešimą perduodant per penkis hierarchinius lygius

Pranešimas	Turimas informacijos kiekis
Parašytas valdybos	100%
Gautas viceprezidento	63%
Gautas generalinio direktoriaus	56%
Gautas padalinio direktoriaus	40%
Gautas vyr. specialisto	30%
Gautas eilinio darbuotojo	20%

Šaltinis: K.M.Bartol, D.C.Martin „Management“, 1991, p.537

Tokiais atvejais geriausias „vaistas“ nuo informacijos praradimo, anot K.M.Bartol ir D.C.Martin (Bartol, Martin, 1991, p.537), yra informacijos perdavimas raštu. Pakankamai efektyvus ir kitas, neformalizuotas, būdas užsitikrinti kuo mažesnį informacijos praradimą – pasiteirauti informacijos gavėjo apie tai, ką pasakėte, kad įsitikintumėte, jog jis viską išgirdo ir suprato.

Kaip efektyvaus komunikavimo kliūtį S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.158) įvardija filtravimą, kuris reiškia, kad siuntėjas sąmoningai manipuliuoja informacija kad gavėjas palankiau ją priimtų. Pavyzdžiui, pavaldinys savo viršininkui sako tai, ką, jo nuomone, pastarasis norėtų girdėti, vadinasi jis filtruoja informaciją.

Analizuodami komunikacijos efektyvumą, užsienio autoriai P.Lawrence ir kt. (Lawrence, 1985, p.86), teigia, kad komunikacijos efektyvumo klausimas yra itin opus, todėl yra svarbu pabandyti nustatyti, kaip ir kodėl komunikacijos procesas dažnai yra mažiau efektyvus nei galėtų būti. Todėl autoriai komunikacijos efektyvumo problemas skirsto pagal du lygius: **organizacinį ir tarpasmeninį**. Taip pat ir V.Baršauskienė ir kt. (Baršauskienė ir kt., 2005, p.18) komunikavimo kliūtis skirsto į organizacines ir individualias. *Organizaciniai barjerai* susiję su įvairiais trukdymais formaliuose komunikacijos kanaluose, atsirandančių dėl skirtingų tikslų, darbuotojų padėties skirtumų, specializacijos:

- ✓ **Organizacijos struktūra** – kuo organizacija didesnė, tuo turi daugiau vadovavimo lygmenų, tuo informacija sunkiau pasiekia žemesnių grandžių darbuotojus.
- ✓ **Informacijos perteklius** – informacijos gausa tiek pat žalinga, kiek ir jos stoka, nes žmonės turi ribotas galimybes apdoroti duomenis.
- ✓ **Pranešimų sudėtingumas** – pagrindines mintis reikėtų suformuluoti taip, kad jos būtų suprantamos visiems darbuotojams.
- ✓ **Statuso santykiai** – žemesnio lygmens darbuotojai turi būti atidūs siųsdami pranešimus vadovams ir kalbėti tik itin svarbiais klausimais.
- ✓ **Pasitikėjimo stoka** – pranešimo gavėjo pasitikėjimą pranešimo turiniu nulemia siuntėjo patikimumas.

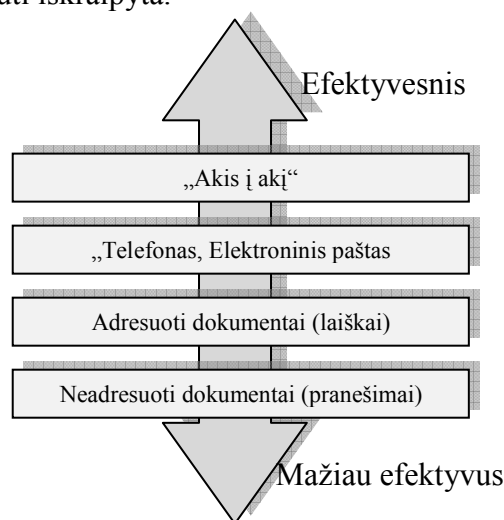
Prie *individualių komunikacijos barjerų* galima priskirti šiuos V.Baršauskienės ir kt. pateiktus dažniausiai pasitaikančius komunikacijos barjerus (Baršauskienė ir kt.2005, p.20):

- ✓ **Skirtingas informacijos interpretavimas** – žmonės skiriasi savo požiūriu, vertybių sistema, įsitikinimais, nuostatomis, patirtimi, sugebėjimu suvokti informaciją;
- ✓ **Kalbėjimo ir klausymo įgūdžių stoka** – komunikavimą apsunkina netinkama pašnekovo kalbėjimo maniera bei prastas klausymasis;
- ✓ **Pašnekovų emocinė reakcija** – iš emocinės būsenos sprendžiamame, kaip pašnekovas reaguos į pranešamą žinią;
- ✓ **Verbalinės ir neverbalinės informacijos neatitikimas** – ji turi būti adekvati;
- ✓ **Socialinė padėtis** – nevienoda socialinė padėtis gali tapti vienu iš sunkiausiai įveikiamų barjerų.

J.A.F.Stoner ir kt. (Stoner ir kt., 1999, p.523) kaip vieną iš labiausiai įprastų barjerų, trukdančių organizacijoje efektyviai komunikuoti, išskiria *skirtingą vadovų ir pavaldinių informacijos suvokimą*. Žmonės, kurių išsilavinimas ar žinių lygis skirtingas, dažnai tuos pačius reiškinius suvokia nevienodai. Kaip minėta anksčiau, kad galėtų efektingai perduoti pranešimą, vartojami žodžiai turi turėti tą pačią reikšmę ir vadovui, ir pavaldiniui. Kitas stiprus komunikavimo barjeras – *emocinės reakcijos* – pyktis, neapykanta, baimė, varžymasis. Šie veiksniai turi įtakos informacijos perdavimo ir supratimo procese. Tiek vadovai, tiek pavaldiniai turėtų pagalvoti apie savo pačių nuotaikas ir apie tai, kokią įtaką jos gali daryti kitiems. S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.159) teigimu, kaip gavėjas jausis gaudamas pranešimą, taip ir interpretuos šį pranešimą. J.A.F.Stoner ir kt. (Stoner ir kt., 1999, p.523) teigimu, *prieštaringa žodinė ir nežodinė komunikacija* pasireiškia tada, kai siunčiamą žinią veikia nežodiniai veiksniai, pavyzdžiui kūno judesiai, drabužiai, atstumas ir kt. Taigi, gestai, apranga, poza ir kita nežodinė

komunikacija turi atitikti žodinį pranešimą. *Nepasitikėjimas* taip pat turi didelės įtakos komunikacijos procese, jis suprantamas kaip komunikavimo barjeras. Kaip teigia I.Bakanauskienė ir N.Petkevičiūtė (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003, p.96), pelnytą pasitikėjimą yra rezultatas ilgalaikio proceso, kurio metu kiti pripažįsta žmogaus sąžiningumą, dorumą ir kilnius ketinimus. Jeigu darbuotojai nepasitiki savo vadovais, jų bendravimas yra komplikuoatas, tokiu atveju yra didelė tikimybė, kad siunčiama informacija bus iškraipoma, o priimama informacija darbuotojui nebus patikima. Tai patvirtina N.Šukelienė (Šukelienė, 2003) teigdama, kad darbuotojai yra linkę iškraipyti informaciją, jeigu jie nepasitiki vadovais. Autorės nuomone, pasitikėjimą vadovybe didina atliekamas realios darbuotojo veiklos įvertinimas. J.A.F.Stoner ir kt. (Stoner ir kt., 1999, p.523) manymu, vadovu bus rimtai tikima, jei jį kiti laikys žinančiu, patikimu ir besirūpinančiu kitų gerove.

V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005, p.19) nagrinėja komunikacijos barjerus, galinčius atsirasti dėl **netinkamo komunikacijos kanalo parinkimo**. Nevienodą komunikacijos kanalų efektyvumą įrodo 8 pav. pateikta komunikacijos kanalo efektyvumo skalė. Pasirinkus netinkamą informacijos perdavimo metodą, informacija gali būti iškraipyta.



8 pav. Komunikacijos kanalo efektyvumo skalė (pagal Milton, 1981)

Šaltinis: Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). Komunikacija: teorija ir praktika.

Kaunas: Technologija.

Remiantis 8 pav. galima daryti išvadą, kad efektyviausias komunikacijos metodas yra žodinis - „akis į akį“. Pagrindinis tokio komunikacijos metodo privalumas yra tas, kad komunikacijos proceso metu keičiamasi ir verbaline, ir neverbaline informacija. Mažiau efektyvūs komunikacijos būdai yra telefonu, laiškais, rašytiniais pranešimais. Vadinasi, kuo grįžtamojo ryšio tikimybė mažesnė, tuo mažesnis komunikacijos efektyvumas. Be to, pažymėtina, kad visi mokslinės literatūros autoriai vieningai tvirtina, jog komunikacija

efektyvesnė tuomet, kai yra naudojamos mišrios informacijos perdavimo priemonės – pavyzdžiui, gauta informacija raštu yra aptariama atviro susitikimo su darbuotojais metu.

Analizuodami vertikaliąją komunikaciją „žemyn“, E.Bagdonas ir L.Bagdonienė (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.154) išskiria tokius *komunikacijos iš viršaus į apačią trukdymus*:

- ✓ **Nepakankama arba neaiški informacija.** Autoriai komentuoja, kad pateikdamas darbuotojui užduotį, vadovas dažnai paaiškina ją tik paviršutiniškai, pamiršdamas paklausti, ar šis viską suprato.
- ✓ **Informacijos perkrovimas.** Kaip teigia autoriai, kartais problemų kyla, kai informacijos per daug, kartais darbuotojai gauna tiek pranešimų, kad sunku sukcentruoti dėmesį bent į vieną iš jų.
- ✓ **Netinkamas laikas.** Pranešimas gali būti aiškus, bet perduotas ne laiku, pavyzdžiui, vadovui ar darbuotojui skubant, skambant jų telefonam gerų rezultatų tikėtis sunku.
- ✓ **Iškraipymas ir filtravimas.** Informacija gali būti iškraipoma dėl menkų komunikacijos įgūdžių, dėl nutylėjimo ar, atvirkščiai, pabrėžimo. Filtravimas reiškia, kad vadovas pateikia tik dalį informacijos, nes mano, kad tik ji yra reikalinga (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.154).

Kaip matyti iš pateiktų komunikacijos „iš viršaus į apačią“ trukdymų, didelę įtaką šiai komunikacijai turi žodinis kontaktavimas, vadovo komunikaciniai įgūdžiai. Be žodinio komunikavimo, S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.150) išskiria komunikavimą žemyn, kuomet siunčiami įvairūs pranešimai raštu darbuotojams į namus, taip pat kaip komunikacija žemyn suprantamas vadovo išsiųstas elektroninis laiškas, primenantis apie užduoties įvykdymo terminą.

Tam tikrų problemų turi ir *komunikacija iš „apačios į viršų“*, kurias išskiria E.Bagdonas ir L.Bagdonienė (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.155):

- ✓ **Rizika.** Rizika siejama su perdėtu atvirumu ir pasitikėjimu vadovu, kuomet toks atvirumas turi neigiamų pasekmių, pavyzdžiui, darbuotojo prisipažinimas, kad jam dabartinis darbas nepatinka, ir tikėjimasis kitos darbo vietos.
- ✓ **Iškraipymas.** Darbuotojai neretai perteikiamą informaciją, susijusią su padalinių darbu, vadovui „pagražina“, nes nenori pasakoti vadovui nepatiksiančių naujienų, be to, bijo, kad dėl šių nesėkmių nebūtų apkaltinti patys. N.Šukelienės (Šukelienė, 2003) teigimu, darbuotojai yra linkę iškraipyti informaciją, jeigu jie nepasitiki vadovais.
- ✓ **Padėties skirtumai.** Šie skirtumai išryškėja vyraujant autokratiniam vado vadovavimo stiliui, kuomet vadovas pripažįsta tik savo teisę kalbėti, o

pavaldiniams palieka tik teisę klausyti. Tokiais atvejais vadovai dažnai neišgirsta gerų idėjų, kaip pagerinti vieną ar kitą veiklą, nes geriausios mintys kyla tiems žmonėms, kurie tiesiogiai atlieka darbą.

Be šių aukščiau paminėtų vertikaliosios komunikacijos iš apačios į viršų problemų J.Gučinskienė (Guščinskienė, 2000, p.87) išskiria dar vieną, jos manymu svarbiausią problemą – užduočių neapibrėžtumus. Ši problema, pasak autorės, atsiranda tada, kai organizacijos nariai pajunta informacijos trūkumą arba jos iškraipymą. Todėl šis neapibrėžtumas turi neigiamos galios visos organizacijos veiklai. Jis atsiranda dėl prieš tai minėtųjų komunikacijos iš apačios į viršų problemų.

Horizontalioje komunikacijoje taip pat išskiriami tam tikri galimi komunikacijos barjerai. Pavyzdžiui, J.Gučinskienė (Guščinskienė, 2000, p.87) išskiria šiuos pagrindinius horizontaliosios komunikacijos trūkumus:

- ✓ **Konkurencija**, kuri pasireiškia tada, kai organizacijos nariai nori padaryti karjerą.
- ✓ **Specializacija**, būdinga vienam žmogui atliekant darbą, kurio nesupranta kiti ir tokiu atveju šiam žmogui padėti būtų problemiška.
- ✓ **Fizinės kliūtys**, kuomet esant per dideliems atstumams organizacijos nariams sunku pasikeisti informacija.

Be šių aukščiau išvardintų trūkumų S.P.Robbins (Robbins, 2003, p.150) išskiria atvejus, kuomet horizontalus komunikavimas gali sukelti žalingus konfliktus. Pasak autoriaus, tai įvyksta, kai nesilaikoma formalių vertikalių kanalų, kai organizacijos nariai, norėdami ką nors pasiekti, stengiasi apeiti savo vadovus, arba kai vadovai sužino, kad be jų žinios buvo kas nors padaryta ar nuspręsta. Taip iššaukiami konfliktai ne tik tarp to pačio lygio darbuotojų, bet ir tarp vadovybės ir pavaldinio, o šie konfliktai turi neigiamos įtakos ir vertikaliam formaliajam komunikacijai.

2.4. Komunikacinių procesų organizacijoje efektyvinimas

Analizuodami, kaip galima pagerinti komunikacijos procesą organizacijoje, J.A.F.Stoner ir kt. (Stoner ir kt., 1999, p.520) nustatė, kad skirtumus tarp efektingos ir neefektingos komunikacijos galima nustatyti pasižiūrėjus, kaip bendraujančios šalys susitvarko su *keturiais komunikavimo proceso aspektais*: suvokimo skirtumais, emocijomis, nenuoseklumais tarp žodinės ir bežodinės komunikacijos bei išankstiniu pasitikėjimu (ar nepasitikėjimu) tarp šalių.

Galima išskirti tokia *efektyvios komunikacijos organizacijoje prielaidas*:

- ✓ **Klausymasis**. Pats efektyviausias būdas pagerinti vidinę komunikaciją yra klausymasis. Klausymasis vadovams leidžia gauti informaciją iš arčiausiai klientų esančių

bendradarbių. Klausymasis leidžia sužinoti ir kas vyksta organizacijoje, sukuria patikimus tarpasmeninius santykius.

✓ **Skatinimas atvirumo.** Norint, kad darbuotojai informuotų apie tai, ką turėtų žinoti vadovas, reikia skatinti atsivėrimą. Toks paskatinimas suteiktų darbuotojams norą pasidalyti net ir ta informacija, kuri nėra pozityvi ir maloni. Atsivėrimui reikalingas pasitikėjimas.

✓ **Pasitikėjimo kūrimas.** Bendraudami su savo vadovais darbuotojai turėtų jaustis saugūs, tačiau toks saugumas gali egzistuoti tik abipusio pasitikėjimo ir pagarbos aplinkoje. Jei darbuotojas jaučia, kad vadovo santykis su juo yra savanaudiškas, efektyvi komunikacija bus blokuojama.

R.C.Appleby (Appleby, 1994, p.207) išskyrė keturis *sėkmingos komunikacijos principus*:

- ✓ **Aiškumas** (informacija perduodama aiškia ir glausta kalba, atsiribojant nuo neesminės informacijos);
- ✓ **Dėmesys** (tiek informacijos siuntėjo, tiek gavėjo atžvilgiu);
- ✓ **Integralumas** (iš visų komunikuojančių asmenų leidžia gauti pakankamai tikslią ir įvairiapusę informaciją);
- ✓ **Tinkamai pasirinkti sklaidos būdai** (svarbu informaciją siunčiant, gaunant bei dekoduojant).

Taip pat komunikacijos procesas organizacijoje gali būti gerinamas reguliuojant informacinius srautus. Anot B.Neverausko ir J.Rastenio (Neverauskas, Rastenis, 2001, p.38), kiekvienas vadovas atstovauja viršininko, savo ir pavaldinių poreikiams. Todėl jis privalo mokėti nustatyti sau ir kitiems reikalingos informacijos kiekį bei kokybę. Pasak šių bendraautorių, vadovas turi suvokti, kada informacijos per daug ir kada per mažai. Taip pat, kaip jau minėta anksčiau, komunikaciją pagerina grįžtamojo ryšio organizavimas. Jis gali būti organizuojamas vykdant įvairias darbuotojų apklausas bei sukuriant pasiūlymų surinkimo sistemą.

Užsienio autorės C.Kapel ir M.Thompson (Kapel, Thompson, 2005), analizuodamos efektyvią vidinę komunikaciją organizacijoje, išskiria pagrindinius *efektyvaus komunikacijos proceso bruožus*:

- ✓ Procese kaip pagrindiniai komunikatoriai dalyvauja visų lygių vadovai;
- ✓ Užtikrinamas nuoseklus pranešimų siuntimas vidaus ir išorės auditorijoms;
- ✓ Tinkamai naudojami įvairių ryšių kanalai (akis į akį, raštu, kompiuteriu);
- ✓ Skatinamas dviejų krypčių dialogas ir užtikrinamos galimybės darbuotojams išsakyti problemas ir klausimus;
- ✓ Įvertinamas darbuotojų supratimas, kaip jų individuali sėkmė įtakoja visos organizacijos sėkmę.

Kaip minėta praeituose skyriuose, svarbiausias reikalavimas informacijai - būti kokybiška. Kiti reikalavimai – tai požymiai, kuriais privalo pasižymėti kokybiška informacija (SPPAGOT formulė). Ši informacija turi būti: (Stoškus, 2002)

- ✓ **Stabili** - informacija naudojama vadyboje dažnai keičiasi, sprendimai privalo remtis nauja informacija. Šis požymis apibūdina laikotarpį, per kurį informacija nepasensta. Bendrovėje darbuotojai informaciją turi gauti nepasenusią, reikia, jog darbuotojus pasiektų pati naujausia informacija.
- ✓ **Patikima** – informacijos patikimumas priklauso nuo to, ar informacija užfiksuota informacija. Patikimumas gali būti prarastas kituose informacijos apdorojimo etapuose.
- ✓ **Pakankama** – šis požymis labai svarbus priimant vadybos sprendimus. Tačiau vadyboje dažniausiai sprendimai priimami neturint būtinos informacijos, todėl jie būna ne per geriausi.
- ✓ **Aiški** – turi būti užtikrina informacijos formuluotė ir vartotojui turi būti pateikiama jam priimtina forma.
- ✓ **Glausta** – informacijos turi būti ne per daug.
- ✓ **Objektyvi** – žmogui būdingi objektyvūs reiškinių ar veiksnių vertinimai, todėl informacija turi būti kuo mažiau subjektyvi.
- ✓ **Technologiška** – lengvai prieinama vartotojui, ją turėtų būti nesunku keisti, papildyti, o jei informacija nereikalinga – panaikinti.

Užsienio autoriai P.Lawrence ir K.Elliot (Lawrence, Elliot, 1985, p.89), analizuodami galimus komunikacijos efektyvumo gerinimo organizacijose būdus, nustatė, kad naudinga yra išskaidyti komunikaciją į skirtingus lygius, jei problemos ir galimi sprendimo būdai yra gana skirtingi kiekviename lygyje. Tokie trys lygiai gali būti: organizacinis lygis, darbo grupių ir asmeninė komunikacija.

Apibendrinant, norint įveikti komunikavimo sunkumus bei pagerinti komunikacijos proceso organizacijoje tarp vadovo ir pavaldinių efektyvumą, derėtų vadovautis šiais V.Baršauskienės ir B.Janulevičiūtės-Ivaškevičienės (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005, p.20) pateiktais patarimais:

- ✓ Tinkamai pasirinkti perdavimo kanalą.
- ✓ Gerai pažinti komunikacijos gavėją, iširti jo poreikius.
- ✓ Vengti informacijos perdavimo tarpininkų.

Taigi, svarbiausia norint išvengti informacijos iškraipymų – su informacijos gavėju palaikyti grįžtamąjį ryšį. Be to, efektingoje komunikacijoje svarbiausia pasitikėjimas savimi ir kitais, pagarba, mokėjimas klausyti ir reikšti mintis, sugebėjimas spręsti iškilusias problemas.

3. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ANALIZĖ IR EFEKTYVINIMAS ŠIAULIŲ AVMI: ANKETINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Apklausos metodo samprata socialiniuose moksluose

Socialiniuose moksluose apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra – jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2002). Įvairūs socialinių mokslų specialistai pateikia apklausos apibrėžimus. Pagal A.Valackienę (Valackienė, 2004, p.78), apklausa – tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas pateikus anketas. Remiantis I.Luobikiene (Luobikienė, 2003, p.73), apklausa - tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu (interviewotojo) pateiktus klausimus. K.Kardelio (Kardelis, 2002, p.180) nuomone, apklausa yra vienpusė komunikacija, kurią valdo interviu gavėjas. G. Merkio nuomone (1995), metodo neblėstantį populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų.

Skiriamos šios apklausos rūšys: anketinė apklausa, interviu, telefoninė apklausa, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt. Mūsų šalies mokslinėje praktikoje dominuoja anketinė apklausa. Kur kas rečiau – interviu bei apklausa paštu (Kardelis, 2002).

Vidinės komunikacijos tyrimams naudojami tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai tyrimų metodai. Populiariausias ir efektyviausias vidinės komunikacijos tyrimo metodas yra **anketinė apklausa**. Tai kiekybinis tyrimo metodas, kurio metu siekiama apklausti respondentą kokiu nors probleminiu klausimu, sužinoti jo nuomonę atitinkamu organizacijos aspektu. Anketinė apklausa gali būti grupinė ir individuali. Grupinę apklausą galima vykdyti respondentų darbo, mokymosi, laisvalaikio praleidimo ir kt. vietose. Anketa išdalijama individualiai kiekvienam respondentui darbo, mokymosi arba gyvenamoje vietoje, iš anksto aptarus grąžinimo datą. (Luobikienė, 2003, p. 83). Pasak A.Jacikevičiaus (Jacikevičius, 1995, p.23), anketų metodas taikomas tais atvejais, kai reikia gauti informaciją apie teiginius, nuomones, vertinimus iš didelio skaičiaus žmonių. Remiantis A.Valackiene (Valackienė, 2004, p.82), anketa – tai formalizuotas klausimų rinkinys (pagrindinis tyrimų instrumentas) informacijai iš respondentų gauti. Jos sudaromos remiantis tyrimo tikslu, uždaviniais, tiriamaisiais klausimais. I.Luobikiene (Luobikienė, 2003, p.83) anketa apibrėžė kaip klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesų visumą. Anketos struktūrą santykinai galima suskirstyti į tris dalis: įžangą, pagrindinę ir baigiamąją dalis (Luobikienė, 2003, p.86).

Taigi, anketinis duomenų rinkimo metodas yra sudėtingas, reikalauja profesionalaus pasirengimo, nagrinėjamos problemos išmanymo, kruopštaus, nuoseklaus, darbo ir ne mažiau, o

netgi daugiau negu kiti metodai laiko. Tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daug aktualios informacijos.

3.2. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Praktinėje darbo dalyje atliekamas Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos (toliau AVMI) darbuotojų nuomonės tyrimas apie jų požiūrį į vidinės komunikacijos procesus Šiaulių AVMI. Tyrimo metodika apima svarbiausių vidinių komunikacinių procesų identifikavimą bei jų efektyvinimo galimybių numatymą.

Anketa buvo sudaryta darbo autorių, remiantis teorine darbo dalimi. Siekiant rezultatų reprezentatyvumo, buvo numatyta apklausti kuo daugiau Šiaulių AVMI darbuotojų, todėl atliekant tyrimą iš viso išdalinta 270 anketų. Sėkmingai užpildyta buvo 232 anketos, 31 respondentai anketų negrąžino, o likusios 7 anketos neatitiko nurodytų pildymo reikalavimų (daug klausimų palikta neužpildytų), todėl nebuvo įtrauktos į tyrimo rezultatų analizę. Vadinasi, tyrime dalyvavo 86 proc. (N=232) tiriamos visumos. Atliekant apklausą, respondentai atsakymus fiksavo raštu. Anketose buvo pažymėta, kad tyrimo metu gauti duomenys yra anoniminiai.

Apie atliekamą tyrimą buvo informuoti aukščiausios lygio Šiaulių AVMI vadovai (viršininkas, viršininko pavaduotojai), viršininko raštišku sutikimu buvo leidžiama apklausti organizacijoje dirbančius darbuotojus.

Kad nebūtų per didelės atsakymų įvairovės ir painiavos, apdorojant duomenis, anketoje daugiausiai naudojami uždari klausimai. Iš viso vidinės komunikacijos tyrimui atlikti buvo sudaryta 20 klausimų - 18 uždaro tipo klausimų ir 2 atviro tipo klausimų anketa darbuotojų nuomonei apie vidinius komunikacinius procesus organizacijoje išreikšti (žr. 6 priedą). Anketos klausimynas sudarytas remiantis vidinės komunikacijos organizacijoje teorija, tradiciniu komunikacijos proceso modeliu bei remiantis komunikacijos proceso modeliu (žr. 3 pav.) ir vertikalios ir horizontalios komunikacijos modeliu (žr. 5 pav.). Anketa sudaro trys blokai: instrukcinis, demografinis ir diagnostinis blokai (žr. 5 lentelę). Instrukcinis blokas skirtas tam, kad respondantai išvengtų sunkumų pildant anketą. Demografinis anketos blokas reikalingas tam, kad būtų galima surinkti duomenis apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą organizacijoje, bei išsiaiškinti, kuriame organizacijos padalinyje dirba respondentas. Diagnostiniame bloke siekiant nustatyti ir išanalizuoti komunikacinius procesus įmonėje bei numatyti jų efektyvinimo galimybes, buvo išryškinti tyrimo kriterijai ir indikatoriai. Tyrimo kriterijai tiesiogiai atspindi tyrimo klausimus, indikatoriai – požymius, pagal kuriuos bus sprendžiama apie vykstančius komunikacinius procesus įmonėje bei apie jų efektyvumą.

Tyrimo instrumento pagrindimas

	VIDINĘ KOMUNIKACIJĄ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI	ANKETOS TURINYS	TURINIO PASIRINKIMO PAGRINDIMAS	ANKETOS KLAUSIMAI
Demografinis blokas	Respondento savybės	Demografiniai-socialiniai požymiai.	Lytis, amžius, pareigos, darbo stažas organizacijoje.	1-4 klausimai
Diagnostinis blokas	Vertikalios ir horizontalios komunikacijos ypatybės	Pateikiamos su darbu susijusios informacijos dažnumas, priemonės.	Vertikalios ir horizontalios komunikacijos dažnumas, su darbu susijusios informacijos perdavimo metodai, priemonės, trūkumas, komunikacijos priemonių naudojimo dažnumas, komunikacijos priemonių naudojimas bendraujant su vadovais ir bendradarbiais.	5-9 klausimai
		Neformalus bendravimas, gandai, neverbalinė komunikacija.	Respondentų santykiai su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais, neverbalinė komunikacijos svarbumas respondentams, respondentų nuomonė apie gandus organizacijoje.	11-13 klausimai
		Su darbo procesu susijusi informacija.	Darbo tikslai, taisyklės, drausminių priemonių skyrimas, informacijos pakankamumas, pilnumas, įsisavinimas, analizavimas, informacijos gavimo būdų patogumas.	16 klausimas (9 teiginiai)
	Efektyvios komunikacijos barjerai	Komunikacijos problemų dažnumas.	Konfliktų priežastys, vertikalios ir horizontalios komunikacijos kliūtys, informacijos perteklius, slėpimas, nepasitikėjimas informacija, neefektyvus komunikacijos priemonių naudojimas, gaudų reikšmė.	10 klausimas; 15 klausimas (8 teiginiai)
	Tiesioginių vadovų bendravimais su darbuotojais	Pagal 2 išskirtas grupes vadovo bendravimo vertinimas pavaldinio požiūriu.	Bendravimo pakankamumas, informacijos ir užduočių teikimas; grįžtamojo ryšio naudojimas.	17 klausimas (18 teiginių)
	Kokybiška informacija pagal SPPAGOT formulę	Informacijos kokybės vertinimas pagal 7 kriterijus.	Gaunama su darbu susijusi informacija yra savalaikiška, patikima, pakankama, aiški, glausta, objektyvi, technologiška (lanksti).	18 klausimas (7 kriterijai)
	Rekomendacinė dalis	Komunikacinių procesų organizacijoje efektyvinimas	Siūlymai komunikacinių procesų efektyvinimui.	Kokios informacijos trūksta darbuotojams. Ką, darbuotojų manymu, reiktų daryti, kad komunikaciniai procesai įmonėje būtų efektyvesni.

Diagnostinis klausimyno blokas, skirtas respondentų nuomonės apie vidinę komunikaciją organizacijoje išsiaiškinimui, apėmė tokias dalis:

1. Vertikalios ir horizontalios komunikacijos organizacijoje dažnumas, metodai, informacijos trūkumo iš komunikacijos šaltinių identifikavimas, Siekiant, kad būtų įvardijami visi tinkami variantai (komunikacijos šaltiniai, metodai, priemonės),

respondentai į daugelį klausimų galėjo nurodyti kelis tinkamiausius atsakymų variantus, o atsakydami į du klausimus respondentai turėjo nurodyti informacijos gavimo iš įvairių šaltinių dažnumą („Kasdien“, „Kiekvieną savaitę“, „Kiekvieną mėnesį“, „Rečiau nei kas mėnesį“). Neformalios komunikacijos organizacijoje analizei buvo suformuluoti trys klausimai apie santykius su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais, neverbalinės komunikacijos svarbą respondentams bei respondentų nuomonę apie gandus organizacijoje. Formali organizacijos komunikacija vertinama su darbo procesu susijusios informacijos aspektu. Respondentams pateikiami 9 teiginiai, susiję su formalios informacijos sklaida organizacijoje. Respondentai ties kiekvienu teiginiu turėjo pasirinkti vieną iš trijų galimų atsakymų variantų – „Taip“, „Ne“, „Nežinau“.

2. Komunikacijos proceso problemų dažnumo įvertinimas respondentų nuomonės aspektu, konfliktų priežasčių nustatymas. Pagal pateiktus teiginius respondentai turėjo įvertinti, kaip dažnai komunikacijos procese pasitaiko įvairių problemų, kurios yra efektyvios komunikacijos barjerai. Respondentai ties kiekvienu teiginiu turėjo pasirinkti vieną iš galimų įvertinimų – „Dažnai“, „Kartais“, „Retai“, „Niekada“.
3. Tiesioginio vadovo bendravimo su organizacijos darbuotojais ypatumų vertinimas pavaldinių nuomonės aspektu. Šie klausimai padės išsiaiškinti, kaip apklausoje dalyvavę respondentai vertina savo tiesioginio vadovo bendravimą su pavaldiniu šiais aspektais: informacijos ir užduočių teikimas, pasitikėjimas vadovu, susirinkimų organizavimas, darbo vertinimas, grįžtamasis ryšys. Į pateiktus teiginius respondentai turėjo galimybę pasirinkti atsakymus pagal tokią skalę: „Visiškai sutinku“, „Sutinku“, „Nežinau“, „Nesutinku“, „Visiškai nesutinku“. Analizuojant duomenis gauti atsakymai procentine išraiška „Visiškai sutinku“ ir „Sutinku“ buvo apjungti į vieną grupę, analogiškai apjungti ir respondentų atsakymai „Visiškai nesutinku“, „Nesutinku“.
4. Su darbu susijusios informacijos kokybės vertinimas pagal SPPAGOT formulę – 7 kriterijus: informacijos savalaikiškumas, patikimumas, pakankumas, aiškumas, glaustumas, objektyvumas, technologiškumas (lankstumas). Respondentai, vertindami su darbu susijusią informaciją pagal šiuos kriterijus, turėjo pateiktoje 10 balų skaleje apibraukti tą balą, kurį jie skiria atitinkamam kriterijui. Kriterijų vertinimo pavyzdys: informacijos savalaikiškumas – 1 balas – visiškai nesavalaikiška, 10 balų – visiškai savalaikiška.

Vertinant vidinę komunikaciją organizacijoje remiamasi daugumos respondentų nuomonėmis nagrinėjamu klausimu. Tyrimo rezultatų duomenų apdorojimui naudota programa SPSS (Statistical Package for Social Science). Tyrimo paveikslai sudaryti ir pateikti naudojant MS Excel programą ir SPSS programą.

3.3. Valstybinės mokesčių inspekcijos veikla ir komunikacinė sistema

Valstybinės mokesčių inspekcijos 2008 metų veiklos ataskaitoje nurodoma, kad Valstybinė mokesčių inspekcija (toliau – VMI) yra pagrindinė institucija, įgyvendinanti Lietuvos Respublikos Seimo ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nuostatas mokesčių administravimo srityje. VMI, vykdydama savo veiklą, vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, ES teisės aktais, Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymu, kitais įstatymais. Pagrindiniai VMI uždaviniai yra padėti mokesčių mokėtojams įgyvendinti savo teises ir atlikti pareigas, įgyvendinti mokesčių įstatymus bei užtikrinti, kad mokesčiai į biudžetą būtų sumokėti. VMI administruoja 23 mokesčius.

VMI yra valstybės institucija, pavaldi ir atskaitinga Lietuvos Respublikos finansų ministerijai. VMI sistemą sudaro Valstybinė mokesčių inspekcija ir 10 jai pavaldžių bei atskaitingų apskričių valstybinių mokesčių inspekcijų (toliau – AVMI). VMI įgyvendina mokesčių administravimo politiką, užtikrina mokesčių į biudžetą sumokėjimą ir efektyvų AVMI darbą koordinuojant, kontroliuojant ir metodiškai jam vadovaujant. AVMI įgyvendina mokesčių įstatymus, mokesčių administravimo prioritetus, procedūras ir tvarkas, užtikrina efektyvų įplaukų į valstybės ir savivaldybių biudžetus bei fondus mokėjimą ir išieškojimą, padeda mokesčių mokėtojams ir mokesčius išskaičiuojantiems asmenims įgyvendinti savo teises ir pareigas (VMI 2008 metų ataskaita). Šiaulių AVMI valdymo struktūra pateikiama 7 priede. Informacijos šaltiniai VMI yra įtakojami formalios organizacinės struktūros.

Analizuojant VMI žmogiškuosius išteklius remiantis VMI 2009 – 2011 metų strateginiu veiklos planu, VMI didžiausias leistinas valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis etatų skaičius yra 4076. 2009 metais dėl finansinių išteklių sumažėjimo 12 proc. VMI nustatytas didžiausias leistinas darbuotojų skaičius bus sumažintas 247 pareigybėmis. Šis veiksnys gali turėti neigiamos įtakos respondentų atsakymams. Strateginiame plane teigiama, kad 83,4% VMI darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, todėl galima daryti išvadą, kad didžioji dalis VMI darbuotojų yra išsilavinę.

Analizuojant VMI komunikacinę sistemą, strateginiame VMI veiklos plane pažymima, kad VMI yra įdiegta moderni ir šiuolaikiška komunikavimo sistema: veikia teritorinis (žinybinis) kompiuterių tinklas, IP telefonija (balso ryšys perduodamas duomenų perdavimo tinklais naudojant intraneto protokolą), videokonferencijų sistemos bei diegiamos distancinio mokymo sistemos, naudojami vidaus intraneto ir interneto tinklai, elektroninio pašto sistema.

Strateginiame plane pabrėžiama, kad VMI interneto svetainės informacijos ir paslaugų pasiekiamumo lygis yra nepakankamas, jį reikia tobulinti, kadangi paslaugų teikimą interneto komplikuoja technologiškai bei morališkai pasenusi interneto svetainės turinio valdymo sistema. VMI interneto svetainę numatoma atnaujinti vykdant Mokesčių mokėtojų elektroninio švietimo, konsultavimo ir informavimo paslaugų sistemos kūrimo darbus 2009 – 2011 metais.

AVMI veiklą administruoja AVMI viršininkas. Viena iš AVMI veiklos administravimo funkcijų – veikos įsakymų leidimas. Viršininko įsakymai darbuotojams pateikiami kompiuterizuotai, per duomenų bazę, kuria naudojasi darbuotojai. Įgyvendindami vidinę komunikaciją, VMI padaliniai organizuoja darbo posėdžius ir seminarus, kad būtų galima apsvarstyti atsiradusias problemas, aptarti naujų užduočių vykdymą, pristatyti naujas koncepcijas. Posėdžiai ir seminarai rengiami ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tikslais. Toks komunikacijos priemonių naudojimas sąlygoja greitesnes problemų sprendimų galimybes, sumažina nesklandumų vykdant naujas užduotis tikimybes. Be to, vidinė komunikacija AVMI yra skatinama tokiais būdais: yra organizuojamos centro ir apskričių viršininkų dienos, kuomet darbuotojai gali kreiptis į viršininkus ar jų pavaduotojus. Vieną paskirtą dieną visi darbuotojai privalo siųsti laiškus, kurie yra anonimiški (žino tik viršininkas), kuriuose gali išsakyti problemas, klausimus. VMI vadovybė domisi, jai aktualu, kas vyksta organizacijoje. Populiariausias bendravimo būdas su vadovybe – elektroniniai laišakai, informacija internete ir intranete. Švenčių proga kiekvienas darbuotojas asmeniškai gauna sveikinimus.

