

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS**

Sveikatos mokslų fakultetas

Visuomenės sveikatos katedra

Aušra Januškaitė

**SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOS VIDINĖS  
KOMUNIKACIJOS TOBULINIMAS**

Sveikatos priežiūros vadybos studijų programos magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2019

## SANTRAUKA

**Januškaitė A. Sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos tobulinimas. Sveikatos priežiūros vadybos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė lekt. dr. J. Paužuolienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2019. – 78 p., 8 priedai.**

Magistro darbe nagrinėjama tema - sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos tobulinimas yra itin aktuali, nes vidinė kaip ir viešoji komunikacija turi būti valdoma ir koordinuojama visuose organizacijos struktūriniuose lygiuose. Pašalinus komunikacinius barjerus, vidinė organizacijos komunikacija vadybiniu požiūriu atlieka savo paskirtį – efektyvinti organizacijos veiklą bei sėkmingai siekti užsibrėžtų tikslų. Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje dalyje teoriškai pagrindžiamas vidinės komunikacijos procesas, reikšmė, rūšys ir funkcijos. Antroje dalyje nagrinėjami komunikacijos barjerai bei jų šalinimo metodai. Trečioji dalis skirta sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos analizei ir empirinio tyrimo rezultatų pristatymui. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, pateiktos rekomendacijos ir vidinės komunikacijos efektyvinimo modelis.

*Raktažodžiai: komunikacijos procesas, organizacijos vidinė komunikacija, barjerai, strategija.*

## SUMMARY

**Januškaitė A. Improvement of Internal Communication in Healthcare Institution. Healthcare management master's studies program final paper. Scientific paper adviser lect. dr. J. Paužuolienė, Klaipėda University: Klaipėda, 2019. – 78 p., 8 annexes.**

In this final paper author analyzes the topic of improvement of internal communication of the healthcare institution is a relevant, because the internal communication as well as public communication must be managed and coordinated at all levels of the organization structures. By eliminating the communication barriers, the internal management communication of the organization fulfills its purpose - to improve the performance of the organization and successfully achieve the set goals. The thesis paper consists of three main parts. In the first part the process, meaning, types and functions of internal communication are being justified from a theoretical perspective. In the second part, were identified the communication barriers and their methods of elimination. The third part is devoted to the analysis of internal communication of the health care institution and presentation of the results of empirical research. Based on the results of the study, the author provides recommendations and a model for improving internal communication.

*Keywords: communication process, organizational internal communication, barriers, strategy.*

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| 1 pav. Linijinis komunikacijos modelis.....                        | 11 |
| 2 pav. Komunikacijos proceso modelis.....                          | 12 |
| 3 pav. Vidinės komunikacijos rūšys .....                           | 15 |
| 4 pav. Vidinės komunikacijos tobulinimo procesas .....             | 36 |
| 5 pav. Vertikali komunikacija iš viršaus į apačią .....            | 42 |
| 6 pav. Atsakomybės už informacijos perdavimą pasiskirstymas .....  | 43 |
| 7 pav. SPĮ vidinės komunikacijos lygio vertinimas .....            | 49 |
| 8 pav. Formalios komunikacijos pranešimo svarbumo vertinimas ..... | 50 |
| 9 pav. Vidinės komunikacijos kanalų vertinimas .....               | 51 |
| 10 pav. Informacijos perdavimo proceso sklandumo vertinimas .....  | 52 |
| 11 pav. Neformalaus bendravimo aspektų vertinimas.....             | 58 |
| 12 pav. SPĮ vidinės komunikacijos efektyvinimo modelis .....       | 63 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| 1 lentelė.  | Vidinės komunikacijos reikšmė darbuotojui ir organizacijai .....  | 14 |
| 2 lentelė.  | Atlikto tyrimo etapai .....   | 37 |
| 3 lentelė.  | Tyrimo anketos klausimų blokai ir jų pagrindimas .....  | 39 |
| 4 lentelė.  | Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas .....   | 40 |
| 5 lentelė.  | Respondentų pasiskirstymas pagal departamentus .....  | 47 |
| 6 lentelė.  | Demografiniai respondentų duomenys .....  | 47 |
| 7 lentelė.  | Socialiniai respondentų duomenys .....  | 48 |
| 8 lentelė.  | SPI vidinės komunikacijos lygio vertinimas Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentuose .....                          | 49 |
| 9 lentelė.  | Formalios komunikacijos aspektų svarba Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentuose .....                              | 50 |
| 10 lentelė. | Vidinės komunikacijos kanalų parankumo vertinimas Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentuose .....                   | 51 |
| 11 lentelė. | Informacijos perdavimo proceso sklandumas Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentuose .....                           | 53 |
| 12 lentelė. | Vidinės komunikacijos barjerų vertinimas .....  | 53 |
| 13 lentelė. | Vidinės komunikacijos barjerų vertinimas tarp Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentų .....                          | 55 |
| 14 lentelė. | Verbalinės ir neverbalinės informacijos perdavimo reikšmingumo vertinimas .....   | 56 |
| 15 lentelė. | Verbalinės ir neverbalinės kalbos aspektų reikšmingumo vertinimas tarp Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentų ..... | 57 |
| 16 lentelė. | Neformalios komunikacijos aspektų reikšmingumo vertinimas Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentų darbuotojams.....  | 59 |
| 17 lentelė. | SPI vidinės komunikacijos barjerai ir jų sprendimai .....   | 62 |

# TURINYS

|   |    |
|---|----|
| <b>IVADAS</b> .....   | 7  |
| <b>1. ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ANALIZĖ TEORINIU ASPEKTU</b> .....                                  | 10 |
| <b>1.1. Organizacijos vidinės komunikacijos procesas</b> .....  | 10 |
| 1.1.1. Vidinės komunikacijos reikšmė organizacijai .....  | 13 |
| <b>1.2. Organizacijos vidinės komunikacijos rūšys</b> .....   | 15 |
| 1.2.1. Verbalinė ir neverbalinė komunikacija.....   | 16 |
| 1.2.2. Formali ir neformali komunikacija .....  | 18 |
| 1.2.3. Vertikali, horizontali ir įstrižinė komunikacija.....  | 20 |
| <b>1.3. Organizacijos vidinės komunikacijos funkcijos</b> .....   | 22 |
| <b>2. ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS KLIŪTYS</b> .....   | 24 |
| <b>2.1. Organizacijos vidinės komunikacijos barjerai</b> .....  | 24 |
| 2.1.1. Organizacijos vidinės komunikacijos barjerų šalinimas .....  | 27 |
| <b>2.2. Komunikacinių procesų organizacijoje tobulinimas</b> .....  | 32 |
| <b>3. SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TOBULINIMAS (TYRIMO ANALIZĖ)</b> .....              | 37 |
| <b>3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas</b> .....  | 37 |
| <b>3.2. Sveikatos priežiūros įstaigos vidinė komunikacinė sistema</b> .....                                   | 42 |
| <b>3.3. Tyrimo duomenų analizė</b> .....  | 46 |
| 3.3.1. Tyrimo dalyvių socialinių – demografinių duomenų apžvalga.....   | 46 |
| 3.3.2. Sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos ypatybių analizė respondentų nuomonių aspektu..... | 48 |
| 3.3.3. Sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos gerinimas: respondentų siūlymai.....               | 60 |
| <b>3.4. Sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos tobulinimo rekomendacijos</b> .....               | 62 |
| <b>IŠVADOS</b> .....  | 67 |
| <b>LITERATŪRA</b> .....   | 69 |
| <b>ŽODYNAS</b> .....  | 77 |
| <b>PRIEDAI</b> .....  | 78 |

## **SANTRUMPOS**

IT – informacinės technologijos.

SBAR (angl. k. situation, background, assessment, recommendation) – situacija, aplinkybės, vertinimas, rekomendacijos. Tai standartizuotas komunikacijos formatas, naudojamas perduodant svarbią informaciją apie pacientą jo persiuntimo, išleidimo ar perkėlimo metu.

SPĮ – sveikatos priežiūros įstaiga.

SSGG – stiprybės, silpnybės, grėsmės, galimybės.

TeamSTEPSS (angl. k. Team Strategies and Tools to Enhance Performance and Patient Safety) – tai komandinio darbo programa ir priemonės, skirtos gerinti pacientų rezultatus, efektyvinant komunikaciją (Arnolds, Boggs, 2016, p. 536). Jos pagrindą sudaro keturi įgūdžiai: lyderystė, situacijos stebėjimas, abipusė parama ir komunikacija.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiuolaikinėje vadyboje orientuojamasi ne į formą, o į procesus, į darbuotojų tarpusavio santykius. Komunikacijos procesas remiasi dviejų ar daugiau asmenų tarpusavio bendravimo ir informacijos efektyvių mainų pagrindu. Organizacijos komunikacija tampa vadybos sritimi, nes nei viena šiuolaikinė įstaiga neįsivaizduojama be sėkmingos vidinės ir išorinės komunikacijos sinergijos „visa išorinė komunikacija yra vidinė, ir visa vidinė komunikacija yra išorinė komunikacija“ (Cowan, 2017, p. 8). Vidinė komunikacija vienija visus organizaciją sudarančius elementus ir nukreipia juos į vieningą tikslą – padidinti įstaigos veiklos vertę. Sveikatos priežiūros įstaigoje (SPI) veiklos vertė apima ne tik ekonominę naudą, bet ir visuomenės sveikatą. Todėl efektyvi vidinė komunikacija turi būti suvokiama kaip „suplanuotas, sistemingas strateginis procesas, apimantis visus įstaigos darbuotojus, o optimizuojant personalo žinias siekiama sukurti dialogą tarp jo“ (Aguerrebere, 2015, p. 53). Šiuo atveju pagrindinė vidinės komunikacijos auditorija yra SPI personalas, veikiantis kaip komanda, todėl visapusiškas jos narių informuotumas, apimantis informacijos valdymą bei sklaidą, tampa viena iš organizacijos stiprybių.

**Problemos ištirtumas.** Vidinės komunikacijos įtaka organizacijos veiklai yra plačiai analizuojama tema lietuvių ir užsienio autorių, tačiau sveikatos priežiūros įstaigos (SPI) vidinė komunikacija nėra pakankamai giliai išanalizuota, paliečiami tik tam tikri aspektai: komunikacija sveikatos priežiūros įstaigose: Schiavo, R (2014); tarpprofesinių ryšių gerinimas: Amudha, P., Hamidah, H. ir Annamma, K. (2018); profesiniai slaugos darbuotojų komunikacijos įgūdžiai: Arnold, E. C. ir Boggs, K. U. (2013), Boyd, C. ir Dare, J. (2014), Moss, B. (2017), Perra, H. J. M. (2015); slaugos darbuotojų etika: Butts, J. B. ir Rich, K. L. (2013); sveikatos priežiūros vadybiniai principai: Gratto, L. J., Moconnell, Ch. R. (2017), Liebler, J. G., Moconnell, Ch. R. (2012), Shortell, S. M. ir Kaluzny, A. D. (2012); vidinė ligoninės komunikacija: Hola, J. ir Maravcova, H. (2013).