VMI yra sukurtos ir dar kuriamos įvairios duomenų bazės ir informacinės sistemos. Remiantis 2008 metų VMI veiklos ataskaita, pagrindiniai 2008 metų VMI *informacinės ir komunikacinės sistemos* uždaviniai buvo:

- ✓ Operatyviai organizuoti mokesčių mokėtojų aptarnavimo procesus;
- ✓ Užtikrinti mokesčių mokėtojų kontrolę;
- ✓ Optimizuoti infrastruktūrą ir informacines technologijas standartizuojant, automatizuojant bei centralizuojant funkcijas.

Įgyvendindama šiuos uždavinius VMI 2008 metais vykdė šias Tarpinstitucinės programos – Informacinės visuomenės plėtra – priemones:

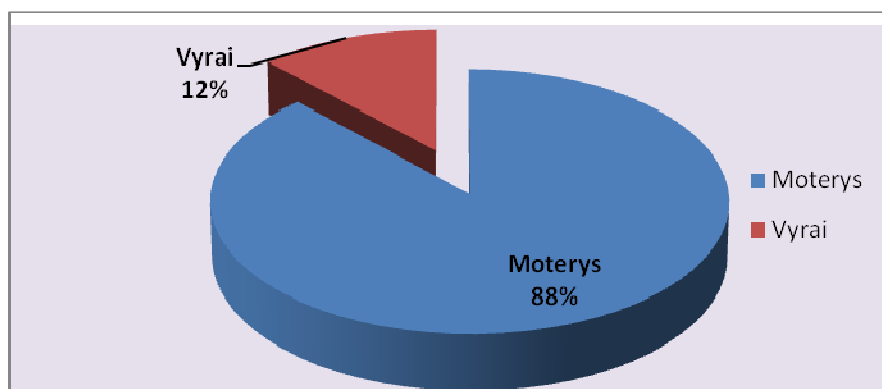
1. *VMI prie FM administravimo programinių priemonių diegimas* – siekiama modernizuoti VMI surenkamų mokesčių apskaitą. Vykdant šį projektą, numatyta įdiegti apskaitos sistemą, taip pat tvarkyti bei perkelti integruotos mokesčių informacinės sistemos (IMIS) sukauptus duomenis, integruoti duomenų bazes, centralizuojant mokesčių, rinkliavų ir įmonių apskaitą.

2. *EDS (elektroninio deklaravimo sistema) sukūrimas ir plėtra* – tobulinamas elektroninių paslaugų funkcionalumas (pvz., gyventojų pajamų mokesčio deklaravimo programinė įranga).
3. *IMIS projektavimas ir diegimas* – IMIS kuriama kaip pagrindinė VMI informacinė sistema, susidedanti iš 7 posistemių – registravimų, deklaravimų, mokėjimų tvarkymo, prievolių vykdymo užtikrinimo, mokėtojų aptarnavimo, įstaigos administravimo, informacinių sistemų administravimo.
4. *Kompiuterizuoto audito informacinės sistemos plėtra* – ši programa skirta efektyviau, su mažesnėmis darbo laiko sąnaudomis atlikti mokesčių mokėtojų patikrinimus, paimant mokėtojų apskaitos elektroninius duomenis ir analizuojant sandorius iki smulkiausių transakcijų.
5. *Duomenų saugyklos plėtra ir organizavimas*. VMI duomenų saugykla buvo sukurta 2003 metais. Iš pradžių buvo kuriama kaip Valdymo informacinės sistemos dalis, vėliau išsiplėtė jos funkcijos ir 2006 metais įregistruota savarankiška VMI duomenų saugyklos informacinė sistema.

Iš pateiktų pavyzdžių matyti, kad VMI daug investuoja į informacinės – komunikacinės sistemos tobulinimą, siekiant užtikrinti efektyvesnes gausios ir dažnai atsinaujinančios informacijos apdorojimo galimybes.

3.4. Respondentų demografinių – socialinių charakteristikų analizė

Tyrimo demografinių – socialinių charakteristikų rezultatų bazę sudarė šios 4 pagrindinės grupės: respondentų lytis, amžius, pareigos ir darbo stažas organizacijoje. Pirmuoju anketos klausimu buvo siekiama nustatyti, kokia yra respondento lytis. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 9 pav.



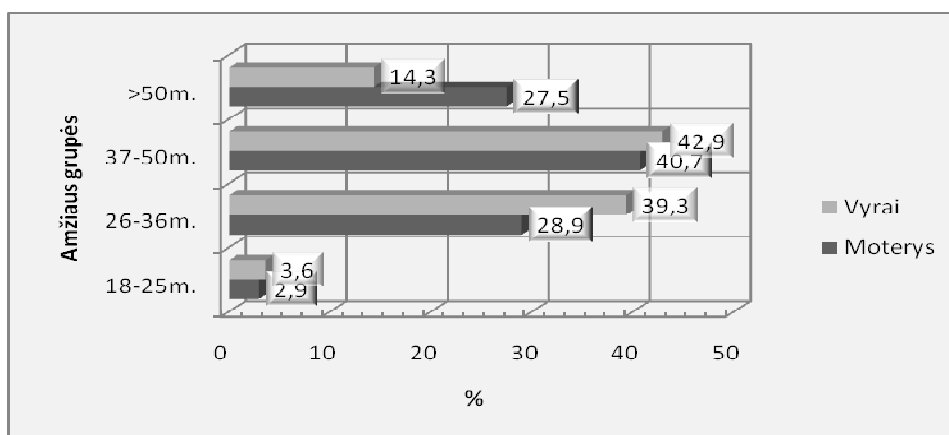
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

Kaip matyti iš 9 pav., dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų yra moterys. Iš 232 apklaustųjų 88 proc. (N=204) sudaro moterys, o 12 proc. (N=28) – vyrai. Respondentų lytis įtakoja tyrimo metu suformuotą nuomonę, kadangi moksliniais tyrimais įrodyta, jog moterys yra

jausmingesnės, emocionalesnės, jautriau reaguoja į problemas. Moterys daugiau vadovaujasi emocijomis ir dalykinę kritiką linkusios priimti asmeniškai. Jeigu vyriškam elgesiui tradiciškai priskiriamos tokios savybės kaip veiklumas, energingumas, racionalumas, objektyvumas, savo pozicijos gynimas, tai moteriškas elgesys apibūdinamas kaip bendruomeniškas, orientuotas į kitą žmogų, bendradarbiavimą, supratimą. Atlikti vyrų ir moterų elgesio darbinėje aplinkoje tyrimai rodo, kad (Andrijauskaitė, 2003):

- ✓ Darbe vyrai labiau linkę vertinti autonomiją, veikimo laisvę, moterys – asmeninius santykius;
- ✓ Moterys dažniau renkasi užduotis, kurias atliekant reikia išsiklausyti, suderinti skirtingus požiūrius, užtikrinti sklandų procesą, tuo tarpu vyrai pirmenybę teikia darbams, kuriems atlikti reikia šalto proto, logikos, ryžtingų veiksmų;
- ✓ Moterys labiau nei vyrai linkusios rūpintis gera psichologine atmosfera kolektyve. Savo nuomonę jos reiškia atsargiai, "apsidrausdamos", vartoja daugiau aptakių frazių. Vyrai labiau orientuojasi į dalykinę reikalo pusę ir yra linkę kalbėti be užuolankų, klausti tiesiai;
- ✓ Komentarus apie tai, kaip atliko darbą, moterys priima jautriau nei vyrai. Jos linkusios suprasti juos kaip kontrolės priemonę, tuo tarpu vyrai pastabas vertina kaip papildomą informacijos šaltinį;

Siekiant susisteminti gautus duomenis, respondentai buvo skirstomi į 4 amžiaus grupes: 18 – 25 m., 26 – 36 m., 37 – 57 m., bei daugiau kaip 50 m.. Tiriamųjų lyties ir amžiaus pasiskirstymą iliustruoja 10 pav.

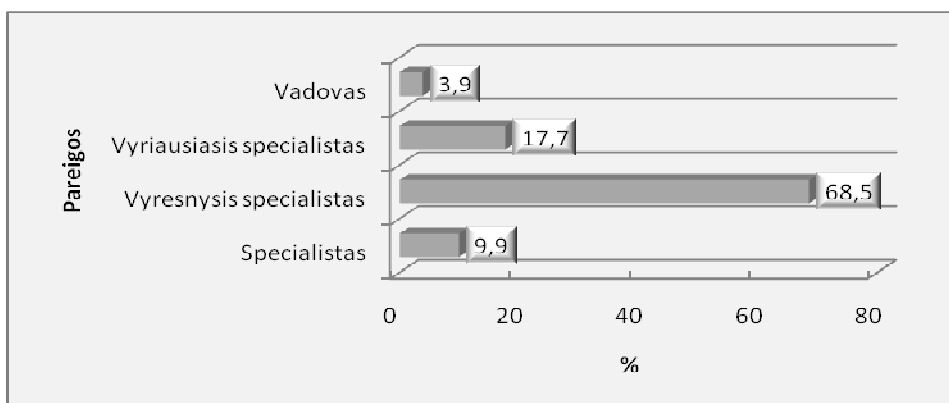


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžiaus grupes (proc.)

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal lytį ir amžiaus grupes, pastebima tolygus vyrų ir moterų amžiaus pasiskirstymas. Tyrime daugiausiai dalyvavo 37 – 50 metų vyrų (42,9 proc., N=12), tos pačios amžiaus grupės 37 – 50 metų moterų (40,7 proc., N=83). Šiek tiek mažiau vyrų pasirinko amžiaus grupę 26 - 36 metų (39,3 proc., N=11), ir moterų - 28,9 proc.,

N=59). Dalis respondentų pažymėjo, kad jų amžius yra virš 50 metų (14,3 proc., N=4 vyrų ir 27,5 proc., N=56 moterų). Mažiausiai respondentų pasirinko amžiaus grupę 18 – 25 metai – šią amžiaus grupę pasirinko tik 3,6 proc. (N=2) vyrų ir 2,9 proc. (N=6) moterų. Taigi, didžioji respondentų dalis yra vidutinio ir vyresnio amžiaus asmenys. Remiantis pasaulio mokslininkų nuomone, tai yra pats produktyviausias amžius, kuomet jau susiformavę atsakomybė ir autoritetas.

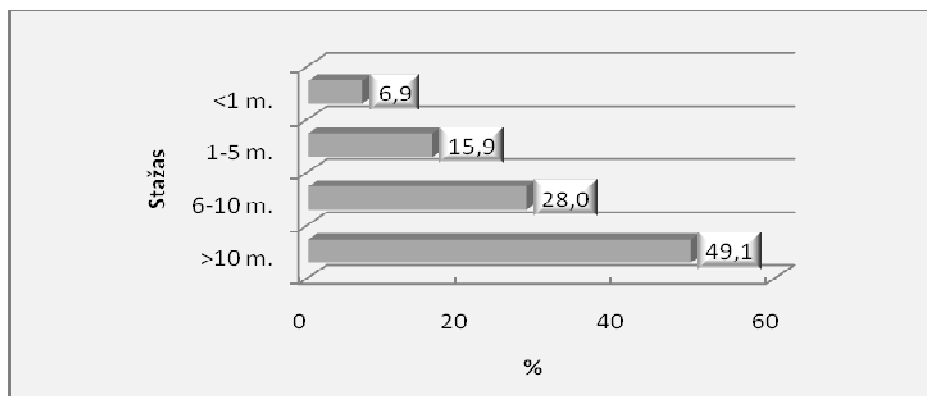
Siekiant nustatyti, kokias pareigas užimantys darbuotojai išreiškė savo nuomonę, respondentų buvo prašoma nurodyti savo pareigas (žr. 11 pav.).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (proc.)

Kaip matyti iš 11 pav. pateiktų duomenų, daugiausiai savo nuomonę išreiškė vyresnieji specialistai (68,5 proc. N=159), vyriausiųjų specialistų tyrime dalyvavo 17,7 proc. (N=41), specialistų – 9,9 proc. (N=23) o vadovų – 3,9 proc. (N=9) visų respondentų. Taigi, tolimesniuose apklausos rezultatuose atsispindės būtent šios grupės – vyresniųjų specialistų - nuostatos bei jų nuomonės tiriant AVMI darbuotojų požiūrį apie vidinius komunikacinius procesus šioje organizacijoje.

Efektyvi komunikacija priklauso nuo gero darbuotojų tarpusavio supratimo, o to būtų galima pasiekti ilgą laiką tarpą bendraujant ir keičiantis informacija. Todėl sekančiu klausimu buvo siekti išsiaiškinti, koks darbuotojų darbo stažas šioje įmonėje (žr. 12 pav.).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje (proc.)

Tyrimo rezultatai parodė, jog didžiąją dalį respondentų sudaro darbuotojai, kurių darbo stažas toje įstaigoje yra daugiau negu 10 metų (šį variantą pažymėjo net 49,1 proc., N=114 respondentų).

Taip pat nemažai respondentų pažymėjo, kad jų darbo stažas yra nuo 6 iki 10 metų (28 proc., N=65). Nuo 1 iki 5 metų šioje organizacijoje dirba 15,9 proc. (N=37) respondentų, ir tik 6,9 proc. (N=16) respondentų Šiaulių AVMI dirba mažiau nei vienerius metus. Palyginimui, 2009 – 2011 metų VMI strateginiame plane teigiama, kad 54 proc. VMI valstybės tarnautojų dirba ilgiau nei 12 metų, o 19 proc. darbuotojų darbo stažas – iki 3 metų. Taigi, tyrimo metu gauti rezultatai patvirtina strateginiame plane pateiktus faktus, kad didžioji dauguma VMI darbuotojų turi ilgametę darbo patirtį, o šis veiksnys teigiamai veikia vidinę komunikaciją organizacijoje, kadangi neseniai pradėję dirbti darbuotojai yra mažiau psichologiškai įsilieję į organizaciją, jie nesieja savo ateities su organizacijos ateitimi, tuo tarpu ilgamečiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, dažnai jie būna vertinami ir gerbiami, užima aukštesnes pareigas, pažįsta visus organizacijos darbuotojus ir pan. Todėl galima teigti, kad ši organizacija yra brandi, turinti gerus ir profesionalius savo srities specialistus.

Apibendrinant išanalizuotas respondentų demografines charakteristikas galima teigti, kad organizacijos tyrimo rezultatus įtakojo darbuotojų – moterų lytis, kadangi moterys sudaro didžiausią respondentų dalį. Taigi, galima teigti, kad tyrimo rezultatus (nuomonę) suformavo moterys, užimančios vyresniųjų specialistų pareigas, 37 – 50 metų amžiaus, turinčios daugiau nei 10 metų darbo stažą organizacijoje.

3.5. Vertikalios ir horizontalios komunikacijos ypatybių analizė darbuotojų nuomonių aspektu

Atliekant tyrimą vertikali ir horizontali komunikacija vertinama šiais teorinėje literatūroje išanalizuotais formalios ir neformalios komunikacijos aspektais: pateikiamos su darbu susijusios informacijos iš formalių informacijos perdavimo kanalų dažnumo nustatymas, komunikacijoje naudojamų metodų identifikavimas, su darbo procesu susijusios informacijos pasiekiamumo ir žinojimo įvertinimas, neformalios komunikacijos tyrimas asmeninių santykių su tiesioginiu vadovu bei bendradarbiais aspektu, nežodinės informacijos svarbumo bei nuomonės apie gandus aspektais.

3.5.1. Komunikacijos dažnumo, metodų ir priemonių analizė

Siekiant nustatyti vertikalios ir horizontalios komunikacijos fakto dažnumą šioje organizacijoje, respondentų buvo klausama, kaip dažnai jie gauna su darbu susijusią informaciją iš aukščiausio lygio, savo padalinio, tiesioginių vadovų, iš kitų skyrių ir bendradarbių. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 6 lentelėje.

Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal gaunamos informacijos dažnumą (proc.)

	Kasdien	Kiekvieną savaitę	Kiekvieną mėnesį	Rečiau nei kas mėnesį
Iš aukščiausio lygio vadovų	8,6%	13,8%	29,3%	48,3%
Iš savo padalinio vadovų	31,0%	34,5%	24,6%	9,9%
Iš tiesioginio vadovo	84,9%	13,4%	1,7%	0%
Iš kitų skyrių	22,4%	28,9%	34,9%	13,8%
Iš bendradarbių	53,0%	20,7%	14,2%	12,1%

Remiantis 6 lentelės duomenimis, galima pastebėti tokias išryškėjusias tendencijas: su darbu susijusią informaciją iš aukščiausio lygio vadovų respondentai dažniausiai gauna rečiau nei kas mėnesį (šį atsakymo variantą pasirinko 48,3 proc. (N=112) respondentų), iš savo padalinio vadovų – kiekvieną savaitę (34,5 proc., N=80) bei kasdien (31 proc., N=72.), iš tiesioginio vadovo – kasdien (84,9 proc., N=197), iš kitų skyrių – kiekvieną mėnesį (34,9 proc., N=81) ir kiekvieną savaitę (28,9 proc., N=67), o iš bendradarbių – kasdien (53 proc., N=123).

Paanalizavus šiuos respondentų atsakymus pagal amžiaus grupes (žr. 8 priedą), pastebėta, kad visų amžiaus grupių respondentai daugiausiai pasirinko, kad iš tiesioginio vadovo ir iš bendradarbių su darbu susijusią informaciją gauna kasdien, iš savo padalinio vadovo beveik visų amžiaus grupių respondentai pažymėjo, kad su darbu susijusią informaciją iš jų gauna kiekvieną savaitę, išskyrus 37 – 50 metų respondentai pažymėjo, kad iš padalinio vadovo informaciją gauna kasdien (35,1 proc.). Po lygiai 18 – 25 metų respondentai pažymėjo, kad su darbu susijusią informaciją iš kitų skyrių jie gauna kas mėnesį (50 proc.) ir rečiau nei kas mėnesį (50 proc.). 26 – 36 metų respondentai iš kitų skyrių informaciją daugiausiai gauna kiekvieną savaitę (36,2 proc.) ir kiekvieną mėnesį (34,8 proc.). Daugiausiai 37 – 50 metų respondentų iš kitų skyrių informaciją gauna kiekvieną mėnesį (36,7 proc.), o virš 50 metų – kasdien (35,1 proc.).

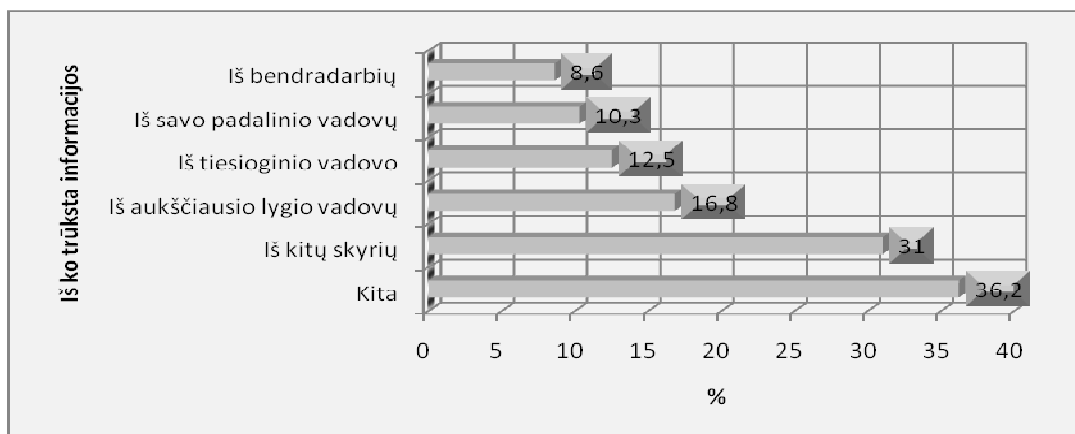
Gautus rezultatus analizuojant pagal respondentų užimamas pareigas įstaigoje (žr. 10 priedą) išryškėjo tokios tendencijos: Šiaulių AVMI vadovai su darbu susijusią informaciją iš aukščiausio lygio vadovų gauna rečiau nei kas mėnesį (55,6 proc.), iš savo padalinio vadovų – kasdien (44,4 proc.), iš tiesioginio vadovo – kiekvieną savaitę (55,6 proc.), o iš kitų skyrių ir bendradarbių – kasdien (atitinkamai 44,4 proc. ir 77,8 proc.). Vyriausieji specialistai iš aukščiausio lygio vadovų informaciją gauna taip pat rečiau nei kas mėnesį (53,7 proc.), kaip ir vyresnieji specialistai (42,7 proc.) ir specialistai (43,5 proc.). Iš tiesioginio vadovo informaciją šias pareigas užimantys respondentai gauna kasdien (vyriausieji specialistai 100 proc., vyresnieji specialistai 81,1 proc., specialistai 100 proc.). Taip pat ir iš bendradarbių respondentai informaciją gauna kasdien (vyriausieji specialistai 65,9 proc., vyresnieji specialistai 47,8 proc.,

specialistai 56,5 proc.). Informaciją iš kitų skyrių vyriausieji specialistai gauna kiekvieną savaitę arba kiekvieną mėnesį (atitinkamai 34,1 proc., 39 proc.), vyresnieji specialistai – kiekvieną mėnesį (34 proc.), specialistai – kiekvieną savaitę (43,5 proc.).

Apskaičiavus *Spirmeno koreliacijos* koeficientą nustatyta, kad tarp užimamų pareigų ir informacijos gavimo dažnumo iš padalinio vadovų yra labai silpnas tarpusavio koreliacinis ryšys ($r = 0,187$). Taip pat labai silpnas tarpusavio ryšys yra ir tarp užimamų pareigų ir informacijos gavimo iš kitų skyrių gavimo, koreliacijos koeficientas lygus $r = 0,128$.

Apibendrinant šiuos gautus rezultatus matyti, kad nepriklausomai nuo amžiaus grupės ir užimamų pareigų, dažniausiai respondentai su darbu susijusią informaciją gauna iš tiesioginių vadovų ir bendradarbių (kasdien), taip pat nemažai respondentų informaciją kasdien gauna iš savo padalinio vadovų, o rečiausiai – iš aukščiausio lygio vadovų (rečiau nei kas mėnesį). Taigi, galima daryti išvadą, kad vertikali komunikacija „žemyn“ bei horizontali komunikacija šioje įstaigoje vyksta kasdien, o tampriausias bendravimas nustatytas su tiesioginiu vadovu. Įvairūs tyrimai rodo, kad darbuotojams labiausiai patinka gauti informaciją tiesiogiai iš vadovų. (Tapinienė, 2007). Dažniausiai tiesioginių vadovų pateikiama informacija yra aktuali, tiksli, o informacija, gaunama iš bendradarbių, neretai būna netiksli, paremta gandais, neaktuali.

Analizuojant vidinę komunikaciją svarbu nustatyti, ar darbuotojai jaučia informacijos trūkumą iš šių organizacijos struktūrinių lygių. Todėl sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, iš ko respondentams dažniausiai trūksta su darbu susijusios informacijos (žr. 13 pav.). Pažymėtina, kad respondentai galėjo pasirinkti kelis tinkamus atsakymų variantus.

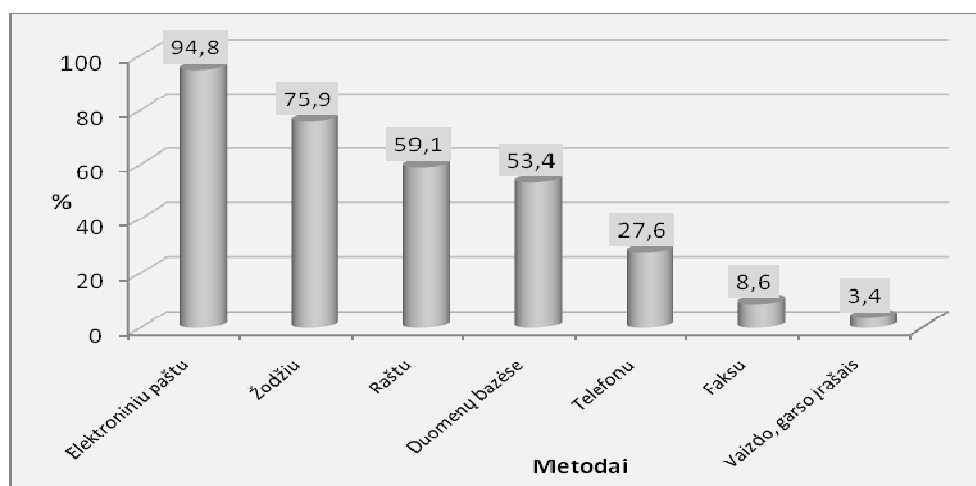


13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos trūkumą (proc.)

Respondentai turėjo galimybę patys atsakyti į šį klausimą, pasirinkdami variantą „kita“. Kaip matyti iš 13 pav. duomenų, stipriai išryškėjo respondentų nuomonė, kad daugiausiai respondentų (36,2 proc., N=84) pažymėjo atsakymų variantą „kita“, įrašydami, kad su darbu susijusios informacijos jiems netrūksta. Kiek mažiau respondentų atsakė, kad su darbu susijusios informacijos jiems dažniausiai trūksta iš kitų skyrių (31 proc., N=72), o mažiausiai – iš bendradarbių (8,6 proc., N=20). Taip pat dalis respondentų pažymėjo, kad su darbu susijusios

informacijos jiems dažniausiai trūksta iš aukščiausio lygio vadovų (16,8 proc., N=39), iš tiesioginio vadovo (12,5 proc., N=29) bei iš savo padalinio vadovų (10,3 proc., N=24). Remiantis šiais rezultatais galima spręsti, kad daugelio respondentų nuomone informacijos trūkumo įstaigoje nėra, tačiau egzistuoja horizontaliai skleidžiamos informacijos problemų, kurios labiausiai išryškėja informacijos trūkumu iš kitų skyrių aspektu.

Komunikacijos priemonės (techninės ir fizinės) turėtų gerokai padidinti informacijos perdavimo greitį ir efektyvumą. Komunikacijos efektyvumo teorijoje buvo analizuota, kad komunikacijos efektyvumui didelę reikšmę turi daugiakanalis informacijos perdavimo būdas. Darbuotojai informaciją suvokia geriau, kuomet perduodant informaciją naudojami keli informacijos perdavimo būdai. Teorinių literatūros šaltinių analizės metu nustatyta, kad efektyviausi komunikacijos metodai yra “akis į akį”, tai yra žodžiu bei informacijos perdavimas rašytiniais pranešimais. Tyrimo metu paaiškėjusios naudojamos komunikacijos priemonės šioje organizacijoje pateiktos 14 pav.

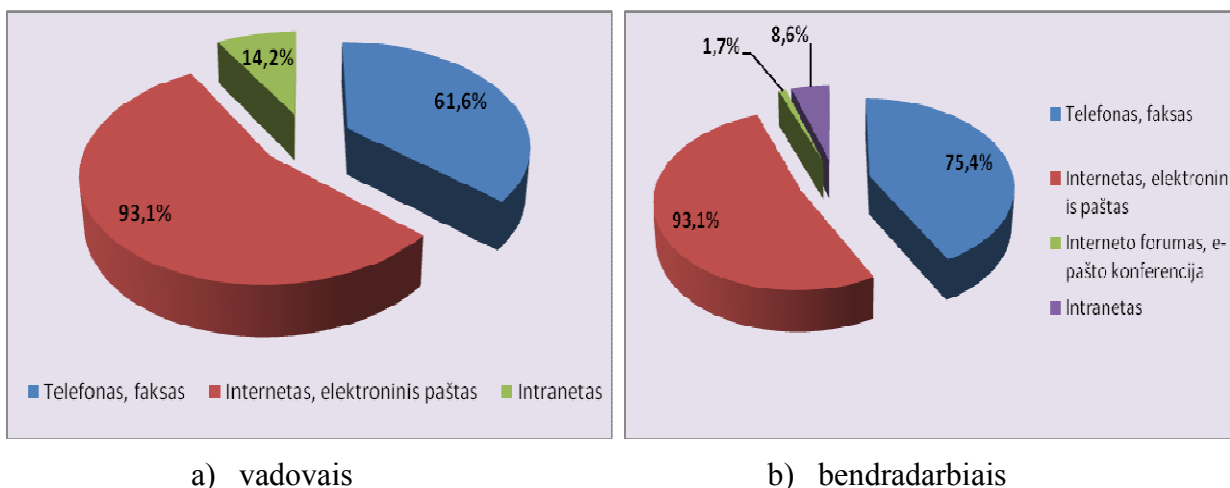


14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal naudojamą komunikacijos priemones (proc.)

Iš 14 pav. pateiktų duomenų išryškėjo, kad daugiausiai šioje organizacijoje su darbu susijusi informacija perduodama elektroniniu paštu (ši atsakymų variantą pažymėjo net 94,8 proc., N=220 respondentų), žodžiu (75,9 proc., N=176), raštu (59,1 proc., N=137) bei duomenų bazių pagalba (53,4 proc., N=124). Mažiausiai respondentų pažymėjo, kad informaciją jie gauna vaizdo, garso įrašų pagalba (3,4 proc., N=8) ir faksu (8,6 proc., N=20). Tokie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad įstaigoje siekiama, kad darbuotojus pasiektų kuo tikslesnė informacija, kadangi naudojami įvairūs (mišrūs) komunikacijos kanalai. Darbuotojams yra galimybė atidžiai išanalizuoti elektroniniu paštu bei raštu pateikiamą informaciją, todėl yra didelė tikimybė, kad darbuotojai ją suprastų teisingai, ko pasekoje gali iškilti mažiau nesklandumų, o tokiu atveju vidinis komunikacijos efektyvumas organizacijoje bus geresnis. Taigi, rezultatai parodė, kad šiuose įmonės padaliniuose naudojami komunikacijos metodai yra efektyvūs, kadangi juos

naudojant išskyla mažesnė klaidų ir nesusipratimų galimybė, taipogi naudojant tiesioginį žodžiu metodą, galima iš karto suteikti grįžtamąjį ryšį tam, kad komunikacija būtų kuo efektyvesnė. Be to, prisimenant 8 pav. Pateiktą komunikacijos kanalų efektyvumo skalę, kur teigiama, kad efektyviausi komunikacijos metodai yra akis į akį, elektroninis paštas, adresuoti laišakai, galima spręsti, kad daugiausiai šioje organizacijoje naudojami teigiamai komunikacijos efektyvumą veikiantys metodai.

Vertikalios ir horizontalios komunikacijos metu dažnai naudojami žodiniai pranešimai – aukščiausios grandies vadovai perduoda informaciją žemesnės grandies vadovams tam, kad jie šią informaciją perduotų savo pavaldiniams, o šie savo pavaldiniams. Taip atsiranda tikimybė, per visus valdymo lygius perduodama informacija gali būti iškraipyta, kadangi kiekvienas vadovas ją perduos taip, kaip jis pats ją supranta, o tai nebūtinai gali sutapti su tuo, kaip informacijos siuntėjas norėjo, kad informaciją būtų suprasta. Todėl atliekant vertikalios ir horizontalios komunikacijos metodų tyrimą svarbu išsiaiškinti, kokios komunikacijos priemonės, be bendravimo žodžiu, dažniausiai naudojamos bendraujant su vadovais bei bendradarbiais (žr. 15 pav.).

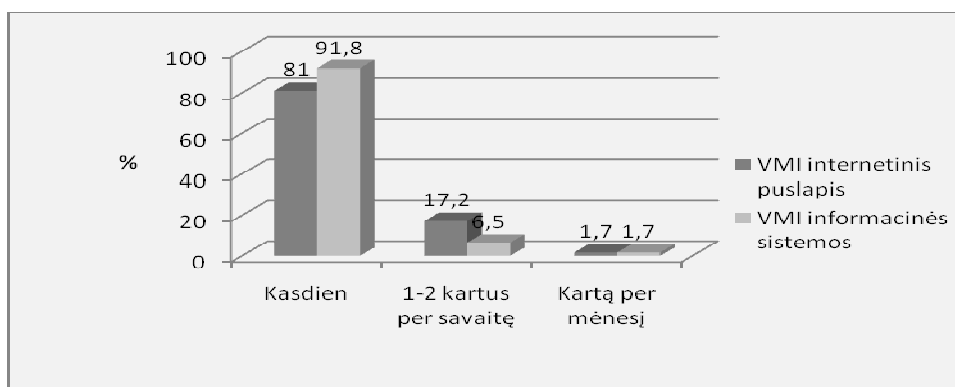


15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal naudojamas komunikacijos priemones bendraujant su (proc.):

Atlikus tyrimą pastebėtas labai panašus respondentų pasiskirstymas pagal naudojamas komunikacijos priemones bendraujant su vadovais ir bendradarbiais. Tiek bendravime su vadovais, tiek bendravime su bendradarbiais didžioji dauguma respondentų (po 93,1 proc., N=216) naudoja internetą bei elektroninį paštą, mažiau respondentų telefonu ir faksu bendrauja su vadovais (61,6 proc., N=143) ir bendradarbiais (75,4 proc., N=175). Mažiausiai respondentų pažymėjo, kad bendravime su vadovais naudoja intranetą (14,2 proc., N=33), o kad su vadovais bendrauja interneto forumų ir elektroninio pašto pagalba, nepasirinko nei vienas repondetas, tuo tarpu šią komunikacijos priemonę bendravime su bendradarbiais naudoja 1,7 proc. (N=4) respondentų. Apibendrinant gautus rezultatus galima spręsti, kad be komunikacijos žodžiu,

bendravime su vadovais ir bendradarbiais naudojamos tos pačios komunikacijos priemonės, daugiausiai internetas, elektroninis paštas bei telefonas. Šios komunikacijos priemonės gali efektyviai papildyti bendravimą žodžiu, kadangi tokiu būdu sumažėja informacijos iškraipymo tikimybė. Prieš tai išsiaiškinta, kad pagrindinis informacijos srautas darbuotojus pasiekia kompiuterių pagalba, o šiuo klausimu patvirtinama, kad tiek su vadovais, tiek su bendradarbiais dažniausiai bendraujama interneto bei elektroninio pašto pagalba. Toks bendravimo būdas yra labai patogus, kadangi galima greitai ir efektyviai perduoti reikiamą informaciją bei klausti apie išskylančius neaiškumus, be to, kaip nustatyta teorinės analizės metu, bendravimas “akis į akį”, telefonu ir elektroniniu paštu yra patys efektyviausi komunikacijos metodai.

Sekančiu klausimu respondentų buvo klausama, kaip dažnai darbo procese jie naudojami tokiais VMI komunikacijos sistemos priemonėmis, kaip VMI internetinis puslapis ir VMI informacinės sistemos. Šiose komunikacinėse priemonėse yra pateikiama ne tik naujausia ir aktualiausia informacija, bet ir visa informacija, reikalinga darbuotojams darbo proceso metu. Respondentų atsakymai pateikiami 16 pav.



16 pav. VMI komunikacinių sistemų naudojimo dažnumas (proc.)

Analizuojant 16 pav. duomenis, paaiškėjo, jog didžioji dauguma Šiaulių AVMI darbuotojų VMI komunikacinės sistemos priemonėmis naudojami kasdien – 81 proc. (N=188) VMI internetiniu puslapiu, bei VMI informacinėmis sistemomis – 91,8 proc. (N=213). Tokius gautus rezultatus įtakojo analizuojamos įstaigos specifika, kadangi visą naujausią ir aktualiausią informaciją darbuotojai gauna kompiuterių pagalba – per įstaigos internetinį puslapį, intraneto pagalba bei per įvairias duomenų bazes. Be to, visi viršininko įsakymai yra patalpinami į tam tikrą duomenų bazę, kurią darbuotojai gali bet kada atsidaryti bei gauti visą aktualią informaciją, nors prieš keletą metų įsakymai darbuotojams buvo perduodami popieriniu variantu – dokumentų kopijomis. Šiuo metu dokumentų perdavimas vyksta kompiuterizuotai, todėl informaciją galima perduoti greitai ir efektyviai. Taigi, remiantis šiais rezultatais galima daryti išvadą, kad pagrindinis su darbu susijusios informacijos srautas darbuotojams yra perduodamas kompiuterizuotai – įstaigoje naudojamų komunikacinių sistemų priemonių pagalba – internetiniu

puslapiu, intranetu bei įvairiomis duomenų bazėmis. Šios priemonės komunikacijos efektyvumo atžvilgiu gali turėti tiek privalumų, tiek trūkumų. Pagrindinis šių priemonių privalumas – patogumas ir greitis (aktualią informaciją galima susirasti / gauti greitai, analizuoti patogiu metu ir būdu), o pagrindinis tikėtinas trūkumas – informacijos perteklius, galimas nereikalingos ir neaktualios informacijos gavimas, be to, paieška duomenų bazėse gali būti sudėtinga bei reikalaujanti didelių laiko išteklių.

3.5.2. Su darbo procesu susijusios informacijos vertinimas

Kiekvienoje organizacijoje darbo organizavimo procesas yra reglamentuojamas tam tikromis taisyklėmis bei nuostatais. Darbo procesas ir informacijos perdavimas vyksta sklandžiau, kai organizacijos viduje yra nustatyta aiški bendra tvarka. Taip pat svarbu, kad darbuotojams pakaktų informacijos apie vykstančius pokyčius organizacijoje, ypač tai svarbu šiandieninės ekonominės krizės atveju. Analizuojamos organizacijos veiklos efektyvumą įtakoja dažnai besikeičianti su darbo procesu susijusi informacija (įstatymai, įsakymai, mokesčių naujovės, veiklos modernizavimas), todėl svarbu ištirti, ar ar įstaigoje yra įdiegta dokumentų valdymo ir darbuotojų informavimo sistema, ar informacijos gavimo būdai darbuotojams yra patogūs ir priimtini, ar darbuotojai atidžiai analizuoja naują su darbu susijusią informaciją, bei ar naujos informacijos įsisavinimui organizuojama pakankamai seminarų. Be to, dažnai besikeičianti su darbo procesu susijusi informacija sąlygoja dažnesnį komunikavimą tarp skyrių, todėl darbuotojams svarbu iš kitų skyrių gauti pilną ir aiškią informaciją. Taigi, siekiant išanalizuoti šiuos su darbo procesu susijusios informacijos perdavimo, gavimo ir įsisavinimo ypatumus organizacijoje, buvo sudarytas 9 teiginių blokas, kur ties kiekvienu teiginiu respondentai turėjo pažymėti vieną iš pateiktų variantų “taip”, “ne” ir “nežinau” (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Respondentų nuomonė apie formalią informaciją (proc.)