Taip pat susiduriama su lietuvių autorių mokslinių darbų trūkumu apie SPI vidinę komunikaciją. Šia temą tik iš dalies paliečia Bioetikos komisijos oficialūs dokumentai kaip Lietuvos gydytojų ir slaugytojų profesinės etikos kodeksai, Rekomendacijos kaip pagerinti SPI darbuotojų ir pacientų bendravimą. Profesorius V. Kasulevičiaus (2015) nagrinėja komandinio darbo svarbą tarp šeimos gydytojo ir kitų asmens priežiūros specialistų. SPI yra ganėtinai uždaros įstaigos, jos kompleksinės, komunikaciniai ryšiai sudėtingi, egzistuoja hierarchinės informacijos srautų problemos, todėl šios įstaigos nenoriai įsileidžia tyrėjus ir atskleidžia turimas problemas. Šis mokslo tiriamasis darbas gali tapti

svariu indėliu apie SPI vidinės komunikacijos sistemą, iškylančias informacijos perdavimo problemas ir jų sprendimo būdus.

**Darbo problema.** Kadangi kiekvienoje organizacijoje savaime susiklosto vidinė komunikacija, neretai vadovai tai laiko pakankama sąlyga organizacijos egzistavimui. Dažniausiai koncentruojamasi tik į viešųjų ryšių vystymą, paslaugų gerinimą, paciento aptarnavimo kokybės užtikrinimą. Viešieji ryšiai yra tik dalis organizacijos komunikacijos sistemos. Tuo tarpu vidinės informacijos srautų koordinavimo tobulinimui, informacijos perdavimo trikdžių komunikaciniais kanalais šalinimui, įvairaus pobūdžio bendravimo barjerų sprendimams skiriama nepakankamai dėmesio. Be to, lieka neįvertinta visapusiška nauda, kurią organizacijos gauna panaikinusios egzistuojančias vidinės komunikacijos kliūtis bei suformavusios efektyvios vidinės komunikacijos strategiją. To pasekmė – didėjanti darbo klaidų tikimybė, apsunkinami tarpasmeniniai ryšiai, neigiama įtaka darbo kokybei bei našumui, darbuotojų lojalumui ir motyvacijai, dėl kylančios vidinės įtampos tarp darbuotojų organizacijos komunikacinis klimatas tampa uždaresnis, mažėja pasitikėjimas kolegomis ir pačia organizacija. Sutrikusi vidinė organizacijos komunikacija kartu neigiamai veikia ir organizacijos santykį su išore, pacientais, išauga pacientų ligų komplikacijų rizika. Tai ypač aktualu didelėse SPI, kuriose dirba skirtingų išsilavinimų, profesijų, pažiūrų, vertybių, tikslų, lyčių, amžiaus ir kitus požymius turinčių asmenų. Todėl siekiant efektyvaus vidinės komunikacijos proceso, atsakomybę turi prisiimti abi šalys: tiek pranešimo siuntėjas, tiek gavėjas. Ilgainiui vidinės komunikacijos kokybės užtikrinimas turi tapti organizacijos strateginio plano dalimi.

Darbe keliami probleminiai klausimai: *Kas lemia sklandų informacijos perdavimą organizacijoje? Kokioje būklėje yra analizuojamos sveikatos priežiūros įstaigos vidinė komunikacija? Kokiomis priemonėmis būtų galima tobulinti vidinį komunikacijos procesą?*

**Darbo objektas:** vidinės komunikacijos tobulinimas.

**Darbo tikslas:** išanalizavus sveikatos priežiūros įstaigos vidinę komunikaciją numatyti tobulinimo galimybes.

Darbo tikslas realizuojamas šiuose **darbo uždaviniuose:**

1. Išanalizuoti vidinės komunikacijos procesą ir reikšmę.
2. Išnagrinėti vidinės komunikacijos funkcijas ir rūšis.
3. Nustatyti vidinės komunikacijos kliūtis ir jų šalinimo būdus.
4. Iširti sveikatos priežiūros įstaigos vidinę komunikaciją.
5. Pateikti sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos tobulinimo sprendimus.

**Tyrimo metodai.** Tyrimo duomenų rinkimui ir apdorojimui pasirinktas trianguliacijos išteklių tyrimo metodas, derinant skirtingus kokybinius ir kiekybinius metodus:

1. Mokslinės literatūros analizė bei sisteminimas naudojami apibrėžiant organizacijos vidinės komunikacijos reikšmę ir procesą, vidinės komunikacijos funkcijas, rūšis, kanalus efektyvios komunikacijos kliūtis ir jų šalinimą bei komunikacinių procesų organizacijoje tobulinimą.
2. Specifinių konkrečios SPĮ vidinės komunikacijos bruožų charakterizavimui bei tyrimo instrumentų pasirinkimui naudota įstaigos dokumentų analizė.
3. Kiekybinis anketavimo metodas, taikomas konkrečios sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos kliūčių identifikavimui, jų šalinimui bei vidinės komunikacijos tobulinimo vadybinių rekomendacijų formulavimui.
4. Pusiau struktūruotas interviu bendraujant tiesiogiai ir elektroniniu paštu. Jų tikslas – papildyti bei patikslinti turimą medžiagą, nesusijusią su anketos klausimais, apie analizuojamos SPĮ vidinės komunikacijos sistemą ir informacinius procesus.
5. Empirinio tyrimo rezultatų analizei ir interpretacijai taikomas duomenų apdorojimo metodas, naudojant SPSS programą.

Darbą sudaro trys dalys – dvi teorinės ir viena praktinė. Pirmoje darbo dalyje, remiantis moksliniais Lietuvos ir užsienio autorių šaltiniais, analizuojama vidinės komunikacijos samprata, procesas, jo reikšmė organizacijai. Gilinamasi į vidinės komunikacijos funkcijas ir rūšis. Išnagrinėjus organizacijos vidinės komunikacijos koncepciją, pereinama prie antrosios darbo dalies, kurioje teoriniu aspektu analizuojamos vidinės komunikacijos kliūtys ir jų šalinimo būdai, tobulinant organizacijos komunikacinius procesus. Trečioje analitinėje dalyje pateikiama tyrimo metodologija ir tyrimo organizavimo principai bei tyrimo rezultatai. Atliekant empirinį tyrimą apibrėžiama konkrečios sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos sistema. Gautų tyrimo rezultatų pagrindu išryškunami sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos barjerai bei pateikiamos rekomendacijos vidinei komunikacijai tobulinti.

# 1. ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS ANALIZĖ TEORINIU ASPEKTU

## 1.1. Organizacijos vidinės komunikacijos procesas

Analizuojant vidinės komunikacijos procesą organizacijoje, tikslinga apibrėžti komunikacijos sampratą.

Komunikacija lotynų kalboje „*communicatio*“ reiškia pranešimas, perdavimas (lietuviuzodynas.lt). Tuo tarpu dabartinės lietuvių kalbos žodyne komunikacijos sąvokai suteikiamos dvi reikšmės. Viena susijusi su fizine jos išraiška - susisiekimu ryšiais, jų priemonėmis, o antroji su tarpasmenine socialine reikšme – bendravimu (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2012, p. 324).

Vieni autoriai vidinę komunikaciją traktuoja kaip organizacijos narių informavimo priemonę (Itiveh, Gbemudu, 2016, p. 1), kiti ją vertina kaip sudėtingą, kompleksinį procesą (Patoko, Yazdanifard, 2014, p. 570; Dennis, Mumby, 2019, p. 6), dar kiti kaip socialinę sąveiką „žmonių socialinė sąveika per pranešimus“ (Pruskus, 2012, p. 54), „organizacijos komunikacija orientuojasi į ryšių kūrimą, ar pasikartojančias tarpasmenines sąveikas su vidiniais organizacijos nariais ir dominančia išorine auditorija“ (Dupe, 2015, p. 7). Tačiau nepaisant konteksto visas šias sampratas vienija esminis komunikacijos požymis – keitimasis informacija. Toks komunikacijos charakterizavimas būdingas proceso mokyklai, kuri komunikacijos tikslu laiko informacijos pasikeitimą tarpusavyje bei jos dėka siekia įtikinti kitus (Pruskus, 2004, p. 9). Tačiau D. K. Mumby ir T. R. Kuhn (2019, p. 11) vien keitimąsi informacija laiko nepakankama komunikavimo sąlyga. Anot jų, organizacijos vidinę komunikaciją sudaro dvi komponentės – prasmės kūrimas ir perdavimas. Šis požiūris artimas semiotinės mokyklos komunikacijos tikslo - „priskirti reikšmę ir suprasti vienas kitą, sukurti savitarpio santykius ir skatinti bendravimą“ (Pruskus, 2004, p. 10) apibrėžimui. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Jr. Gilbert (2006, p. 517) taikliai išreiškia vidinės komunikacijos organizacijoje specifika: „organizaciją sudaro du ir daugiau bendro tikslo siekiantys asmenys, kurio realizavimui svarbus pasikeitimas reikšmėmis – organizacijos nariai privalo susitarti, dėl tam tikrų tik tai ekonominei veiklai būdingų vartojamų terminų sampratos, o pranešimo perdavimui ir supratimui turi suteikti tinkamą formą, išreikštą simboliais“.

Šiuolaikinė organizacijos vidinės komunikacijos koncepcija nutolsta nuo tradicinio jos suvokimo, susieto su statišku darbuotojų informavimu bei pasyvia informacijos tėkme hierarchiniais lygiais. Pereinama nuo „komunikacijos organizacijoje“ prie „organizacijos kaip komunikacijos“ (organizations as communication) požiūrio, kuris yra „kolektyvinių koordinuotų reikšmių sistemų kūrimo ir derinimo procesas, vykstantis per simbolių vartojimą, orientuotą į organizacijos tikslo pasiekimą“ (Mumby, Kuhn,

2019, p. 11). Organizacijos vidinės komunikacijos sampratą išplečiama jai priskiriant interaktyvios, dinamiškos, įvairių krypčių ir formų, aktyviai įtraukiančios visas organizacijos grandis, laisvai judančios informacijos atributus (Cowan, 2017, p. 7; Miller, 2012 p. 12).

Kadangi komunikavimas yra laikomas procesu, tai yra veiksmų seka, susijusi priežastiniais ryšiais, vadinasi vidinė komunikacija organizacijoje vyksta pagal tam tikrus dėsningumus. Bendriausia prasme tam, kad įvyktų komunikacija reikalingas šaltinio tikslas, kitų autorių dar vadinamas idėja, kuris užkoduojamas pranešimo forma ir siunčiamas koku nors kanalu gavėjui. Pastarasis iššifruoja gautą simbolių seką ir paverčia ją prasminga informacija, kurią suvokia. Toks komunikacinio proceso traktavimas būdingas linijiniam komunikacijos modeliui.



1 pav. Linijinis komunikacijos modelis

*Šalt.: Baršauskienė, Almonaitienė ir kt., 2010, p. 76.*

Tai vienakryptis modelis, neturintis tęstinumo. Be to, lieka neaišku, ar perduota žinia buvo tinkamai suvokta. Organizacijoje linijinis komunikavimas dažniausiai pasireiškia vertikalia kryptimi iš viršaus į apačią. Toks bendravimo modelis neretai turi ir neigiamų pasekmių, ypač jei darbuotojai neteisingai interpretuoja individualias užduotis, dėl skirtingo suvokimo. Tai organizacijai reiškia laiko ir finansines sąnaudas, gali pakenkti jos reputacijai, o tokiose įstaigose kaip sveikatos priežiūros galima neatitaisoma žala pacientui. Šiuo ir kitais atvejais būtų pravartu užduoti komunikacijos teoretiko H. Lasswell pateiktus klausimus, žinomus kaip „5W“ formulė: „Kas (siuntėjas) sako ką (pranešimas), per kokį kanalą (komunikavimo terpę), kam (gavėjas), su koku rezultatu (poveikis)“ (Wenxiu, 2015, p. 245). Pateikti klausimai nusako pagrindines komunikacinio proceso sudedamąsias: siuntėjas, pranešimas, kanalas, gavėjas, bei komunikacinio proceso etapus: pranešimo užkodavimas, perdavimas, atkodavimas ir grįžtamasis ryšys.