Teiginys	Taip	Ne	Nežinau
Mano darbo tikslai ir užduotys man yra aiškūs.	93,1%	3,4%	3,4%
Aš žinau elgesio darbe taisykles.	96,6%	0%	3,4%
Aš žinau drausminio poveikio priemonių skyrimo tvarką įmonėje.	84,5%	8,6%	6,9%
Informacijos apie vykstančius pokyčius įmonėje pakanka.	31,0%	41,4%	27,6%
Informacija, kurią gaunu iš kitų skyrių, dažnai būna nepilna ir netiksli.	20,3%	43,1%	36,6%
Įmonėje yra įdiegta dokumentų valdymo ir darbuotojų informavimo sistema.	89,2%	1,7%	9,1%
Informacijos gavimo būdai man yra patogūs ir priimtini.	82,8%	12,1%	5,2%
Atidžiai analizuoju naują su darbu susijusią informaciją.	84,1%	2,2%	13,8%
Naujos informacijos įsisavinimui organizuojama pakankamai seminarų.	40,1%	39,2%	20,7%

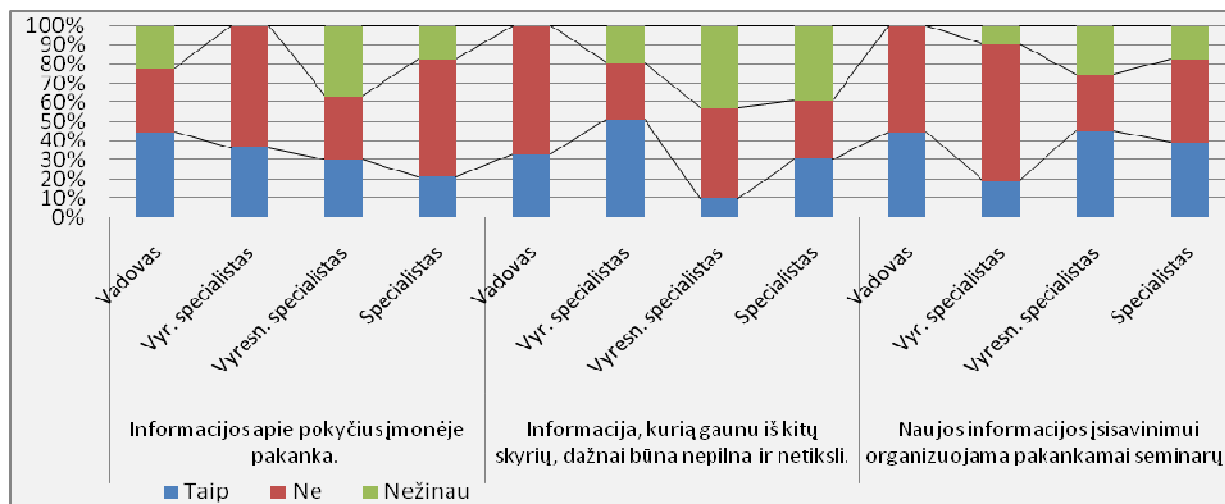
Atlikus tyrimą paaiškėjo tokios stipiai išsiskyrusios respondentų nuomonių tendencijos: didžiajai daliai respondentų jų darbo tikslai ir užduotys yra aiškūs (ši atsakymų variantą pažymėjo net 93,1 proc., N=216 respondentų), didžioji dauguma respondentų žino elgesio darbe taisykles (96,6 proc., N=224) bei drausminio poveikio priemonių skyrimo tvarką organizacijoje (84,5 proc., N=196). Tokie atsakymų rezultatai leidžia spręsti, kad darbuotojai yra puikiai informuoti ir aiškiai suvokia savo darbo tikslus, užduotis, taisykles bei drausminių priemonių skyrimą. Taigi, galima daryti išvadą, kad įmonės darbuotojams yra visiškai aiškūs jų darbo tikslai bei darbo užduotys. Todėl galima spręsti, kad darbuotojai yra gerai informuoti svarbiausiais darbo veiklos aspektais. Tai galima būtų paaiškinti tuo, kad dauguma darbuotojų šioje įmonėje dirba jau daug metų, todėl yra gerai susipažinę su darbo tikslais ir užduotimis. Kita tokio informuotumo priežastis – vadovai tiksliai išaiškina darbuotojų darbo tikslus bei užduotis, todėl šiuo atžvilgiu galima būtų spręsti apie sklandžią komunikaciją.

Labiau respondentai abejojo atsakydami į teiginį “Informacijos apie vykstančius pokyčius įmonėje pakanka”, kur daugiausiai respondentų pažymėjo atsakymų variantą “ne” (41,4 proc., N=96), kiek mažiau respondentų pažymėjo atsakymą “taip” (31 proc., N=72), dar mažiau teigė nežinantys (27,6 proc., N=64). Remiantis gautais rezultatais galima spręsti, kad daugumai darbuotojų nepakanka informacijos apie vykstančius pokyčius organizacijoje. Tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, kad šiuo metu organizacijoje vykdoma nemažai pertvarkymų, pokyčių, be to, strateginiame įstaigos veiklos plane nurodoma, kad šių metų eigoje planuojama atleisti nemažai darbuotojų, o šis faktas taip pat galėjo įtakoti respondentų atsakymus apie vykstančių pokyčių informacijos pakankamumą.

Formali informacija darbuotojus pasiekia ir iš kitų skyrių, nors neretai tokia informacija būna nepilna ar neaiški, todėl respondentams buvo pateiktas teiginys, kad “Informacija, kurią gaunu iš kitų skyrių, dažnai būna nepilna ir netikslė”. Respondentų atsakymai pasiskirstė tokiomis dalimis: daugiausiai respondentų su šiuo teiginiu nesutiko (43,1 proc., N=100), kiek mažesnė dalis respondentų nebuvo apsisprendę (36,6 proc., N=85), ir su šiuo teiginiu sutiko 20,3 proc. (N=47) respondentų. Analizuojant sekančius tris teiginius apie formalią su darbu susijusią informaciją pastebėta, kad beveik visi respondentai į šiuos teiginius atsakė teigimai. Kad įmonėje yra įdiegta dokumentų valdymo ir darbuotojų informavimo sistema, sutiko 89,2 proc. (N=207) respondentų, kad informacijos gavimo būdai respondentams yra patogūs ir priimtini, sutiko 82,8 proc. (N=192) respondentų, kad su darbu susijusią naują informaciją analizuoja atidžiai, sutiko 84,1 proc. (N=195) respondentų. Kitaip pasiskirstė respondentų atsakymai į teiginį, kad naujos informacijos įsisavinimui yra organizuojama pakankamai seminarų – su šiuo teiginiu sutiko 40,1 proc. (N=93) respondentų, nesutiko 39,2 proc. (N=91) respondentų, o šiuo klausimu apsisprendę nebuvo 20,7 proc. (N=48) respondentų. Remiantis tokiais gautais rezultatais galima spręsti, kad

respondentai su darbu susijusią informaciją gaun jiems patogiais ir priimtinais būdais, o naują su darbu susijusią informaciją analizuoja atidžiai. Šie veiksniai teigiamai veikia vidinės komunikacijos efektyvumą, kadangi organizacijoje yra ne tik įdiegta dokumentų valdymo ir darbuotojų sistema, bet ir informacija darbuotojams yra pateikiama jiems patogiais būdais, be to, nauja su darbo procesu susijusi informacija yra atidžiai analizuojama darbuotojų.

Taigi, matyti, kad į 6 teiginius visi respondentai atsakė beveik vienodai – teigimai, o kitų 3 teiginių pasirinkimo variantai buvo įvairesni, todėl remiantis tyrimo rezultatais buvo atlikta šių 3 teiginių pasirinkimo pagal užimamas pareigas analizė (žr. 17 pav.).

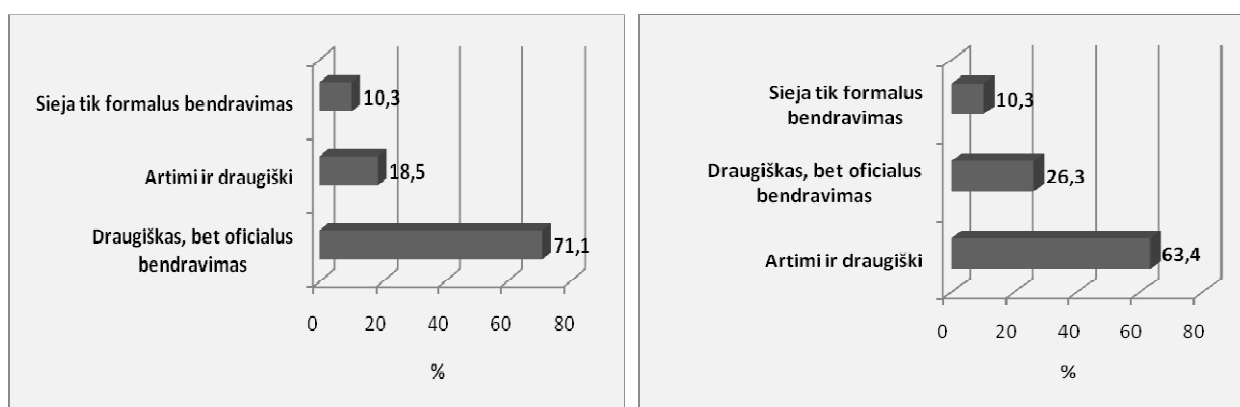


17 pav. Formalios informacijos vertinimas pagal užimamas pareigas (proc.)

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, labiausiai informacijos apie vykstančius pokyčius organizacijoje pakanka vadovams (44,4 proc.), o labiausiai nepakanka – vyriausiems specialistams (63,4 proc.) ir specialistams (60,9 proc.). Kad informacija iš kitų skyrių dažnai būna nepilna ir neaiški, daugiausiai teigia vyriausieji specialistai (51,2 proc.), o labiausiai šiam teiginiui prieštarauja vadovai (66,7 proc.). Kad naujos informacijos įsisavinimui yra organizuojama pakankamai seminarų, labiausiai sutinka vyresnieji specialistai (45,3 proc.), o labiausiai nesutinka – vadovai (55,6 proc.) ir vyriausieji specialistai (70,7 proc.). Remiantis gautais rezultatais galima daryti išvadą, kad labiausiai iš neigiamos pusės apie formalią informaciją atsiliepia vyriausieji specialistai, kurie daugiausiai teigia, kad informacijos apie vykstančius pokyčius organizacijoje nepakanka, kad informacija, gaunama iš kitų skyrių, dažniausiai būna nepilna ir neaiški, ir kad naujos informacijos įsisavinimui seminarų yra organizuojama ne pakankamai. Daugiausiai iš teigiamos pusės į šiuos teiginius atsakė vadovai, o labiausiai neapsisprendę šiais klausimais buvo vyresnieji specialistai.

3.5.3. Neformalios komunikacijos analizė

Išanalizavus formalios komunikacijos aspektus, derėtų išnagrinėti neformalios komunikacijos Šiaulių AVMI ypatumus. Neformalios komunikacijos ypatumų analizei anketoje buvo paruošti 3 klausimai – apie asmeninius santykius su tiesioginiu vadovu bei bendradarbiais, apie nežodinės informacijos svarbą bendravimo procese bei apie nuomonę apie gandas organizacijoje. Visų pirma respondentų buvo klausiama apie tai, kokie santykiai juos sieja su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais. Literatūros analizė parodė, kad kuo santykiai tarp vadovų, darbuotojų bei bendradarbių artimesni, tuo vidinė komunikacija organizacijoje gali būti geresnė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 18 pav.

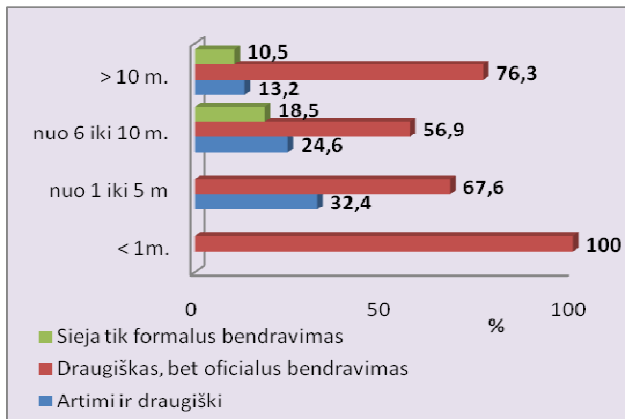


a) su tiesioginiu vadovu

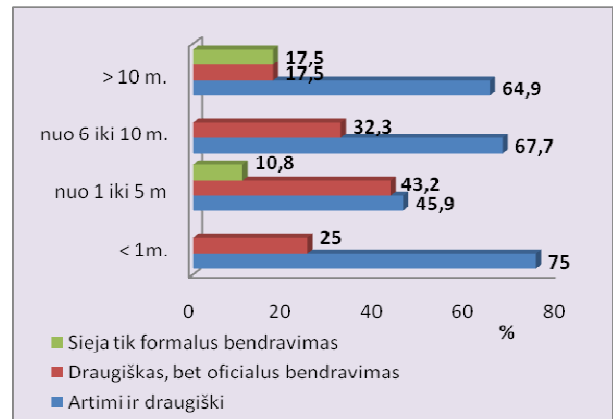
b) su bendradarbiais

18 pav. Respondentų nuomonių apie asmeninius santykius pasiskirstymas (proc.)

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiąją dalį respondentų su tiesioginiu vadovu sieja draugiškas, bet oficialus bendravimas (71,2 proc., N=165), o su bendradarbiais – artimi ir draugiški santykiai (63,4 proc., N=147). Mažiausiai respondentų abiem atvejais pažymėjo, kad su tiesioginiu vadovu ir su bendradarbiais juos sieja tik formalus bendravimas (po 10,3 proc., N=24). Tokie gauti rezultatai leidžia daryti išvadą, kad tarp organizacijos darbuotojų vyrauja susiformavę šiltesni, paremti draugiškumu santykiai, o ne oficialus ir formalus bendravimas. Tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, kad daugelis darbuotojų organizacijoje dirba daugelį metų, todėl metų bėgyje susiformuoja draugiški darbuotojų santykiai. Kad pagrįsti šį spėjimą, derėtų ištirti respondentų nuomonių pasiskirstymą pagal darbo stažą (žr. 19 pav.).



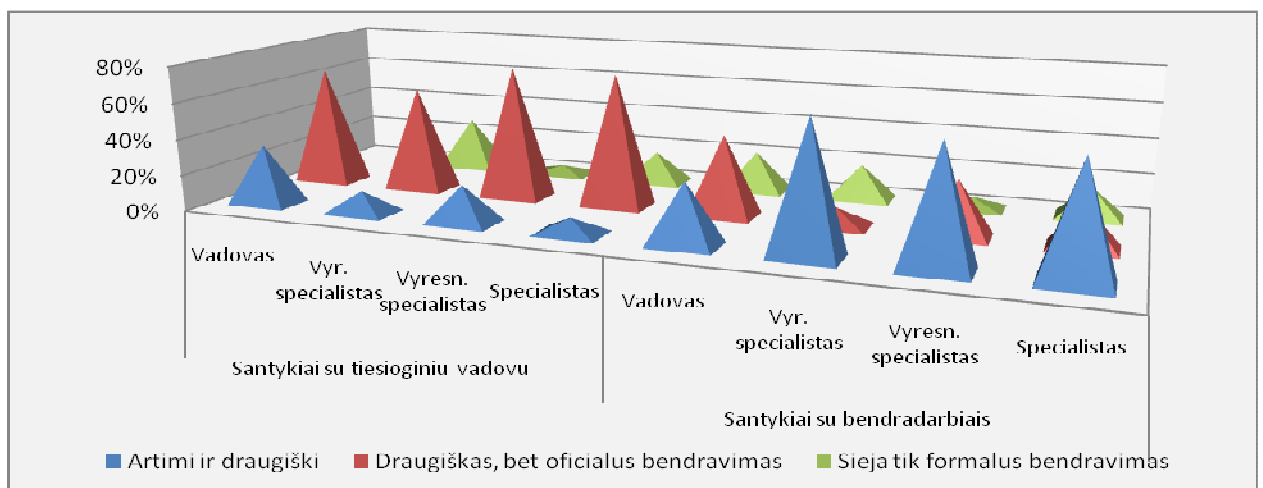
a) su tiesioginiu vadovu



b) su bendradarbiais

19 pav. Respondentų nuomonių apie asmeninius santykius pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.)

Kaip matyti iš 19 pav., daugiausiai artimą ir draugišką bendravimą su tiesioginiu vadovu nurodė nuo 1 iki 5 metų darbo stažą turintys respondentai (32,4 proc., N) bei nuo 6 iki 10 metų darbo stažą turintys respondentai (24,6 proc., N). Respondentų nuomonės apie draugišką, bet oficialų bendravimą visose darbo stažo grupėse pasiskirstė panašiai. Kad su tiesioginiu vadovu juos sieja tik formalus bendravimas, nurodė 18,5 proc. (N) nuo 6 iki 10 metų darbo stažą turinčių respondentų, ir 10,5 proc. (N) daugiau nei 10 metų darbo stažą turinčių respondentų. Tokie rezultatai parodė, kad netgi mažą darbo stažą organizacijoje turinčius respondentus su tiesioginiu vadovu sieja draugiškas, bet oficialus bendravimas, arba artimas ir draugiškas bendravimas, o ne vien formalus bendravimas. Kaip minėta anksčiau, komunikacijoje geri, draugiški santykiai su tiesioginiu vadovu teigimai veikia vidinės komunikacijos efektyvumą organizacijoje.



20 pav. Respondentų nuomonių apie santykius su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais pasiskirstymas pagal pareigas (proc.)

Analizuojant 20 pav. matyti, kad santykius su savo tiesioginiu vadovu dauguma AVMI vadovų (66,7 proc.), vyriausiųjų specialistų (58,5 proc.), vyresniųjų specialistų (74,2 proc.) bei specialistų (73,9 proc.) įvardija kaip draugišką, bet oficialų bendravimą. Santykius su

bendradarbiais 44,9 proc. vadovų įvardija taip pat kaip draugišką, bet oficialų bendravimą, kiek mažiau vadovų (33,3 proc.) teigia, kad jų santykiai su bendradarbiais yra artimi ir draugiški. Likusioji dalis respondentų daugiausiai savo santykius su bendradarbiais apibūdino kaip artimus ir draugiškus (vyriausieji specialistai 70,7 proc., vyresnieji specialistai 63,5 proc., specialistai 60,9 proc.).

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, jog išryškėjo tendencijos, kad nepriklausomai nuo darbo stažo bei pareigų, Šiaulių AVMI darbuotojus sieja artimas ir draugiškas, arba draugiškas, bet oficialus bendravimas su tiesioginiais vadovais bei bendradarbiais (žr. 8 lentelę). Atlikus *Spirmeno* koreliaciją tarp respondentų atsakymų apie santykius su vadovais ir bendradarbiais nustatyta, kad koreliacija tarp šių kintamųjų yra silpna ($r = 0,340$, kai $p = 0,05$).

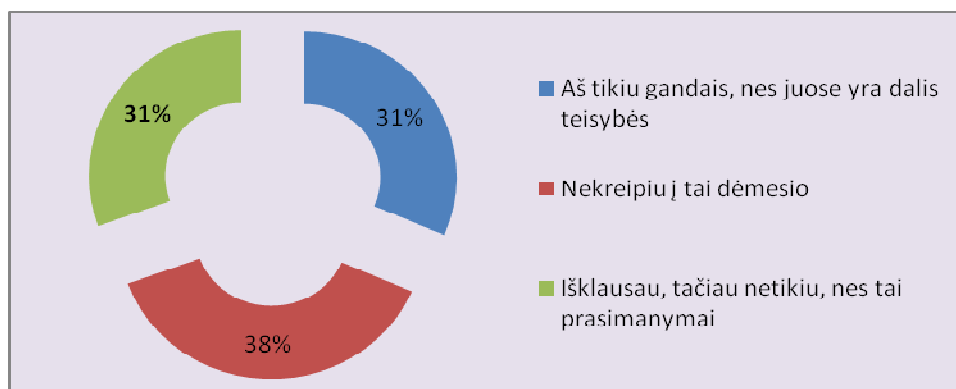
8 lentelė

Santykių su tiesioginiais vadovais ir bendradarbiais vertinimas (proc.)

		Kokie jūsų santykiai su bendradarbiais?			Iš viso
		Artimi ir draugiški	Draugiškas, bet oficialus bendravimas	Sieja tik formalus bendravimas	
Kokie jūsų santykiai su tiesioginiu vadovu?	Artimi ir draugiški	90,7%	9,3%	0%	100,0%
	Draugiškas, bet oficialus bendravimas	60,6%	29,7%	9,7%	100,0%
	Sieja tik formalus bendravimas	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
Iš viso		63,4%	26,3%	10,3%	100,0%

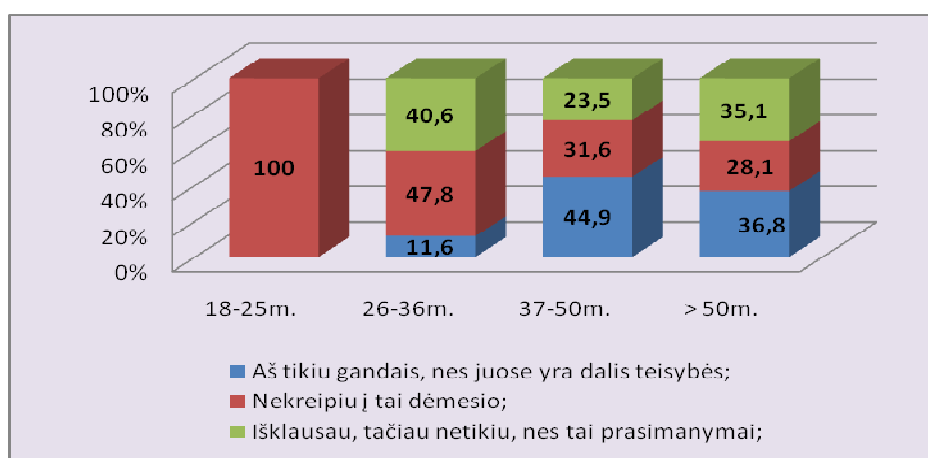
Kaip matyti iš 8 lentelės duomenų, respondentai, kurių asmeniniai santykiai su tiesioginiu vadovu yra artimi ir draugiški, nurodė, kad artimi ir draugiški santykiai juo sieja su bendradarbiais (90,7 proc.). 60,6 proc. respondentų santykiai su tiesioginiu vadovu yra draugiški, bet oficialūs, o santykiai su bendradarbiais – artimi ir draugiški. 33,3 proc. respondentų su tiesioginiu vadovu sieja tik formalus bendravimas, tuo tarpu santykiai su bendradarbiais yra artimi ir draugiški. Taigi, šiuo aspektu vidinė komunikacija organizacijoje vertinama teigiamai.

Teorinėje darbo dalyje nustatyta, kad neformalioje komunikacijoje didelę reikšmę vaidina gandai. Kaip teigia V.Pruskus (2006), tarpasmeninio bendravimo metu pateikta neoficiali informacija sudaro palankią terpę atsirasti įvairiems gandams. Nors informacija, pasiekianti darbuotojus šia forma, dažniausiai yra tiksli ir vėliau būna patvirtinama oficialiai, reikėtų vengti gandų, nes organizacijoje gali išsivyrtauti nesaugumo ir nepasitikėjimo atmosfera. Siekiant išsiaiškinti, kokią reikšmę Šiaulių AVMI darbuotojams turi gandai, respondentų buvo klausama, kokia jų nuomonė apie gandus organizacijoje. Šio klausimo atsakymų rezultatai pateikiami 21 pav.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę apie gaudus (proc.)

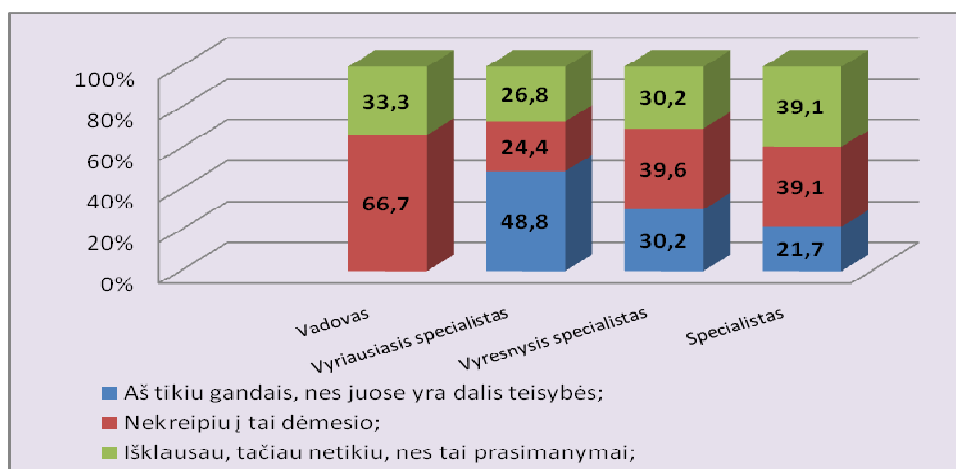
Susumavus gautus rezultatus paaiškėjo, kad respondentų nuomonė apie gaudus organizacijoje pasiskirstė vienodomis dalimis trijų atsakymų variantų atžvilgiu. Nei vienas respondentas nepažymėjo atsakymų varianto „Aktyviai dalyvauju juose“. Likusius atsakymų variantus respondentai pasirinko tokiomis dalimis: 37,9 proc. (N=88) respondentų teigė, kad gaudus išklauso, tačiau jai netiki, nes tai prasimanymai; 31,5 proc. (N=73) respondentų teigė, kad gaudais tiki, nes juose yra dalis tiesios; ir 30,6 proc. (N=71) respondentų teigė, kad nekreipia į tai dėmesio. Kadangi rezultatai parodė tolygų respondentų nuomonių apie gaudus pasiskirstymą, derėtų paanalizuoti respondentų pasiskirstymą šiuo klausimu pagal amžiaus grupes (žr. 22 pav.) ir užimamas pareigas (žr. 23 pav.).



22 pav. Respondentų nuomonių apie gaudus pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Vertinant įvairių amžiaus grupių respondentų nuomonę apie gaudus paaiškėjo, kad visi 18 – 25 amžiaus respondentai nekreipia į gaudus dėmesio, taip pat pažymėjo ir didžioji dauguma 26 – 36 metų respondentų (47,8 proc.), taip pat nemaža dalis šios amžiaus grupės respondentų teigė, kad gaudus išklauso, tačiau netiki, nes tai prasimanymai (40,6 proc.). Didžioji dalis 37 – 50 metų respondentų pažymėjo, kad gaudais jie tiki (44,9 proc.), taip pat nemaža dalis šios amžiaus grupės respondentų į gaudus nekreipia dėmesio (31,6 proc.). Analizuojant daugiau negu 50 metų turinčių respondentų atsakymus paaiškėjo, kad šių respondentų nuomonė gaudų atžvilgiu pasidalijo į dvi lygias dalis – 36,8 proc. šios amžiaus grupės respondentų teigė, kad

gandais jie tiki, nes juose yra dalis teisybės, o 35,1 proc. šios amžiaus grupės respondentų gandas išklauso, tačiau jais netiki, nes tai prasimanymai. Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad labiausiai gandais Šiaulių AVMI tiki vyresnio amžiaus respondentai (37 – 50; > 50 metų), o jaunesnio amžiaus respondentai labiau linkę nekreipti į gandas dėmesio arba jais netikėti.



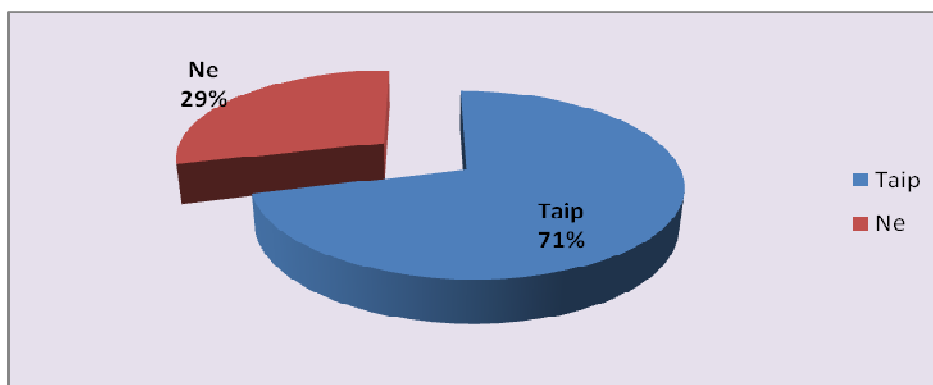
23 pav. Respondentų nuomonių apie gandas pasiskirstymas pagal pareigas (proc.)

Atlikus respondentų nuomonių apie gandas analizę pagal pareigas paaiškėjo, kad daugiausiai gandais tiki vyriausieji specialistai (48,8 proc.), o daugiausiai į gandas nekreipia dėmesio Šiaulių AVMI vadovai (66,7 proc.). Vyresniųjų specialistų nuomonė apie gandas pasiskirstė tolygiai tarp visų trijų atsakymų variantų – į gandas dėmesio nekreipia 39,6 proc., o 30,2 proc. gandais tiki, ir tiek pat respondentų (30,2 proc.) gandas išklauso, bet netiki. Daugiausiai specialistų į gandas nekreipia dėmesio ir išklauso, tačiau netiki (po 39,1 proc.), ir 21,7 proc. gandais tiki.

Taigi, remiantis gautais rezultatais galima daryti išvadą, kad respondentų nuomonė apie gandas skiriasi priklausomai nuo amžiaus ir pareigų – daugiausiai gandais tiki vyresnio amžiaus respondentai, kurių pareigos vyriausieji ir vyresnieji specialistai. Daugiausiai į gandas išklauso arba nekreipia dėmesio 18 – 25 ir 26 – 36 metų respondentai, kurių pareigos yra vadovai, vyresnieji specialistai ir specialistai.

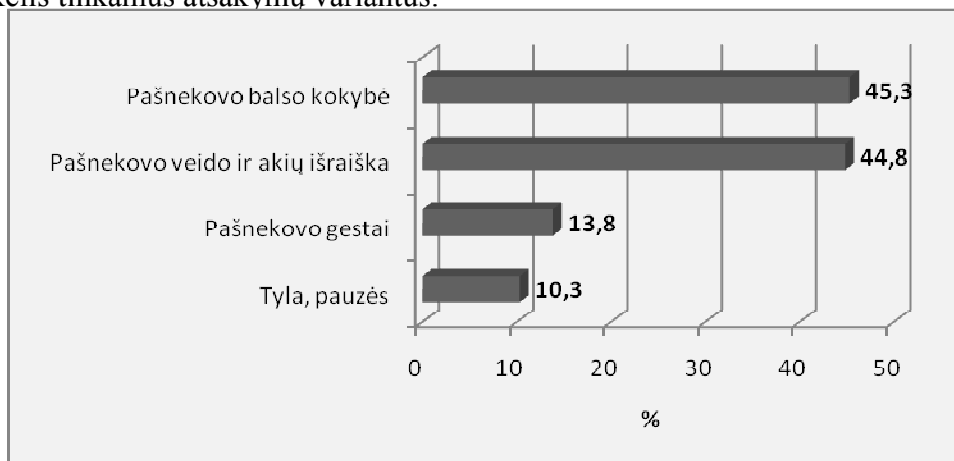
3.5.4. Neverbalinės komunikacijos svarba

Vidinei komunikacijai organizacijoje reikšmės turi neverbalinė komunikacija. Siekiant nustatyti, ar Šiaulių AVMI darbuotojams bendravimo procese yra svarbi neverbalinė komunikacija, respondentų buvo klausiama apie nežodinės informacijos svarbumą bendravimo procese. Respondentai galėjo atsakyti į šį klausimą teigiamai arba neigiamai (žr. 24 pav.), o atsakę teigiamai, respondentai turėjo nurodyti tas neverbalinės komunikacijos formas, kurios jiems yra svarbios, pavyzdžiui, pašnekovo balso kokybė, veido ir akių išraiška, gestai, tylą, pauzės.



24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nežodinės informacijos svarbumą (proc.)

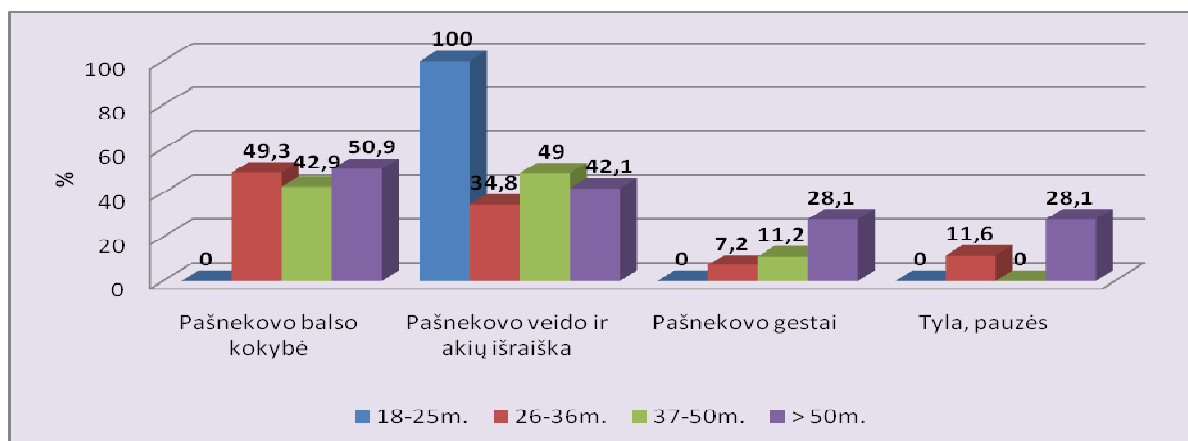
Analizuojant gautus rezultatus paaiškėjo, kad 71 proc. (N=165) respondentų nežodinė informacija bendravimo procese yra svarbi, o 29 proc. (N=67) respondentų – nesvarbi. Analizuojant nežodinės informacijos svarbumą pagal amžiaus grupes, paaiškėjo, kad labiausiai nežodinė informacija svarbi 18 – 25 metų (100 proc.) ir 37 – 50 metų (75,5 proc.) amžiaus grupių respondentams. Daugiausiai nežodinė informacija nesvarbi daugiau nei 50 metų turintiems respondentams (35,1 proc.). Analizuojant neverbalinės komunikacijos svarbumą pagal pareigas, paaiškėjo, kad daugiausiai nežodinė informacija yra nesvarbi vadovams (77,8 proc.) ir vyresniesiems specialistams (37,7 proc.). Taigi, nustačius, kad neverbalinė informacija bendravimo procese respondentams yra svarbi, derėtų ištirti, kokios neverbalinės komunikacijos formos respondentams yra aktualiausios (žr. 25 pav.). Pažymėtina, kad respondentai galėjo pažymėti kelis tinkamus atsakymų variantus.



25 pav. Respondentams svarbios neverbalinės komunikacijos formos (proc.)

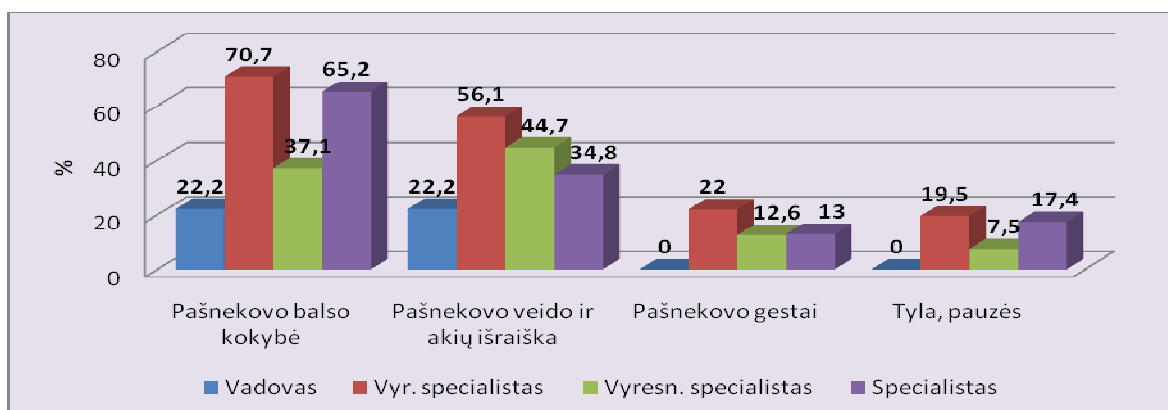
Kaip paaiškėjo, labiausiai respondentams svarbios yra šios neverbalinės komunikacijos formos: pašnekovo balso kokybė (45,3 proc., N=105) bei pašnekovo veido ir akių išraiška (44,8 proc., N=104). Mažiausiai respondentų pažymėjo, kad jiems svarbu yra tylą, pauzės (10,3 proc., N=24). Vadinasi, respondentams bendravimo procese labiausiai aktuali yra balso kokybė bei

veido ir akių išraiška. Neverbalinės komunikacijos svarbumo analizė respondentų nuomonių aspektu pagal amžiaus grupes ir pareigas pateikiama 26 pav. ir 27 pav.