Nors komunikacijos teorijoje egzistuoja komunikacijos proceso modelių įvairovė, tačiau analizuojamą vidinės komunikacijos organizacijoje temą geriausiai atskleidžia socialinėms situacijoms pritaikytas C. Shannono ir W. Weaverio komunikacijos modelis (žr. 2 pav.), kuriame skirtingai nei linijiniame, komunikacija yra dvipusė, su grįžtamoju ryšiu, visuose proceso lygmenyse gali būti veikiami konteksto (fizinio, psichologinio, semantinio triukšmo).



Galiausiai žinia perėjusi per kanalus pasiekia tikslą – gavėją arba jų grupę, kurie ją suvokia (dekoduoja), suteikdami gautai informacijai prasmę, ir ją interpretuoja pagal turimą ankstesnį patyrimą bei vienodą simbolių suvokimą. „Jeigu simboliai, pasirinkti siuntėjo, gavėjui turi tokią pat reikšmę, tuomet šis tiksliai žinos, ką norėjo pasakyti siuntėjas, ir komunikacijos procesas bus baigtas“ (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, p. 150). Pateiktame komunikacijos proceso modelyje (žr. 2 pav.) komunikacija yra dvipusė: siuntėjas – gavėjas ir gavėjas – siuntėjas, užtikrinanti gavėjo reakcijos perdavimą atgal siuntėjui. Šis cikliškas procesas vadinamas grįžtamuju ryšiu. Organizacijoje grįžtamasis ryšys tarp įvairaus lygmes darbuotojų yra vienas iš esminių sklandaus darbo elementų. Jo dėka komunikatorius gali įsitikinti, ar pranešimo gavėjas tinkamai suvokė siųstą informaciją bei koreguoti jos turinį pagal gavėjo reakcijas, poreikius, o taip pat įsitikinti, ar pranešimas keliaudamas kanalais nebuvo iškreiptas pašalinių veiksnių, dar vadinamų triukšmu arba filtru. Triukšmas gali veikti visus komunikacijos procesus tiek vidinius, tiek išorinius.

Komunikacijos trukdžiai, anot J. Podgorskio, yra vidiniai – psichologiniai, išoriniai – kanalo trukdžiai bei semantiniai, atsirandantys dėl kultūrinių skirtumų, žinių trūkumo, kitoniško pasaulio suvokimo (Pruskus, 2012, p. 55). Kadangi organizacija yra dirbtinai sukurta aplinka, todėl siekiant išvengti pranešimo prasmės iškraipymo, svarbu atsižvelgti į kontekstą (fizinį, socialinį, psichologinį, laiko) bei kultūrinę aplinką, kurioje komunikuojama.

Apibendrinat komunikacijos procesą prieinama prie išvados, jog jis yra dinamiškas, tęstinis, o taip pat formuojamas, valdomas ir kontroliuojamas įvairių hierarchinių grandžių vadovų, kurie privalo turėti komunikacinių kompetencijų. Nors organizacijoje egzistuoja komunikacinių modelių įvairovė, tačiau pagrindinis reikalavimas perduodamai žiniai yra jos kokybė. Todėl kuriant organizacijos vidinės komunikacijos strategiją, būtina atsakingai analizuoti visus informacijos perdavimo etapus, dalyvius, komunikacinį klimatą bei kontekstą, kuriame vyksta vidinė komunikacija. Svarbu aiškiai formuluoti norimą perduoti žinią, tinkamai parinkti jos perdavimo kanalus ir priemones, siekiant iš anksto numatyti ir pašalinti įvairaus pobūdžio trukdžius, o gautos žinios turinio suvokimo ir interpretavimo tikslumui nustatyti, naudoti grįžtamąjį ryšį. Tai organizacijos sėkmės ir pažangos sąlygos.

### 1.1.1. Vidinės komunikacijos reikšmė organizacijai

Vidinė komunikacija, koordinuodama visus organizacijos veiklos elementus (planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę), tampa neatsiejama efektyvaus darbo dalis. Jos tikslas nukreiptas ne tik į sklandų keitimosi informacija procesą, bet taip pat gali teigiamai veikti darbuotojų elgseną, jų

psichologinę būseną, skatinti identifikavimąsi su organizacija. O tai lemia tinkamą sprendimų priėmimą bei užduočių įgyvendinimą, susietą su organizacijos tikslų realizavimu.

O. Hargie (2016, p. 4) kalbėdamas apie efektyvios vidinės komunikacijos reikšmę organizacijai remiasi Jungtinėse Karalystėse atliktais tyrimais. Tyrimų rezultatai atskleidė, jog darbuotojams pagrindinis efektyvios vidinės komunikacijos indikatorius organizacijoje yra žemiausios hierarchinės grandies vadovo komunikaciniai įgūdžiai. Dr. L. E. Kelvin-Iloafu (2016, p. 93) įsitikinusi, jog vadovai, siekiantys tapti gerais komunikatoriais, turi gerinti perduodamą žinią bei stengtis ne tik būti suprastiems, bet suprasti ir kitus. Tam pritaria P. Argenti (2013, p. 176) atkreipdamas dėmesį į informacijos mainus tarp vadovo ir darbuotojų: jei vadovas nesidalins informacija su savo darbuotojais, tai jie taip pat nesidalins idėjomis su juo. Vadovai turi suprasti, jog atviras organizacijos komunikacijos klimato palaikymas skatina pasitikėjimą tarp darbuotojų ir vadovų (J. Cornelissen, 2017, p. 183), o tai ženkliai pagerina darbo kokybę bei skatina organizacijos vystymąsi. Visų grandžių vadovai, atlikdami valdymo funkciją, turi siekti sistemingo ir tikslingo informacijos surinkimo, apdorojimo ir perdavimo bei užtikrinti grįžtamąjį ryšį.

Mokslinėje literatūroje vis dažniau kalbama apie abipusę efektyviai veikiančios vidinės komunikacijos naudą tarp vadovo ir darbuotojų. Šiuolaikiniai darbuotojai yra išsilavinę, žinantys savo vertę, turintys didelių ambicijų ir lūkesčių, ieškantys tokių kompanijų, kuriose galėtų realizuoti savo potencialą bei tobulėti, todėl yra suinteresuoti sėkminga organizacijos veikla. Remiantis tuo apibrėžta vidinės komunikacijos reikšmė darbuotojui ir organizacijai (žr. 1 lentelę):

1 lentelė. Vidinės komunikacijos reikšmė darbuotojui ir organizacijai

| <b>Darbuotojui</b>                         | <b>Organizacijai</b>                              |
|--|---|
| Aktyvesnis dalyvavimas sprendimų priėmime  | Augantis produktyvumas                            |
| Auganti darbo motyvacija, jo prasmingumas  | Efektyvesnis resursų naudojimas                   |
| Didesnis pasitenkinimas darbu, lojalumas   | Mažėjanti darbuotojų kaita                        |
| Kūrybiškumas                               | Didesnis pritarimas ir prisitaikymas prie pokyčių |
| Pasitikėjimas organizacija ir savimi       | Geresni darbo ryšiai                              |
| Stiprėjanti identifikacija su organizacija | Mažėjantys kaštai                                 |
| Geresnis etikos normų laikymasis           | Mažiau nesusipratimų, konfliktų darbe ir streikų  |
| Lyderių išskylinimas                       | Organizacinės kultūros stiprėjimas                |

*Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Hargie (2016), Cornelissen (2017), Mironski (2017).*

Pagrindiniais veiksniais, lemiančiais darbuotojų lojalumą organizacijai A. Bharadwaj (2014, p. 187), įvardina aiškios ir nuoseklios informacijos tėkmę per visus hierarchinius lygius, bendra komunikacinė sistema ir vadovavimo stilius.

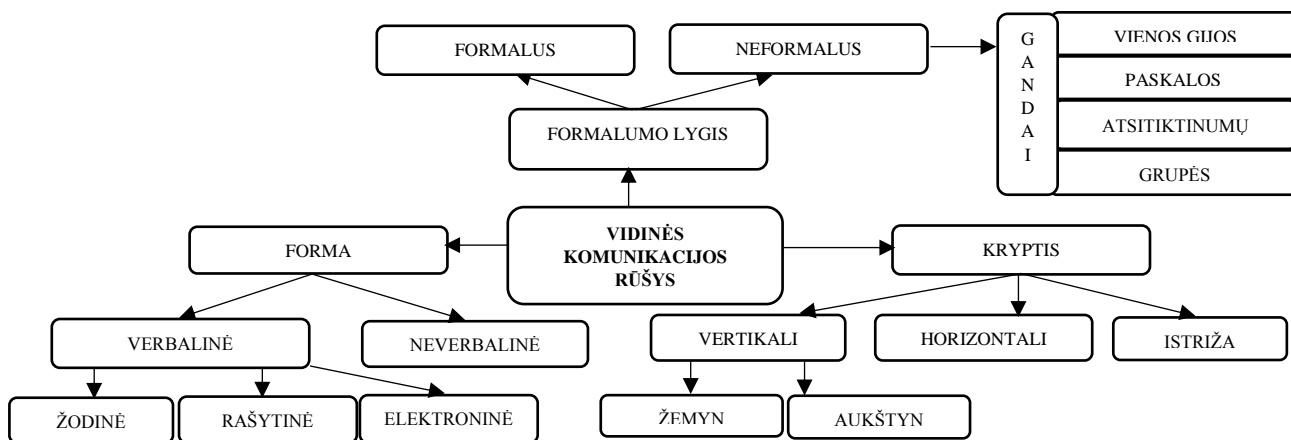
Aniisu K. Verghese puikiai reziumuoja vidinės komunikacijos reikšmę tiek organizacijai tiek, tiek darbuotojui. Pasak jo, efektyvios vidinės komunikacijos vaidmuo yra susijęs su verslo vertės augimu. Ji

gali sumažinti nesusipratimus ir gandus, pasitarnauti kaip pokyčių katalizatorius. Taip pat prisideda prie vidinių santykių stiprinimo bei geresnio aplinkos pokyčių supratimo. Efektyviai bendraujant su darbuotojais galima sukurti organizacinį lojalumą, pasiekti aukštų verslo rezultatų, daryti įtaką organizacijos reputacijai, dalintis žiniomis, įgyti pasitikėjimą, kurti žinias ir sudominti darbuotojus. Vidinė komunikacija pasireiškia kaip santykių ir bendravimo strateginis valdymas, kuris kaip sisteminis procesas ir informacinė sklaida visuose lygiuose, daro įtaką organizacijos efektyvumui (Verghese, 2017, p. 103).

Vidinės komunikacijos reikšmė organizacijai neapsiriboja vien ekonomine sėkme. Ji sąlygoja ir individualių darbuotojų tikslų realizavimą per organizacijos tikslų pasiekimo prizmę. Šiuolaikiniu požiūriu vidinė komunikacija yra organizacijos strategijos dalis, todėl dauguma autorių vidinės komunikacijos reikšmę organizacijai vertina sisteminiu požiūriu. Jei efektyvios komunikacijos dėka organizacijos nariai yra suaktyvinami veikti, kurti, siūlyti idėjas, jaučia savo svarbą ir darbo prasmingumą, tai tuo pačiu didėja ir organizacijos produktyvumas, gerėja komunikacinis klimatas, sėkmingai vystosi organizacinė kultūra, išskyla nauji lyderiai, gerėja pasitikėjimas organizacija tiek jos viduje, tiek išorėje.