26 pav. Respondentams svarbių neverbalinės komunikacijos formų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (proc.)

Analizuojant šio klausimo respondentų nuomonių pasiskirstymą pagal amžiaus grupes pastebėtos tokios tendencijos: 18 – 25 metų respondentams svarbiausia yra pašnekovo veido ir akių išraiška (100 proc.), 26 – 36 metų respondentams – pašnekovo balso kokybė (49,3 proc.) bei veido ir akių išraiška (34,8 proc.), 37 – 50 metų respondentams – pašnekovo veido ir akių išraiška (49 proc.) bei balso kokybė (42,9 proc.), o respondentams, vyresniems nei 50 metų, svarbiausia yra pašnekovo balso kokybė (50,9 proc.), kiek mažiau šios amžiaus grupės respondentų pažymėjo veido ir akių išraišką (42,1 proc.), dar mažiau – pašnekovo gestus bei tylą ir pauzes (po 28,1 proc.). Remiantis gautais rezultatais galima daryti išvadą, kad visų keturių analizuojamų amžiaus grupių respondentų atsakymai šiuo klausimu pasiskirstė tolygiai – visiems respondentams svarbiausios yra šios neverbalinės komunikacijos formos: pašnekovo balso kokybė ir pašnekovo veido ir akių išraiška.



27 pav. Respondentams svarbių neverbalinės komunikacijos formų pasiskirstymas pagal pareigas (proc.)

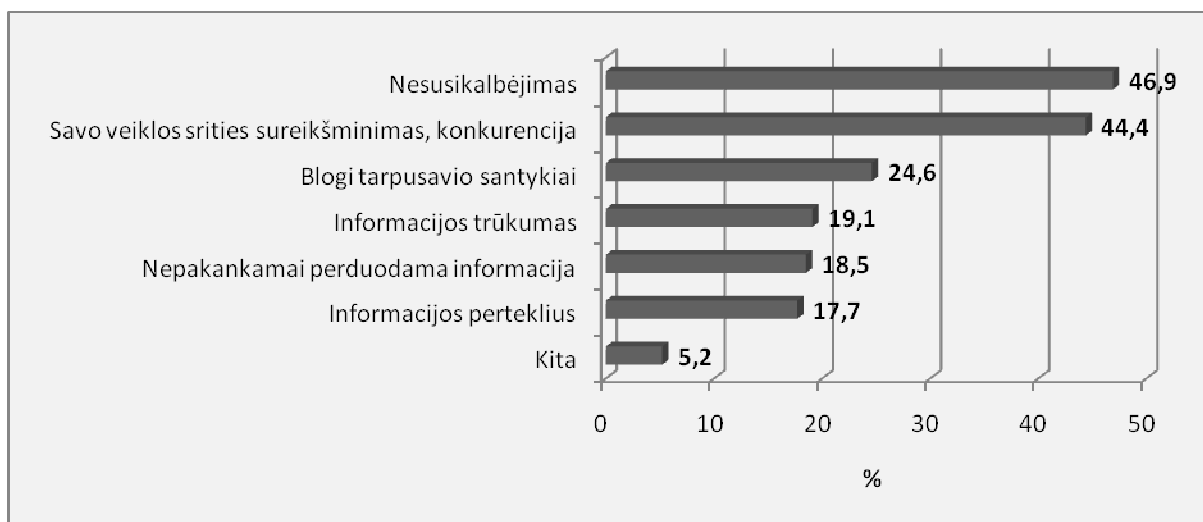
Respondentams svarbių neverbalinės komunikacijos formų analizės pagal užimamas pareigas metu patvirtinta, kad respondentams svarbiausia yra pašnekovo balso kokybė bei veido

ir akių išraiška – po lygiai šiuos variantus pažymėjo AVMI vadovai (po 22,2 proc.), vyriausieji specialistai daugiausiai pažymėjo pašnekovo balso kokybę (70,7 proc.) bei veido ir akių išraišką (56,1 proc.), vyresniesiems specialistams daugiausiai svarbi yra veido ir akių išraiška (44,7 proc.), kiek mažiau – balso kokybė (37,1 proc.), o specialistams svarbiausia yra balso kokybė (65,2 proc.), mažiau – veido ir akių išraiška (34,8 proc.).

Apibendrinant gautus rezultatus galima daryti išvadą, kad nepriklausomai nuo darbuotojų amžiaus ir pareigų, respondentams bendravimo procese labiausiai reikšmingos yra tokios nežodinės informacijos formos, kaip pašnekovo balso kokybė bei veido ir akių išraiška. Todėl AVMI darbuotojams, perduodantiems informaciją žodžiu, reikėtų atkreipti dėmesį į šiuos respondentams svarbius neverbalinės komunikacijos aspektus.

3.6. Vidinės komunikacijos barjerų analizė

Analizuojant teorinį komunikacijos proceso modelį nustatyta, kad perduodamą informaciją gali iškraipyti komunikacijos proceso metu atsirandantys trukdymai, barjerai, arba kitaip teorijoje vadinamasis triukšmas. Siekiant nustatyti galimus vidinės komunikacijos barjerus organizacijoje, respondentų buvo prašoma pažymėti, kokios kliūtys sąlygoja konfliktus, nesusipratimus tarp darbuotojų. Respondentų atsakymai pateikiami 28 pav. Pažymėtina, kad respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymų variantus.



28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitaikančius nesklaidumus (proc.)

Kaip matyti iš 28 pav., didžioji dauguma respondentų pažymėjo, kad daugiausiai konfliktus ir nesusipratimus tarp darbuotojų sąlygoja nesusikalbėjimas (46,9 proc., N=109) bei savo veiklos srities sureikšminimas, konkurencija (44,4 proc., N=103). Kiek mažiau respondentų kaip galimas konfliktų priežastis nurodė blogus tarpusavio santykius (24,6 proc., N=57), dar mažiau – nepakankamai perduodamą informaciją (18,5 proc., N=43), informacijos perteklių (17,7 proc., N=41). Mažiausiai respondentų pasirinko atsakymų variantą „kita“ (5,2 proc.,

N=12), nurodydami, kad jie konfliktų ir nesusipratimų nepastebėjo. Vadinas, remiantis gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad organizacijoje egzistuoja vidinės komunikacijos problemų, iš kurių didžiausios yra nesusikalbėjimas ir savo veiklos srities sureikšminimas, konkurencija, kiek mažiau – blogi tarpusavio santykiai. Galima spręsti, kad įstaigos viduje yra psichologinių problemų, kurios gali neigiamai paveikti vidinės komunikacijos efektyvumą. Iš dalies tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, kad tyrimo rezultatus suformavo moterų nuomonė, o literatūroje moterys apibūdinamos kaip emocionalesnės ir jautriau reaguojančios į problemas. Be to, tokius rezultatus galėjo įtakoti laikotarpis, kuriuo buvo atliktas tyrimas, kuomet pasaulio ir Lietuvos organizacijų gyvenimą neigiamai veikia ekonominė krizė.

Komunikacijos proceso organizacijoje metu įvairiuose informacijos perdavimo lygiuose gali atsirasti ir kitokių problemų, kurios mažina komunikacijos efektyvumą. Siekiant išsiaiškinti, kaip dažnai vidinėje komunikacijoje išskyla vertikalios ir horizontalios komunikacijos problemų, respondentams buvo pateikti 8 teiginiai, į kuriuos jie turėjo atsakyti pasirinkdami vieną iš pateiktų atsakymų variantų – „dažnai“, „kartais“, „retai“, „niekada“. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė

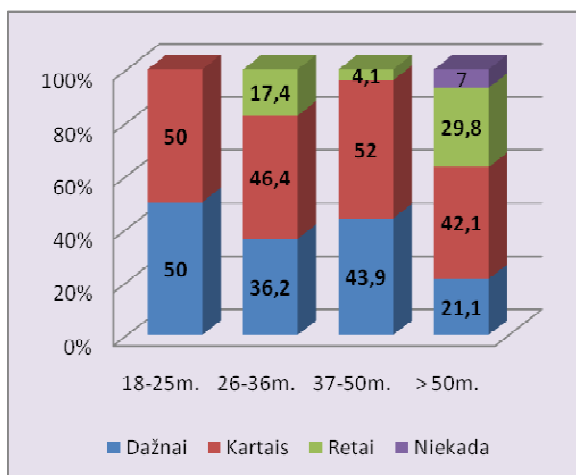
Komunikacijos problemų vertinimas (proc.)

Teiginys	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Neefektyvus esamų komunikacijos priemonių naudojimas.	5,2	42,7	40,1	12,1
Darbuotojai perkraunami informacija.	36,2	47,8	14,2	1,7
Ne visa informacija perduodama, dalis nuslepama.	15,5	27,2	36,6	20,7
Darbuotojų nepasitikėjimas oficialia informacija.	3,4	25,9	36,2	34,5
Svarbi informacija darbuotojus pasiekia per vėlai.	10,3	34,1	45,3	10,3
Vadovai neperduoda informacijos.	3,4	21,9	32,8	41,8
Komunikacijos kliūtys tarp organizacijos skyrių.	8,6	39,7	44,8	6,9
Gandai įmonėje atlieka svarbų vaidmenį.	9,9	31,5	24,1	34,5

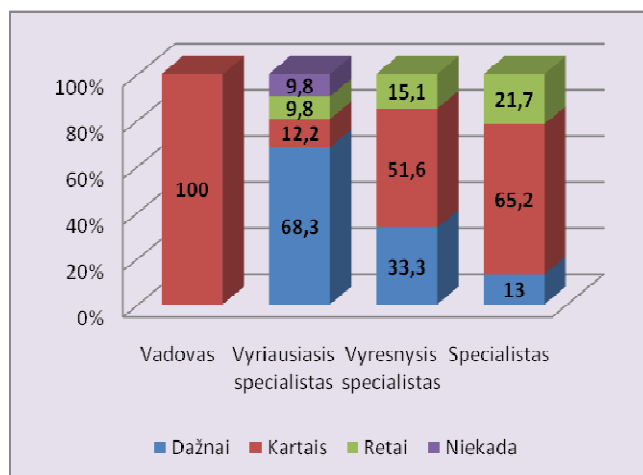
Teorinės komunikacijos organizacijoje analizės metu nustatyta, kad esminis komunikacijos efektyvumo komponentas yra komunikacijos priemonių pasirinkimas. Tiek vadovai, tiek darbuotojai turi nuspręsti, kokias priemones jie naudos informacijos rinkimui ir jos platinimui. Naudojant netinkamas priemones arba šias priemones naudojant neefektyviai, įvairūs sprendimai gali būti grindžiami netiksliais duomenimis, o svarbūs pranešimai gali nepasiekti auditorijos, kuriai jie yra skiriami. Todėl atliekant komunikacijos problemų vertinimo tyrimą visų pirma respondentų buvo prašoma nurodyti, kaip dažnai esamos komunikacijos priemonės organizacijoje panaudojamos neefektyviai. Didžioji dauguma respondentų pažymėjo, kad kartais pastebi neefektyvų esamų komunikacijos priemonių naudojimą (42,7 proc., N=92), panaši dalis

respondentų šią problemą išvelgia retai (40,1 proc., N=93). Tik 5,2 proc. (N=12) respondentų su tokia problema susiduria dažnai, ir tik 12,1 proc. (N=28) respondentų šios problemos neišvelgia visiškai. Todėl remiantis daugelio respondentų nuomone galima spręsti, kad ši problema analizuojamoje įstaigoje nėra dažna, tačiau kartais pasitaikanti.

Komunikacijos teorijoje teigiama, kad vienas iš veiksnių, neigiamai veikiančių komunikacijos efektyvumą, yra darbuotojų perkrovimas informacija. Kaip teigia literatūros autoriai, kartais problemų kyla, kai informacijos per daug, kartais darbuotojai gauna tiek pranešimų, kad sunku sukonzcentruoti dėmesį bent į vieną iš jų. Daugumos Šiaulių AVMI darbuotojų nuomone, ši problema įstaigoje atsiranda kartais (ši atsakymų variantą pažymėjo 47,8 proc., N=111 respondentų) ir dažnai (pažymėjo 36,2 proc., N=84 respondentų). Kad darbuotojai niekada neperkraunami informacija, pažymėjo tik 1,7 proc. (N=4) respondentų. Kadangi nemažai respondentų pastebėjo dažnai arba kartais pasitaikantį darbuotojų perkrovimą informacija, būtų įdomu paanalizuoti, kaip respondentų nuomonė šiuo klausimu pasiskirstė pagal amžiaus grupes ir pareigas. Rezultatai pateikiami 29 pav.



a) pagal amžių



b) pagal pareigas

29 pav. Respondentų nuomonių apie darbuotojų perkrovimą informacija pasiskirstymas (proc.)

Analizuojant respondentų nuomonių apie darbuotojų perkrovimą informaciją pasiskirstymą pagal amžiaus grupes (žr. 29 pav. a) dalį) matyti, kad daugiausiai dažną daruotojų perkrovimą informacija organizacijoje pastebi 18 – 25 metų (50 proc.) bei 37 – 50 metų (43,9 proc.) respondentai, o šią problemą kartais išvelgia didžioji dauguma visų amžiaus grupių respondentai (daugiausiai 37 – 50 metų respondentai, 52 proc.). Analizuojat respondentų nuomonių šiuo klausimu pasiskirstymą pagal pareigas (žr. 29 pav. b) dalį) nustatyta, kad daugiausiai dažną darbuotojų perkrovimą informacija pastebi vyriausieji specialistai (68,3 proc.). Kad darbuotojai kartais perkraunami informacija, patvirtino visi tyrime dalyvavę vadovai, didžioji dauguma vyresniųjų specialistų (51,6 proc.) bei didžioji dauguma specialistų (65,2

proc.). Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad labiausiai išryškėjo vyriausiųjų specialistų nuomonė, kad darbuotojai yra dažnai perkraunami informacija, be to visų amžiaus grupių ir pareigų respondentai vieningai tvirtino, kad darbuotojai kartais yra perkraunami informacija. Todėl galima daryti išvadą, kad kartais ir dažnai pasitaikantis darbuotojų perkrovimas informacija gali neigiamai paveikti šios įstaigos vidinę komunikaciją, kadangi iškyla pavojus, kad darbuotojai visos informacijos nespės tinkamai įsiminti.

Įvairiuose organizacijos valdymo lygiuose gali atsirasti tokia komunikacijos problema, kaip informacijos slėpimas, dėl ko dažnai nukenčia komunikacijos tikslumas ir išsamumas. Informacija gali būti slepiama dėl įvairių priežasčių, pavyzdžiui, darbuotojai gali slėpti informaciją, kuri jiems yra nepalanki. Susumavus gautus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad daugelio respondentų nuomone, ši problema Šiaulių AVMI atsiranda retai (pažymėjo 36,6 proc., N=85 respondentų). Mažiausia dalis respondentų pasirinko variantą, kad ne visa informacija yra perduodama dažnai (15,5 proc., N=36). Todėl galima daryti išvadą, kad informacijos slėpimas šioje įstaigoje pastebimas retai, todėl vidinė komunikacija šio veiksnio atžvilgiu nukenčia, bet palyginus silpnai.

Vidinė komunikacija organizacijoje gali nukentėti dėl darbuotojų nepasitikėjimo perduodama informacija. Literatūros autoriai teigia, jog jeigu informacija bus nepatikima, arba jeigu gavėjas nepasitiki siuntėju, tai pranešimas gali neduoti pageidaujamo efekto. Todėl respondentų buvo prašoma nurodyti, kaip dažnai darbuotojai nepasitiki oficialia informacija. Gauti rezultatai parodė, kad darbuotojų nepasitikėjimas oficialia informacija įstaigoje pasitaiko retai (ši atsakymų variantą pasirinko 36,2 proc., N=84 respondentų), arba nepasitaiko niekada (pasirinko 34,5 proc., N=80 respondentų). Labai maža dalis respondentų pažymėjo, kad darbuotojai oficialia informacija nepasitiki dažnai (3,4 proc., N=8). Todėl galima teigti, kad šios įstaigos darbuotojai oficialia informacija pasitiki. Tokie rezultatai leidžia spręsti apie silpną neigiamą šios galimos problemos įtaką vidinei Šiaulių AVMI komunikacijai.

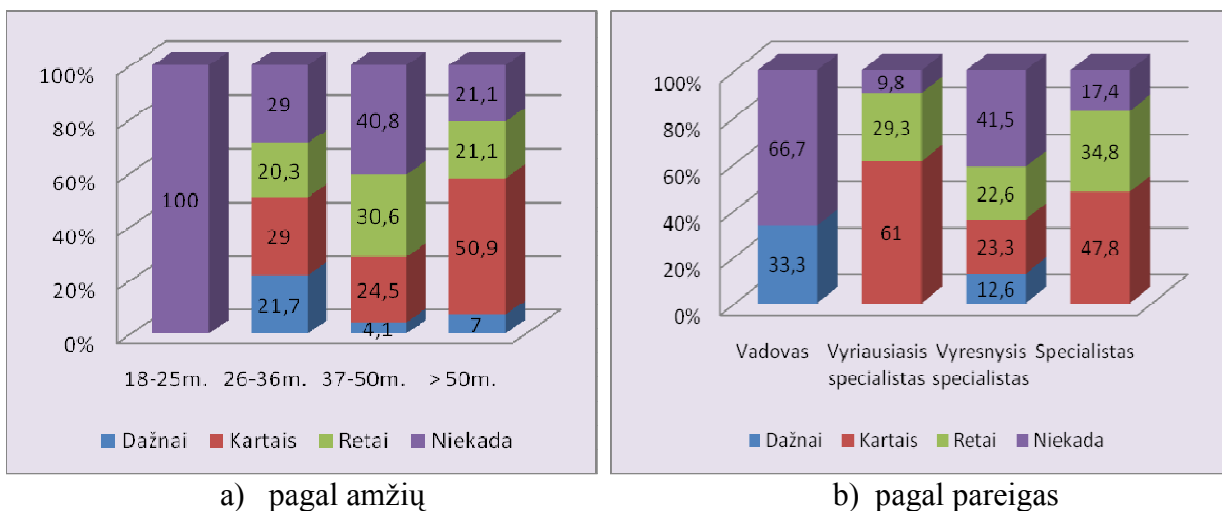
Literatūros analizė parodė, kad informacija darbuotojams turėtų būti suteikiama laiku, ne pavėluotai. Užtikrinimas, kad informacija būtų perduodama laiku, yra labai svarbus siekiant bendrų organizacijos tikslų. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų nuomonė šiuo klausimu pasiskirstė dvejopai: kad ši problema įstaigoje pastebima retai (pažymėjo 45,3 proc., N=105 respondentų), o kad kartais – 34,1 proc., N=79 respondentų. Mažiausia dalis, 10,3 proc. (N=24) respondentų teigė, kad dažnai pastebi informacijos pateikimą per vėlai, ir tokia pat dalis respondentų teigė, kad per vėlai informacija darbuotojų nepasiekia niekada. Remiantis gautais rezultatais galima spręsti, kad tokia vidinės komunikacijos problema, kaip informacijos gavimas per vėlai, analizuojamoje organizacijoje pasitaiko retai, tačiau derėtų akcentuoti, kad visgi dalis respondentų nurodė, jog kartais tokia problema iškyla.

Organizacijos vadovybė turi dalintis įvairia informacija su savo darbuotojais. Tačiau vertikalioje komunikacijoje gali atsirasti problemų, kuomet vadovai informacijos neperduoda. Todėl respondentų buvo prašoma įvertinti, kaip dažnai vadovai neperduoda informacijos. Didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad niekada nebūna taip, kad vadovai neperduotų informacijos (41,8 proc., N=97), dar nemaža dalis respondentų pažymėjo, kad retai būna, kad vadovai neperduotų informacijos (32,8 proc., N=76). Mažiausia dalis respondentų (3,4 proc., N=8) teigė, kad vadovai neperduoda informacijos dažnai. Remiantis gautais rezultatais galima daryti išvadą, kad tokia vidinės komunikacijos problema, kaip vadovų neperdavimas darbuotojams informacijos, pastebima retai, arba jos visai nėra. Tai leidžia daryti prielaidą, kad Šiaulių AVMI vadovai rūpinasi, kad darbuotojai gautų reikiamą informaciją, o šis faktas vidinę komunikaciją veikia teigiamai. Apskaičiavus *Spirmeno* koreliacijos koeficientą tarp respondentų pareigų ir teiginio „vadovas neperduoda informacijos“ nustatytas silpnas tarpusavio ryšys, kuri lygus $r = 0,257$. *Spirmeno* koreliacijos koeficientą apskaičiavus tarp respondentų darbo stažo organizacijoje ir nuomonės apie vadovo neperduodamą informaciją nustatytas silpnas neigiamas koreliacinis tarpusavio ryšys ($r = -0,206$), t.y didėjant vienam iš šių kintamųjų, mažėja kitas.

Informaciją darbuotojai gauna ne tik iš vadovų vertikalia kryptimi, bet ir iš kitų skyrių horizontalia kryptimi. Siekiant efektyviai koordinuoti užduotis ir veiksmus, yra būtinas toks informacijos pasikeitimas tarp skyrių. Todėl respondentų buvo klausama, kaip dažnai komunikacijos procese pasitaiko kliūčių tarp organizacijos skyrių. Rezultatai parodė, kad komunikacijos kliūčių tarp organizacijos skyrių būna retai (44,8 proc., N=104) arba kartais (39,7 proc., N=92). Tik 8,3 proc. (N=19) respondentų pastebi dažnas komunikacijos kliūtis tarp organizacijos skyrių ir tik 6,9 proc. (N=16) respondentų tokių kliūčių visai nepastebi. Taigi, remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad komunikacijos kliūtys tarp organizacijos skyrių yra retos, arba pastebimos tik kartais, todėl vidinė komunikacija šiuo atžvilgiu nukenčia mažai.

Kiekvienoje organizacijoje dalis informacijos sklinda neformaliais informacijos perdavimo kanalais, tokia informacija vadinama gandais. Gandų problematiškumas grindžiamas tuo, kad gandais paremta informacija nėra patikima ir pagrįsta. Literatūros autoriai teigia, kad gandų objektu tampa „svarbūs, bet nevienareikšmiai aiškinami įvykiai, kurių baigtis dar iki galo neaiški. Jei įvykis nereikšmingas, aiškus, tai vargu ar jis taps gando objektu (Pruskus, 2007). Nevaldomi gandai gali sukelti rimtų problemų. Taigi, tikslinga nustatyti, ar analizuojamoje organizacijoje svarbų vaidmenį vaidina gandai. Atlikus gautų duomenų analizę paaiškėjo kad daugumos nuomone gandai organizacijoje svarbaus vaidmens nevaidina niekada (34,5 proc., N=80), taip pat didelė dalis respondentų teigė, kad kartais gandai vaidina svarbų vaidmenį (31,5 proc., N=73). Mažiausia dalis respondentų pažymėjo, kad gandai dažnai vaidina svarbų vaidmenį

(9,9 proc., N=23). Respondentų nuomonių pasiskirstymas šiuo klausimu pagal amžių ir pareigas pateikiamas 30 pav.



30 pav. Respondentų nuomonių apie gandų vaidmenį įstaigoje pasiskirstymas (proc.)

Kaip matyti iš 30 pav. a) dalies, visi 18 – 25 metų respondentai nesutinka, kad gandai įstaigoje vaidina didelį vaidmenį, tokios pat nuomonės yra ir didžioji dauguma 37 -50 metų respondentų (40,8 proc.). Didžioji dalis vyresnio amžiaus respondentų, turinčių daugiau nei 50 metų mano, kad gandai kartais vaidina svarbų vaidmenį (50,9 proc.), o didelė 37 – 50 metų respondentų dalis mano, kad gandai retai atlieka svarbų vaidmenį (30,6 proc.). Kaip matyti iš 30 pav. b) dalies, didžioji dalis vadovų pareigas užimančių respondentų mano, kad gandai niekada neįstaigoje vaidina svarbaus vaidmens (66,7 proc.). Tokios pat nuomonės yra ir didžioji dalis vyresniųjų specialistų (41,5 proc.). Vyriausieji specialistai šią problemą pastebi kartais (61 proc.), tokios pat nuomonės yra ir 47,8 proc. specialistų.

Taigi, tyrimo rezultatai atskleidė dviprasmišką respondentų nuomonę gandų atžvilgiu. Viena dalis respondentų mano, kad gandai svarbaus vaidmens įstaigoje neatlieka, tačiau kita didelė dalis respondentų vis tik teigia, kad gandai įstaigoje didelį vaidmenį kartais vaidina. Todėl galima teigti, kad vidinei komunikacijai šioje organizacijoje gandai didelių problemų šiuo atžvilgiu nesukelia, tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad šioje organizacijoje gandai kartais atlieka svarbų vaidmenį.

Apibendrinant komunikacijos problemas analizuojamoje organizacijoje būtina išskirti labiausiai tyrimo metu išryškėjusius barjerus, neigiamai veikiančius komunikacijos efektyvumą:

- 1) Labiausiai konfliktus ir nesusipratimus tarp darbuotojų sukelia nesusikalbėjimas ir savo veiklos srities sureikšminimas, konkurencija.
- 2) Dažniausiai pasitaikanti problema – darbuotojų perkrovimas informacija.

- 3) Kartais pasitaikančios problemos – neefektyvus esamų komunikacijos priemonių naudojimas, svarbi informacija darbuotojus pasiekia per vėlai, gandai įmonėje atlieka svarbų vaidmenį, komunikacijos kliūtys tarp organizacijos skyrių.

Į šias problemas reikėtų atkreipti dėmesį bei stengtis jas kaip įmanoma labiau sumažinti arba visiškai eliminuoti.

3.7. Darbuotojų nuomonių apie bendravimą su tiesioginiais vadovais analizė

Analizuojant vidinę komunikaciją organizacijoje tikslinga išskirti vadovų ir pavaldinių komunikaciją, nuo kurios labai priklauso bendras vidinės komunikacijos efektyvumas. Tiriant komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų, derėtų atsakyti į šiuos klausimus – ar organizacijoje vyrauja pasitikėjimo atmosfera, ar darbuotojai jaučiasi įsitraukę į komunikacijos procesą, ar organizacijoje susirinkimai vedami efektyviai, ar darbuotojų darbas vertinamas teisingai, bei kaip vadovai ir pavaldiniai naudoja grįžtamąjį ryšį. Šiuos veiksnius tikslinga analizuoti atsižvelgiant į respondentų demografinius – socialinius parametrus. Todėl duomenų analizės metu nustatinėjama vadovų ir darbuotojų komunikacinių veiksnių statistinė priklausomybė su dviem parametrais – respondentų pareigomis ir darbo stažu.

Šiaulių AVMI darbuotojams buvo pateikta 18 teiginių, į kuriuos jie turėjo atsakyti pasirinkdami vieną iš galimų 5 atsakymų variantų – visiškai sutinku, sutinku, nežinau, nesutinku ir visiškai nesutinku. Analizuojant teiginius, susijusius su tiesioginių vadovų komunikacijos su pavaldiniais vertinimu, tikslinga juos suskirstyti į du blokus: pirmas blokas (1-7 teiginiai) – klausimai, skirti įvertinti vadovo bendravimą, informacijos bei užduočių pateikimą, o antras blokas (8–18 teiginiai) – klausimai apie vadovų ir pavaldinių naudojamą grįžtamąjį ryšį. Suvedant tyrimo duomenis atsakymui „Visiškai sutinku“ buvo suteikta reikšmė – 1, o „Visiškai nesutinku“ – 5. Analizuojant duomenis bei vaizduojant juos grafiškai gauti atsakymai procentine išraiška „Visiškai sutinku“ ir „Sutinku“ buvo apjungti į vieną grupę, analogiškai apjungti ir respondentų atsakymai „Visiškai nesutinku“, „Nesutinku“.

Siekiant nustatyti respondentų pareigų bei stažo sąsajas su vadovų ir darbuotojų komunikacijos veiksniais, duomenys buvo analizuojami dviem būdais. Statistiniam ryšiui įvertinti skaičiuojant kintamųjų tiesinę priklausomybę buvo naudojamas Spirmeno (*Spearman*) koreliacijos koeficientas, o siekiant išsiaiškinti, kokia yra pareigų bei stažo ir vadovų – darbuotojų komunikacijos faktorių tarpusavio priklausomybė, buvo naudojamas Chi-kvadrato χ^2 (*Chi-square*) kriterijus, kuriuo buvo tikrinamos nepriklausomumo hipotezės, nes šis kriterijus parodo, ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, p-reikšmė apibrėžiama kaip $p < 0,05$. Statistinės paklaidos

tikimybės p kritinė riba parodo, koks yra leistinas statistinių sprendimų paklaidos dydis. Statistiniai sprendimai, kurie netenkina šios sąlygos $p < 0,05$ traktuojami kaip nepagrįsti.

Atlikus gautų rezultatų analizę pastebėta, kad statistiškai reikšmingo nepriklausomumo nepastebėta tik tarp šių kintamųjų: teiginio „nebijau klausti ir pasitikslinu to, kas neaišku“ ir darbo stažo ($p = 0,131$), teiginio „vadovas domisi, kaip informacija buvo suprasta“ ir užimamų pareigų ($p = 0,059$) ir teiginio „į mano siūlymus ir pageidavimus vadovas atsižvelgia“ ir užimamų pareigų ($p = 0,174$). Todėl galima teigti, kad šie parametrai nėra statistiškai reikšmingai susiję, kadangi netenkina sąlygos $p < 0,05$ (žr.10 priedą). Kaip matyti iš 10 priede pateiktų duomenų, visi likę teiginiai yra statistiškai reikšmingai susiję su analizuojamais parametrais – užimamomis pareigomis ir darbo stažu.

3.7.1. Tiesioginių vadovų bendravimo, informacijos bei užduočių vertinimas

Pagrindinis šio teiginių klausimyno sudarymo tikslas buvo išsiaiškinti respondentų nuomonę apie tai, kaip jie vertina savo tiesioginio vadovo bendravimą su pavaldiniu, ar savo tiesioginiu vadovu pasitiki, taip pat kaip vertina vadovo suteikiamą informaciją bei skiriamas užduotis. Nagrinėjant respondentų pasisakymus apie vadovų bendravimą su pavaldiniais nustatyta, kad vadovų bendravimą, informacijos bei užduočių teikimą daugelis darbuotojų vertina palankiai (žr. 11 lentelę).

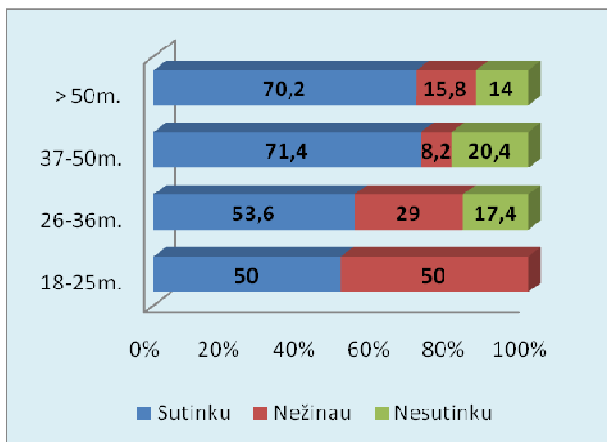
10 lentelė

Tiesioginių vadovų bendravimo, informacijos bei užduočių vertinimas (proc.)

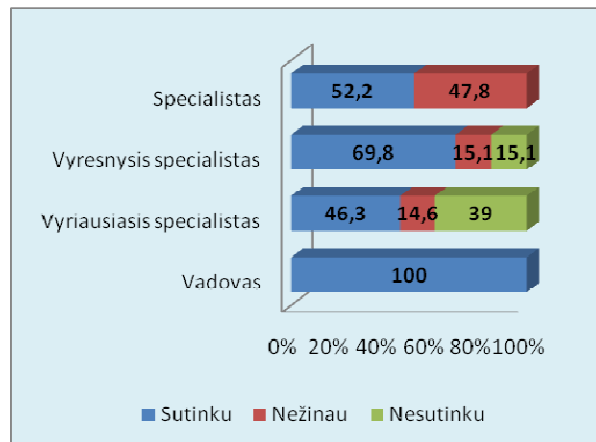
Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovas skiria pakankamai laiko dvipusiam bendravimui.	15,5	49,6	17,7	15,5	1,7
Savo tiesioginiu vadovu pasitikiu.	50	41,4	5,2	3,4	0
Vadovui pasakojau apie iškilusias problemas.	20,7	58,2	17,7	3,4	0
Vadovas suteikia visą reikalingą informaciją darbui atlikti.	24,1	60,3	8,6	6,9	0
Vadovas organizuoja pakankamai susirinkimų tikslų ir pažangos aptarimui.	13,8	46,6	24,1	15,5	0
Susirinkimų metu pateikiama svarbi ir kokybiška informacija.	24,1	46,1	26,3	3,4	0
Vadovas skiria papildomų užduočių, kurios trukdo atlikti tiesioginį darbą.	4,7	20,7	15,9	50	8,6

Siekiant, kad įmonės veikla būtų sėkminga, vadovai turėtų palaikyti glaudų ryšį su pavaldiniais ne tik nuolatos teikdami informaciją, nurodymus ir užduotis, bet ir skirdami pakankamai laiko pabendrauti su pavaldiniais. Sklandus abipusis bendravimas gerina komunikacijos tarp vadovo ir pavaldinio efektyvumą. Todėl pirmuoju teiginiu respondentų buvo klausama, ar jų tiesioginiai vadovai skiria pakankamai laiko dvipusiam bendravimui su

pavaldiniais. Kaip matyti 10 lentelėje, dauguma respondentų sutiko, kad tiesioginis vadovas skiria pakankamai laiko dvišaliai bendravimui su darbuotojais (ši atsakymų variantą pažymėjo 49,6 proc., N=115 respondentų). Kaip analizuojamu klausimu pasiskirstė respondentų nuomonė pagal amžiaus grupę ir pareigas, atspindi 31 pav.



a) pagal amžių



b) pagal pareigas

31 pav. Respondentų nuomonė apie pakankamą vadovo dvišalį bendravimą (proc.)

Kaip matyti iš 31 pav. a) ir b) dalių, su teiginiu „vadovas skiria pakankamai laiko dvišaliai bendravimui su darbuotojais“, nepriklausomai nuo amžiaus ir užimamų pareigų, sutiko didžioji dalis respondentų. Vis dėlto pastebimos tendencijos, kad vyresnio amžiaus respondentai labiau sutinka su šiuo teiginiu, kadangi stebina tai, kad 50 proc. 18 – 25 metų ir 29 proc. 26 – 36 metų darbuotojų neturi nuomonės šiuo klausimu, tai yra, šie respondentai nežino, ar vadovas skiria pakankamai laiko dvišaliai bendravimui su pavaldiniais. Respondentų atsakymus analizuojant pagal pareigas matyti, kad visi tyrime vadovai sutiko su analizuojamu teiginiu, o labiausiai šiuo klausimu abejojo net 47,8 proc. specialistų. Labiausiai su šiuo teiginiu nesutiko 39 proc. vyriausiųjų specialistų. Apibendrinus šiuos rezultatus galima teigti, kad nepriklausomai nuo amžiaus ir pareigų respondentai vadovo skiriamą laiką dvišaliai bendravimui vertina palankiai. Todėl galima spręsti, kad daugumai darbuotojų užtenka vadovo skiriamo laiko bendravimui su jais. Vis dėlto reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad nemažai respondentų nežino, ar vadovas skiria pakankamai laiko dvišaliai bendravimui, o nemaža dalis vyresniųjų specialistų netgi teigia, kad vadovas dvišaliai bendravimui skiria nepakankamai laiko.

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų nuomonė apie pakankamą vadovų bendravimą ir darbuotojų pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 – susiję. Kadangi p reikšmės ($p = 0,000$ ir $p = 0,022$) yra mažesnės už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų nuomonei apie pakankamą vadovų bendravimą su darbuotojais turi įtakos darbuotojų pareigos bei stažas.

Ypatinga vertikaliosios komunikacijos problema – pasitikėjimo tarp vadovo ir pavaldinio stoka. Tai vienas pagrindinių kriterijų, kurių reikia gerinti, siekiant efektyvios komunikacijos organizacijoje. Efektyvi vadovo ir pavaldinių komunikacija pasireiškia tuomet, kai pavaldiniui bendraujant su vadovu nekyla baimės jausmas, o tarpusavio santykiai grindžiami abipusiu pasitikėjimu bei pagarba. Teorinės literatūros analizės metu nustatyta, kad jeigu darbuotojai nepasitiki savo vadovais, jų bendravimas yra komplikuoatas, tokiu atveju yra didelė tikimybė, kad siunčiama informacija bus iškraipoma, o priimama informacija darbuotojui nebus patikima. Kaip matyti 10 lentelėje, atlikto tyrimo metu nustatyta, kad respondentai savo tiesioginiai vadovais visiškai pasitiki (50 proc.) ir pasitiki (41,4 proc.). Susumavus šiuos rezultatus matyti, kad net 91,4 proc. respondentų savo tiesioginiai vadovais pasitiki. Tik 3,4 proc. respondentų nurodė, kad savo tiesioginiu vadovu jie nepasitiki. Tokie gauti rezultatai leidžia tvirtai teigti, kad darbuotojų pasitikėjimas tiesioginiais vadovais yra labai svarbus veiksnys, kurio dėka vidinė Šiaulių AVMI komunikacija vertinama efektyviai. Atlikus *Spirmeno* koreliacijos analizę paaiškėjo, kad tarp teiginių „Savo vadovu pasitikiu“ ir „Vadovas skiria pakankamai laiko dvipusiam bendravimui“ nustatytas vidutinio stiprumo koreliacinis ryšys ($r = 0,499$) (žr. 11 priedą).