## 1.2. Organizacijos vidinės komunikacijos rūšys

Komunikavimo procesas, reikšmės perdavimas ir suvokimas, o taip pat informacijos sklaidos aplinka neatsiejamai priklauso nuo pasirinktos vidinės komunikacijos rūšies (žr. 3 pav.).



3 pav. Vidinės komunikacijos rūšys

Šalt.: Sudaryta autorės.

Dažniausiai organizacijose egzistuoja viena dominuojanti vidinės komunikacijos forma, kryptis bei formalumo lygis, kuris apsprendžia bendravimo stilių. Tačiau visos komunikavimo rūšys daugiau ar mažiau tarpusavyje persipynusios, darančios įtaką organizacijos ir tarpasmeninei komunikacijai.

### 1.2.1. Verbalinė ir neverbalinė komunikacija

Verbalinė ir neverbalinė komunikacija yra glaudžiai susijusios. Abiem atvejais informacija išreiškiama simboliais ir tik geri komunikaciniai įgūdžiai leidžia ją tinkamai perteikti bei interpretuoti.

Verbalinė komunikacija (lot. *verbum* – žodis) – tai tarpusavio sąveika naudojant kalbos ženklus tarp dviejų ar daugiau žmonių (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005, p. 24). Ji skirstoma į žodinę (sakytinę) ir rašytinę. K. Paleckis, A. Mažeikienė ir kiti autoriai (2016, p. 16) prie rašytinės komunikacijos formos priskiria ir bendravimą elektroninėmis priemonėmis. Pastarasis bendravimo būdas garantuoja greitą pranešimo išsiuntimą konkrečiai fiziškai nutolusiai auditorijai, didina informacijos sklaidą, jos pasiekiamumą ir atvirumą organizacijoje.

Žodinė (sakytinė) komunikacija. Kalba yra verbalinių simbolių sistema, kuri leidžia pranešimą išreikšti žodine forma ir suteikti jam prasmę (Morreale, Spitzberg ir kt, 2013, p. 7). Žodžiai yra užkoduotos informacijos simboliai, kurie gali būti sutartiniai, dviprasmiai, abstraktūs (Wood, 2016, p. 106). Sutartinė kalba leidžia sudaryti specialius žodžius, suteikti žodžiams specifines reikšmes. Vidinė komunikacija organizacijoje pasižymi tuo, kad personalas kuria ir naudojami specializuotais terminais, žodynais, kurie suprantami tik tai profesijai ar tos organizacijos darbuotojams, pavyzdžiui teisininkams, medicams ir kitiems. Kadangi simboliai (žodžiai) gali būti suvokti nevienareikšmiškai, tai gali sukelti nesusipratimų tarp darbuotojų. Todėl užkoduojant prasmę rašytiniais ar sakytiniais simboliais yra labai svarbu įvertinti ne tik gavėją, kanalą, bet ir aplinką, kurioje vyks prasmės suvokimas. Simbolių pasirinkimas priklauso nuo daugelio aspektų, kaip išsilavinimo, amžiaus, lyties, kultūros ir kitų bei nuo situacijos, kurioje vyksta bendravimas. Tonas, garsumas, daromos pauzės, kalbėjimo greitis ir sklandumas sąmoningai ar nesąmoningai suteikia žodžiams papildomą reikšmę. Žodinei komunikacijos formai priskiriami įvairūs žanrai: viešosios kalbos, pranešimai, konferencijos, diskusijos, pokalbiai. Verbalinė komunikacija gali būti daug veiksmingesnė, siekiant paveikti kitų žmonių nuomonę ir pasiekti susitarimą, - kadangi kalbėtojas ir klausytojas sąveikauja tiesiogiai, kalbėtojas gauna betarpišką grįžtamąjį ryšį ir gali priderinti savo pranešimą prie situacijos (Paleckis, Mažeikienė ir kt., 2016, p.16).

Rašytinė komunikacija informacijai perduoti pasitelkia raštą. Ji apima įvairių žanrų dokumentus kaip dalykinius laiškus, sutartis, taisykles, organizacijos veiklos strategiją, pranešimus, įsakymus ir kitus. Rašytinės komunikacijos turinys skirtingai nei žodinės yra labiau kontroliuojamas, todėl tam tikrose situacijose, reikalaujančiose informacijos tikslumo, aiškumo, oficialumo, išliekamosios vertės ar perdavimo, laiko perspektyvoje yra patikimesnis bendravimo būdas tarp organizacijos narių. Taip pat ji padeda pasiekti geografiškai nutolusias auditorijas. Tačiau „rašant išlaikomas didelis atstumas

tarp siuntėjo ir gavėjo – grįžtamasis ryšys gali vėluoti valandas ar jo net nebūti“ (Paleckis, Mažeikienė ir kt., 2016, p.16).

Neverbalinė komunikacija apima visus nežodinius komunikacijos aspektus, kurie skleidžia žinią ir turi komunikacinę prasmę. Tokie atributai kaip išvaizda, kūno kalba, gestai, veido išraiškos, akių kontaktas, prisilietimas, balsas, apranga ir kiti elementai suteikia informacijai vertę bei padidina įtakos veiksmingumą jos gavėjui arba komplikuoja jos interpretavimą. Taip pat perduoda subtiliausius santykių, emocijų, vertinimo niuansus bei tokią informaciją, kurią sunku perduoti žodžiais (Pruskus, 2012, p. 69). Neverbalinei kalbai svarbu kontekstas, tai yra aplinka, laikas, erdvė. Sh. P. Morreale, B. H. Spitzberg ir K. Barge (2013, p. 105) išskyrė du pagrindinius fizinės aplinkos elementus, veikiančius komunikaciją: erdvinis išsidėstymas bei žmogaus darbo produktų ir daiktų naudojimas. Mokslininkai nustatė, jog 65% pranešimo prasmės yra perduodama neverbaline komunikacija (Morreale; Spitzberg ir kt., 2013, p. 91). Neverbalinės žinutės prasmė siejama su jos biologine bei socialine (kultūrine) kilme.

Neverbalinis bendravimas atlieka svarbias informacijos perdavimo funkcijas. V. Baršauskienės, J. Almonaitienės ir kitų autorių (2010, p. 109) teigimu neverbalinė komunikacija savaime perduoda tam tikras žinias; paryškina, papildo arba keičia žodinių pranešimų prasmę; atskleidžia žmonių emocijas; reguliuoja pokalbio eigą; parodo statusą bei keičia vidinę būseną. V. Pruskus (2012, p. 80) rekomenduoja nepamiršti, jog neverbalinė komunikacija „tėra papildoma priemonė išsamesnei ir visapusiškesnei gautai informacijai suprasti, kuri dažniausiai priklauso nuo ją priimančiojo kultūros, iš esmės ir lemiančios jo elgseną bei laikyseną“.

Nežodinis bendravimas paprastai suvokiamas kaip labiau įtaigus ir patikimas ypač išreiškiant jausmus. Kai žodžiai neatitinka verbalinės kalbos, intuityviai labiau tikima neverbaliniais kodais. Nežodinis bendravimas – tai daugiakanalė komunikacija, dažniausiai vienu metu apimanti du ar daugiau kanalų (uoslė, rega, klausa, skonis, prisilietimas). Tuo tarpu verbalinė komunikacija paprastai naudoja vieną kanalą (laiškas, pokalbis, instrukcija). Skirtingai nei verbalinis bendravimas, neverbalinis yra suvokiamas kaip neskaidoma visuma, apima dabarties laiką ir yra spontaniškas savo prigimtimi.

Nepaisant skirtumų, verbalinė ir neverbalinė komunikacijos yra susijusios keletą aspektų. J. T. Wood (2016, p. 135) analizuodama verbalinę ir neverbalinę komunikaciją išskiria keturis jų panašumus: simbolinis, kontroliuojamas taisyklėmis, sąmoningas ir nesąmoningas, atspindi kultūrą. Neverbalinė kalba pakartoja žodinius pranešimus, gali juos pakeisti, papildyti, išryškinti svarbias detales arba paneigti (Bonaccio, O'Reilly ir kt. 2016, p. 1047). Dauguma tyrėjų mano, kad verbalinis kanalas naudojamas informacijai perduoti, o neverbalinis apibrėžia tarpasmeninius santykius, kartais net atlieka žodinio pranešimo funkciją (Paleckis, Mažeikienė ir kt., 2016, p.15).

Taigi verbalinę ir neverbalinę komunikaciją galima apibūdinti kaip užkoduotų simbolių seką, kurios galutinis tikslas – perteikti tikslią pranešimo prasmę, yra veikiamas konteksto, aplinkos, kultūros ir kitų faktorių bei komunikaciniame procese papildo viena kitą. Organizacijos kontekste verbalinė komunikacija, dėl formalios, tikslios ir standartizuotos formos, yra pagrindinis ir efektyviausias komunikavimo būdas. Ji yra struktūrizuota, turinti pradžią ir pabaigą. Tuo tarpu, neverbalinė komunikacija labiau taikoma betarpiškai bendraujant su darbuotojais. Tačiau galimas dažnesnis neteisingas reiškinių prasmės interpretavimas.

### 1.2.2. Formali ir neformali komunikacija

Organizaciją galima suvokti kaip daugiasluoksnę, dirbtinai sukurtą socialinę hierarchinę sistemą, kurioje kiekvienas asmuo atlieka savo vaidmenį, nukreiptą bendro tikslo link, ir tam pasitelkiama komunikacija. Taigi organizacijos struktūra daro įtaką taikomai bendravimo formai, kuri skirstoma į:

1. Formali komunikacija;
2. Neformali komunikacija.

Formalus bendravimas organizacijoje vyksta pagal nustatytą tvarką, jos pagrindinis tikslas – efektyvus darbo užduočių atlikimas (Baršauskienė, Almonaitienė ir kt. 2010, p. 61). Ji nukreipta į organizaciją ir jos tikslus. Formali komunikacija vyksta kryptingai hierarchine pareigybių pavaldumo seka per oficialius organizacijos kanalus naudojant sakinę arba rašytinę bendravimo formą. Formali komunikacija organizacijoje gali vykti įvairiomis kryptimis:

1. Vertikali, kuri skirstoma į komunikaciją „aukštyn“ ir „žemyn“ – tai skirtingų hierarchinių lygių keitimasis informacija (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, p. 150);
2. Horizontalus pasikeitimas informacija vyksta tarp asmenų, esančių tame pačiame organizacijos hierarchiniame lygmenyje.
3. Įstriža komunikacija, apibūdina informacijos pasikeitimą tarp skirtingų grandžių darbuotojų (plačiau analizuojama 1.2.3 skyriuje).

Formali komunikacija naudoja verbalinius (susirinkimai, protokolai, oficialūs laišakai, instrukcijos) ir neverbalinius (oficiali apranga, konferencijų salė, vidaus interjeras) kanalus (Liebler, Mocounnell, 2012, p. 492). J. Stoner su bendraautorais (2006, p. 526) atkreipia dėmesį, jog formalių komunikacijos kanalų naudojimas augančioje organizacijoje padeda apimti didesnę atstumą tarp padalinių, neleidžia aukštesnio lygio vadovams paskęsti informacijos pertekliuje. Kita vertus, kliudo laisvai tekėti informacijai tarp įvairių organizacijos lygių. Tradicinis, hierarchinis valdymo stilius naudojami formaliais struktūrizuotais komunikavimo kanalais, kurie padeda užtikrinti sprendimų

priėmimo nuoseklumą, darbuotojų lojalumą, išvengti įvairių nesusipratimų, klaidingo informacijos interpretavimo. Tačiau kartu tai gali slopinti darbuotojų kūrybiškumą, iniciatyvą, dalyvavimą sprendimuose.

Neformali komunikacija yra neatsiejama organizacijos vidinės komunikacinės sistemos dalis. Ji vyksta asmeninių ir socialinių santykių tinklais, kurie susiformuoja spontaniškai, jungiantis žmonėms į neformalias struktūras organizacijoje (Martinkus, Stoškus ir kt., 2010, p. 151). Informacija neformaliais perdavimo kanalais sklinda greitai, neretai iškreipdama pirminę pranešimo prasmę, o taip pat chaotiškai, apeidama formalius kanalus.

K. Spaho (2012, p. 314) teigia, kad neformali komunikacija gali turėti oficialų ir neoficialų pobūdį. Oficialus pobūdis pasireiškia pokalbiuose tarp darbuotojų per telefono ryšį, šnekantis „akis į akį“, elektroniniu paštu ar kitomis medijos priemonėmis, siekiant greičiau sutvarkyti reikalus. Neoficiali, neformali komunikacija Lietuvoje dar vadinama „gandų“, o užsienyje „vynuogienojų“ komunikacija. K. Spaho (2012, p. 314) išskiria keturis gandų tipus (žr. 1 priedą):

1. Vienos gijos grandinė. Vienas asmuo perduoda informaciją kitam, šis sekančiam.
2. Paskalų grandinėje asmuo perduoda pranešimą visiems, ką sutinka, o pastarieji nebūtinai skleidžia šią žinią toliau.
3. Tikimybių grandinėje asmuo atsitiktinai bendrauja su kitu asmeniu.
4. Grupės grandinėje asmuo perduoda informaciją tik pasirinktiniams asmenims, kurie skleidžia žinią kitiems pasirinktiems asmenims ar grupėms.

Nors gandai turi neigiamą atspalvį, tačiau jie yra svarbus socialinės informacijos šaltinis, kuriuo darbuotojai neretai pasitiki labiau nei oficialiu aukščiausios vadovybės pranešimu. Jie kyla reaguojant į neaiškias, dviprasmiškas situacijas (Manaf, Ghani ir kt., 2013, p. 61).

Neformalios komunikacijos turinys kokybiniu atžvilgiu yra abejotinas, o informacijos skleidėjas paprastai nežinomas. Todėl tokia informacija gali būti daugiau žalinga, nei naudinga organizacijai. Tačiau šis procesas iš dalies gali būti valdomas aukštesnio lygmens vadovų paskleidus tikslią informaciją tarp darbuotojų ir taip išsiaiškinat jų tikrąją nuomonę apie vienus ar kitus aktualius klausimus. O taip pat rekomenduojama patikrinti gandus susijusius su darbine veikla ir jei jie yra žalingi organizacijos reputacijai, stabilumui, vidiniam klimatui būtina sustabdyti jų sklaidą (Bharadwaj, 2014, p. 189). Gandai yra filtras ir grįžtamojo ryšio mechanizmas, išryškinantis darbuotojams aktualius klausimus, išverčiantis formalius pranešimus į grupėje vartojamą žodyną (Robbins, 2006, p. 155). Šiai nuomonei pritaria I. Iosim, T. Iancu ir kiti autoriai (2010, p. 128) teigdami, jog neformalius kanalus dažniausiai pasitelkiama vykdant pokyčius organizacijoje.

Taigi, formali ir neformali komunikacija organizacijoje papildo viena kitą ir taip užtikrina efektyvesnę informacijos sklaidą organizacijoje. Neformalūs kanalai organizacijoje dažniausiai atsiranda ir suaktyvėja dėl formalių kanalų trūkumo, jų neefektyvumo ar pasitikėjimo vadovybe mažėjimo. Jie yra tarsi organizacijos vidinio klimato indikatoriai, atskleidžiantys darbuotojų nuomones, nuotaikas, oficialios informacijos įsisavinimo laipsnį. Šiuo atveju vadovų užduotis yra taip koordinuoti informacijos srauto kanalus, kad būtų išlaikytas balansas tarp formalaus ir neformalaus bendravimo, nukreipiančio darbuotojus organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo link.

### 1.2.3. Vertikali, horizontali ir įstrižinė komunikacija

Komunikacijos kryptys, vertikali, horizontali, įstriža, egzistuojančios organizacijoje, priklauso nuo vyraujančios organizacijos struktūros. Kuo organizacijos struktūra yra žemesnė, tuo abipusė informacijos tėkmė yra spartesnė.

Tradicinės teorijos teigia, jog informaciniai srautai per hierarchinius organizacijos lygmenis turi tekėti vertikalia kryptimi. Vertikalios komunikacijos perdavimas iš lygmens į lygmenį gali būti nukreiptas iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų.

Vertikalios komunikacijos iš viršaus į apačią tikslas – informuoti, patarti, vadovauti, mokyti ir tobulinti personalą, o taip pat teikti visą būtiną informaciją, susijusią su organizacijos veikla ir politika (Cirnu, Busan et al., 2016, p. 22). Šio tipo komunikacija didžiąja dalimi yra formali, žodinė arba rašytinė. K. Spaho (2012, p. 311) išskiria penkis komunikacijos srautų iš viršaus į apačią tipus:

1. Nurodymai kaip daryti.
2. Informacija apie konkrečius tikslus ir jų ryšius su kitais organizacijos tikslais.
3. Informacija apie nuostatas, taisykles ir procedūras;
4. Informacija apie poveikį asmenims, grupėms ir organizacijai.
5. Ideologinio pobūdžio informacija, padedanti siekti organizacijos tikslų ir misijos.

Siuntėjas visada yra aukštesnio lygmens atstovas, kuris per formalius komunikacinius kanalus siunčia pranešimą žemesnio lygmens darbuotojams. Grįžtamasis ryšys gali būti vienpusis arba dvipusis.

Vertikalios komunikacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip gerai vadovai pažįsta savo darbuotojus bei išmano organizacijos vidinę komunikacinę sistemą. Komunikuojant tokių būdu problemos kyla tada, kai vadovai neužtikrina informacijos, reikalingos pareigoms atlikti, subordinacijos. Remiantis D. Fisher, kuo daugiau hierarchinių lygmenų yra organizacijoje, tuo didesnė tikimybė prarasti svarbią informaciją (Spaho, 2012, p. 312). Sklandus informacijos srautas „žemyn“ užtikrina teigiamą organizacijos

mikroklimatą, sumažėja įtampa tarp hierarchinių grandžių, padidėja saugumas bei atliekamų darbų kokybė.

Vertikalios komunikacijos iš apačios į viršų tikslas – pateikti aukštesniems valdymo lygiams informaciją apie tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose, ir tai yra geriausias būdas aukštesnio lygio vadovams įvertinti komunikacijos iš viršaus į apačią veiksmingumą bei bendrą organizacijos komunikaciją (Spaho, 2012, p. 312). B. Martinkus, S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2010, p. 151), analizuodami informacijos judėjimo „aukštyn“ organizacijai privalumus, akcentuoja darbuotojų įtraukimą į bendrą įmonės tikslų įgyvendinimą, sukuriama svarbumo ir įvertinimo jausmas. E. Baden (2015, p. 577) atkreipia dėmesį, jog darbuotojai, esantys žemesnėse grandyse yra arčiau specifinių problemų, geriau įvertina jų praktines sprendimų galimybes, nei vadovai iš aukštesnių grandžių, todėl jie išreiškia naujas idėjas, kūrybinius problemų sprendimų būdus. Šis komunikavimo tipas gali būti tiek formalus (darbuotojų ataskaitos), tiek neformalus (neoficialūs susirinkimai, darbo šventės).

Horizontali komunikacija vyksta tarp tame pačiame hierarchijos lygmenyje esančių darbuotojų. Ji yra susijusi su užduočių vykdymu, informacijos mainais apie užduotis tarp kolegų ar lygiaverčių darbuotojų. Horizontalus komunikavimas padeda taupyti laiką ir užtikrinti užduočių bei veiksmų koordinavimą. Taip pat tiesioginis bendravimas atlieka padalinio vidinių problemų ir konfliktų sprendimo bei informacijos tarp padalinių koordinavimo funkcijas (Lindstam, 2016, p. 12, 68). Jos prigimtis neformali, tačiau gali būti formaliai sankcionuojama. Horizontalus komunikavimas tik papildo, bet neatstoja vertikalios. Šiam požiūriui prieštarauja L. R. Men (2014, p. 267) horizontaliąją arba simetrinę vidinę komunikaciją vadindama viena iš efektyviausių darbuotojų ir organizacijos komunikacijos strategijų, kuri palengvina organizacijos ir darbuotojų dialogą, stiprina darbuotojų ištikimybę, pasitenkinimo darbu jausmą, susitapatinimą su organizacija.

Įstriža komunikacija vyksta tarp darbuotojų, kurie nėra tame pačiame hierarchiniame lygmenyje ir nepalaiko tiesioginių ryšių tarp skirtingų hierarchijos lygių. Nors šis komunikacijos tipas retai taikomas organizacijose, tačiau S. M. Shortell ir A. D. Kaluzny (2012, p. 163) įsitikinimu sveikatos priežiūros įstaigose šis bendravimo tipas tampa vis svarbesniu, ypač krizinėse situacijose, kai reikia nedelsiant duoti nurodymus žemesnio lygio darbuotojams, aplenkiant kitas hierarchines valdymo grandis. Čia akcentuojamos kompetencijos ir gebėjimai, nukreipti bendro tikslo siekimui, o ne pavaldumas. Organizacijos pagal veiklos aktyvumo požymį įstrižą komunikaciją naudoja skirtingiems informaciniais poreikiams. Aktyviose, aukštos kvalifikacijos organizacijose, darbuotojai įstrižą komunikaciją naudoja informacijos, reikalingos sudėtingoms darbo problemoms spręsti, paieškai. Tuo

tarpu mažiau veikliose organizacijose darbuotojai jos pagalba ieško informacijos apie tinkamą esamų darbo procedūrų taikymą (Baden, 2015, p. 577).

Įstriža komunikacija organizacijoje dažnai suformuoja planuotus ir neplanuotus komunikacinius tinklus. Planuoti tinklai, sudaryti vadovybės nurodymu iš skirtingų lygmenų ir skirtingų kompetencijų darbuotojų, siekiant vieningo tikslo. Tuo tarpu, neplanuoti tinklai ne visada orientuoti į organizacijos tikslus, tačiau svarbūs kaip informacijos ir socialinės paramos šaltiniai.

Išanalizuotų šaltinių pagrindu prieita prie išvados, jog efektyviai veikianti organizacija sugeba išnaudoti komunikacinių hierarchinių ryšių privalumus. Ji užduočių, problemų sprendimui, idėjų generavimui, tikslios, oficialios informacijos perdavimui, nepageidaujamos informacijos valdymui ir kitiems informaciniams procesams veikti pasitelkia įvairių krypčių komunikaciją. Vertikali komunikacija iš viršaus į apačią atspindi organizacijos valdymo struktūrą ir yra dominuojanti. Tuo tarpu vertikali iš apačios į viršų, horizontali ir įstriža komunikacija, turinti išreikštą grįžtamąjį ryšį, yra susijusi su socialiniu – psichologiniu darbuotojų dalyvavimu organizacijos veikloje, jų gilesniu įsitraukimu į sprendimų priėmimą.