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų pasitikėjimas vadovais ir darbuotojų pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 - darbuotojų pasitikėjimas vadovais ir darbuotojų pareigos bei stažas yra susiję. Kadangi p reikšmės ($p = 0,000$ ir $p = 0,022$) yra mažesnės už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų pasitikėjimui vadovais turi įtakos darbuotojų pareigos bei stažas.

Kadangi nustatyta, kad analizuojamos organizacijos darbuotojai pasitiki savo tiesioginiais vadovais, galima numanyti, kad darbuotojai drąsiai pasakoja vadovams apie iškylančias problemas, o draugiški, paremti pasitikėjimu santykiai suteikia pavaldiniui pasitikėjimo vykdant užduotis, išsiaiškinant neaiškius klausimus. Komunikacijos teoretikai teigia, kad grįžtamąjį ryšį turėtų naudoti ne tik vadovas, bet ir pavaldinys, nebijodamas vadovui išsakyti savo nuomonės ir pasakyti tai, ką galvoja įvairių klausimų ar problemų atžvilgiu. Taip pat pavaldinys neturėtų bijoti savo tiesioginio vadovo klausti ir pasitikslinti, jei kas nors yra neaišku, nes tik tokiu būdu jis geriausiai gali suprasti vadovo perteikiamą informaciją, kuri ne visuomet būna pavaldiniui visiškai aiški ir suprantama. Todėl siekiant išsiaiškinti, ar pavaldiniai naudoja grįžtamąjį ryšį bendraudami su vadovais, respondentams buvo pateiktas sekantis teiginys. Kaip matyti iš 10 lentelėje pateiktų duomenų, daugiau nei pusė respondentų sutinka, kad tiesioginiam vadovui pasakoja apie iškilusias problemas (58,2 proc.), o dar 20,7 proc. respondentų pažymėjo, kad su šiuo teiginiu sutinka visiškai. Šiuo klausimu nuomonės neturėjo 17,7 proc. respondentų, ir tik 3,4 proc. respondentų pažymėjo, kad apie problemas tiesioginiam vadovui nepasakoja. Taigi,

susumavus rezultatus paaiškėjo, kad vadovui apie iškylančias problemas pasakoja net 78,9 proc. respondentų. Tokie gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai, pasitikėdami savo tiesioginiais vadovais, nebijo pasakoti apie darbo metu iškylančias problemas, tikėdamiesi vadovų pagalbos. Todėl šiuo atžvilgiu vadovų ir darbuotojų santykiai analizuojamoje organizacijoje teigiamai veikia vidinę komunikaciją.

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų problemų pasakojimas vadovams ir darbuotojų pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 - darbuotojų problemų pasakojimas vadovams ir pareigos bei stažas yra susiję. Kadangi p reikšmės ($p = 0,000$ ir $p = 0,000$) yra mažesnės už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Galima daryti išvadą, kad problemų vadovams pasakojimui turi įtakos darbuotojų pareigos bei stažas.

Atlikus *Spirmeno* koreliacijos skaičiavimus nustatytas silpnas koreliacinis ryšys tarp teiginių „Vadovui pasakoju apie iškilusias problemas“ ir „Vadovas organizuoja pakankamai susirinkimų tikslų ir pažangos aptarimui“, nustatytas $r = 0,336$ (žr. 11 priedą).

Apklausa metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar tiesioginis vadovas suteikia visą reikalingą informaciją darbui atlikti. Teorinės literatūros analizės metu nustatyta, kaip yra svarbu tai, kad vadovai suteiktų darbuotojams visą reikiamą informaciją. Atlikus tyrimą ir susumavus gautus rezultatus paaiškėjo teigiama respondentų nuomonė šiuo klausimu (žr. 10 lentelę) – daugiau nei pusė apklaustųjų (60,3 proc.) teigė sutinkantys, kad vadovas suteikia visą informaciją, reikalingą darbui atlikti, o dar dalis apklaustųjų (24,1 proc.) su šiuo teiginiu sutiko visiškai. Susumavus šiuos rezultatus matyti, kad net 84,4 proc. respondentų patvirtina tai, kad tiesioginiai vadovai jiems suteikia visą reikalingą informaciją darbui atlikti. Šiuo klausimu nuomonės neturėjo tik 8,6 proc. respondentų, o su šiuo teiginiu nesutiko tik 6,9 proc. respondentų. Tokie gauti rezultatai patvirtina darbuotojų nuomonę apie sklandų vadovo bendravimą su pavaldiniais, o toks palankus respondentų požiūris teigiamai veikia vidinės komunikacijos organizacijoje efektyvumą.

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų nuomonė apie vadovų informacijos darbui atlikti suteikimą ir darbuotojų pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 - yra susiję. Kadangi p reikšmės ($p = 0,000$ ir $p = 0,000$) yra mažesnės už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima daryti išvadą, kad darbuotojų nuomonei apie vadovų informacijos darbui suteikimą turi įtakos darbuotojų pareigos bei stažas.

Atlikus *Spirmeno* koreliaciją tarp teiginių „Vadovas suteikia visą informaciją darbui atlikti“ ir „Nebijau klausti ir pasitiksiu to, kas neaišku“ (žr. 11 priedą) nustatyta, kad tarp šių teiginių yra vidutinio stiprumo koreliacija ($r = 0,595$), t.y. didėjant vienam iš šių kintamųjų, didėja ir kitas. Tarp teiginių „Vadovas suteikia visą reikalingą informaciją darbui atlikti“ ir

“Savo tiesioginiu vadovu pasitikiu” taip pat nustatytas vidutinio stiprumo ryšys ($r = 0,511$), kaip ir tarp teiginių “Vadovas suteikia visą reikalingą informaciją darbui atlikti” ir “Vadovas skiria pakankamai laiko dvipusiam bendravimui” nustatyta vidutinė koreliacija $r = 0,575$.

Svarbus vadovų ir pavaldinių komunikacijos aspektas – svarstant svarbiausius organizacijos klausimus organizuojami darbuotojų susirinkimai. Vadovai gali organizuoti susirinkimus siekdami supažindinti darbuotojus su sprendimais, kuriuos priėmė patys ar įmonės vadovybė, taip pat informuoja darbuotojus apie problemas, kurias jiems reikia žinoti. Be to, vadovai gali kviesti darbuotojus tarnybiniam pasitarimui. Todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar Šiaulių AVMI vadovai organizuoja pakankamai susirinkimų. Tyrimo rezultatai parodė (žr. 10 lentelę), kad didžioji dauguma respondentų pritarė, kad tiesioginiai vadovai organizuoja pakankamai susirinkimų (iš viso su šiuo teiginiu sutiko 60,2 proc. iš kurių sutiko 44,6 proc., visiškai sutiko 13,8 proc. respondentų). Su šiuo teiginiu nesutiko 15,5 proc. respondentų o šiuo klausimu nuomonės neturėjo 24,1 proc. respondentų. Remiantis daugumos respondentų nuomone galima teigti, kad Šiaulių AVMI vadovai organizuoja pakankamai susirinkimų, kuriuose darbuotojai su vadovais gali aptarti įvairius klausimus, susijusius su darbo tikslais, problemomis, o tokių susirinkimų metu komunikacija tarp vadovų ir pavaldinių yra dvipusė, tai yra su grįžtamu ryšiu, todėl vidinė komunikacija šiuo atžvilgiu yra veikiamą teigiamai.

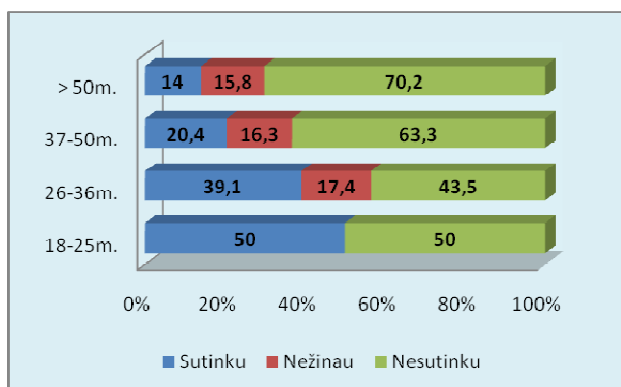
Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų nuomonė apie pakankamą vadovų susirinkimų organizavimą ir darbuotojų pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 - susiję. Kadangi p reikšmės ($p = 0,000$ ir $p = 0,000$) yra mažesnės už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima daryti išvadą, kad darbuotojų nuomonei apie vadovų organizuojamų susirinkimų pakankamumą turi įtakos jų pareigos ir stažas. Tarp teiginių “vadovas organizuoja pakankamai susirinkimų tikslų ir pažangos aptarimui” ir “vadovas skiria pakankamai laiko dvipusiam bendravimui” nustatyta vidutinė koreliacija ($r = 0,433$).

Suprantama, kad kiekvienas susirinkimas turi būti organizuojamas tam tikru tikslu, susirinkimuose vadovai turi pranešti darbuotojams tai, kas jiems aktualu ir svarbu. Todėl sekančiu klausimu buvo siekiama nustatyti respondentų nuomonę, ar tiesioginiai vadovai susirinkimų metu pateikia svarbią ir kokybišką informaciją. Respondentų atsakymai pasiskirstė panašiai kaip su prieš tai analizuotu teiginiu – su šiuo teiginiu sutiko 72,5 proc. respondentų, o nesutiko tik 3,4 proc. respondentų. Kaip ir praeitame klausime, dalis respondentų šiuo klausimu nuomonės neturėjo – atsakymų variantą “nežinau” pasirinko 26,3 proc. respondentų. Taigi, galima daryti išvadą, kad šioje organizacijoje ne tik pakankamai organizuojama susirinkimų, bet ir šie susirinkimai pravedami efektyviai, tai yra jų metu darbuotojams yra pateikiama svarbi ir kokybiška informacija. Todėl ir šiuo atžvilgiu galima spręsti apie gerą vidinę komunikaciją.

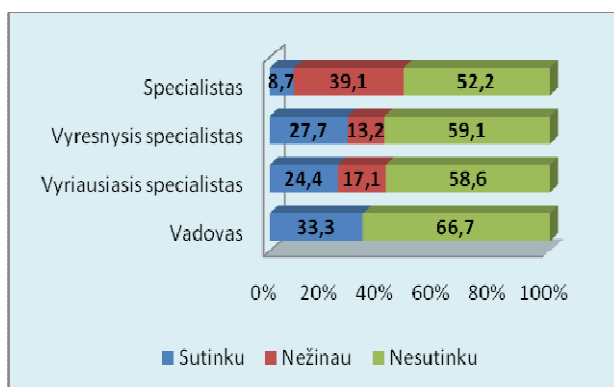
Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų nuomonė apie susirinkimų metu pateikiamą kokybišką informaciją ir darbuotojų pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 - susiję. Kadangi p reikšmės ($p = 0,005$ ir $p = 0,000$) yra mažesnės už $0,05$, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų nuomonei apie susirinkimų metu pateikiamą kokybišką informaciją turi įtakos jų pareigos ir stažas.

Ieškant tarpusavio ryšių buvo skaičiuojamas *Spirmeno* koreliacijos koeficientas tarp užimamų pareigų ir nuomonės apie organizuojamus susirinkimus nustatyta, kad tarp respondento pareigų ir teiginio “Vadovas organizuoja pakankamai susirinkimų” yra silpna neigiama koreliacija ($r = -0,285$), t.y didėjant vienam iš šių kintamųjų, mažėja kitas. Taip pat koreliacinės analizės metu nustatyta, kad tarp teiginio “Vadovas organizuoja pakankamai susirinkimų” ir kelių teiginių yra vidutinis arba silpnas ryšys: su teiginiu “Susirinkimų metu pateikiama svarbi ir kokybiška informacija” nustatyta $r = 0,525$, su teiginiu “Vadovas nuolatos suteikia informacijos apie tai, kaip jis vertina mano atliktus darbus” nustatyta $r = 0,567$, su teiginiu “Vadovas skiria pakankamai laiko dvipusiam bendravimui” $r = 0,433$ (žr. 11 priedą).

Analizuojant vadovų komunikaciją su pavaldiniais svarbu įvertinti ne tik vadovų perduodamą informaciją savo pavaldiniams, bet ir skiriamų užduočių kiekį. Komunikacijos teorijoje teigiama, kad vadovai savo pavaldiniams turėtų skirti tiek užduočių, kad jie spėtų jas padaryti, o pavaldiniams nepabaigus vienu, netikslinga skirti naujų užduočių. Siekiant įvertinti vadovų skiriamų užduočių kiekį, respondentams buvo pateiktas atvirkštinis teiginys, kuriame teigiama, kad vadovas skiria papildomų užduočių, kurios trukdo atlikti tiesioginį darbą. Atlikus gautų duomenų analizę paaiškėjo, kad lygiai pusė (50 proc.) respondentų su tokiu teiginiu nesutinka. Vis dėlto duomenų analizė parodė, kad dalis respondentų su šiuo teiginiu sutinka (20,7 proc.), o dalis respondentų šiuo klausimu nuomonės neturėjo. Kadangi rezultatai analizuojamu klausimu pasiskirstė įvairiau, tikslinga paanalizuoti, kaip respondentų nuomonė pasiskirstė pagal amžių (žr. 32 pav. a) dalį) bei pagal užimamas pareigas (žr. 32 pav. b) dalį).



a) pagal amžių



b) pagal pareigas

32 pav. Tiesioginių vadovų skiriamų papildomų užduočių vertinimas (proc.)

Respondentų nuomonių apie tiesioginių vadovų skiriamas papildomas užduotis analizė pagal amžiaus grupes atskleidė tokias tendencijas: pusė respondentų sutinka, kad vadovas skiria papildomų užduočių, kurios trukdo atlikti tiesioginį darbą, o pusė respondentų su šiuo teiginiu nesutinka. Likusioji dalis respondentų su šiuo teiginiu labiau nesutinka negu sutinka – kad vadovas neskiria papildomų užduočių, trukdančių atlikti tiesioginį darbą, teigia 43,5 proc. 26 – 36 metų, 63,3 proc. 37 – 50 metų ir net 70,2 proc. daugiau kaip 50 metų turinčių respondentų. Nemaža dalis (39,1 proc.) 26 – 36 metų respondentų teigia, kad vadovas papildomų užduočių skiria. Analizuojant rezultatų pasiskirstymą pagal pareigas paaiškėjo, kad didžioji dauguma respondentų šį teiginį neigia – 66,7 proc. vadovų, 58,6 proc. vyriausiųjų specialistų, 59,1 proc. vyresniųjų specialistų bei 52,2 proc. specialistų. Vis dėlto nemaža dalis patvirtino teiginį, kad tiesioginiai vadovai skiria papildomų užduočių, kurios trukdo atlikti tiesioginį darbą. Taip teigė 33,3 proc. vadovų, 24,4 proc. vyriausiųjų specialistų ir 27,7 proc. vyresniųjų specialistų. Labiausiai neapsisprendę šiuo klausimu buvo darbuotojai, užimantys specialistų pareigas (39,1 proc.).

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų nuomonė apie vadovų teikiamų užduočių kiekį ir darbuotojų pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 – susiję. Kadangi p reikšmės ($p = 0,000$ ir $p = 0,000$) yra mažesnės už 0,05, tai hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų nuomonei apie vadovų teikiamų užduočių kiekį turi įtakos jų pareigos ir stažas.

Atlikus *Spirmeno* koreliaciją tarp teiginių “Skiria papildomų užduočių, kurios trukdo atlikti tiesioginį darbą” ir “Savo tiesioginiu vadovu pasitikiu.” (žr. 11 priedą) nustatyta, kad tarp šių teiginių yra neigiama koreliacija ($r = -0,388$), t.y didėjant vienam iš šių kintamųjų, mažėja kitas. Tarp teiginių “Susirinkimų metu pateikiama svarbi ir kokybiška informacija” ir “Vadovas skiria papildomų užduočių, kurios trukdo atlikti tiesioginį darbą” taip pat pastebėtas silpnas neigiamas ryšys ($r = -0,325$). Taip pat silpna neigiama koreliacija nustatyta tarp teiginių „Vadovas skiria papildomų užduočių, kurios trukdo atlikti tiesioginį darbą“ ir “Vadovas skiria pakankamai laiko dvipusiam bendravimui”, kur $r = -0,301$.

Apibendrinant gautus rezultatus galima daryti išvadą, kad daugeliu atveju papildomų užduočių, kurios trukdo atlikti tiesioginį darbą, vadovai darbuotojams neskiria, tačiau dalis darbuotojų tokių užduočių gauna. Dėl šio fakto gali nukentėti darbuotojų ir vadovų bendravimas, ko pasekoje neigiamai veikiama vidinė organizacijos komunikacija.

3.7.2. Grįžtamojo ryšio vertinimas

Analizuojant teorinę literatūrą nustatyta, kad komunikacijos efektyvumui didžiausią reikšmę turi grįžtamasis ryšys. Grįžtamasis ryšys leidžia nustatyti, ar siunčiama informacija

suprantama taip, kaip buvo tikėtasi, grįžtamojo ryšio metu išsiaiškinamos komunikacijos proceso metu kilę nesklandumai.

Tiek įmonės vadovai, tiek pavaldiniai turėtų naudoti grįžtamąjį ryšį tam, kad komunikacijos procesas tarp jų būtų sklandus, aiškus bei efektyvus. Be to, grįžtamojo ryšio pagalba pavaldiniai turi sužinoti, kaip jų vadovai vertina jų atliekamą darbą, vadovai jiems turėtų pasakyti, ar jie darbą atlieka gerai, ar blogai, o vadovai, naudodami teigiamą grįžtamąjį ryšį, darbuotojus gali įvairiai paskatinti, pagirti. Tokiu būdu pavaldiniui suteikiamas stimulus tobulėti, mokytis iš klaidų, ir tuo pačiu, žinodami vadovo vertinimą, pavaldiniai gali stengtis atlikti savo darbą kuo geriau.

Respondentams buvo pateikta 11 teiginių, susijusių su grįžtamojo ryšio naudojimu. Respondentų atsakymus į pateiktus teiginius atspindi 11 lentelė.

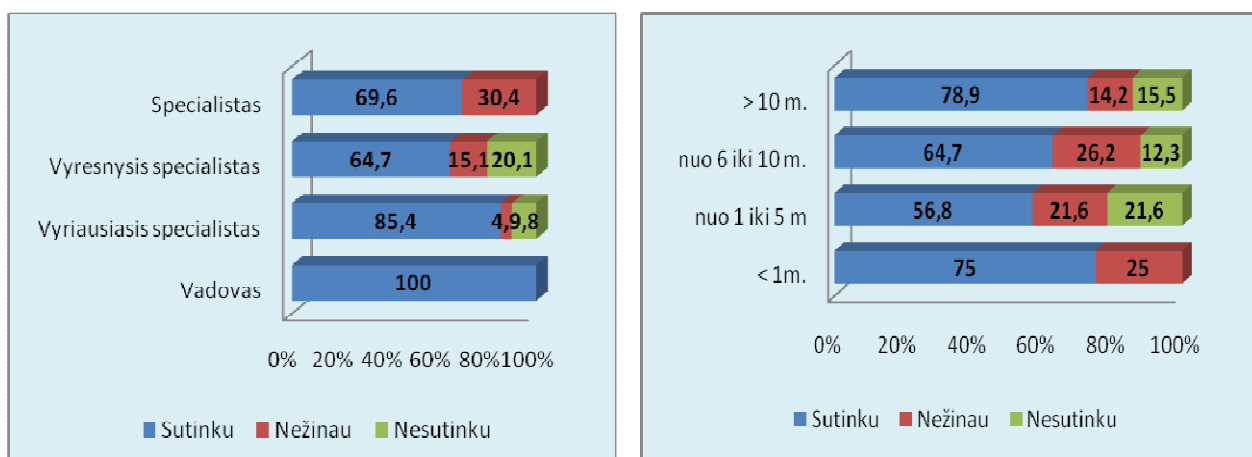
11 lentelė

Vadovų ir pavaldinių grįžtamojo ryšio vertinimas (proc.)

Teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Susirinkimų metu teikiu savo pasiūlymus, pageidavimus.	6,9	63,4	14,2	13,8	1,7
Į mano siūlymus ir pageidavimus vadovas atsižvelgia.	5,2	37,5	47	6,9	3,4
Vadovas domisi, kaip informacija buvo suprasta.	15,5	65,5	15,5	3,4	0
Nebijau klausti ir pasitikslinu to, kas neaišku.	44,4	50,4	0	3,4	1,7
Vadovui pateikiu ataskaitas apie atliktas užduotis.	27,6	53,4	15,5	3,4	0
Vadovas nuolatos suteikia informacijos apie tai, kaip jis vertina mano atliktus darbus.	8,6	31	41,4	17,2	1,7
Aš žinau, pagal kokius kriterijus vertinamas mano atliekamas darbas.	12,1	50	27,6	6,9	3,4
Mano darbo vertinimo kriterijai yra teisingi.	8,6	36,2	43,5	6,5	5,2
Vertindamas darbą vadovas sutelkia dėmesį į esminius momentus.	12,1	50,4	27,2	6,9	3,4
Aš gaunu premijas už gerai atliktą darbą.	0	8,6	12,5	41,4	37,5
Aš gaunu nuobaudas už blogai ar ne laiku atliktą darbą.	3,4	10,3	34,9	27,2	24,1

Susirinkimai yra vadinami efektyviais tuomet, kai jų metu galima išgirsti darbuotojų nuomonę bei pasiūlymus sprendžiamų klausimų atžvilgiu. Todėl respondentų buvo klausama, ar susirinkimų metu teikia savo pasiūlymus ir pageidavimus. Atlikus tyrimą išryškėjo teigiama respondentų nuomonė šiuo klausimu (žr. 12 lentelę) – 63,4 proc. (N= 147) respondentų sutinka, kad susirinkimų metu teikia savo pasiūlymus ir pageidavimus, dar 6,9 proc. (N=16) su tuo visiškai sutinka (iš viso 70,3 proc.). Su šiuo teiginiu nesutiko 13,8 proc. (N=32) respondentų, o

nuomonės šiuo klausimu neturėjo 14,2 proc. (N=33) apklaustųjų. Gautų rezultatų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas bei darbo stažą pateikiamas 33 pav. a) ir b) dalyse.



a) pagal pareigas

b) pagal stažą

33 pav. Respondentų nuomonių apie susirinkimų metu teikiamus pasiūlymus pasiskirstymas (proc.)

Pagal 33 pav. a) dalyje pateiktus duomenis gali matyti, kad daugiausiai nuomonę apie susirinkimuose teikiamus pasiūlymus neigiamai paveikė vyresniųjų specialistų pasisakymai (nesutiko 20,1 proc., N=32 vyresniųjų specialistų), o daugiausiai nuomonės šiuo klausimu neturėjo 30,4 proc. (N=7) visų specialistų. Taigi, matyti, kad kuo žemesnes pareigas užima respondentai, tuo mažiau ir rečiau jie teikia pasiūlymų susirinkimuose. Todėl galima spręsti, kad nuo užimamų pareigų priklauso, ar darbuotojai susirinkimuose teikia pasiūlymus ir pageidavimus. Nors apskaičiavus *Spirmeno* koeficientą su šiais kintamaisiais nustatytas tik labai silpnas tarpusavio ryšys ($r = 0,060$).

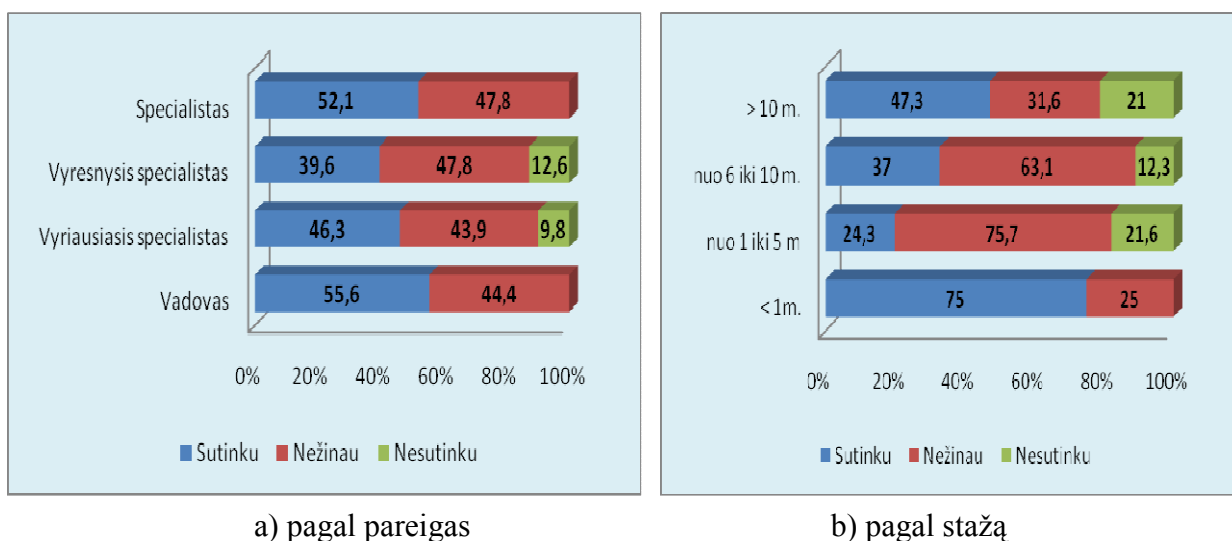
Analizuojant 33 pav. b) dalyje pateiktus respondentų nuomonių šiuo klausimų pasiskirstymo pagal darbo stažą rezultatus matyti, kad nors visų amžiaus grupių respondentai daugiausiai teigė, kad susirinkimų metu teikia pageidavimus ir pasiūlymus, tačiau kiekvienoje amžiaus grupėje pastebima ir kitokia respondentų nuomonė – su šiuo teiginiu nesutiko 25 proc. mažiau nei 1 metų darbo stažą turinčių respondentų, 21,6 proc. nuo 1 iki 5 metų, 26,2 proc. nuo 6 iki 10 metų ir 14,2 proc. daugiau kaip 10 metų darbo stažą turinčių respondentų. Daugiausiai šiuo klausimu abejojo 21,6 proc. nuo 1 iki 5 metų amžiaus stažą turinčių respondentų, mažiausiai – daugiau nei 10 metų darbo stažą turinčių respondentų (14,2 proc.). Apskaičiavus *Spirmeno* koreliacijos koeficientą tarp šių kintamųjų nustatytas labai silpnas neigiamas koreliacinis ryšys ($r = -0,159$), tai reiškia, kad vienam kintamajam didėjant, kitas mažėja.

Taigi, remiantis daugumos respondentų nuomone galima teigti, kad darbuotojai vadovams pateikia pasiūlymus ir pageidavimus rūpimais klausimais, todėl galima spręsti apie

efektyviai susirinkimų metu darbuotojų išnaudojamą grįžtamąjį ryšį dvipusės komunikacijos būdu.

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų pasiūlymų susirinkimų metu teikimas ir darbuotojų pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 - darbuotojų pasiūlymų susirinkimų metu teikimas ir darbuotojų pareigos bei stažas yra susiję. Kadangi p reikšmės ($p = 0,003$ ir $p = 0,021$) yra mažesnės už $0,05$, tai H_0 atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų pasiūlymų susirinkimų metu teikimui įtakos turi darbuotojų pareigos bei stažas.

Svarbu yra ne tik tai, kad darbuotojai susirinkimų metu teiktų savo pasiūlymus ir pageidavimus. Svarbu yra ir tai, kad vadovai į šiuos siūlymus ir pageidavimus atsižvelgtų. Vadovas, siekdamas, kad komunikacija su pavaldiniais būtų kuo efektyvesnė, turėtų stengtis išklausti pavaldinius ir atsižvelgti į jų nuomonę, jei nagrinėjamas klausimas aktualus pavaldinių problemų atžvilgiu ar visos įmonės atžvilgiu. Gauti rezultatai parodė (žr. 11 lentelę), kad dauguma respondentų nežino, ar vadovai į jų pasiūlymus ir pageidavimus atsižvelgia (47 proc.), vis dėlto didelė dalis respondentų su šiuo teiginiu sutiko (visiškai sutiko 5,2 proc., sutiko 37,5 proc., iš viso 42,7 proc.). 34 pav. a) dalyje vaizduojamas respondentų nuomonių šiuo klausimu pasiskirstymas pagal pareigas, o b) dalyje – pagal darbo stažą.



34 pav. Respondentų nuomonių apie vadovų atsižvelgimą į pasiūlymus pasiskirstymas (proc.)

Kaip matyti iš 34 pav. a) dalies, visi respondentai nuo vadovo iki specialisto nežino, ar jų tiesioginiai vadovai atsižvelgia į jų pasiūlymus ir pageidavimus – taip teigė didžioji dalis vyresniųjų specialistų (47,8 proc.), didelė dalis specialistų (47,8 proc.), vyriausiųjų specialistų (43,9 proc.) ir vadovų (44,4 proc.). Su tokiu teiginiu nesutiko 12,6 proc. vyresniųjų specialistų ir 9,8 proc. vyriausiųjų specialistų. Likusioji dalis apklaustųjų sutiko su teiginiu, kad tiesioginis vadovas į jų pasiūlymus ir pageidavimus atsižvelgia. Šiuos rezultatus analizuojant pagal

respondentų darbo stažą paaiškėjo, kad daugiausiai apie vadovų atsižvelgimą į pasiūlymus abejoja 75,7 proc. nuo 1 iki 5 metų ir 63,1 proc. nuo 6 iki 10 metų dirbantys respondentai. Taip pat abejoja 31,6 proc. daugiau nei 10 metų dirbančių respondentų bei 25 proc. mažiau nei 1 metus dirbantys respondentai. Apibendrinant gautus rezultatus galima daryti išvadą, kad vadovai nepakankamai naudoja grįžtamąjį ryšį informuodami darbuotojus apie atsižvelgimą į jų pasiūlymus ir pageidavimus, kadangi ne visi darbuotojai žino, ar vadovas į jų pasiūlymus atsižvelgia, todėl vadovų ir darbuotojų komunikacija šiuo atžvilgiu yra tobulintina.

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų nuomonė apie tai, kad vadovai į jų siūlymus atsižvelgia ir darbuotojų pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 - darbuotojų nuomonė apie tai, kad vadovai į jų siūlymus atsižvelgia ir darbuotojų pareigos bei stažas yra susiję. Kadangi $p_{pareigų} = 0,174$ yra didesnė už 0,05, o $p_{stažo} = 0,021$ yra mažesnė už 0,05, tai hipotezės $H_{0pareigų}$ neatmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai nepriklausomi, o $H_{0stažo}$ atmetame, ir teigiame, kad darbuotojų nuomonei apie tai, kad vadovai į jų siūlymus atsižvelgia, įtakos turi darbuotojų stažas.

Atlikus koreliacinę analizę tarp šio teiginio ir kitų teiginių (žr. 11 priedą), silpnas koreliacinis ryšys nustatytas su teiginiu „vadovas domisi, kaip informacija buvo suprasta“, *Spirmeno* koreliacijos koeficientas $r = 0,32$.

Vadovai kasdieniniame darbo procese perduoda savo pavaldiniams įvairaus pobūdžio informaciją, nurodymus užduotis. Komunikacijos teorijoje buvo akcentuota, kad ypatingai svarbus faktorius, lemiantis komunikacijos efektyvumą, yra tai, kad perduodama informacija gavėjo būtų suprasta taip, kaip informacijos siuntėjas tikėjosi. Todėl labai svarbu vadovo ir pavaldinio komunikacijos proceso metu naudoti grįžtamąjį ryšį, kuomet vadovas domisi, kaip pavaldinys informaciją suprato. Siekiant nustatyti, ar Šiaulių AVMI vadovai tokį grįžtamąjį ryšį naudoja, respondentų buvo klausiama, ar jų tiesioginiai vadovai domisi, kaip informacija buvo suprasta. Susumavus rezultatus išryškėjo daugumos respondentų pritarimas šiam teiginiui – su šiuo teiginiu sutiko 65,5 proc. ir visiškai sutiko 15,5 proc. respondentų (iš viso 81 proc., žr. 11 lentelę). Todėl galima daryti prielaidą, kad šios organizacijos vadovai yra suinteresuoti, kad darbuotojai suprastų informaciją teisingai, kadangi dažnai domisi, kaip jų perduodama informacija buvo suprasta. Taigi, šiuo atžvilgiu naudojamas grįžtamasis ryšys teigiamai veikia komunikacijos efektyvumą.

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų nuomonė apie vadovo domėjimąsi informacijos supratimu ir jų pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 - darbuotojų nuomonė apie vadovo domėjimąsi informacijos supratimu ir jų pareigos bei stažas yra susiję. Paaiškėjo, kad $p_{pareigų}$ reikšmė ($p = 0,059$) yra didesnė už 0,05, o $p_{stažo}$ reikšmė ($p = 0,001$) yra mažesnė už 0,05, tai hipotezės apie darbuotojų nuomonės ir pareigų nepriklausomumą neatmetame, todėl galima

teigti, kad požymiai yra statistiškai nepriklausomi. Tuo tarpu hipotezę apie darbuotojų nuomonės nepriklausomumą nuo stažo atmetame, ir galima teigti, kad darbuotojų nuomonę apie vadovo domėjimąsi informacijos supratimu įtakoja jų stažas.

Komunikacijos tarp vadovo ir pavaldinių efektyvumą dažnai lemia darbuotojų pasitikėjimas vadovais, kadangi kuomet darbuotojas pasitiki savo tiesioginiu vadovu, jis nebijo klausti ir tikslintis to, kas jam yra neaišku. Siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojai drąsiai klausia vadovų apie neaiškumus buvo pateiktas teiginys “nebijau klausti ir pasitikslinti to, kas neaišku”. Gauti rezultatai parodė itin vieningą teigiamą nuomonę šiuo klausimu (žr. 11 lentelę) – beveik visi (44,4 proc. visiškai sutiko, 50,4 proc. sutiko, iš viso sutiko net 94,8 proc.) respondentai sutiko, kad nebijo savo vadovų klausti ir tikslintis to, kas neaišku. Tokie gauti rezultatai parodo, kad darbuotojai pasitiki savo vadovais ir nebijo jų klausti, tai yra naudoja grįžtamąjį ryšį klausdami apie iškylančius neaiškumus. Todėl šiuo atžvilgiu galima spręsti apie efektyvią vadovų ir darbuotojų komunikaciją, kuri teigiamai veikia bendrą vidinę komunikaciją.

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų grįžtamasis ryšys klausimų vadovui atžvilgiu ir pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 - darbuotojų grįžtamasis ryšys klausimų vadovui atžvilgiu ir pareigos bei stažas yra susiję. Paaiškėjo, kad $p_{pareigų}$ reikšmė ($p=0,001$) yra mažesnė už 0,05, o $p_{stažo}$ reikšmė ($p=0,131$) yra didesnė už 0,05, tai vieną hipotezę apie kintamųjų nepriklausomumą pareigų atžvilgiu atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Kitos hipotezės apie kintamųjų nepriklausomumą stažo atžvilgiu neatmetame, ir galima teigti, kad darbuotojų grįžtamasis ryšys klausimų vadovui atžvilgiu ir stažas yra statistiškai nesusiję, tuo tarpu grįžtamasis ryšys klausimų vadovui atžvilgiu ir pareigos yra susiję.

Kaip vieną iš darbuotojų grįžtamojo ryšio naudojimo pavyzdžių galima įvardinti atliktų ataskaitų rengimą ir jų pateikimą tiesioginiams vadovams. Iš šių ataskaitų vadovai gali spręsti apie pavaldinio atliktą darbą, jo kokybę, pagal šias ataskaitas vadovai gali spręsti apie darbuotojo įdirbį ir pastangas siekiant organizacijos tikslų. Todėl respondentų buvo klausiama, ar savo tiesioginiui vadovui jie pateikia ataskaitas apie atliktas užduotis. Gauti rezultatai parodė (žr. 11 lentelę), kad didžioji dauguma respondentų tokias ataskaitas vadovui pateikia (su šiuo teiginiu visiškai sutiko 27,6 proc., sutiko 53,4 proc., iš viso 81 proc. respondentų), tik 15,5 proc. šiuo klausimu neturėjo nuomonės ir tik 3,4 proc. respondentų su šiuo teiginiu nesutiko. Taigi galima daryti išvadą, kad grįžtamasis ryšys darbuotojų ataskaitų apie atliktas užduotis šioje organizacijoje yra naudojamas labai dažnai, dėl ko vadovai nuolat gali gauti informaciją apie pavaldinių atliktas užduotis ir jų kokybę.

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų ataskaitų vadovams teikimas ir darbuotojų pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 - darbuotojų ataskaitų vadovams teikimas ir darbuotojų pareigos bei stažas yra susiję. Kadangi p reikšmės ($p = 0,003$ ir $p = 0,000$) yra mažesnės už 0,05,

tai H_0 atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų ataskaitų vadovui teikimui įtakos turi darbuotojų pareigos bei stažas.

Darbuotojams yra labai svarbu žinoti, kaip jų vadovai vertina atliktus darbus, todėl vadovas turėtų nuolat suteikti apie tai informacijos. Žinojimas, kaip vadovas vertina atliktus darbus, darbuotojams suteikia užtikrintumo savimi, nurodo, ką atlieka gerai, o kur dar reikėtų pasistengti. Todėl respondentams buvo pateiktas teiginys „vadovas nuolat suteikia informacijos apie tai, kaip jis vertina mano atliktus darbus“. Gauti rezultatai parodė, kad iš viso 39,6 proc. respondentų sutinka su šiuo teiginiu, nesutinka 18,9 proc., o didžiausia dalis respondentų (41,4 proc.) šiuo klausimu nuomonės neturėjo, pažymėdami atsakymų variantą „nežinau“. Tokie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad nors nemažai respondentų teigia, jog vadovas nuolat informuoja apie darbų vertinimą, vis dėlto vadovai nepakankamai informuoja savo pavaldinius apie atliktų darbų vertinimą, kadangi didžioji dalis respondentų tegė nežinantys, ar vadovai suteikia informacijos apie atliktus darbus. Todėl galima daryti išvadą, kad nors didžiąją dalį darbuotojų vadovai tokią informaciją suteikia nuolat, situaciją reikėtų tobulinti, kadangi ne visiems darbuotojams šios informacijos pakanka.