### **1.3. Organizacijos vidinės komunikacijos funkcijos**

Vidinės komunikacijos funkcijos organizacijoje apibrėžiamos pagal tikslus, kurie skatina sistemos veiklą (pvz.: konfliktų valdymo, sprendimo priėmimo, organizacijos kultūros vystymo ir kt.). Taigi komunikacijos funkcija yra tai, ką komunikacinių elgesiu bandoma atlikti ar iš tikro įgyvendinama (Morreale, Spitzberg ir kt, 2013, p. 33). P. Sh. Morreale, B. H. Spitzberg ir J. K. Barge (2013, p. 33) įsitikinimu skirtingi komunikacijos tikslai ir funkcijos, priklausomai nuo konteksto, kuriame yra vykdomos, sąlygoja atitinkamą efektyvią asmens elgseną.

Mokslinėje literatūroje egzistuoja vidinės komunikacijos funkcijų įvairovė, tačiau užsienio ir lietuvių autoriai sutartiniai išskiria keturias pagrindines vidinės komunikacijos organizacijoje vadybines funkcijas:

1. Informavimo funkcija yra organizacijos vidinės komunikacijos sistemos efektyvumo rodiklis. Tinkamai užkoduota, perduota ir suvokta informacija leidžia vadovams operatyviai priimti reikiamus sprendimus, o darbuotojams sklandžiai ir kokybiškai atlikti užduotis. Informacijos sklaida organizacijoje padeda remti jos tikslus, politiką, filosofiją bei patenkinti darbuotojų ir vadovų informacinius poreikius.
2. Motyvavimo funkcija atlieka pageidaujamo darbuotojų elgesio ir veiksmų skatinimą. Norint pasiekti geriausių rezultatų, turi būti nuolatinis darbuotojų motyvavimas, kuris pasireiškia per

verbalinius ir neverbalinius komunikacinius kanalus bei vyksta visomis kryptimis. Ypač motyvuojančiai veikia tarpasmeninis bendravimas, pagrįstas darbo rezultatais.

3. Emocijų raiškos funkcija siejama su darbuotojų emociniu, socialiniu bendravimo poreikio tenkinimu. Tokiu būdu perduodama informacija apie tai, ar kitų elgesys buvo pageidautinas, priimtinas, ar atitiko lūkesčius (Baršauskienė; Almonaitienė ir kt, 2010, p. 61). Ši funkcija ypač svarbi vadovams, siekiantiems įtikinti, paveikti darbuotojus vienokiu ar kitokiu klausimu.
4. Kontrolės funkcija vykdoma per hierarchinę organizacijos struktūrą, per formalias komunikavimo priemones, kurias privalo vykdyti visi darbuotojai (instrukcijos, protokolai ir kt.) ir neformalias, kurios priverstinai kontroliuoja asmenį prieš jo valią. Kontrolės funkcija pasireiškia ir per darbuotojų įvertinimą (ataskaitos, metiniai planai, pokalbiai „akis į akį).

K. Spaho (2012, p. 311), St. Vladutescu (2015, p. 542) įsitikinę, jog pagrindinis organizacinės komunikacijos vaidmuo atitenka ryšių kūrimui, kuris orientuotas į organizacijos strateginių tikslų pasiekimą. Todėl itin svarbi tarpasmeninių ryšių vystymo funkcija. Ši funkcija glaudžiai susijusi su pasitikėjimo funkcijos vystymu. Pasitikėjimas kolegomis ir savo vadovu yra paremtas ne informacijos kiekybe, bet kokybe. Mokslininkai nustatė, jog pasitikėjimas betarpiškai susijęs su organizacijos atvirumo suvokimu, kuriam esant darbuotojai įtraukiami į dalyvavimą (Sadia, Salleh et al. 2016, p. 36).

Apibendrinant galima teigti, kad visos minėtos vidinės komunikacijos funkcijos yra orientuotos į organizacijos vidinių procesų sklandžią veiklą sujungiant informacijos srautus į vieningą sistemą per žmogiškuosius ryšius. Jų dėka darbuotojai geriau suvokia savo atliekamus vaidmenis ir vietą organizacijoje. Jos tarpusavyje glaudžiai susijusios ir vienodai reikšmingos. Nepaisant informavimo ir vadybinių funkcijų svarbos, vidinė komunikacija, daugelių autorių nuomone, atlieka pagrindinę socialinių reikšmių ir įtakų darbuotojams funkciją.

## 2. ORGANIZACIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS KLIŪTYS

### 2.1. Organizacijos vidinės komunikacijos barjerai

Sėkmingai veikiančios organizacijos negali egzistuoti be keturių vadybinių funkcijų: planavimo, organizavimo, valdymo ir kontrolės. Šie procesai apima vidinius ir išorinius veiksmus, kurių veiklai reikalingas išorinis bei vidinis informacijos apsikeitimas. Kadangi informacijos cirkuliacija yra nepertraukiama, todėl dauguma organizacijų vidinę komunikaciją traktuoja kaip savaimę susiklosčiusią informacijos srautų procesą. Tačiau nekontroliuojama vidinė komunikacija gali sąlygoti įvairių bendravimo ir informacijos perdavimo tarp hierarchinių lygių bei kolegų trikdžių, kurie iškreipia informacijos turinį. To pasekmė didėjanti darbo klaidų tikimybė, apsunkinami tarpasmeniniai ryšiai, o taip pat turi neigiamos įtakos darbo kokybei bei našumui, darbuotojų lojalumui ir motyvacijai. Sutrikusi vidinė organizacijos komunikacija kartu veikia ir organizacijos santykį su išore, partneriais, rinka, klientais, pacientais. Todėl komunikavimo kliūčių identifikavimas ir šalinimas, turėtų būti viena iš prioritetinių veiklų organizacijoje.

Analizuojant lietuvių ir užsienio autorių požiūrius į organizacijos komunikacijos barjerus išryškėja vidinės komunikacijos kliūčių grupavimo įvairovė, kurią vienija informacijos esmės iškreipimas. Vidinės komunikacijos kliūtys gali būti klasifikuojamos remiantis, kuriame komunikacinio proceso etape iškyla trukdžiai:

- Su siuntėju susiję komunikaciniai trukdžiai kyla, dėl netinkamo pranešimo planavimo, tikslo nustatymo, auditorijos parinkimo, pranešimo formavimo, kodavimo, kalbos, formos ar kanalo parinkimo.
- Su gavėju susijusios bendravimo kliūtys apima prastą klausymąsi, išsiblaškimą, skirtingą suvokimą, vertybes, nuostatas, profesinių žinių ar kompetencijos neatitikimą ir kita.
- Su kanalu susijusios komunikacinės kliūtys, sąlygotos išorinių veiksmų kaip triukšmas, netinkamas kanalo parinkimas, techniniai trukdžiai ir kita.
- Su grįžtamu oju ryšiu susijusios informacijos perdavimo problemos atsiranda tada, kai jis būna nepakankamas arba visai nebūna bei susiduriama su aukščiau minėtais komunikacinio proceso etapų problemomis.

Tačiau dažniausiai mokslinėje literatūroje vidinės komunikacijos kliūtys grupuojamos, remiantis sąlygomis ar aspektais, kurie trukdo efektyviai vidinei informacijos sklaidai:

- Fiziniai ir aplinkos barjerai.

- Semantiniai, kalbiniai barjerai.
- Kultūriniai barjerai.
- Psichologiniai, asmeniniai barjerai.
- Organizacijos struktūros barjerai.
- Technologiniai barjerai.

Fiziniai ir aplinkos barjerai. Pasak R. Turaga (2016, p. 63), fiziniai barjerai yra tie, kurie fiziškai būtini sėkmingai užbaigti komunikaciją (popierius, rašiklis, kėdė, stalas, infrastruktūra ir kita). O aplinkos barjerai apima, tai kas mus supa (temperatūra, išorinis, rašytinis, vaizdinis, emocinis triukšmas). Dr. R. Kapur (2018) šiuos barjerus klasifikuoja į laiko (greitų komunikacijos kanalų vystymas), atstumo (nepageidaujamo atstumo ryšių sistemoje šalinimas), vietos (vieta, kur komunikuojama turi būti neperkrauta, švari, netriukšminga) ir medijų (komunikacijos tikslais naudojama terpė turi būti tinkama, apibrėžta, suprantama). Vienas iš pagrindinių medicinos personalo komunikacijos barjerų yra susijęs su laiko stoka bendrauti apie paciento būklę. Šis veiksnys sąlygoja chaotiškos informacijos ignoravimą, todėl dalis reikšmingos informacijos gali nesulaukti tinkamo dėmesio iš jos gavėjo. Fizinis atstumas tarp medicinos personalo silpnina jų santykius ir gilina komunikacijos spragas. Kita vertus, jei ligoninėje dirba keli didelis skaičius medikų, beveik neįmano palaikyti ryšius su kiekvienu iš jų.

Semantiniai, kalbiniai barjerai kyla išreiškiant ir perduodant pranešimo prasmę. Vartojama kalba ir žodynas turi būti abipusiai suprantami. Tai ypač aktualu skirtingų profesijų komunikacijai. Tyrimais įrodyta, kad viena iš dažnų kliūčių, bendradarbiaujant šeimos gydytojui su kitais specialistais, neišsamiai, netaisyklingai parašyti siuntimai ir atsakymai, kurie laikomi pagrindiniais bendravimo instrumentais tarp jų (Šeimos medicinos pagrindai, 2016, p. 53).

Kultūrinius barjerus, anot Dr. K. U. Rani (2016, p. 75), lemia vertybių, įsitikinimų ir požiūrių skirtumai, sąlygoti skirtingų kultūrinių faktorių kaip amžiaus, socioekonominio statuso, išsilavinimo lygmens.

Psichologiniai, asmeniniai barjerai susiję su gebėjimu suprasti kito asmens ar asmenų grupės suvokimo lygį, mąstymo kryptį. Pranešimo kodavimas ir dekodavimas remiasi asmens socialiniu ir ekonominiu pagrindu bei turima patirtimi (Stegaroiu, 2014, p. 67). Emocijos, kaip nepasitikėjimas, pyktis, priešiškus gali trukdyti komunikacijos procesui bei veikti grupės mąstymą (Liebler, Moconnell, 2012, p. 494). Kylantys konfliktai gali lemti sąmoningą informacijos iškraipymą, slėpimą, oponento ignoravimą. Suvokimo klaidos komunikacijos procesuose gali kilti dėl dalies informacijos praleidimo, per didelio dėmesio sutelkimo į nereikšmingas detales, neteisingi ryšiai tarp atskirų

suvokiamų elementų interpretavimo bei daromos neteisingos prielaidos apie žmones, remiantis ankstesne patirtimi (Paleckis, Mažeikienė ir kt., 2016, p. 20).

Organizacijos struktūros barjerai yra susiję su organizacijoje egzistuojančiu hierarchiniu valdymo modeliu (komunikacijos kanalai vieniems darbuotojams prieinami, kitiems uždari), dydžiu (kuo didesnė organizacija, tuo didesnė komunikacijos trukdžių tikimybė), organizacijos gyvavimo ciklu (keičiantis organizacijos gyvavimo ciklams gali būti efektyvūs skirtingi komunikacijos kanalai) (Liebler, Moconell, 2012, p. 494) bei darbuotojų hierarchija (hierarchiniai pavaldumo lygmenys kuria vertikalius psichologinius atstumus (Baršauskienė, Almonaitienė, 2010, p. 68).