Siekiant nustatyti koreliacinę ryšį tarp šio teiginio ir kitų teiginių, buvo atliktas *Spirmeno* koreliacijos skaičiavimas. Koreliacinės analizės metu nustatyta (žr. 11 priedą), kad tarp teiginio „vadovas nuolat suteikia informacijos apie tai, kaip jis vertina mano atliktus darbus“ ir teiginio „vadovas organizuoja pakankamai susirinkimų tikslų ir pažangos aptarimui“ egzistuoja vidutinio stiprumo koreliacinis ryšys ($r = 0,567$). Taip pat tarp šio teiginio ir teiginio „susirinkimų metu pateikiama svarbi ir kokybiška informacija“ atrastas vidutinio stiprumo koreliacinis ryšys ($r = 0,489$).

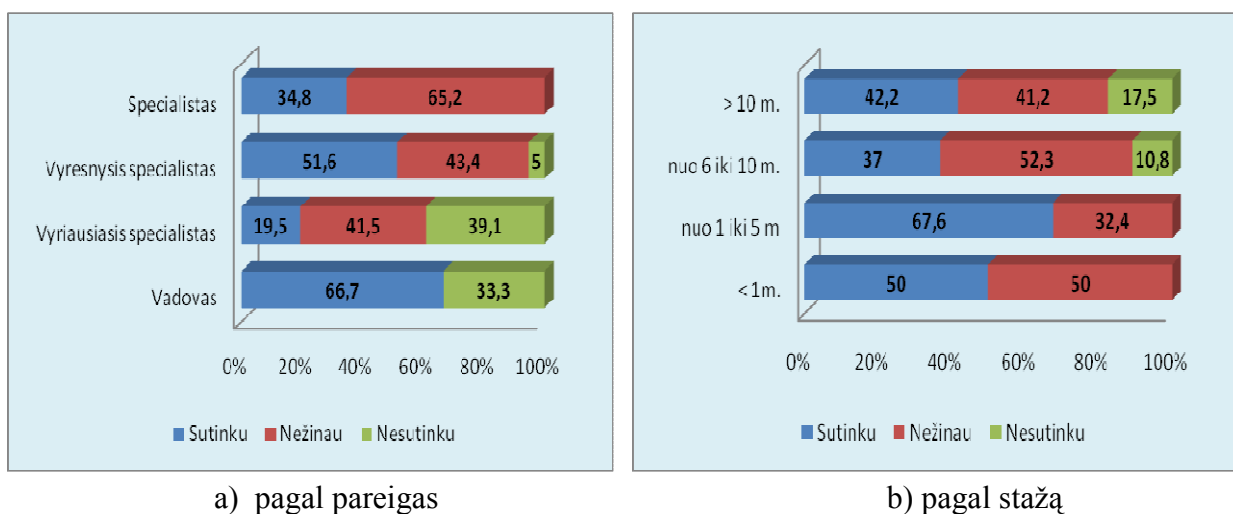
Vadovas, vertindamas darbuotojų darbą, dėmesį turėtų sutelkti į esminius momentus, atsiribodamas nuo neesminių ir smulkmeniškų faktų. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad daugeliu atveju respondentai mano, kad jų vadovai vertindami darbus sutelkia dėmesį į esminius momentus (su šiuo teiginiu visiškai sutiko 12,1 proc., sutiko 50,4 proc., iš viso 62,5 proc. respondentų). Dalis respondentų šiuo klausimu nebuvo apsiprendę (variantą „nežinau“ pažymėjo 27,2 proc. respondentų). Remiantis daugumos respondentų nuomone galima teigti, kad daugeliu atvejų vadovai efektyviai išnaudoja grįžtamąjį ryšį pavaldinių darbo vertinimo atžvilgiu, kadangi daugeliu atveju vadovai kreipia dėmesį ne į smulkmenas, bet į esminius momentus.

Darbuotojai turėtų žinoti ne tik tai, kaip vadovai vertina jų atliktą darbą, bet darbuotojams turėtų būti aišku, pagal kokius kriterijus vertinamas jų atliekamas darbas. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad didžiąją daugumą respondentų yra aiškūs jų darbų vertinimo kriterijai (šį atsakymų variantą pažymėjo 62,1 proc. respondentų). Apie savo darbo vertinimo kriterijus nežinojo 27,6 proc. respondentų, todėl galima daryti išvadą, kad nors didžioji dauguma

darbuotojų teigė žinantys darbo vertinimo kriterijos, visdėlto nemaža dalis respondentų šių vertinimo kriterijų nežino. Todėl šiuo atžvilgiu grįžtamasis ryšys nėra pilnai išnaudojamas, dėl ko gali nukentėti vidinę komunikaciją įtakojanti vadovų ir darbuotojų komunikacija.

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų darbo vertinimo kriterijų žinojimas ir darbuotojų pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 - darbuotojų darbo vertinimo kriterijų žinojimas ir darbuotojų pareigos bei stažas yra susiję. Kadangi p reikšmės ($p = 0,003$ ir $p = 0,029$) yra mažesnės už $0,05$, tai H_0 atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų darbo vertinimo kriterijų žinojimui įtakos turi darbuotojų pareigos bei stažas.

Respondentų buvo klausiama nuomonės apie jų darbo vertinimo kriterijų teisingumą. Svarbu, kad vadovai, vertindami pavaldinių darbus, naudotu teisingus darbo vertinimo kriterijus. Duomenų analizės metu nustatyta, kad respondentų nuomonės analizuojamu klausimu pasiskirstė dvejopai: vienas dalis respondentų nežino, ar jų darbo vertinimo kriterijai yra teisingi (žr. 11 lentelę) – šį atsakymų variantą pažymėjo 43,5 proc. respondentų, kita dalis respondentų sutinka su teiginiu ir mano, kad jų darbo vertinimo kriterijai yra teisingi. Kadangi šie rezultatai pasiskirstė tolygiai, derėtų respondentų nuomonių pasiskirstymą šiuo klausimu paanalizuoti pagal užimamas pareigas ir darbo stažą įstaigoje. (žr. 35 pav. a) ir b) dalis).



35 pav. Respondentų nuomonių apie darbo vertinimo kriterijų teisingumą pasiskirstymas (proc.)

35 pav. a) dalies duomenų analizės metu nustatyta, kad įvairiausiai nuomonė apie darbo vertinimo kriterijų teisingumą išsiskyrė vyresniųjų specialistų nuomonė – didžioji dauguma šių specialistų teigė nežinantys, ar jų vertinimo kriterijai yra teisingi, 39,1 proc. šių respondentų teigė nesutinkantys su šiuo teiginiu, ir tik maža dalis šių respondentų sutiko, kad jų darbo vertinimo kriterijai yra teisingi (19,5 proc.). Taip pat daug apie kriterijų teisingumą nežinojo ir vyriausieji specialistai (43,4 proc.) bei specialistų pareigas užimantys respondentai (65,2 proc.).

Pažymėtina, kad 33,3 proc. vadovų teigė, kad jų darbo vertinimo kriterijai yra neteisingi. Vertinant darbuotojų pasisakymų šiuo klausimu pasiskirstymą pagal darbo stažą (žr. 35 pav. b) dalį) matyti, kad daugiausiai apie darbo vertinimo kriterijų teisingumą kalbėjo 1 – 5 metų darbo stažą turintys respondentai, apie nežinojimą – 6 – 10 metų darbo stažą turintys respondentai, o apie neteisingumą – daugiau nei 10 metų darbo stažą turinčių respondentų. Taigi, remiantis gautais rezultatais galima daryti išvadą, kad darbuotojai yra nepakankamai informuojami apie jų darbo vertinimo kriterijus ir nepakankamai pagrindžiamas jų teisingumas.

Apskaičiavus *Spirmeno* koeficientą tarp šių kintamųjų nustatyta, kad tarp respondentų nuomonės apie darbo vertinimo kriterijų teisingumą ir respondentų užimamų pareigų yra silpnas neigiamas tarpusavio ryšys ($r = -0,221$), tai yra didėjant vienam iš šių kintamųjų, mažėja kitas, tarp respondentų nuomonės apie darbo vertinimo kriterijų teisingumą ir respondentų darbo stažo užfiksuota labai silpna koreliacija ($r = 0,109$). Koreliacinio ryšio ieškant tarp šio ir kitų šio bloko teiginių nustatyta (žr. 11 priedą), kad tarp teiginio “mano darbo vertinimo kriterijai yra teisingi” ir teiginio “susirinkimų metu pateikiama svarbi ir kokybiška informacija” egzistuoja vidutinio stiprumo koreliacija ($r = 0,564$). Tarp teiginio “Mano darbo vertinimo kriterijai yra teisingi” ir teiginio “savo tiesioginiu vadovu pasitikiu” nustatytas vidutinio stiprumo koreliacinis ryšys ($r = 0,482$).

Statistinė hipotezė H_0 teigia, kad darbuotojų nuomonė apie darbo vertinimo kriterijų teisingumą ir darbuotojų pareigos bei stažas yra nesusiję, H_1 - nuomonė apie darbo vertinimo kriterijų teisingumą ir darbuotojų pareigos bei stažas yra susiję. Kadangi p reikšmės ($p = 0,000$ ir $p = 0,000$) yra mažesnės už 0,05, tai H_0 atmetame ir galima teigti, kad požymiai yra statistiškai priklausomi. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų nuomonei apie darbo vertinimo kriterijų teisingumą įtakos turi darbuotojų pareigos bei stažas.

Sekantys teiginiai buvo skirti išanalizuoti, kokį tiesioginį teigiamą ir neigiamą grįžtamąjį ryšį naudoja nagrinėjamos organizacijos vadovai. Respondentams buvo pateikti teiginiai „už gerai atliekamą darbą gaunu premijas“ bei „aš gaunu nuobaudas už blogai ar ne laiku atliktą darbą“. Dauguma respondentų teigė, kad už gerai atliktą darbą premijų negauna (iš viso ši atsakymų variantą pasirinko 78,9 proc. respondentų). 12,5 proc. respondentų šiuo klausimu nuomonės neturėjo, ir tik 8,6 proc. respondentų teigė už gerai atliktą darbą gaunantys premijas. Tokie rezultatai parodo, kad darbuotojai už gerai atliktą darbą nėra paskatinami premijomis. Analizujant respondentų pasisakymus apie gaunamas nuobaudas išryškėjo tokia respondentų nuomonė: kad nuobaudų negauna, iš viso pažymėjo daugiau nei pusė - 51,3 proc. respondentų, o didelė dalis (34,9) respondentų šiuo klausimu nebuvo apsisprendę ir pažymėjo atsakymų variantą “nežinau”, todėl galime spręsti, kad nuobaudų šie respondentai dar nėra gavę, o tik mažiausia dalis (13,7 proc.) respondentų patvirtino, kad už blogai ar ne laiku atliktą darbą jie gauna

nuobaudas. Taigi, remiantis daugumos respondentų nuomone galima teigti, kad tokios tiesioginio grįžtamojo ryšio priemonės, kaip už gerai atliktą darbą premijų mokėjimas ar už blogai atliktą darbą nuobaudų skyrimas šioje organizacijoje yra naudojamos retai.

Apibendrinant gautus tiesioginių vadovų bendravimo, informacijos bei užduočių teikimo ir naudojamo grįžtamojo ryšio rezultatus nustatyta, kad daugeliu atvejų darbuotojai teigiamai vertina savo tiesioginių vadovų komunikaciją su darbuotojais, tačiau derėtų atkreipti dėmesį į keletą tyrimo metu nustatytų problemų.

3.8. Informacijos kokybės vertinimas pagal SPPAGOT kriterijus

Vidinės komunikacijos kokybei didelę reikšmę turi perduodamos informacijos kokybė. Kaip minėta praeituose skyriuose, svarbiausias reikalavimas informacijai - būti kokybiška. Remiantis literatūros autoriumi S.Stoškumi (Stoškus, 2002), kokybiška informacija pasižymi 7 požymiais – reikalavimais, kitaip dar vadinamais SPPAGOT formule: informacijos *savalaikiškumas* (naujumas), *patikimumas*, *pakankamumas* (informatyvumas), *aiškumas*, *glaustumas*, *objektyvumas*, *technologiškas* - lankstumas (nesunku pildyti, keisti, naikinti). Siekiant įvertinti gaunamos su darbu susijusios informacijos kokybę pagal šią formulę, respondentai ties kiekvienu kriterijumi turėjo pažymėti tą balą, kurį skiria tam tikram požymiui. Vertinimo skalė – 10 balų sistema, vertinant nuo žemiausio 1 balo iki aukščiausių 10 balų. Galutinių rezultatų skaičiavimui buvo naudoti aritmetinio vidurkio ir standartinio nuokrypio metodai. Skaičiavimų rezultatai pateikiami 12 lentelėje.

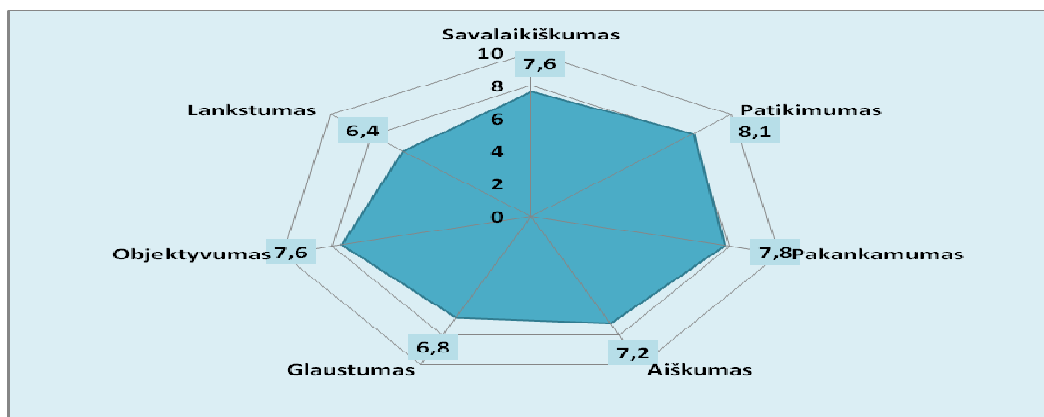
12 lentelė

Informacijos kokybės vertinimas pagal SPPAGOT kriterijus

	N	Minimum	Maximum	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Informacijos savalaikiškumas, naujumas	232	2,00	10,00	7,6422	2,05688
Patikimumas	232	2,00	10,00	8,1379	1,85583
Pakankamumas (informatyvumas)	232	3,00	10,00	7,7931	1,85406
Aiškumas	232	2,00	10,00	7,1853	1,93065
Glaustumas	232	1,00	10,00	6,8190	2,10174
Objektyvumas	232	1,00	10,00	7,6422	2,01435
Lankstumas (nesunku pildyti, keisti, naikinti)	232	1,00	9,00	6,4483	1,98411

Kaip matyti iš 12 lentelės duomenų, respondentai su darbu susijusios informacijos kokybiškumą pagal SPPAGOT kriterijus įvertino skirdami jiems nuo mažiausio 1 balo iki maksimalaus įvertinimo – 10 balų. Tyrimas parodė, kad prasčiausiai respondentai įvertino informacijos lankstumą (vidurkis 6,4 balo) ir glaustumą (vidurkis 6,8 balo). Informacijos aiškumą respondentai vidutiniškai įvertino 7,2 balais, o informacijos savalaikiškumui ir

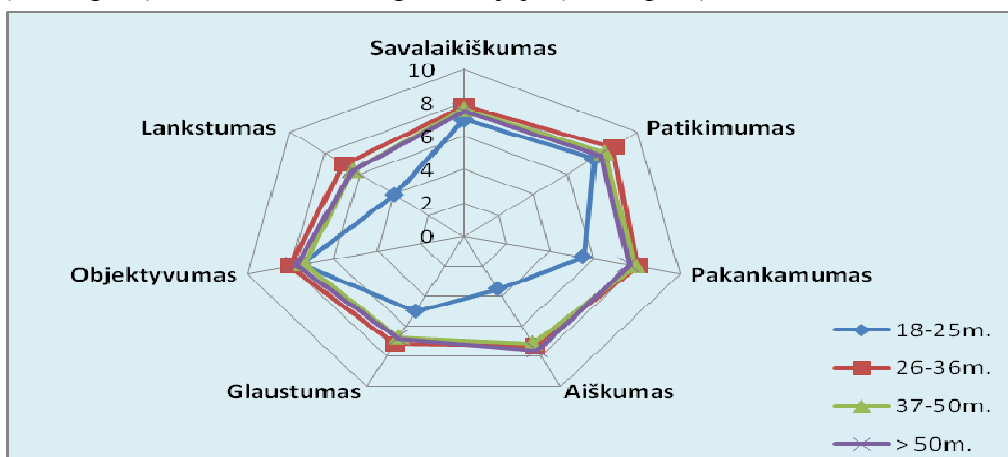
objektyvumui vidutiniškai skyrė po 7,6 balus. Informacijos pakankumą respondentai įvertino vidutiniškai 7,8 balais. Geriausiai iš visų septynių informacijos kokybiškumo kriterijų respondentai įvertino informacijos patikimumą, kurį įvertino vidutiniškai 8,1 balais. 36 pav. pateikiami išvesti informacijos kokybės vertinimo vidurkiai. Gauti balai buvo perkelti į diskogramą, kur atstumas nuo rato centro atitinka tos kategorijos balų skaičių (nuo 0 iki 10). Vektorių galai sujungiami, kad sudarytų lankinį profilį.



36 pav. Informacijos kokybės vertinimas (vidurkiai)

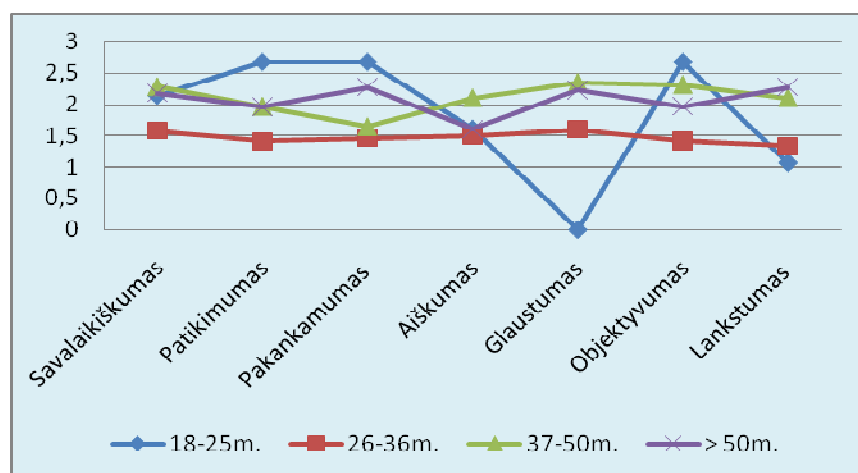
Iš 36 pav. matyti, jog tyrimo rezultatų indeksai yra išsidėstę tolygiai, tai rodo labai panašų vidutinišką kriterijų vertinimą. Matyti, kad respondentai mažiausiais balais įvertino informacijos lankstumą ir glaustumą, o geriausiai – informacijos patikimumą. Analizuojant standartinį nuokrypį nuo vidurkio nustatyta, kad mažiausias standartinis nuokrypis yra pagal informacijos patikimumą ir pakankumą (1,85), o didžiausias – informacijos glaustumo (2,1). Tokie standartinio nuokrypio rezultatai parodo, kad respondentų nuomonė apie informacijos glaustumą buvo vieningiausia, o labiausiai nuomonės išsiskyrė informacijos patikimumo ir pakankumo atžvilgiu.

Išsamesnei rezultatų analizei tikslinga šių rezultatų pasiskirstymą pagal pagrindinius demografinius – socialinius parametrus: respondentų amžiaus grupes (žr. 37 pav.), užimamas pareigas (žr. 39 pav.) bei darbo stažą organizacijoje (žr. 41 pav.).



37 pav. Informacijos kokybės vertinimas pagal amžiaus grupes (vidurkiai)

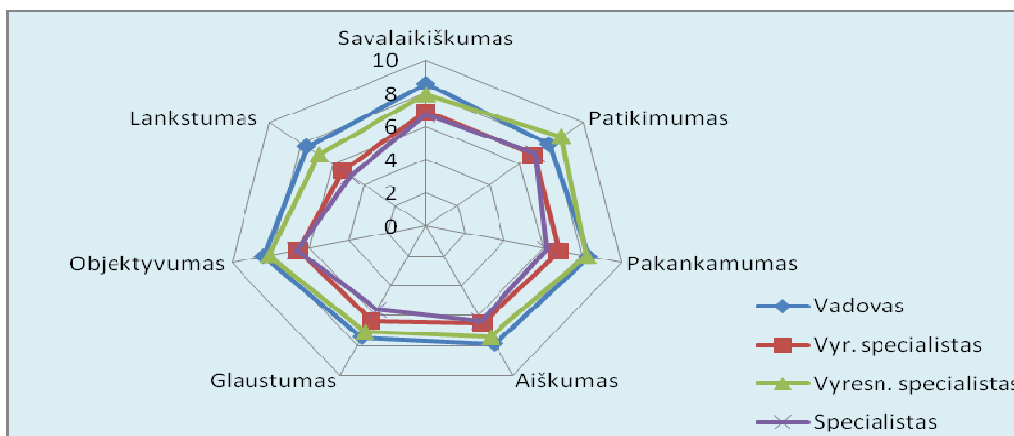
Analizuojant informacijos kokybiškumo tyrimo rezultatus pagal respondentų amžiaus grupes išryškėja skirtingas šių respondentų informacijos kokybės vertinimas. Kaip matyti iš 37 pav., prasčiausiai visų kriterijų atžvilgiu informacijos kokybę vertina jauniausi Šiaulių AVMI darbuotojai: prasčiausiai šios amžiaus grupės respondentai įvertino informacijos aiškumą (vidutiniškai 3,5 balais iš 10), lankstumą (vidutiniškai 4 balais iš 10), glaustumą (5 balais iš 10) ir pakankamumą (5,5 balais iš 10). Savalaikiškumas buvo įvertintas vidutiniškai 7 balais iš 10, o geriausiai iš visų kriterijų buvo įvertinti informacijos patikimumas (vidutiniškai 7,5 balo iš 10) ir objektyvumas (vidutiniškai 7,5 balo ir 10). Remiantis gautais rezultatais galima spręsti, kad jauno amžiaus Šiaulių AVMI darbuotojai palyginus prastai vertina su darbu susijusios informacijos kokybiškumą pagal visus 7 kriterijus. Vyresni, 26 – 36 metų respondentai informacijos kokybiškumą vertina taip: prasčiausiai įvertintas informacijos lankstumas (vid. 6,9 balai), glaustumas (7,2 balai), aiškumas (7,3 balai). Geriausiai įvertinti buvo informacijos pakankamumas, objektyvumas (po 8 balus) ir patikimumas (8,5 balai). Vyresnio amžiaus respondentai (37 – 50 metų ir virš 50 metų) informacijos lankstumą taip pat įvertino prasčiausiai (skyrė vidutiniškai po 6,3 balus), glaustumą (po 6,7 balus). 37 – 50 metų respondentai informacijos aiškumą įvertino vidutiniškai 7,1 balais, savalaikiškumą – 7,7 balais, pakankamumą – 7,9 balais, o geriausiai – patikimumą – vidutiniškai 8 balais. Palyginimui, vyresni nei 50 metų respondentai skyrė labai panašius balus – savalaikiškumui skyrė 7,5 balus, aiškumą ir pakankamumą įvertino vidutiniškai 7,6 balais, objektyvumą – 7,7 balais, ir geriausiai įvertino vidutiniškai 7,8 balais. Apibendrinant rezultatus pastebėta, kad geriausiai su darbu susijusią informaciją vidutiniškai įvertino 26 – 36 metų respondentai, o prasčiausiai – jauniausieji Šiaulių AVMI darbuotojai, 18 – 25 metų respondentai. Standartiniai nuokrypiai nuo vidurkių pagal amžiaus grupes pateikiami 38 pav.



38 pav. Standartiniai nuokrypiai pagal amžiaus grupes

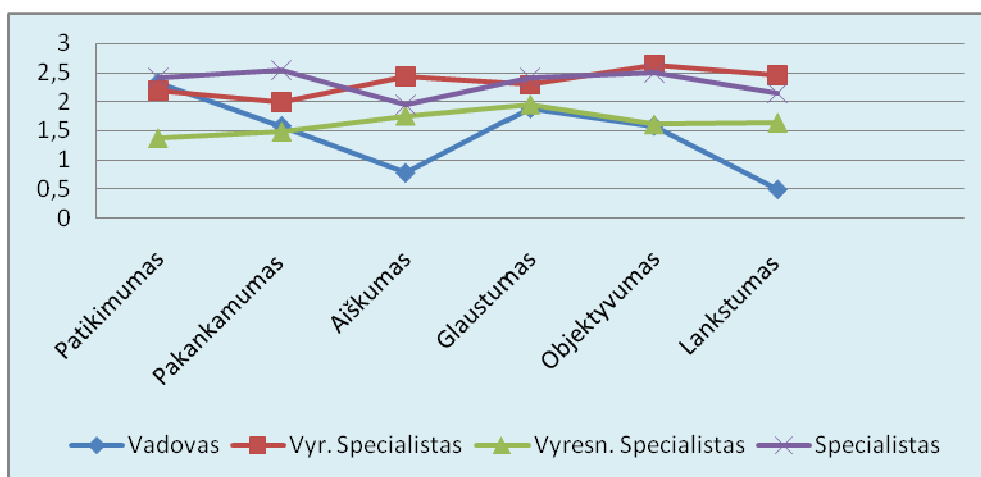
Iš 38 pav. duomenų matyti, kaip pagal amžiaus grupes pasiskirstė standartiniai nuokrypiai nuo vidurkių.

Analizuojant rezultatų pasiskirstymą pagal pareigas nustatyta, kad prasčiausiai lyginant pagal visus 7 kriterijus kokybišką su darbu susijusią informaciją įvertino žemiausias pareigas užimantys respondentai – specialistai, o geriausiai – analizuojamos organizacijos vadovai (žr. 39 pav.)



39 pav. Informacijos kokybės vertinimas pagal pareigas (vidurkiai)

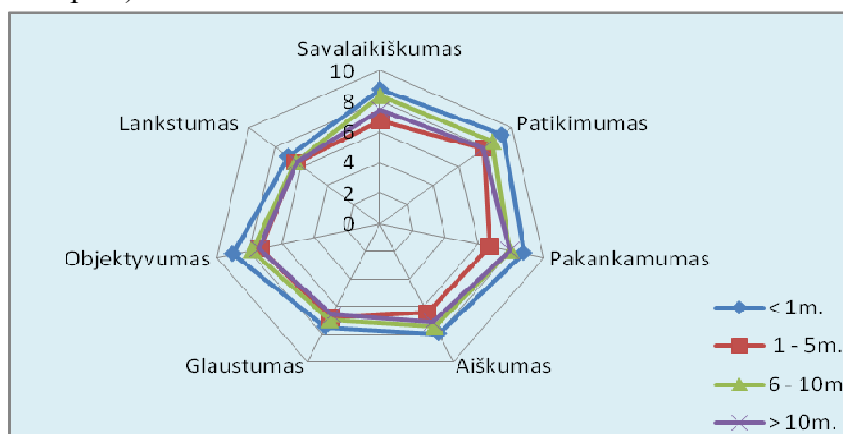
Šiaulių AVMI pagal nurodytus kriterijus prasčiausiai įvertino informacijos glaustumą (skyrė vidutiniškai 7,4 balus iš 10), lankstumą (vid. 7,7 balus), aiškumą ir patikimumą (skyrė vidutiniškai po 7,9 balus). Geriausiai vadovai įvertino informacijos pakankamumą, objektyvumą (skyrė vidutiniškai po 8,3 balus) ir savalaikiškumą (vid. 8,6 balus). Vyriausieji specialistai mažiausiai balų skyrė informacijos lankstumui (vidutiniškai tik 5,4 balo), glaustumui - vidutiniškai 6,3 balus, aiškumui skyrė vid. 6,5 balus, objektyvumui – vid. 6,6 balus, o savalaikiškumui, patikimumui ir pakankamumui skyrė po vienodai balų – vid. 6,9. Vyresnieji specialistai, kaip ir vyriausieji specialistai, prasčiausiai įvertino informacijos lankstumą (skyrė vid. 6,9 balus), glaustumą (skyrė vid. 7,1 balus), aiškumą (skyrė vid. 7,4 balus). Informacijos savalaikiškumą vyresnieji specialistai įvertino vid. 7,9 balais, objektyvumą – vid. 8 balais, pakankamumą – vid. 8,2 balais, ir geriausiai šie respondentai įvertino informacijos patikimumą (vid. 8,6 balais). Specialistai prasčiausiai įvertino informacijos lankstumą (skyrė vidutiniškai tik 4,9 balus), glaustumą (vid. 5,6 balus), pakankamumą (vid. 6,2 balus), aiškumą (vid. 6,3 balus). Objektyvumą šie respondentai įvertino vid. 6,6 balais, savalaikiškumą – vid. 6,7 balais, ir patikimumą vid. 7 balais. Standartiniai nuokrypiai nuo vidurkių pagal užimamas pareigas pateikiami 40 pav.



40 pav. Standartiniai nuokrypiai pagal pareigas

Iš 40 pav. duomenų matyti, kaip pagal amžiaus grupes pasiskirstė standartiniai nuokrypiai nuo vidurkių.

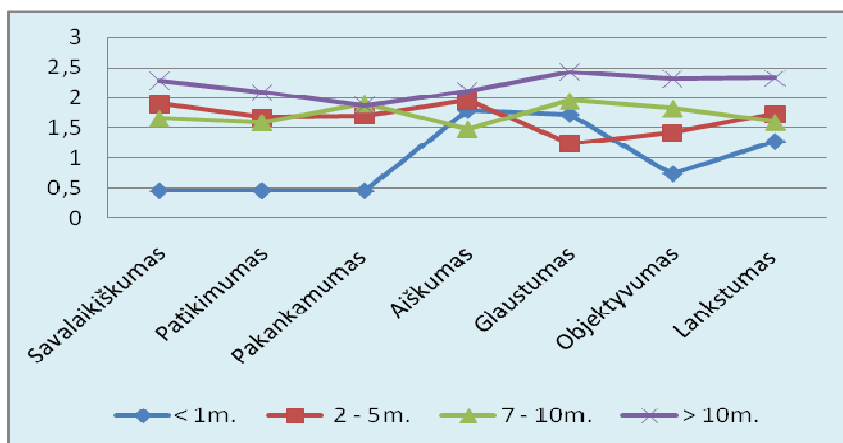
Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą organizacijoje labiausiai pastebėta, kad prasčiausiai informacijos kokybiškumą pagal pateiktus kriterijus įvertino 1 – 5 metų stažą turintys respondentai, o geriausiai – mažiau nei 1 metus šioje organizacijoje dirbantys respondentai (žr. 41 pav.).



41 pav. Informacijos kokybės vertinimas pagal darbo stažą (vidurkiai)

Kaip matyti iš 41 pav., respondentų atsakymai pasiskirstė tokiomis tendencijomis: prasčiausiai 1 – 5 metų darbo stažą turintys respondentai įvertino informacijos lankstumą – šiam kriterijui skyrė vid. 7 balus. Informacijos glaustumą respondentai įvertino vid. 7,5 balais, aiškumą – vid. 8 balais, pakankamumą ir savalaikiškumą – vid. 8,75 balais, objektyvumą – vid. 9 balais, ir geriausiai šios grupės respondentai įvertino informacijos patikimumą – vid. 9 balais. Respondentų, kurių darbo stažas šioje organizacijoje yra nuo 1 iki 5 metų, atsakymai išsidėstė tokiais vertinimais: prasčiausiai buvo įvertintas informacijos lankstumą ir aiškumą (po 6,4 balus). Informacijos pakankamumą ir savalaikiškumą šie respondentai įvertino vid. 6,7 balais, glaustumą – vid. 6,8 balais, objektyvumą – vid. 7,3 balais, ir geriausiai šie respondentai įvertino

informacijos patikimumą – vid. 7,9 balais. Nuo 6 iki 10 metų darbo stažą turintys respondentai taip pat prasčiausiai įvertino informacijos lankstumą – vid. 6,4 balais. Informacijos glaustumą respondentai įvertino vid. 7 balais, aiškumą – vid. 7,5 balais, objektyvumą ir pakankamumą – vid. 7,9 balais, o geriausiai šie respondentai vertina informacijos savalaikiškumą (vid. 8,3 balais) ir patikimumą (vid. 8,5 balais). Daugiau nei 10 metų organizacijoje dirbantys respondentai taip pat prasčiausiai įvertino informacijos lankstumą (vid. 6,4 balais), o geriausiai – informacijos patikimumą (vid. 7,8 balais) ir pakankamumą (vid. 7,9 balais). Standartiniai nuokrypiai nuo vidurkių pagal darbo stažą pateikiami 42 pav.



42 pav. Standartiniai nuokrypiai pagal darbo stažą

Iš 42 pav. duomenų matyti, kaip pagal respondentų darbo stažą pasiskirstė standartiniai nuokrypiai nuo vidurkių.

Apibendrinant gautus rezultatus pastebėta, kad respondentai su darbu susijusios informacijos kokybės klausimu buvo pakankamai kritiški, tai yra vertindami informacijos kokybiškumą įvairių kriterijų atžvilgiu respondentai skyrė ne itin aukštus balus, o apskaičiavus vidutines reikšmes paaiškėjo, kad minimalus vidutinis įvertinimas siekė 6,4 balus (informacijos lankstumo vertinimas), tuo tarpu maksimalus vidutinis įvertinimas buvo skirtas informacijos patikimumui įvertinti – 8,1 balas, tad visi likę 5 kriterijų vertinimai išsidėstė šiame intervale. Todėl galima daryti išvadą, kad Šiaulių AVMI darbuotojai prasčiausiai vertinam gaunamos su darbu susijusios informacijos lankstumą, tai yra su darbu susijusi informacija respondentams atrodo pakankamai nelanksti (ją sunku pildyti, keisti, naikinti), o palankiausiai iš visų 7 kriterijų respondentai įvertino su darbu susijusios informacijos patikimumą, vadinasi respondentai mano, kad informacija yra pakankamai patikima. Apibendrinant respondentų vertinimus pagal amžiaus grupę, pareigas bei stažą pastebėta, kad kritiškiausi informacijos kokybės kriterijų vertinimu buvo jauniausi, 18 – 25 metų, specialistų pareigas užimantys bei 1 – 5 metų darbo stažą šioje organizacijoje turintys respondentai.

3.9. Šiaulių AVMI vidinės komunikacijos efektyvinimo modelis ir jo pagrindimas

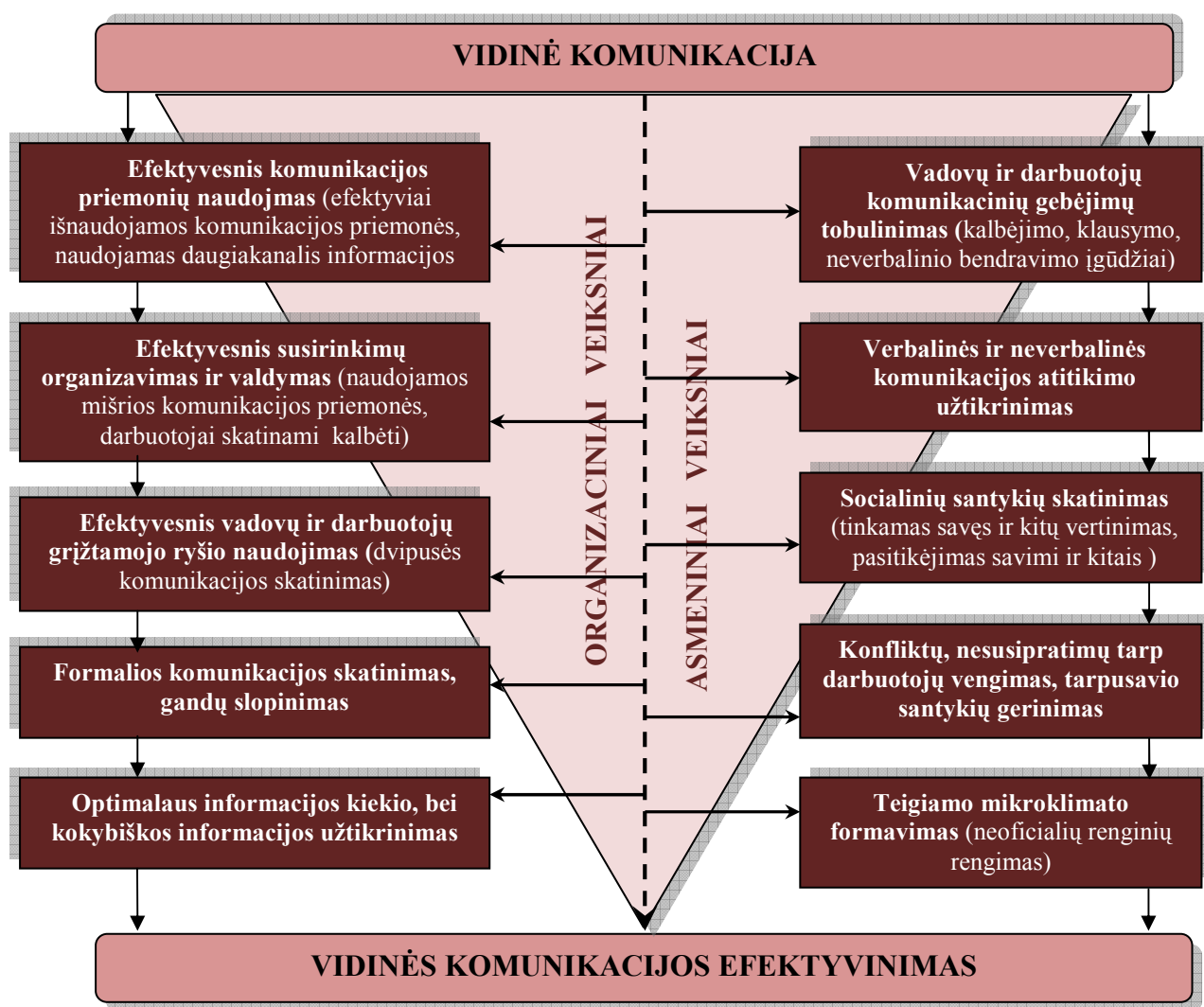
Tyrimo anketos pabaigoje respondentams buvo pateiktas vienas uždaro ir du atviro tipo klausimai apie komunikacijos organizacijoje gerinimą. Uždarame klausime respondentų buvo prašoma nurodyti, kas, jų nuomone, turėtų skirti daugiau dėmesio komunikacijai organizacijoje pagerinti – vadovybė, darbuotojai, ar tiek darbuotojai, tiek vadovybė. Respondentų nuomonė šiuo klausimu buvo labai stipri – net 77,6 proc. (N=180) respondentų teigė, kad daugiau dėmesio komunikacijos organizacijoje gerinimui turėtų skirti tiek organizacijos vadovybė, tiek darbuotojai. O kitas dalis (22,4 proc., N=52) respondentų teigė, kad daugiau dėmesio komunikacijos organizacijoje gerinimui turėtų skirti vadovybė. Remiantis daugumos respondentų nuomone galima daryti išvadą, kad darbuotojai pripažįsta, jog organizacijos komunikacijos gerinimas yra ne tik organizacijos vadovybės, bet ir visų jos darbuotojų rūpestis.

Atviruose klausimuose respondentų buvo prašoma nurodyti kokios su darbu susijusios informacijos jiems trūksta, ir buvo prašoma pateikti pasiūlymų, kad vidiniai komunikaciniai procesai organizacijoje būtų geresni. Į atvires klausimus respondentai atsakinėjo neaktyviai, pastebėtas tik 20,3 proc. (N=47) respondentų aktyvumas. Daug respondentų į klausimą apie su darbu susijusios informacijos trūkumą atsakė, kad su darbu susijusios informacijos jiems netrūksta. Kiti respondentai teigė, kad trūksta informacijos tikslumo, konkretumo, savalaikiškumo, kad trūksta naujausios informacijos. Respondentų teigimu, labiausiai trūksta naujausios ir sukonkretintos informacijos, nes, pasak jų, nėra laiko kada skaityti daug informacijos. Keli respondentai parašė, kad jiems trūksta informacijos apie vykdomus pertvarkymus įstaigoje, kadangi apie procesus žino tik gandų lygyje. Taip pat respondentams trūksta savalaikio naujų įstatymų pristatymo, vidaus taisyklių dėl naujo įsakymo vykdymo, savalaikio įsakymų aptarimo ir išigilinimo. Pažymėtina tai, kad respondentai teigė, jog informacijos netrūksta, bet trukdo didelis krūvis darbe, kadangi darbuotojai nespėja įsisavinti informacijos. Taigi, apibendrinant gautus rezultatus, išryškėjo svarbiausios respondentams su darbo proceso informacija susijusios problemos – organizacijoje darbuotojai informacija perkraunami, ko pasekoje nespėja informacijos įsisavinti, taip pat trūksta informacijos apie pertvarkymus organizacijoje, o labiausiai trūksta naujausios konkrečios informacijos, savalaikio jos aptarimo ir įsisavinimo.

Respondentai pateikė tokius svarbiausius vidinės komunikacijos gerinimo pasiūlymus: 1) Galėtų būti atsakingi keli darbuotojai, kurie susistemintų visas naujoves ir perduotų visam kolektyvui. 2) Atitinkami specialistai galėtų vykdyti tam tikras funkcijas dėl informacijos susiteminimo ir sukonkretinimo. 3) Sukonkretinti informaciją. 4) Laikytis principo – skaidrumas, viešumas. 5) Pokalbiai, bendravimas internete. 6) Vadovybės tiesioginis bendravimas su

darbuotojais, neformalus bendravimas (išvykos). Į šiuos respondentų pasiūlymus tikslinga atsižvelgti sudarant komunikacijos efektyvinimo modelį.

Taigi, atlikus vidinės komunikacijos Šiaulių AVMI tyrimą ir išanalizavus gautus rezultatus buvo identifikuotos šioje organizacijoje egzistuojančios komunikacijos proceso problemos, turinčios neigiamos įtakos vidinės komunikacijos šioje organizacijoje efektyvumui. Todėl atsižvelgiant į tyrimo metu diagnozuotas vertikalios ir horizontalios komunikacijos problemas ir įvertinus tam tikrų sociodemografinių požymių tarpusavio stiprumą su vidinės komunikacijos efektyvumą lemiančiais parametrais būtų galima pasiūlyti konkretų vidinės komunikacijos efektyvinimo modelį, kuriuo galėtų remtis ne tik analizuojamos organizacijos vadovai, bet ir kitų organizacijų vadovai (žr. 43 pav.).

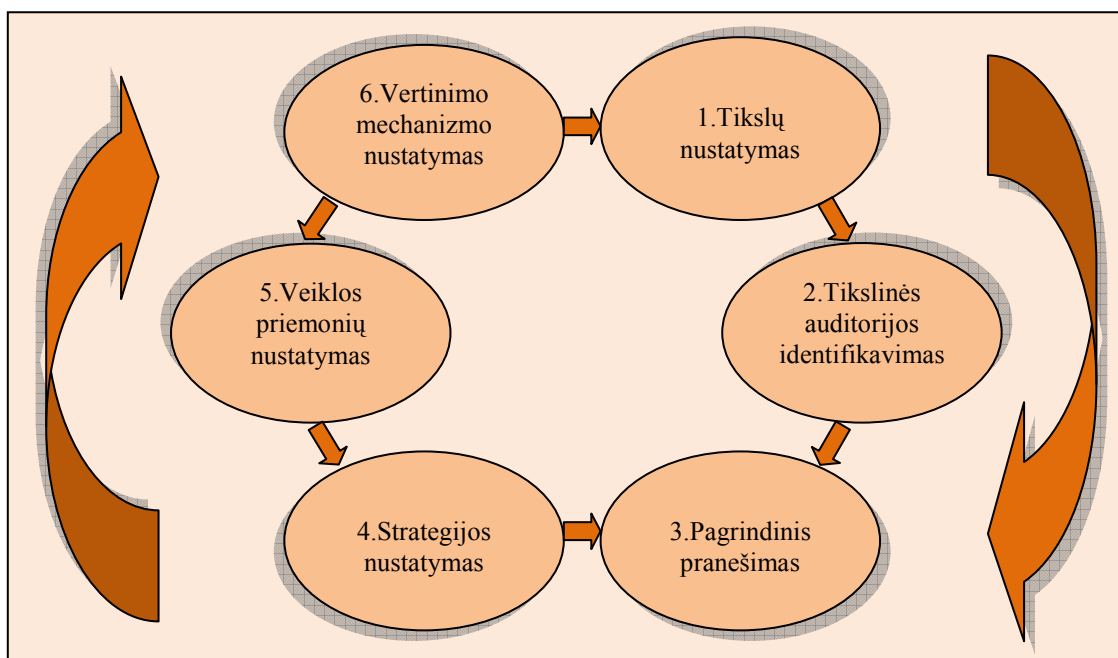


43 pav. Šiaulių AVMI taikytinas vidinės komunikacijos efektyvinimo modelis

Kaip matyti iš 43 pav., vidinės komunikacijos efektyvinimo veiksniai siūloma padalinti į dvi pagrindines dalis: organizacinius veiksniai ir asmeninius veiksniai, iš kurių kiekviena skirstomas dar į penkias dalis, kurios yra neatsiejamos nuo vidinės komunikacijos efektyvinimo. Organizacinius vidinės komunikacijos efektyvinimo veiksniai galima skirstyti į: efektyvesnį

komunikacijos priemonių naudojimą, efektyvesnį susirinkimų organizavimą ir valdymą, efektyvesnį vadovų ir darbuotojų grįžtamojo ryšio naudojimą, formalios vidinės komunikacijos skatinimą bei gaudų slopinimą, optimalaus informacijos kiekio bei kokybiškos informacijos užtikrinimą. Asmeninius veiksmus galima skirstyti į tokias dalis: vadovų ir darbuotojų komunikacinių gebėjimų tobulinimą, verbalinės ir neverbalinės komunikacijos atitikimo užtikrinimą, socialinių santykių skatinimą, konfliktų, nesusipratimų vengimą bei tarpusavio santykių gerinimą, teigiamo mikroklimato formavimą. Šių veiksmų pasirinkimas grindžiamas tuo, kad būtent šių veiksmų neefektyvus naudojimas ir nulemia organizacinių ir asmeninių barjerų komunikacijos procese atsiradimą, dėl ko mažėja vidinės komunikacijos efektyvumas.

Į komunikacijos organizacijoje efektyvinimą tikslinga žvelgti ne kaip į vienkartinį procesą, bet į nuolatinį, nepertraukiamą ciklą, kadangi tai nėra trumpą laiką trunkantis procesas. Kadangi komunikacija gali skirtis priklausomai nuo skirtingų tikslų, tai skirtingiems tikslams derėtų parengti skirtingą komunikacijos strategiją. Komunikacijos efektyvinimo strategijos koncepcija turėtų susidėti iš šešių elementų: tikslų nustatymas, tikslinės auditorijos identifikavimas, pagrindinis pranešimas, strategijos nustatymas, veiklos priemonių nustatymas ir vertinimo mechanizmo nustatymas (žr. 44 pav.).



44 pav. Komunikacijos efektyvinimo koncepcija

Šaltinis: “URBANworks – Priemonių rinkinys, skirtas padėti vietinėms institucijoms sukurti organizacinį padalinį tvariai miesto plėtrai užtikrinti”

Šis modelis leidžia lanksčiai priimti sprendimus, susijusius su komunikacijos efektyvinimu ir nuolat atlikti jų kryžminę kontrolę. Tai palengvina komunikacijos strategijos rengimo procesą, numato iškylančius iššūkius ir kliūtis.

Kaip matyti iš 44 pav., komunikacijos efektyvinimo strategijos planavimui, organizavimui ir vykdymui rekomenduojama remtis šešių elementų koncepcija. Efektyvios bendros komunikacijos strategijos planavimui reikėtų nustatyti tikslus ir laukiamą rezultatą. Visų pirma reikėtų apsispręsti, ar tikslas bus informuoti, keisti požiūrį, ar kad gavėjas imtųsi tam tikrų veiksmų. Turint komunikacijos strategiją, nustatomos tikslinės auditorijos. Kuo konkretesnė auditorija, tuo efektyvesnė bus strategija. Pagrindinis pranešimas turi būti trumpas ir aiškus. Bendroji komunikacijos strategija, atskirianti vidaus ir išorės komunikaciją, privalo turėti pagalbines strategijas kiekvienai nustatytai tikslinei auditorijai ar tikslui. Veiklos priemonių nustatymui derėtų numatyti, kokios jų rūšys būtų optimaliausios organizacijos komunikacijos tikslų, tikslinės auditorijos ir pranešimo atžvilgiu. Naujų komunikavimo programų kūrimas ir žmonių supažindinimas su jomis pareikalaus pastangų. Komunikavimo strategijų sėkmingumui įvertinti, jos yra vertinamos. Nuolatinis strategijų ir veiklos vertinimas padidina organizacijos efektyvių iniciatyvų galimybes ir jos pačios plėtrą.

Taigi, remiantis siūlytinu vidinės komunikacijos efektyvinimo modeliu ir šešių elementų komunikacijos efektyvinimo koncepcija, į vidinės komunikacijos efektyvinimą rekomenduojama žvelgti kaip į nenutrūkstamą ciklą, kurio metu būtina naudoti tiek organizacinio, tiek asmeninio lygmens gerinimo priemones.

3.9.1. Organizacinio lygio veiksmų efektyvinimas

Remiantis tyrimo metu gautais rezultatai, kad didžioji dauguma respondentų pažymėjo, jog kartais pastebi neefektyvų esamų komunikacijos priemonių naudojimą (42,7 proc., N=92). Todėl informacijos perdavimo metu rekomenduojama efektyviau išnaudoti visas galimas komunikacijos priemones, nepamirštant, siekiant sumažinti informacijos suvokimo daugiaprasmiškumą, vadovams rekomenduojama pateikti papildomą informaciją, pavyzdžiui pranešimą perduodant per kelias komunikacijos priemones.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais nustatyta, kad nors daugeliu atveju respondentai teigė, kad vadovai organizuoja pakankamai susirinkimų darbo tikslų ir pažangos aptarimui, vis dėlto dalis respondentų apie tokius susirinkimus teigė nežinantys (24,1 proc.), dar maža dalis nesutiko su teiginiu, kad organizuojama pakankamai susirinkimų. Vadinasi, galime daryti prielaidą, kad ne visiems darbuotojams pakanka tiek susirinkimų, kiek jų šiuo metu organizuoja vadovai. Todėl siūloma efektyvinti susirinkimų organizavimą ir valdymą. Susirinkimų organizavimą galima efektyvinti rengiant įvairių tipų susirinkimus (fokus grupių, mažų grupių susirinkimus, asmeninius susirinkimus „akis į akį“, savaitinius, mėnesinius susirinkimus, galima netgi panaudoti šiuolaikines telekomunikacijos priemones – telefonines konferencijas, video konferencijas bendravimui su geografiškai nutolusiais padaliniais). Susirinkimų valdymo

efektyvumą siūloma pagerinti naudojant daugiau komunikacijos priemonių, ne tik žodžiu metoda – tai galėtų būti įvairios vaizdinės, grafinės, rašytinės priemonės.

Tyrimo metu nustatyta, kad vadovai nepakankamai naudoja grįžtamąjį ryšį bendraudami su savo pavaldiniais, pavyzdžiui, dauguma respondentų nežino, kaip vadovas vertina jų atliktus darbus (41,4 proc.), taip pat dauguma respondentų nežino, ar vadovai atsižvelgia į jų siūlymus ir pageidavimus (47 proc.), nemažai respondentų nežinojo, pagal kokius kriterijus yra vertinamas jų atliekamas darbas. Todėl grįžtamojo ryšio užtikrinimui vadovams rekomenduojama skatinti dvipusę komunikaciją patiems suteikiant daugiau informacijos įvairiais su darbo procesu susijusiais klausimais bei skatinanti grįžtamąjį ryšį naudoti ir darbuotojus.

Atlikto tyrimo metu nustatyta, kad kartais darbuotojai jaučia informacijos trūkumą iš įvairių organizacijos struktūrinių lygių. Tyrimas parodė, kad su darbu susijusios informacijos respondentams dažniausiai trūksta iš kitų skyrių (53 proc., N=72), o mažiausiai – iš bendradarbių (8,6 proc., N=20). Taip pat dalis respondentų pažymėjo, kad su darbu susijusios informacijos jiems dažniausiai trūksta iš aukščiausio lygio vadovų (16,8 proc., N=39), iš tiesioginio vadovo (12,5 proc., N=29) bei iš savo padalinio vadovų (10,3 proc., N=24). Todėl yra siūloma skatinti formalios komunikacijos perdavimą, nes kuomet darbuotojai negauna tam tikros oficialios informacijos, iškyla pavojus atsirasti gandams, kurie, jeigu taptų nevaldomi, vidinei komunikacijai padarytų nemažai žalos.

Atlikus tyrimą išryškėjo pakankamai stipri vidinės komunikacijos problema – dažnas darbuotojų perkrovimas informacija. 36,2 proc. respondentų teigė, kad informacija darbuotojai yra perkraunami dažnai, o 47,8 proc. respondentų – kad informacija darbuotojai yra perkraunami kartais. Esant šiai problemai iškyla pavojus, kad darbuotojai reikalingos informacijos nespės įsisavinti, įsiminti, dėl to gali padidėti klaidų tikimybė. Be to, atlikus tyrimą paaiškėjo, kad respondentai pakankamai kritiškai įvertino su darbu susijusios informacijos kokybę pagal 7 kriterijus – savalaikiškumą, patikimumą, pakankamumą, aiškumą, glaustumą, objektyvumą ir lankstumą. Todėl būtina komunikacijos efektyvumą gerinti su darbu susijusios informacijos kiekiu ir kokybės aspektais.

3.9.2. Tarpasmeninio lygio veiksnių efektyvinimas

Kiekvienoje organizacijoje labai svarbu yra užtikrinti tinkamą darbuotojų bendravimo atmosferą, kadangi draugiškai ir kaip komanda dirbantys darbuotojai yra įmonės sėkmingos veiklos garantas. Siekiant įgyvendinti šį motyvacijos modelio dalį, reikia gerinti šiuos vidinės komunikacijos efektyvumą skatinančius veiksnius: būtina tobulinti vadovų ir darbuotojų komunikacinius gebėjimus, užtikrinti verbalinę ir neverbalinę komunikacijos atitikimą, skatinti socialinius santykius, vengti konfliktų, nesusipratimų, formuoti teigiamą mikroklimatą.

Vadovų ir darbuotojų komunikaciniai gebėjimai turėtų būti tobulinami kalbėjimo, klausymo, neverbalinių įgūdžių tobulinimo atžvilgiu. Tyrimais nustatyta, kad geri kalbėjimo ir klausymosi įgūdžiai padeda geriau perduoti ar priimti informaciją.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad nepriklausomai nuo respondentų amžiaus ir užimamų pareigų, bendravimo procese jiems labai reikšmingos tokios nežodinės informacijos formos, kaip pašnekovo balso kokybė, veido ir akių išraiška. Todėl siekiant pagerinti komunikaciją, derėtų tobulinti šiuos įgūdžius. Be to, svarbu yra tai, kad neverbalinė ir verbalinė komunikacija sutaptų, tai yra, perduodamą žodžiu informaciją lydėtų atitinkami gestai, veido išraiška.

Kadangi tyrimo metu nustatyta, kad daugiausiai konfliktus ir nesusipratimus tarp darbuotojų sąlygoja nesusikalbėjimas (46,9 proc., N=109) savo veiklos srities sureikšminimas, konkurencija (44,4 proc., N=103), blogi tarpusavio santykiai (24,6 proc., N=57), tai siekiant gerinti vidinę komunikaciją, būtina šiuos veiksnius kiek įmanoma mažinti ir vengti. Būtina gerinti tarpusavio santykius, o to būtų galima pasiekti skatinant socialinius santykius bei formuojant teigiamą mikroklimatą. Būtina skatinti organizacijos darbuotojų tarpusavio bendravimą ir už įmonės ribų, organizuojant įvairias išvykas, susitikimus, keliones, švęsti įvairias šventes, gimtadienius ir pan. Taip pat rekomenduojama kiek įmanoma daugiau mažinti psichologinę įtampą darbe, jei ji yra pastebėta.

Tačiau svarbu ne tik gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, bet kartu ir nepamiršti vadovo ir pavaldinių santykių. Ne tik vadovai turi pasitikėti savo pavaldiniais, tačiau ir darbuotojai turi pasitikėti savo vadovu. Paprastai vadovai daugiau bendrauja su kvalifikuotais, aukštesnį išsilavinimą turinčiais įmonėje darbuotojais, tačiau nereikėtų pamiršti ir nekvalifikuotų darbuotojų svarbos, su kuriais abipusis bendravimo grįžtamasis ryšys turi būti nuolatos palaikomas ir skatinamas, tik tokiu būdu darbovietėje bus jaučiami vienos komandos dvasia ir bus galima lengviau įgyvendinti įmonės išsikeltus veiklos tikslus.

Kiekviena organizacija turėtų pagalvoti apie galimybę kuo daugiau respondentų įtraukti į organizacijos valdymą, kadangi tik kartu ir išvien dirbanti komanda gali pasiekti geriausių rezultatų. Darbuotojas, kuris žinos, kad jo nuomonė yra išklausoma ir ji yra vertinama, jausis visada motyvuotas ir norės prisidėti prie organizacijos gerovės kūrimo, o to pasekoje pagerės organizacijos vidinė komunikacija.

Apibendrinant vidinės komunikacijos efektyvinimo modelį galima teigti, kad remiantis šiame modelyje išskirtų organizacinių ir asmeninių komunikacijos efektyvumą įtakančių faktorių pagalba galima nereikalaujant didelių lėšų pagerinti vidinę komunikaciją organizacijoje, o pagerėjus vidinei komunikacijai pagerėtų visos organizacijos veiklos efektyvumas.

IŠVADOS

Apibendrinant **teorinę dalį** galima akcentuoti, kad analizuodami *komunikacijos proceso reikšmę organizacijoje*, lietuvių bei užsienio autoriai pažymi, jog komunikacija vaidina vis didesnę vaidmenį organizacijos veiklos efektyvumui. Siekiant efektyvios organizacijos veiklos, reikia užtikrinti efektyvų pasikeitimą informacija tarp įvairių organizacijos valdymo lygių, tarp įvairių jos padalinių ir darbuotojų.

Analizuojant komunikacijos sampratą, pabrėžiama jos *svarba organizaciniams bei tarpusavio santykiams*. Nagrinėdami komunikacijos svarbą organizacijose, įvairūs autoriai komunikaciją apibrėžia kaip patį reikšmingiausią organizacijoje procesą, kurio metu vyksta tiek natūralus žmogiškas bendravimas, tiek svarbios efektyviai organizacijos veiklai informacijos perdavimas, priėmimas ir interpretavimas. Kaip pagrindinės komunikacijos organizacijoje funkcijos išskiriamos kontrolės, motyvavimo, informavimo ir emocinės išraiškos funkcijos.

Analizuojant *komunikacijos procesą*, pastebėta, kad jis yra sudėtingas, nors schematiškai pavaizduojamas paprastai. Komunikacijos procesas tik tada bus *efektyvus*, kai tarp gavėjo ir siuntėjo bus ne tik informacijos perdavimas ir gavimas, bet ir grįžtamasis ryšys. Be to, efektingai komunikuoti gali trukdyti *triukšmas* ir įvairūs trukdžiai, kurie gali trukdyti suprasti informaciją. Šias kliūtis galima sutikti visuose proceso etapuose, pradedant informacijos atsiradimu ir kodavimu, baigiant grįžtamojo ryšio užtikrinimu. Todėl, norint užtikrinti efektyvų komunikacijos procesą, svarbu išaiškinti ir pašalinti įvairius trukdymus ir barjerus.

Nagrinėjant *komunikacijos rūšis ir funkcijas* organizacijose pastebėta, kad daugelis autorių standartiškai komunikaciją skirsto į vidinę ir išorinę, horizontaliąją ir vertikaliją, formaliąją ir neformaliąją.

Horizontali komunikacija – kai pasikeitimas informacija vyksta tarp asmenų, esančių tame pačiame organizacijos hierarchiniame lygyje. Pagrindinės šios komunikacijos funkcijos: užduočių koordinavimas, problemų sprendimas, konfliktų šalinimas.

Vertikalioje komunikacijoje „žemyn“ perduodama ideologinio pobūdžio informacija, tikslams pasiekti naudotinos priemonės, užduočių vykdymo direktyvos, informacija, padedanti suprasti užduočių atlikimo svarbą kitų organizacijos vykdomų užduočių kontekste, bei grįžtamas ryšys pavaldiniams apie jų veiklą – darbo įvertinimas. *Komunikacija „aukštyn“* veikia kaip organizacijos informacinė ir kontrolės sistema, šie ryšiai gali teikti įvairią informaciją apie asmeninę veiklą, organizacijos veiklą ir problemas.

Formali komunikacija – oficialūs ryšiai tarp organizacijos narių ir padalinių, sąlygojami formalios organizacijos struktūros. Tuo tarpu neformalūs ryšiai – sąveika, kuri nenumatyta pagal oficialias procedūras. Tokių ryšių rezultatai gali būti naudingi organizacijai, bet kartais gali iššaukti ir tam tikrus sunkumus.

Empirinio tyrimo metu nustatyti tokie vidinė komunikaciją Šiaulių AVMI gerinantys aspektai: 1) *tamprus kasdienis bendravimas su tiesioginiais vadovais* (84,9 proc.) ir bendradarbiais (53 proc.); 2) *efektyvių komunikacijos priemonių naudojimas perduodant ir priimant informaciją* (elektroninis paštas 94,8 proc., tiesioginis bendravimas žodžiu 75,9, raštu 59,1 proc., informacijos paieška duomenų bazėse 53,4 proc.); 3) *informacijos perdavimas daugiakanaliais metodais mažina nesusipratimų ir klaidų tikimybę*, (be bendravimo žodžiu, tiek su vadovais, tiek su bendradarbiais naudojamos efektyvios komunikacijos priemonės – elektroninis paštas 93,1 proc., telefonas: su vadovais 61,6 proc., su bendradarbiais - 75,4 proc.); 4) *darbuotojai yra gerai informuoti svarbiausiais darbo veiklos aspektais* (gerai suvokia darbo tikslus ir užduotis 93,1 proc., taisykles 96,6 proc., drausmines priemones 84,5 proc.); 5) *informacijos gavimo būdai darbuotojams yra patogūs ir priimtini* (82,8 proc.); 6) *išryškėjo teigiama respondentų nuomonė apie sklandų vadovų bendravimą su darbuotojais* (pakankamai laiko skiria dvipusiam bendravimui 65,1 proc., suteikia visą informaciją darbui atlikti 64,4 proc., organizuoja pakankamai susirinkimų 60,4 proc.); 7) *darbuotojai pasitiki vadovais ir oficialia informacija* (91,4 proc.); 8) *respondentų grįžtamojo ryšio naudojimas* (susirinkimų metu teikia pasiūlymus ir pageidavimus 70,3 proc., nebijo klausti ir pasitikslinti to, kas neaišku 94,8 proc., pasakoja apie iškilusias problemas 78,9 proc., pateikia ataskaitas apie atliktas užduotis 81 proc.); 9) *vadovų grįžtamojo ryšio naudojimas* (domisi, kaip informacija buvo suprasta 65,5 proc., vertindamas darbus sutelkia dėmesį į esminius momentus 50,4 proc.) ir kt.

Išanalizavus atlikto tyrimo rezultatus galima nustatyti tokias **vidinės komunikacijos problemas** Šiaulių AVMI: 1) *Išryškėjo horizontalios komunikacijos problemos* (31 proc. respondentų trūksta informacijos iš kitų skyrių); 2) *Nepakanka informacijos apie vykstančius pokyčius organizacijoje* (41,4 proc.); 3) *Gandų reikšmės išryškėjimas* (gandais tiki vyresnio amžiaus respondentai: 37-50 metų 44,9 proc., virš 50 metų – 36,8 proc.; ir 30,2 proc. specialistų pareigas užimančių darbuotojų; gandai kartais atlieka svarbų vaidmenį 31,5 proc.); 4) *konfliktai ir nesusipratimai tarp darbuotojų* (juos daugiausiai sąlygoja nesusikalbėjimas 46,9 proc., savo srities sureikšminimas, konkurencija 44,4 proc., blogi tarpusavio santykiai 24,6 proc.); 5) *nustatyta, kad kartais esamos komunikacijos priemonės naudojamos neefektyviai* (40,1 proc.); 6) labai stipri problema – darbuotojų perkrovimas informacija (apie dažną darbuotojų apkrovimą informaciją teigė 36,2 proc., apie kartais pastebimą informacijos aprovimą – 47,8 proc. respondentų); 7) *svarbi informacija darbuotojus kartais pasiekia per vėlai* (34,1 proc.); 8) kartais pastebimos komunikacijos kliūtys tarp skyrių (39,7 proc.); 9) *vadovai nepakankamai naudoja grįžtamąjį ryšį* (47 proc. respondentų nežino, ar vadovai atsižvelgia į siūlymus ir pageidavimus, 41,4 proc. nežino, ar vadovas suteikia informaciją apie atliktų darbų vertinimą, 27,6 proc. nežino, pagal kokius kriterijus vertinamas atliktas darbas, 43,5 proc. nežino, ar jų darbo

vertinimo metodai yra teisingi); 9) *darbuotojai negauna nei teigiamų nei neigiamų paskatinimo priemonių* (už gerą darbą nemokamos premijos, už blogai ar ne laiku atliktą darbą neskiriamos nuobaudos).

Išanalizavus gautus respondentų atsakymus apie gaunamos informacijos kokybiškumą pagal 7 SPPAGOT kriterijus nustatyta, kad respondentai buvo pakankamai kritiški, tai yra vertindami informacijos kokybiškumą įvairių kriterijų atžvilgiu respondentai skyrė ne itin aukštus balus, o apskaičiavus vidutines reikšmes paaiškėjo, kad minimalus vidutinis įvertinimas siekė 6,4 balus (informacijos lankstumo vertinimas), tuo tarpu maksimalus vidutinis įvertinimas buvo skirtas informacijos patikimumui įvertinti – 8,1 balas, tad visi likę 5 kriterijų vertinimai išsidėstė šiame intervale.

Remiantis Chi – kvadrato kriterijumi ir Spirmeno koreliacijos koeficientu buvo atlikta rezultatų lyginimo ir tarpusavio priklausomybės analizė, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp respondentų užimamų pareigų, stažo ir respondentų nuomonių apie bendravimą su tiesioginiu vadovu užduočių, informacijos teikimo, darbo vertinimo ir grįžtamojo ryšio aspektais.

Įvertinus respondentų pasisakymus trūkstamos informacijos atžvilgiu nustatyta, kad respondentams labiausiai trūksta naujausios ir sukonkretintos informacijos, informacijos apie vykdomus pertvarkymus įstaigoje, trūksta savalaikio naujų įstatymų pristatymo, vidaus taisyklių dėl naujo įsakymo vykdymo, savalaikio įsakymų aptarimo ir išgilinimo, trukdo didelis krūvis darbe, kadangi darbuotojai nespėja įsisavinti informacijos.

Atsižvelgiant į tyrimo metu diagnozuotas vidinės komunikacijos Šiaulių AVMI problemas ir įvertinus respondentų nuomonę komunikacijos organizacijoje gerinimo klausimais buvo pasiūlytas konkretus vidinės komunikacijos efektyvinimo modelis bei komunikacijos efektyvinimo koncepcija, kuriais galėtų remtis ne tik analizuojamos organizacijos vadovai, bet ir kitų organizacijų vadovai.

Tyrimo pradžioje iškelta hipotezė teigė, kad efektyvi vidinė komunikacija Šiaulių AVMI priklauso nuo informacijos perdavimo priemonių efektyvumo, perduodamos informacijos kiekio ir kokybės. Tyrimo metu hipotezė patvirtinama, kadangi efektyvią vidinę komunikaciją Šiaulių AVMI sąlygoja efektyvių komunikacijos priemonių daugiakanalis naudojimas (komunikacijos žodžiu, raštu elektroniniu paštu, telefonu, intranetu, duomenų bazių pagalba galima greitai ir efektyviai perduoti informaciją), tačiau didelis perduodamos informacijos kiekis ir sąlyginai prasta kokybė (respondentai, skirdami palyginti žemus balus, kritiškai įvertino informacijos lankstumą, savalaikiškumą, glaustumą, aiškumą) lemia vidinės komunikacijos problemų organizacijoje atsiradimą.

REKOMENDACIJOS

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, Šiaulių AVMI vadovams rekomenduojama:

Organizuoti daugiau susirinkimų bendro pobūdžio informacijos gerinimui, kadangi tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojams nepakanka informacijos apie vykstančius pokyčius organizacijoje. Taip pat daugiau derėtų organizuoti tokių susirinkimų, kuriuose vadovai ir pavaldiniai galėtų pabendrauti neoficialioje aplinkoje. Tokių susirinkimų metu vadovai galėtų ne tik pranešti darbuotojams, kokie pokyčiai vyksta įmonėje, kokie sprendimai priimami, bet siekti tinkamo bendravimo su darbuotojais ne tik darbo, bet ir poilsio metu. Todėl rekomenduotina stiprinti vidinę organizacijos kultūrą, kadangi įvairių organizuojamų renginių dėka pagerėja tarpasmeninis bendravimas ir supratimas, įdomi atmosfera sukuria šiltus santykius, o tuo pačiu gerėjantis neformalus bendravimas teigiamai veikia vidinės komunikacijos efektyvumą.

Skatinti ne tik komunikaciją „žemyn“, bet ir komunikaciją „aukštyn“, kurios metu galima sužinoti apie tai, kas vyksta žemiausiuose organizacijos sluoksniuose, apie jau iškilusias ir galimas problemas. Tokios komunikacijos skatinimas labiausiai veiksmingas mažų grupių arba asmeniniuose susirinkimuose „akis į akį“, kurių metu galima gauti momentinį grįžtamąjį ryšį, skatinti darbuotojus kalbėti. Tiems, kas nemėgsta kalbėti susirinkimuose, turi būti suteikta galimybė pasisakyti pasiūlymų dėžučių pagalba.

Skatinti horizontalųjį komunikavimą vadovaujantis principu „veikti drauge“. Skyrių veiklos koordinavimas ir informacijos cirkuliavimas tarp skyrių padeda lengviau bei greičiau atlikti bendrus projektus ir užduotis. Be to, skatinant horizontaliąją komunikaciją tarp skyrių skatinamas padalinių lygiavertiškumas, o tuomet darbuotojai ima jausti pasitenkinimą darbu ir aplinka kurioje dirba.

Reguliuoti komunikacinių kanalų apkrovą ir valdyti informacijos srautus, kadangi tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojams trūksta naujausios ir *sukonkretintos* informacijos, informacijos apie vykdomus pertvarkymus įstaigoje, trūksta savalaikio naujų įstatymų pristatymo, vidaus taisyklių dėl naujo įsakymo vykdymo, savalaikio įsakymų aptarimo ir išigilinimo, trukdo didelis krūvis darbe, nes darbuotojai nespėja išsivinti informacijos. Todėl tikslinga labiau įvertinti ir nustatyti su darbu susijusios informacijos poreikį ir reguliuoti informacijos perteklių. Tam tikslui pasiekti darbuotojai pasiūlė, kad būtų paskirtas atsakingas asmuo ar keli asmenys, kurie susistemintų bei sukonkretintų visas naujoves ir perduotų visam kolektyvui.

Daugiau naudoti teigiamą grįžtamąjį ryšį. Kadangi tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma darbuotojų nežino kaip už gerai atliekamus darbus juos vertina vadovai, būtina šią situaciją keisti teigiamo grįžtamojo ryšio naudojimo atžvilgiu. Siekdami gerinti komunikacijos tarp vadovų ir pavaldinių efektyvumą, vadovai turėtų ne tik išklaudyti bei reaguoti į darbuotojų pasiūlymus bei pastabas, bet ir pasakyti darbuotojams, kaip vertinamos jų idėjos, darbai ir

veiksmi. Už gerai atliekamus darbus darbuotojai turėtų būti įvertinti – pagiriami, paskatinami. Žinoma, tokį teigiamą grįžtamąjį ryšį derėtų naudoti saikingai – tiek, kiek reikia.

Norint sukurti veiksmingą vidinės komunikacijos efektyvinimo strategiją, siūlytina prieš kuriant vidinės komunikacijos strategiją įvertinti esamos komunikacijos būklę ir darbuotojų nuomonę apie ją, atliekant darbuotojų požiūrio apie organizacijos klimata, komunikacijos problemas ir galimybes, darbuotojų saugumo ir kt. tyrimus, arba atliekant komunikacijos auditą. Tai padėtų įvertinti, kokios informacijos jiems yra per daug arba per mažai, pageidautinus informacijos sklaidos kanalus, informacijos patikimumą ir kt. Taip pat vidinę komunikaciją galima įvertinti pasitelkus fokusuotas grupių diskusijas, apklausas, interviu ir kitus tyrimų metodus. Atlikus esamos komunikacijos tyrimą, reikia įvertinti parengto komunikacijos plano pagrįstumą. Komunikacijos efektyvinimo strategiją įgyvendinus, rekomenduotinas atlikto darbo įvertinimas.

LITERATŪRA

1. Acker, D.D. (1994). *Skill in communication*. Systems Management College, Fort Belvior.
2. Aldag, R.J., Stearns, T.M. (1987). *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing.
3. Appleby, R.C. (1994). *Modern business administration*. London: Pitman Publishing.
4. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
5. Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU leidykla.
6. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
7. Baršauskienė, V. (2002). *Dalykinė komunikacija: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
8. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
9. Bartol, K.M., Martin, D.C. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill.
10. Bumblytė, D., Ramanauskaitė, V. (2004). Organizacijos komunikacija – įmonės sėkmės pagrindas. *Personalo vertė ir vadyba. Verslo žinios*, 5 (8.5), p.1-17.
11. Butkus, F.S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eurigmas.
12. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Chreptavičienė, V. (2003). *Dalykinė komunikacija organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
14. Cikanaitė, I. (2006). *Organizacijų vidinė komunikacija: audito taikymo aspektai (atvejo tyrimas)*. Magistro darbas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
15. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
16. Dessler, G. (2001). *Management: leading people and organizations in the 21 st century*. New Jersey: Prentice Hall.
17. Dolphin, R.R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of marketing communications*, N.3, p.171 – 190.
18. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
19. Fiske, J. (1998). *Įvadas į komunikacijos studijas*. Vilnius: Baltos lankos.
20. Grebliauskienė, B., Večkienė, N. (2004). *Komunikacinė kompetencija*. Vilnius: Žara.
21. Goodman, J., Truss, C. (2005). The medium and the message: Communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Managing*, N.3, p.217 – 228.
22. Gudonienė, V. (1999). *Įvadas į masinės komunikacijos teorijas: mokomoji knyga – studijų vadovas*. Vilnius: Žara.
23. Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
24. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
25. Jonaitytė, A. (2005). Grįžtamasis ryšys – priemonė tobulėti. *Vadovo pasaulis*, 6, p. 37-39.

26. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacinė elgsena: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
27. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
28. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
29. Kubertavičius, S. (2005). Menas deleguoti: efektyvi vidinė komunikacija. *Reklamos ir marketingo idėjos*. 12 (22), p.70-72.
30. Lawrence, P., Elliont, K. (1985). *Introducing management*. London: Penguin Books.
31. Lekavičienė, R. (2006). Žodinis bendravimas. *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
32. Leonienė, B. (1997). *Verslo pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
33. Locker, K.O., Kaczmarek, S.K. (2007). *Business Communication: building critical skills*. Boston: McGraw-Hill.
34. Lucey, T. (1994). *Management: information systems*. London: DP Publications Limited.
35. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
36. Luobikienė, I. (2003). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
37. Martin, G. (2006). *Managing people and organizations in changing contexts*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
38. Matkevičienė, R. (2005). *Ryšiai su visuomene*. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
39. McManus, J. (2006). *Leadership: project and human capital management*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
40. Misevičius, V. (2003). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Technologija.
41. Misevičius, V., Urbonienė, R. (2006). *Dalykinio bendravimo pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
42. Mooz, H., Forsberg, K., Cotterman, H. (2003). *Communicating project management*. New Jersey: Hobocen.
43. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
44. Obrazcovas, V. (2006). *Valdymo ir administravimo pagrindai: praktinis vadovas*. Vilnius: Baltos lankos.
45. Palaitytė, B. (2006). Sėkminga vidinė komunikacija – raktas į efektyvų biuro darbą. *Biuro administravimas*. 2.
46. Paliulis, N., Chlivikas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
47. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Viršilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.

48. Pruskus, V. (2004). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
49. Pruskus, V. (2006). Ekonominiai gandai: kilimo priežastys ir socialinės funkcijos. *Verslas: Teorija ir praktika*, 3, p. 137-145.
50. Pruskus, V. (2007). Gando tapsmas: komunikacinio ritualo etapai. *Filosofija. Sociologija*, 2, p. 81 – 93.
51. Ratkevičienė, V. (2000). Komunikacija – svarbus vadybos elementas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, p. 107-113.
52. Robbins, S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
53. Sakalas, A.(2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
54. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
55. Simon, H.A. (2003). *Administracinė elgsena*. Vilnius: Knygiai.
56. Stoner, J.A.F., Freeman, R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
57. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
58. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
59. Suslavičius, A. (2006). *Socialinė psichologija: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams ir ne tik jiems*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
60. Šliburytė, L. (2004). Internal communication in organizations undergoing change. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 29, p. 189-199.
61. Šukelienė, N. (2003). Komunikacijų reikšmė vadyboje. *Verslas, vadyba ir studijos 2002*, II tomas, p.186-191.
62. Šulcienė, I. (2006). Vidinė komunikacija: pelnas ar nuostolis? *Vadovo pasaulis* 2,p.10-13.
63. Tapinienė, J. (2007). Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar priišti darbuotojus (2). *Vadovo pasaulis* 1, p.59-63.
64. Thill, J.V., Bovee, C.L. (2005). *Excellence in Business communication*. Upper Saddle River, NJ: Pearson / Prentice Hall.
65. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
66. Torrington, L., Hall, L. (1991). *Personnel Management: a new approach*. New York: Prentice Hall.
67. Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
68. Wilcox, D.L., Cameron, G.T. (2006). *Public relations: strategies and tactics*. Boston: Pearson.

69. Andrijauskaitė, V. (2003). Vadovai ašaromis netiki. Vadovo pasaulis. [Žiūrėta 2009 01 16]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/3fd5dfc38f491>
70. Capel, K., Thompson, M. *Effective communications link employees to business, customers*. [Žiūrėta 2008 12 15]. Prieiga per internetą: http://www.kapelandassociates.com/effective_communication.pdf
71. Gečas, K. *Komunikacijos paslaptys*. [Žiūrėta 2009-02-15]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=e22e43c0-ad2f-4c6d-8ac6-8e19e775dfbd>
72. Mehralizadeh, Y., Shahi, S., Sharify, A. (2008). *Effectiveness of organizational Communication (organizational structure and technology) in education system of Iran*. [Žiūrėta 2009-02-15]. Prieiga per internetą: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1116617
73. Parsons, G. (1982). *Basics of Communication*. [Žiūrėta 2009-01-13]. Prieiga per intrnetą: www.cedresources.ca/docs/modules/comm.doc
74. Markevičienė, A. *Komunikacija: samprata ir procesas*. [Žiūrėta 2009-01-16]. Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai_demo/Dal_soc_komunikacija/resources/document_s/2937.pdf
75. VMI prie LR FM *Mokesčių mokėtojų aptarnavimo ir komunikavimo strategija ir jos įgyvendinimas 2004 – 2007 metais*. www.vmi.lt
76. VMI prie LR FM *2008 metų veiklos ataskaita*. www.vmi.lt
77. VMI prie LR FM *2009 – 2011-ųjų metų strateginis veiklos planas*. www.vmi.lt

PRIEDAI

Lietuvių ir užsienio literatūros autorių komunikacijos sąvokos apibrėžimai

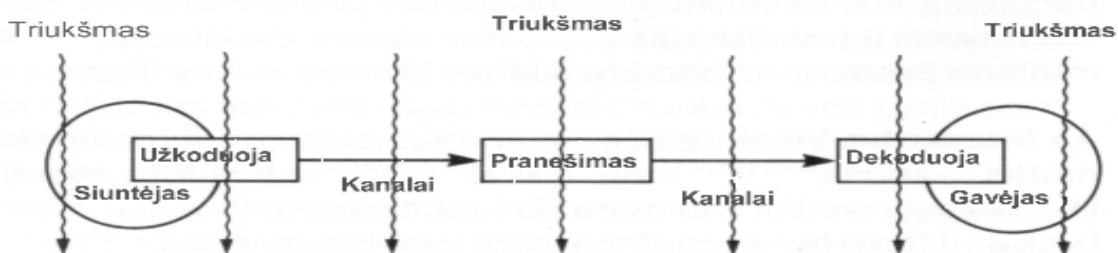
Autorius	Komunikacijos sąvokos interpretacijos
Dance (1970)	Komunikacija – bendravimas, keitimasis patirtimi, mintimis, išgyvenimais. Komunikacija – pasikeitimas prasme tarp individų, naudojant bendrą simbolių sistemą. Komunikacija – užbaigtos žinios perdavimas iš siuntėjo gavėjui.
Katz, R., Kahn, R. (1978)	Komunikacija yra socialinis procesas, turintis svarbią reikšmę bet kokios grupės, organizacijos ar visuomenės funkcionavimui.
Rogers, E. (1980)	Tai procesas, kuriuo kažkokia idėja perduodama iš šaltinio (siuntėjo) gavėjui, siekiant pakeisti gavėjo elgesį.
Baker (1991)	Tai nustatymas, ar informaciją siuntėjas ir gavėjas suvokia tapačiai at skirtingai.
Baršauskienė, V., Janulavičiūtė, B. (1999)	Komunikacija akcentuoja ryšio tarp subjektų mechanizmus, formą, informacijos perdavimo būdus, kanalus ir dažniausiai vartojama nagrinėjant organizacijų veiklą.
Jovaiša (1993)	Tarpasmeninė arba grupinė žmonių veikla, keičiantis patirtimi žodiniais ir nežodiniais signalais, ši veikla vadinama bendravimu.
Railienė (1996)	Tai bendravimo, keitimosi patyrimu, mintimis, išgyvenimais procesas.
White, J., Mazur, L. (1996)	Nuo komunikacijos kiekio ir kokybės priklauso organizacijos būklė. Informacijos cirkuliacija yra bene svarbiausias procesas, kuriuo pagrindu vyksta sprendimų formulavimas, veiklos planavimas ir įgyvendinimas.
Fiske, J. (1997)	Tai viena iš žmogaus veiklų, kurias kiekvienas atpažįsta, et mažai kas gali bent kiek tiksliau apibrėžti. Tai pokalbis, televizija, informacijos platinimas ir kt.
Janone (1997)	Dvišalis veiksmas – tai bendravimo, keitimosi informacija procesas visuomenėje, kuris realizuojamas kalboje ištartu ar parašytu tekstu.
Stoner, J.A.F. ir kt. (1999)	Tai procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus siekia pasikeisti reikšmėmis.
Ratkevičienė, R. (2000)	Komunikacija nėra vienapusis mechaninis modelis. Komunikacija yra, visų pirmausia, elgsena. Tai prasideda, kai du ar daugiau žmonių įeina į kontaktą tiesiogiai ar per priemones ir tai tęsiasi tol, kol nutraukiamas pokalbis.
Butkus, F.S. (2002)	Sprendimo perdavimas pavaldiniams.
Appleby, R.C. (2003)	Tai priemonė organizacijos žmonėms keisti informacija apie įmonės veiklą. Tai dviejų ar daugiau žmonių pasikeitimo idėjomis, faktais ir emocijomis procesas, naudojantis žodžiais, raidėmis, simboliais.
Bakanauskas, A. (2004)	Komunikacija yra informacijos siuntimo, gavimo ir interpretavimo procesas.
Paliulis, N. Ir kt. (2004)	Be komunikacijos negali egzistuoti nė viena organizacija. Vienas pagrindinių komunikacijos proceso tikslų – siekti, kad informacija būtų suprantama. Pasikeitimas informacija apima visas pagrindines valdymo veiklos rūšis, ir informacijos kokybė daro tiesioginę įtaką organizacijos veiklos efektyvumui.
Misevičius, V. (2005)	Tai dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio keitimasis informacija, emocinio būvio sąveika ir santykiai, patenkinantys žmoniškuosius ar organizacinius poreikius.
Locker, K., O., Kaczmarek, S. (2006)	Yra trys pagrindiniai verslo komunikacijos tikslai: tai informuoti, įtikinti ir įgyti palankumą. Dažniausiai komunikuojant yra siekiama daugiau nei vieno iš šių tikslų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis lietuvių ir užsienio literatūros autoriais

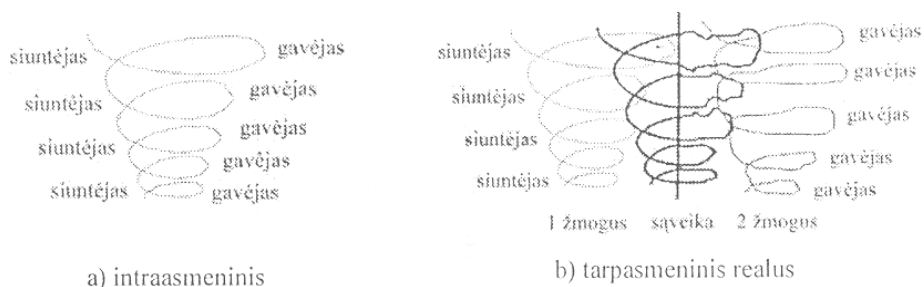
Komunikacijos proceso modeliai

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

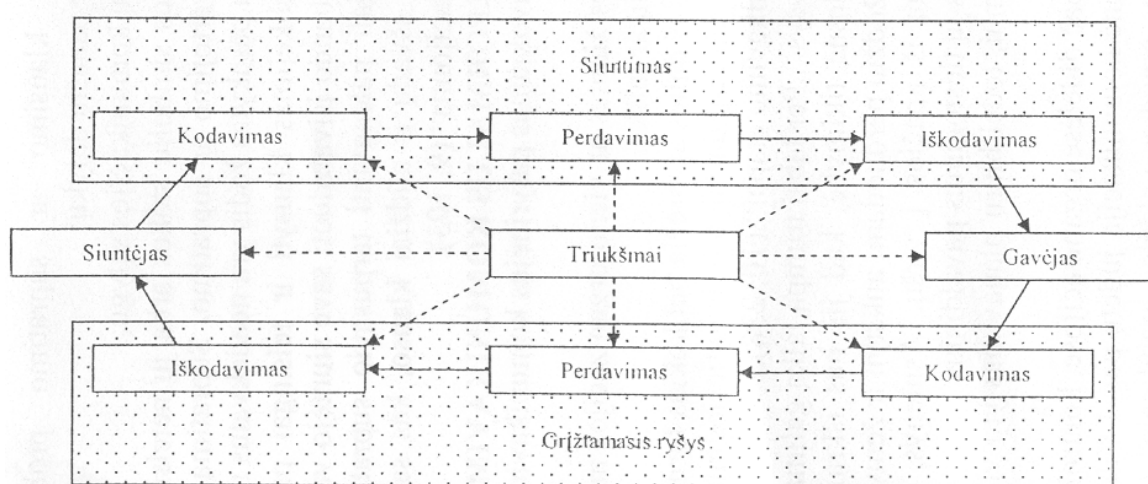
1) Linijinis komunikacijos modelis (pagal Adler, Towne):



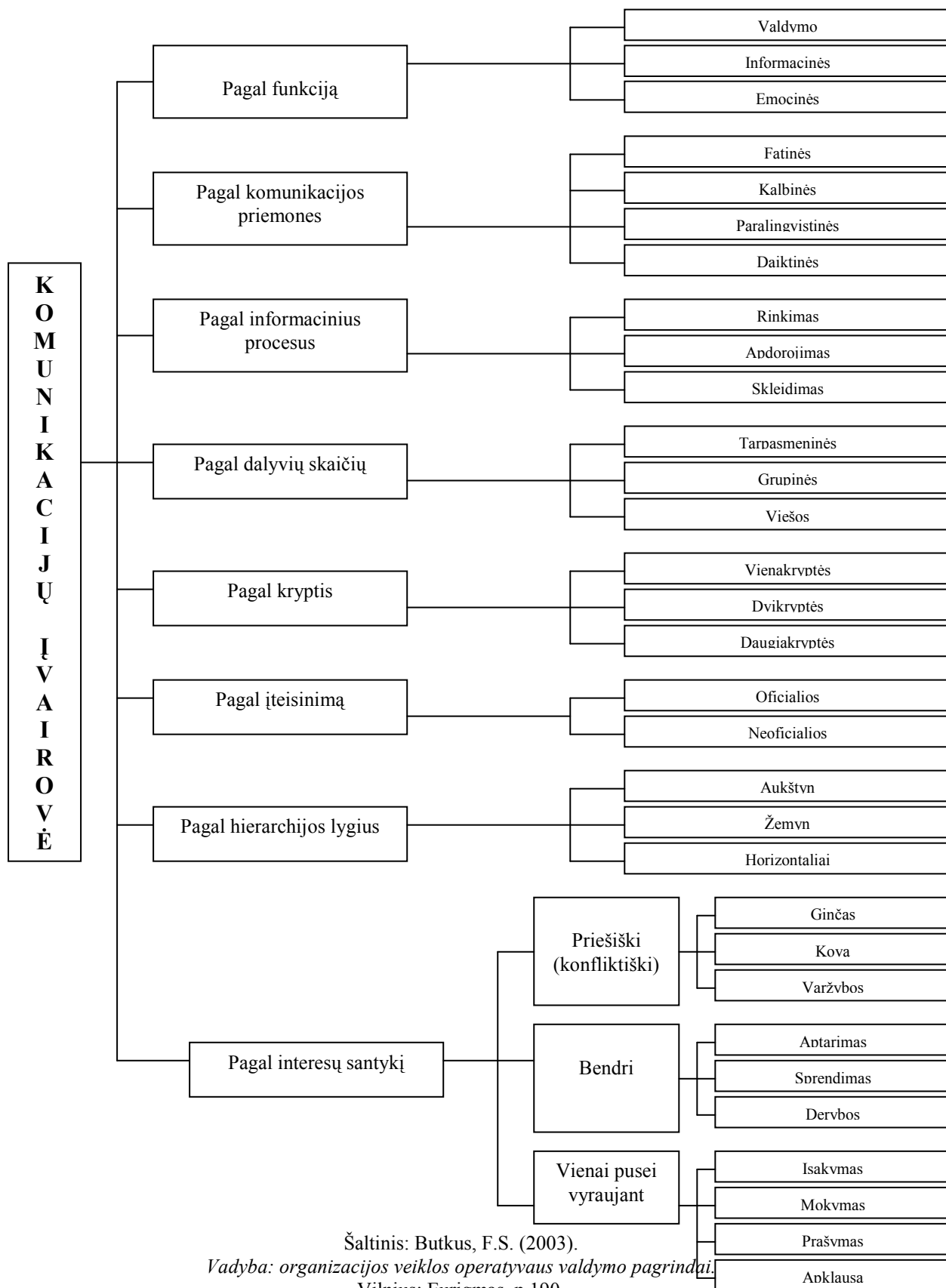
2) Spiralinis komunikacijos proceso modelis (pagal Dance, 1967)



3) Komunikacijos proceso modelis (pagal Baird, Post, Makon, 1990):



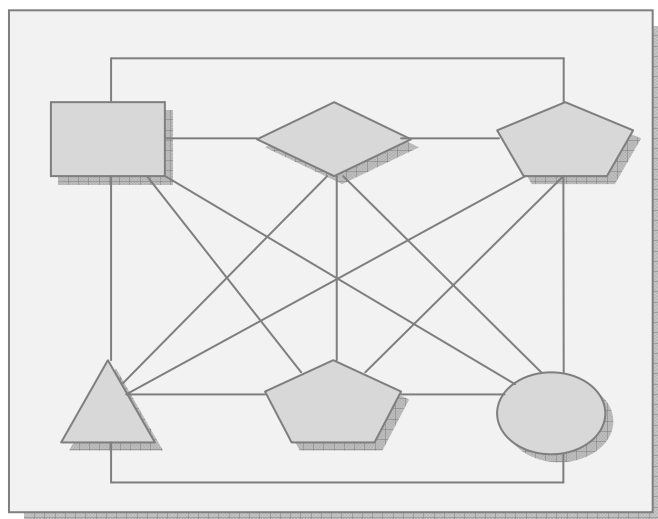
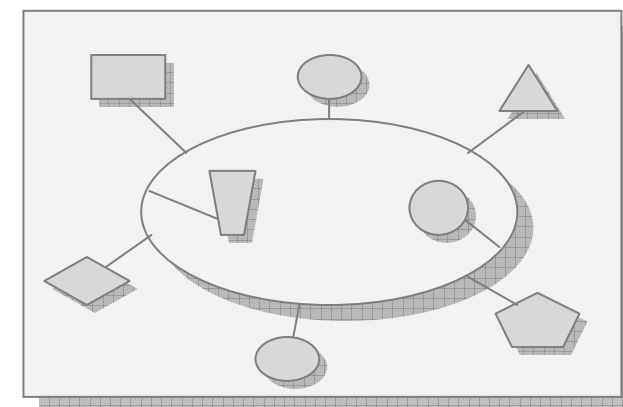
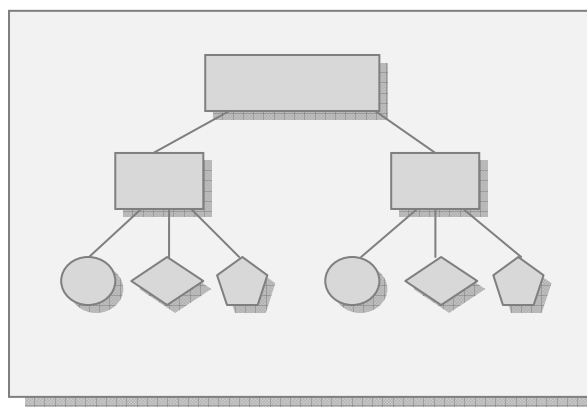
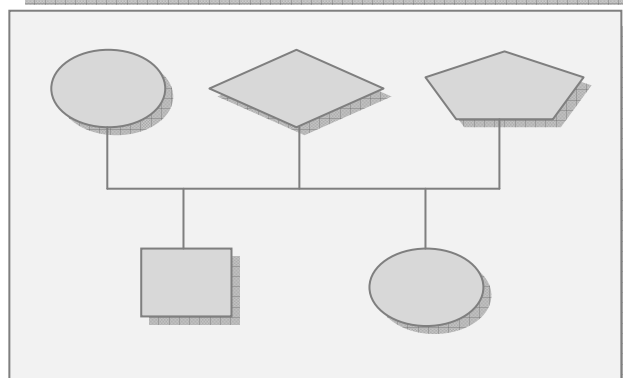
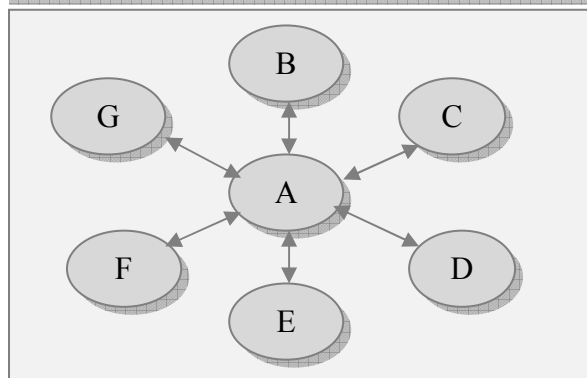
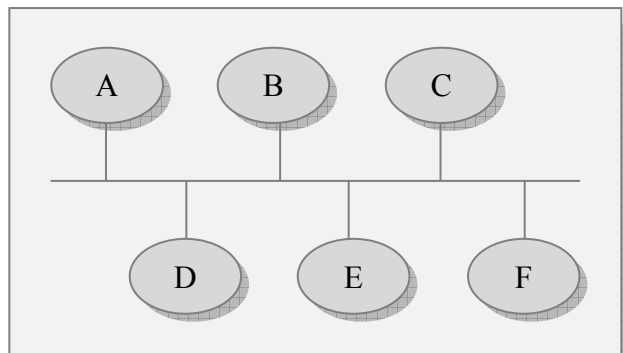
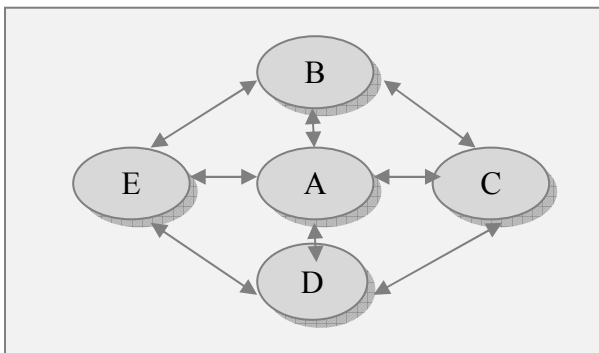
Komunikacijų įvairovė



Šaltinis: Butkus, F.S. (2003).
 Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai.
 Vilnius: Eurigmas, p.190.

Komunikavimo tinklų pavyzdžiai

Šaltinis: Paliulis ir kt., (2004, p.116), „Valdymas ir informacija“, Vilnius: Technika

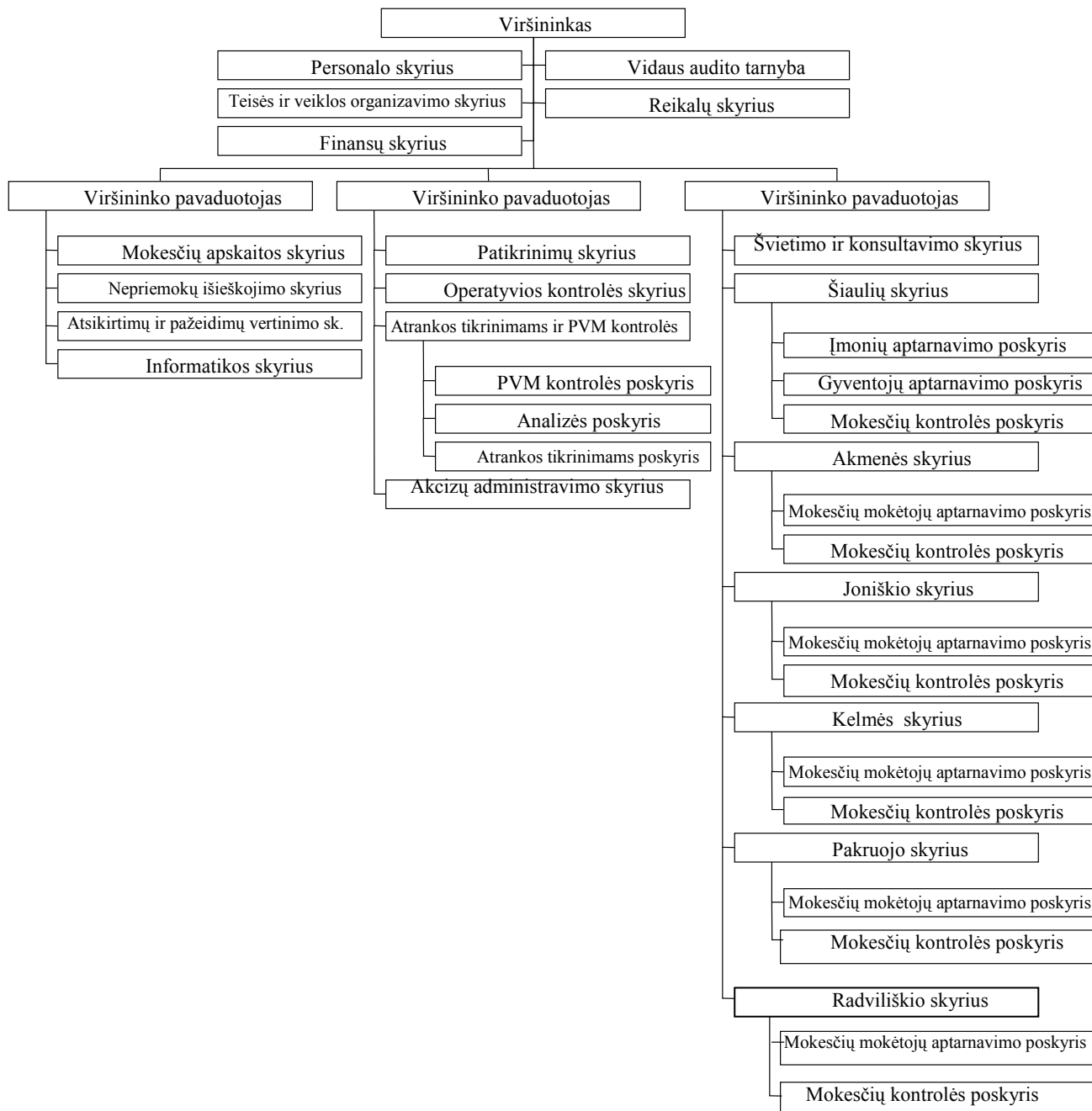


Vidinės komunikacijos organizacijoje formos

	Priemonės	Apibūdinimas
POKALBIAI	Individualūs pokalbiai	Tinka tada, kai reikia iš karto gauti atsakymą į pateiktą informaciją, tačiau šis metodas turi trūkumą – jis atima daug laiko.
	Grupės pasitarimai	Gali būti kasdieninės komunikacijos priemonė, kai informacija iš viršaus yra perduodama žemesniems lygmenims. Trūkumas – dažnai perduodama informacija gali būti iškreipiama, pakeičiama ar skirtingai interpretuojamas jos turinys.
	Darbuotojų susirinkimai	Tiek visos organizacijos, tiek atskirų jos padalinių darbuotojams leidžia pamatyti kolegas, išklausti pranešimus ir pareikšti savo nuomonę.
	Konferencijos	Organizacijoje gali būti organizuojamos siekiant aptarti naujas idėjas, organizacijos perkėlimą į kitas patalpas, naujo produkto pateikimą rinkai.
	Telekonferencijos ir vaizdo konferencijos	Tai priemonės, kurios leidžia bendrauti žmonėms, esantiems skirtingose dislokacijos vietose.
	„Karštosios linijos“	Dažnai taikoma priemonė, siekiant išsiaiškinti organizacijoje kylančius nesusipratimus ar problemas.
VAIZDINIAI IR RAŠYBINIAI METODAI	Vidinis organizacijos laikraštis	Jame yra spausdinama informacija tam tikromis temomis, kurios rūpi organizacijos vadovams ir darbuotojams.
	Informaciniai biuleteniai	Greitas, pigus ir paprastas būdas, leidžiantis paskleisti informaciją vidinei auditorijai.
	Intranetas	Tai vidinis kompiuterių tinklas, kuriame skelbiama informacija yra prieinama tik organizacijos darbuotojams. Intraneto naudojimas leidžia keistis vidine informacija.
	Organizacijos metinės ataskaitos	Tai priemonė, kuri leidžia kiekvienam organizacijos darbuotojui gauti informaciją apie organizacijos ir atskirų jos padalinių metų veiklą.
	Skelbimų lentos	Priemonė, kuri gali būti labai efektyvi. Jose skelbiama aktuali ir pakankamai trumpa informacija.
	Parodos	Tampa vidinės komunikacijos priemonė tik tuomet, jei darbų autoriai – organizacijos darbuotojai
DAUGIALYPĖS TERPĖS METODAI	Parodos ir pristatymai	Juose žodinė ir vaizdinė informacija yra papildoma tam tikromis interaktyviomis priemonėmis.
	Naujų projektų demonstravimas	Taikoma siekiant pristatyti naują produktą, parodant jo gamybos, platinimo ir vartojimo procesą.
	Socialinio darbo metodas	Taikomas siekiant pagerinti vidinę komunikaciją. Jis gali būti susijęs su rėmimu, veikla ar veiksmais, kuriais siekiama gerinti ryšius su vietos bendruomene, organizuojant renginius vaikams.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis: Matkevičienė, R. (2005, p.39-41). *Ryšiai su visuomene*. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.

ŠIAULIŲ AVMI VALDYMO STRUKTŪRA



Respondentų nuomonių apie gaunamos informacijos dažnumą pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

			Kasdien	Kiekvieną savaitę	Kiekvieną mėnesį	Rečiau nei kas mėnesį
AMŽIAUS GRUPĖ	18-25m.	Iš aukščiausio lygio vadovų	0	0	100,00%	0
		Iš savo padalinio vadovų	0	50,00%	50,00%	0
		Iš tiesioginio vadovo	100,00%	0	0	0
		Iš kitų skyrių	0	0	50,00%	50,00%
		Iš bendradarbių	50,00%	0	0	50,00%
	26-36m.	Iš aukščiausio lygio vadovų	0	18,80%	40,60%	40,60%
		Iš savo padalinio vadovų	17,40%	59,40%	13,00%	10,10%
		Iš tiesioginio vadovo	89,90%	10,10%	0	0
		Iš kitų skyrių	11,60%	36,20%	34,80%	17,40%
		Iš bendradarbių	63,80%	18,80%	17,40%	0
	37-50m.	Iš aukščiausio lygio vadovų	12,20%	11,20%	24,50%	52,00%
		Iš savo padalinio vadovų	44,90%	15,30%	31,60%	8,20%
		Iš tiesioginio vadovo	79,60%	16,30%	4,10%	0
		Iš kitų skyrių	24,50%	30,60%	36,70%	8,20%
		Iš bendradarbių	52,00%	27,60%	8,20%	12,20%
	> 50m.	Iš aukščiausio lygio vadovų	14,00%	14,00%	14,00%	57,90%
		Iš savo padalinio vadovų	28,10%	35,10%	22,80%	14,00%
		Iš tiesioginio vadovo	86,00%	14,00%	0	0
		Iš kitų skyrių	35,10%	21,10%	29,80%	14,00%
		Iš bendradarbių	42,10%	14,00%	22,80%	21,10%

Respondentų nuomonių apie gaunamos informacijos dažnumą pasiskirstymas pagal pareigas (proc.)

			Kasdien	Kiekvieną savaitę	Kiekvieną mėnesį	Rečiau nei kas mėnesį
PAREIGOS	Vadovas	Iš aukščiausio lygio vadovų		44,40%		55,60%
		Iš savo padalinio vadovų	44,40%		22,20%	33,30%
		Iš tiesioginio vadovo	44,40%	55,60%		
		Iš kitų skyrių	44,40%	33,30%	22,20%	
		Iš bendradarbių	77,80%	22,20%		
	Vyriausiasis specialistas	Iš aukščiausio lygio vadovų	19,50%	7,30%	19,50%	53,70%
		Iš savo padalinio vadovų	48,80%	31,70%	12,20%	7,30%
		Iš tiesioginio vadovo	100,00%			
		Iš kitų skyrių	19,50%	34,10%	39,00%	7,30%
		Iš bendradarbių	65,90%	26,80%	7,30%	
	Vyresnysis specialistas	Iš aukščiausio lygio vadovų	7,50%	12,60%	32,70%	47,20%
		Iš savo padalinio vadovų	30,20%	35,20%	23,90%	10,70%
		Iš tiesioginio vadovo	81,10%	16,40%	2,50%	
		Iš kitų skyrių	25,20%	25,20%	34,00%	15,70%
		Iš bendradarbių	47,80%	21,40%	13,20%	17,60%
	Specialistas	Iš aukščiausio lygio vadovų		21,70%	34,80%	43,50%
		Iš savo padalinio vadovų		47,80%	52,20%	
		Iš tiesioginio vadovo	100,00%			
		Iš kitų skyrių		43,50%	39,10%	17,40%
		Iš bendradarbių	56,50%	4,30%	39,10%	

Respondentų hipotezių tarp kintamųjų tikrinimo rezultatai (χ_2 kriterijus)*

Teiginys	Pareigos (p)	Stažas (p)
Vadovas skiria papildomų užduočių, kurios trukdo atlikti tiesioginį darbą.	0,000	0,000
Vadovas suteikia visą reikalingą informaciją darbui atlikti.	0,000	0,000
Nebijau klausti ir pasitikslinu to, kas neaišku.	0,001	0,131
Vadovas domisi, kaip informacija buvo suprasta.	0,059	0,001
Savo tiesioginiu vadovu pasitikiu.	0,000	0,022
Vadovui pasakoju apie iškilusias problemas.	0,000	0,000
Vadovas organizuoja pakankamai susirinkimų tikslų ir pažangos aptarimui.	0,000	0,000
Susirinkimų metu pateikiama svarbi ir kokybiška informacija.	0,005	0,000
Susirinkimų metu teikiu savo pasiūlymus, pageidavimus.	0,003	0,001
Į mano siūlymus ir pageidavimus vadovas atsižvelgia.	0,174	0,000
Vadovui pateikiu ataskaitas apie atliktas užduotis.	0,003	0,000
Aš žinau, pagal kokius kriterijus vertinamas mano atliekamas darbas.	0,000	0,029
Mano darbo vertinimo kriterijai yra teisingi.	0,000	0,000
Vertindamas darbą vadovas sutelkia dėmesį į esminius momentus.	0,000	0,000
Vadovas nuolatos suteikia informacijos apie tai, kaip jis vertina mano atliktus darbus.	0,000	0,001
Aš gaunu premijas už gerai atliktą darbą.	0,000	0,008
Aš gaunu nuobaudas už blogai ar ne laiku atliktą darbą.	0,000	0,000
Vadovas skiria pakankamai laiko dvipusiam bendravimui (vyksta laisvas pasikeitimas idėjomis, nuomonėmis).	0,000	0,002

* reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$, p-reikšmė apibrėžiama kaip $p < 0,05$

Spirmeno koreliacinių koeficientų reikšmės (r)

TEIGINIAI	Nebijau klausti ir pasitikslinu to, kas neaišku.	Vadovas domisi, kaip informacija buvo suprasta.	Savo tiesioginiu vadovu pasitikiu.	Vadovui pasakoju apie iškilusias problemas.	Vadovas organizuoja pakankamai susirinkimų tikslų ir pažangos aptarimui.	Susirinkimų metu pateikiama svarbi ir kokybiška informacija.	Susirinkimų metu teikiu savo pasiūlymus, pageidavimus.	Į mano siūlymus ir pageidavimus vadovas atsižvelgia.	Vadovui pateikiu ataskaitas apie atliktas užduotis.	Aš žinau, pagal kokius kriterijus vertinamas mano atliekamas darbas.	Mano darbo vertinimo kriterijai yra teisingi.	Vertindamas darbą vadovas sutelkia dėmesį į esminius momentus.	Vadovas nuolatos suteikia informacijos apie tai, kaip jis vertina mano atliktus darbus.	Aš gaunu nuobaudas už blogai ar ne laiku atliktą darbą.	Vadovas skiria pakankamai laiko dvipusiam bendravimui.
Skiria papildomų užduočių, kurios trukdo atlikti tiesioginį darbą.			0,388			-0,325									-0,301
Vadovas suteikia visą reikalingą informaciją darbui atlikti.	0,595	0,378	0,511	0,459		0,425			0,381						0,575
Nebijau klausti ir pasitikslinu to, kas neaišku.			0,446	0,367				0,308							0,483
Vadovas domisi, kaip informacija buvo suprasta.			0,373	0,374		0,488	0,32	0,144	0,34		0,301				0,337
Savo tiesioginiu vadovu pasitikiu.				0,369	0,368	0,558			0,37		0,482	0,309			0,499
Vadovui pasakoju apie iškilusias problemas.					0,336	0,381									
Organizuoja pakankamai susirinkimų tikslų ir pažangos aptarimui.						0,525				0,369	0,367		0,567		0,433
Susirinkimų metu pateikiama svarbi ir kokybiška informacija.									0,312	0,356	0,564		0,489		0,471
Susirinkimų metu teikiu savo pasiūlymus, pageidavimus.								0,414				0,4	0,42		0,352
Į mano siūlymus ir pageidavimus vadovas atsižvelgia.												0,16			0,325
Vadovui pateikiu ataskaitas apie atliktas užduotis.										0,384		0,057			
Aš žinau, pagal kokius kriterijus vertinamas mano atliekamas darbas.											0,613	0,367	0,552		
Mano darbo vertinimo kriterijai yra teisingi.												0,427	0,455		0,362
Vertindamas darbą vadovas sutelkia dėmesį į esminius momentus.													0,396		0,335
Suteikia informacijos apie tai, kaip jis vertina mano atliktus darbus.														0,168	0,387
Aš gaunu premijas už gerai atliktą darbą.														0,46	