SPI ypač aktualus efektyvus gydytojų ir slaugytojų bendravimas bei bendradarbiavimas, kuris komplikuojasi dėl autoriteto galios, socialinio statuso, lyties, nuomonių išsiskyrimo (Amudha, Hamidah et al., 2018, p. 1). P. Amudha, H. Hamidah ir kitų mokslininkų (2018, p. 4) atliktas tyrimas atskleidė, jog komunikacijos kliūtys sąlygotos žinių ir specialybės terminologijos išmanymo stokos, naujų slaugytojų, dėl patirties trūkumo, ignoravimas darbo vietoje, teorinių ir praktinių žinių neatitikimas, gydytojų asmeninių savybių, jų nuotaikos svyravimų, o taip pat neaiškios gydytojų rašybos bei kitų aplinkos veiksnių.

K. U. Boggs (2016, p. 59), analizuodamas efektyvią komunikaciją SPI, išskiria du organizacinius barjerus, susijusius su klinikinėmis rizikomis:

1. Fragmentacija – tai komunikacijos trūkumas, atsirandantis perduodant paciento priežiūros atsakomybę kitam medicinos personalo nariui (praleidžiama pagrindinė informacija, nesilaikoma pranešimo formato nuoseklumo).
2. Nepakankami pranešimai apie klaidas (ginčus, darbo saugą, reputacijos teršimą).

Šie barjerai kelia ne tik vidinę įtampą tarp darbuotojų, bet kartu atsiliepia ir organizacijos komunikaciniam klimatui, jis tampa uždaresnis, mažėja pasitikėjimas kolegomis ir pačia organizacija.

Organizacija, siekdama prisitaikyti prie kintančių aplinkos ir rinkos sąlygų keičia darbuotojus, teikiamas paslaugas, produktus. Naujas žmogus organizacijoje dar neturi pakankamo informacijos багаžo apie įstaigą, jos kultūrą, vertybes, jam sunku greitai ir sklandžiai įsilieti į komunikacinį procesą. O per didelis informacijos srautas, neaiški informacija ar netinkamai parinktas žodynas pranešime bei tokia, kurią darbuotojai laiko nereikšminga, skatina darbuotojų ne lojalumą, pagarbos vadovams, organizacijos kultūrai trūkumą. Organizaciniai barjerai daugiausia susiję su formaliais informacijos perdavimo kanalais, kur informacija tekėdama „žemyn“ dažniausia būna nepakankama, o tekėdama „aukštyn“ iškreipta. Tuo tarpu horizontalios komunikacijos trukdžius lemia asmeninės darbuotojų savybės (konkurencija, žinios, motyvacijos trūkumas).

Technologiniai barjerai. Vieni autoriai pažangių technologijų taikymą organizacijos vidinėje komunikacijoje laiko privalumu, tačiau kiti pažymi, jog šios technologijos gali sukelti komunikacinių trukdžių. Pavyzdžiui, K. U. Boggs (2016, p. 511), remdamasis studijomis teigia, jog kombinuota elektroninė ir popierinė dokumentacija, trugdo darbui. Ši problema paplitusi tiek besivystančiose, tiek išsivysčiusiose šalyse (Khalifa, 2013, p. 337).

Kita informacinių technologijų (IT) keliamą komunikacinę problemą yra susijusi su nevieningu standartizuotos medicinos terminologijos diegimu SPI informacinėse kompiuterinėse sistemose (Boggs, 2016, p. 506). M. Khalifa (2013, p. 337) pagrindinėmis kliūtimis, diegiant informacines sistemas ligoninėse, įvardina pažangių informacinių sistemų technologijų sąnaudas, medicinos personalo techninių ir kompiuterinių žinių stoka, duomenų apdorojimo priemonių trūkumas. Autorius daro prielaidą, jog viena iš pagrindinių kliūčių, dėl kurių vėluojama priimti ir sėkmingai įgyvendinti sveikatos informacines sistemas ir elektroninius medicininius įrašus praktikoje, yra didelis gydytojų ir kitų sveikatos priežiūros specialistų pasipriešinimas bei neigiamas požiūris į šias sistemas.

Technologinius barjerus sąlygoja atsakomybės ir reguliavimo reglamentų skirtumai tarp valstybių bei kompiuterinių sistemų saugumo problemos (Boggs, 2016, p. 524). Tokie komunikavimo būdai, kaip pranešimų gavikliai, išmaniosios technologijos, elektroninė medicininių įrašų sistema, elektroninis paštas gali padidinti bendravimo barjerus, iškreipdami gauto pranešimo esmę tinkamai neperteikdami jo intonacijos ar svarbos. Be to, dėl įrangos gedimų, pranešimo galima ir visai negauti.

Viena vertus, vidinės komunikacijos barjerai kelia daug problemų, yra susiję su papildomomis investicijomis, pastangomis. Kita vertus, jie yra indikatoriai, nurodantys informacijos perdavimo proceso trūkumus, todėl galimi egzistuojančios vidinės komunikacijos teigiami pokyčiai, tobulinimas. Akivaizdu, kad vidinės komunikacijos barjerai dažniausiai kyla tarpasmeninių ryšių lygmenyje, kurie sąlygoja pranešimo turinio prasmės iškreipimą. Komunikaciniai barjerai neigiamai veikia tiek organizacijos personalo pasitikėjimą savimi, vienas kitu, tiek darbo kokybę. Organizacijos vidinės komunikacijos standartizavimo, etikos nebuvimas, nevienodo lygmens komunikaciniai personalo įgūdžiai kuria chaotišką bendravimą tarp darbuotojų, nes jie komunikuoja tomis priemonėmis ir kanalais, kurie priimtinausi jiems, o ne tinkamiausi informacijai perteikti. To pasekmės ne tik konfliktinės situacijos tarp organizacijos personalo, nusivylimas ja kaip darbovieta, bet ir ekonominės.

### 2.1.1. Organizacijos vidinės komunikacijos barjerų šalinimas

Komunikacinių barjerų šalinimas yra gyvybiškai svarbus organizacijos produktyviai veiklai. Visų pirma tai aukščiausio hierarchinio lygmens vadovų atsakomybė. Komunikacijos kliūčių eliminavimas

turėtų būti sistemingas, apimantis visą organizaciją, visų kanalų, formų ir kryptių informacijos srautus tarp visų organizacijos struktūrinių padalinių bei hierarchinių lygmenų. Kitaip tariant, organizacija turi parinkti tinkamus komunikacijos barjerų įveikimo metodus. Vieni barjerai tokie kaip spontaniški konfliktai tarp darbuotojų, technologiniai trukdžiai yra laikini ir nesunkiai pašalinami. Kiti reikalauja išsamios analizės ir tolesnio veiksmų plano (apie tai plačiau kalbama 2. 2. skyriuje)

Norint sukurti efektyvios komunikacijos planą, reikėtų pradėti nuo veikiančios komunikacinės sistemos organizacijoje audito. Komunikacijos auditas paprastai apima organizacijos vidinės komunikacijos, tikslų ir veiksmų kokybės vertinimą (Reginald, Jeanette, 2014, p. 215). Anot V. Baršauskienės, J. Almonaitienės ir kitų autorių (2010, p. 70), auditavimas turi būti sistemingas ir vykdomas atsižvelgiant į įmonės tikslus, struktūrą, išteklius, darbuotojų poreikius ir kvalifikaciją. Komunikacijos auditoriai, renkantys, analizuojantys ir vertinantys duomenis, gali būti tiek pačios organizacijos tam tikslui parinkti asmenys, tiek išorės. Išvadose pateikiamos rekomendacijos, kaip efektyvinti vidinę komunikaciją.

Kaip priemonė identifikuoti vidinės komunikacijos trukdžius, organizacijos pasitelkia SSGG (Silpnybės, Stiprybės, Galimybės, Grėsmės) analizės metodą. SSGG analizė labiau tinka įvertinti bendrą vidinės komunikacijos būklę. Pavyzdžiui, J. Hola ir H. Moravcova (2013, p. 59), atlikusios kiekybinį pasirinktos X ligoninės vidinės komunikacijos tyrimą, išsiaiškino, jog neretai susiduriama su tokiais vidinės komunikacijos barjeriais kaip: komunikacinių įgūdžių stoka, neformalių komunikacijos formų trūkumas, ligoninė neturi komunikacijos strategijos, etikos kodekso.

Atpažinus bendravimo proceso kliūtis, galimos tokios komunikacinių barjerų, veikiančių organizacijos informacijos procesą pagal įvairius aspektus, šalinimo išeitys:

Fizinius ir aplinkos barjerus, pasak S. M. Shortell ir A. D. Kaluzny (2012, p. 171), galima sumažinti, jei siuntėjas ir gavėjas įsitikins, jog skyrė pakankamai dėmesio pranešimui ir parinktas tinkamas laikas šiai informacijai pranešti.

Dr. K. U. Rani (2016, p. 76) fizinių ir aplinkos barjerų įveikimui siūlo:

- Personalo darbo vietos turi būti išvėdintos, bet ne šaltos.
- Aplinka turi būti komfortabili ir saugi.
- Įsitikinti, kad niekas neblaškytų darbuotojų dėmesio (televizoriaus ekranas, veikla už lango ar durų).
- Išjungti mobiliuosius prietaisus, kai bendraujama su kitu asmeniu.
- Prieš pradėdant pokalbį palaukti, kol mechanizmų ar kitoks blaškantis dėmesį triukšmas, nutils.
- Jei įmanoma pereiti į tylesnę, ramesnę patalpą.

- Naudoti organizacijoje priimtą rašytinės kalbos formatą. Jei reikia paprašyti pagalbos.

Vadovai, kasdien susiduria su daugybę įvairių pranešimų, todėl sunku atrasti pakankamai laiko įsigilinti į kiekvieną iš jų. Šiam tikslui siūloma vadovautis tokiais laiko valdymo principais kaip trumpa, aiški žinutė, laikas pokalbiams turi būti sutartas iš anksto, o spontaniški pokalbiai gali būti atidėti kitam laikui, kai vadovas galės tinkamai išklausti darbuotoją. Siekiant sumažinti išorinio triukšmo lygį, būtina atpažinti ir pašalinti jo šaltinį (pvz.: garsiai sklindanti muzika iš radijo imtuvo, per didelis karštis kabinete). Emocinio ar vidinio triukšmo kontroliavimas apima įvairius nusiramavimo būdus, koncentracijos didinimo metodus, taip pat reguliarias pertraukas tarp darbo valandų.

Semantinių ir kalbinių barjerų šalinimas. Nesvarbu, kokia kalba bendraujama, svarbiausia, jog būtų naudojama visoms pusėms suprantama, aiški ir paprasta kalba. Tai ypač aktualu bendraujant su skirtingos profesijos darbuotojais. Siekiant kalbos aiškumo galima naudotis vizualinėmis priemonėmis. Įtraukiant į bendravimo procesą neverbalinės kalbos elementus, labai svarbu atkreipti dėmesį su kuo vedamas pokalbis, kokiame kontekste ir paros laike tai vyksta. Kalbėjimo garsumas ir tembras vedant dalykinius pokalbius turi būti kontroliuojamas. Perteikiamas žodinis turinys turi neprieštarauti neverbaliniui elgesiui.

Ypatingas dėmesys vidinės komunikacijos kliūčių šalinimo procese atitenka atskiriems komunikacijos elementams - tai aktyviam klausymuisi ir aktyviam klausimų uždavimui.

Aktyvus klausimasis susijęs su informacijos priėmimo gerinimu. B. Moss (2017, p. 6) jį traktuoja kaip aktyvų reikšmės ieškojimą, kai įjungiamas abipusis mąstymas, supratimas, pagarba. Šis procesas apima ne tik žodžiais išreikštą prasmę, bet ir nujaučiamą (Moss, 2017, p. 6). Tai aktyvi veikla, kurioje tarpusavyje susiję kognityviniai, emociniai ir elgesio procesai (Perera, 2015, p. 3). Čia svarbus dėmesys skiriamas tinkamai pašnekovo ir klausytojo kūno kalbai, akių kontakto palaikymui, atidumui, mandagumui, susidomėjimą rodančiui elgesiui, išankstinių nuostatų atsisakymui. Cl. Boyd ir J. Dare (2014, p. 48) taip pat akcentuoja aktyvaus klausymosi svarbą kalbėdami apie gerai išvystytus tarpasmeninis įgūdžius, kurie apima efektyvią komunikaciją, prasmingą bendravimą, pykčio valdymą ir komandinį darbą.

Aktyvus klausimų uždavimas padeda išsiaiškinti tai, kas nepasakyta, motyvuoja ir atveria komunikacijos kanalus, sukurdamas aplinką tiesioginiam bendravimui. Anot E. Baden (2016, p. 358), efektyvus klausinėjimas yra gebėjimas užduoti įvairių tipų klausimus, pritaikytus prie situacijos ir asmenybių su kuriomis bendraujama. Tam, kad gauta informacija būtų tiksli, aiški ir išsami E. C. Arnold (2016, p. 82) siūlo užduoti trijų tipų klausimus:

1. Atvirus klausimus, kai reikia išsiaiškinti mintis ir požiūrį apie situaciją be išankstinių nusistatymų.
2. Koncentruoti klausimai, orientuoti į specifines detales. Jie padeda išsikelti prioritetus. Dažnai užduodami kartu su aplinkiniais klausimais, nukreiptais į tarpasmeninį kontekstą.
3. Uždari klausimai reikalauja trumpo atsakymo „taip“ arba „ne“. Šio tipo klausimai dažnai užduodami skubiose situacijose, kai emocinis kontekstas ne toks svarbus.

Empatija yra reikšminga sprendžiant kultūrinio pobūdžio komunikacinius barjerus. Dr. K. Usha Rani (2016, p. 75) rekomenduoja gerbti kitų emocijas ir požiūrius, naudoti aktyvų klausymą, skatinti klausimų uždavimą ir gerbti kitų privatumą, naudoti suprantamą kūno kalbą, stengtis suvokti kitų žmonių baimes ir nerimą, nedalinti neprašomų patarimų bei nekaltinti kito asmens, o siekti problemos sprendimo.

Psichologiniai ir asmeniniai barjerai eliminuojami plečiant tarpusavio suvokimo ribas. Tam rekomenduojama pažinti ir suprasti savo pašnekovą, situaciją, kontekstą, kuriame vyksta komunikacija. Jei tai planuotas susitikimas, galima iš anksto pasidomėti pašnekovo išsilavinimu, interesais, pažiūromis, charakteriu, sumodeliuoti galimas pašnekovo reakcijas.

Organizacijos struktūros barjerų šalinimas reikalauja tam tikro atvirumo tarp vadovų ir darbuotojų. Organizacijos politika turi numatyti reguliarius vadovų susitikimus su darbuotojais. Tai gali būti atlikta tiek bendrų susirinkimų metu, tiek susitikimų „akis į akį“. Jų metu svarbu pristatyti metines ataskaitas, supažindinti su darbo naujovėmis, aptarti aktualius klausimus bei sulaukti grįžtamojo ryšio iš darbuotojų. P. A. Argenti (2013, p. 181) teigia, kad geriausias būdas bendrauti su darbuotojais vertikalioje „iš viršaus į apačią“ organizacinėje struktūroje pasitelkiant neformalias diskusijas su darbuotojais. Darbuotojai turi jaustis saugiai ir patogiai klausdami ar siūlydami idėjas, patarimus. Tokiu būdu pašalinamas emocinis atstumas, išsprendžiama gandų sklaida, darbuotojas jaučiasi išgirstas, todėl tampa labiau motyvuotu ir lojaliu organizacijai, ateityje įdeda daugiau pastangų ne tik į darbą, bet ir į efektyvią komunikaciją.

A. Adu-Oppong<sup>1</sup> ir E. Agyin-Birikorang (2014, p. 210) pateikia keletą organizacijos struktūros komunikacijos barjerų įveikimo rekomendacijų:

- Konstruktyvios valdymo filosofijos taikymas, kuris skatina laisvą komunikacijos srautą.
- Sumažinti tarpininkų skaičių tarp siuntėjo ir gavėjo (hierarchinių lygių).
- Galios ir statuso barjerai gali būti pašalinti sąmoningai parenkant žodžius ar simbolius, kurie pranešimą padaro labiau suprantamą.
- Naudoti įvairius kanalus sudėtingiems pranešimams perduoti.

- Naudoti bendravimą lengvinančius metodus, kurie išplečia tradicines organizacijos ribas (pavyzdžiui, horizontali komunikacija).
- Naudoti tarporganizacinius procesus, o ne tik siauras funkcines ar skyriaus procedūras. Valdymo procesų įgyvendinimas informacinių sistemų planavimo, valdymo ir kontrolės srityse palengvina bendravimą.
- Naudoti žmogiškųjų resursų politiką ir procedūras (darbo mokymai, rotacija).
- Naudoti valdymo metodus, siekiant nešališkai spręsti konfliktus.

Technologinių barjerų šalinimas. Pagalbinės informacinės technologijos ženkliai palengvina vidinę organizacijos komunikaciją. Yra galimi dviejų rūšių sprendimai: priemonės, leidžiančios išspręsti atskirus komunikavimo aspektus ir komunikacijos platforma, pagrįsta programine įranga, kuri koordinuoja ir standartizuoja komunikaciją. Daugelyje organizacijų intranetas veikia kaip interaktyvi platforma, kur darbuotojai gali susiburti ir dalintis savo nuomonėmis apie organizacijos programas, veiklas, o tai prisideda prie pasitikėjimo didinimo (Argenti, 2013, p. 183). P. A. Argenti (2013, p. 184) atkreipia dėmesį, jog socialinės medijos vis labiau tampa pagrindinėmis vidinės komunikacijos ir bendruomenės kūrimo priemonėmis. Todėl kuriant efektyvią vidinę komunikacijos strategiją siūlo susikonsultuoti ne tik ties pranešimo turiniu, bet ir ties kanalais, kur svarbu derinti tradicinius ir inovatyvius, dinamiškus, atsinaujinančius informacijos perdavimo kanalus.

Kad vidinė komunikacija būtų efektyvi darbuotojai turi turėti patikimus ir saugius bendravimo įrankius. Elektroninis paštas, tekstinės žinutės ir pranešimai elektroniniame mediciniame įrašė turi veikti apsaugotame tinkle. Organizacijoms, norinčioms apsaugoti informaciją rekomenduojama įsidiesti informacijos saugos vadybos sistemą, paremtą tarptautiniu ISO/IEC 27001 standartu. Šiame standarte yra „nustatyti pagrindiniai duomenų saugos reikalavimai, keliami duomenų tvarkymo kontrolei, fizinei apsaugai, darbuotojų tikrinimui prieš priimant į darbą, švietimui, mobiliųjų įrenginių politikai, organizacijos turto tvarkymui, informacijos klasifikavimui, duomenų laikmenų priežiūrai, prieigos valdymui, kriptografijai ir kt. Tai ypatingai svarbu toms organizacijoms, kuriuos valdo kitų asmenų (klientų, pacientų) duomenis“ (Informacija apie organizacines ir technines duomenų saugumo priemones).

Siekiant sumažinti informacijos iškraipymų, siunčiant pranešimus, naudojantis informacinėmis priemonėmis, labai svarbus vaidmuo tenka darbuotojų informacinio raštingumo lygiui. Jei vadovas pasirenka informacijos perdavimo kanalu informacinės technologijos priemonę, jis privalo prieš tai įsitikinti, jog adresatas turės galimybę ir žinių jomis pasinaudoti. Taip pat naudotis technologijomis, kurios palaiko efektyvią komunikaciją bei pasinaudoti viešųjų ryšių ir žmogiškųjų išteklių specialistų

paslaugomis (Hala, Moravcova, 2013, p. 59). Informacinės technologijos suteikia galimybę vadovams greitai pasiekti visus reikiamus adresatus.

Taigi efektyvi vidinė komunikacija yra gyvybiškai svarbi priemonė, kurios pagalba kuriamas tamprus, pasitikėjimu ir kokybe grįstas, bendradarbiavimo ryšys tarp įvairių profesijų ir hierarchinių grandžių atstovų. Sisteminiis požiūris į komunikacijos barjerų šalinimą, kai įvertinama ir tobulinama visa sistema iš esmės, padeda ją efektyvinti. Tam gali būti naudojami įvairūs metodai kaip auditas, SSGG analizė. Efektyvi komunikacija reikalauja įgūdžių, empatijos, abipusio noro keistis, pagrabos tiek iš organizacijos vadovų, tiek iš jos personalo pusės. Tačiau vis tik didžiausia atsakomybė tenka vadovams, kurie privalo užtikrinti tinkamas darbo aplinkos sąlygas, saugumą, pasitelkiant konstruktyvius valdymo metodus, skatinti aktyvų klausymąsi ir klausinėjimą, mažinti autoriteto ir galios demonstravimą tarp skirtingų grandžių darbuotojų, suvienodinti vartojamą profesinę terminologiją, naudoti alternatyvius komunikacinius kanalus, o taip pat ne tik diegti informacinių technologijų naujoves, bet ir mokinti darbuotojus jomis naudotis.

## **2.2. Komunikacinių procesų organizacijoje tobulinimas**

Komunikacinių procesų organizacijoje tobulinimas yra glaudžiai susijęs su komunikacinių kliūčių šalinimu, nes identifikavus kliūtis ir jas šalinat jau vyksta komunikacinės sistemos tobulinimas. Šiam teiginiui pritaria M. Alfikri, S. Sos ir M. Si (2016, p. 51), kurių nuomone komunikacija ir organizacijos sėkmė yra glaudžiai susijusi, nes šalindami bendravimo kliūtis kartu tobuliname komunikaciją. Tačiau tobulinimo sąvoka reikalauja ne tik įveikti informacijos srautų trukdžius, bet iš esmės pagerinti komunikacinę sistemą tam, kad ateityje nebepasikartotų tie patys trukdžiai. Tobulinimas yra tęstinis procesas, todėl jis reikalauja nuoseklios ir nuolatinės esamos situacijos revizijos (stebėjimo). Tobulinti galima atskirus organizacijos sistemos elementus (pvz.: įvesti intranetą, tam tikrą dieną rengti visų skyrių susirinkimą) arba gerinti visą sistemą (sukurti komunikacijos strategiją, priimti etikos taisykles).

Išgryninus komunikacijos proceso kliūtis, organizacija turėtų sukurti vidinės komunikacijos strategiją (jei tokia egzistuoja, ją patobulinti), paremtą komunikacijos planavimu, standartizavimu, koordinavimu bei kokybės stebėjimo sistemą. Komunikacijos planavimas, grindžiamas moksliniais tyrimais ir įrodymais, padeda nustatyti komunikacijos prioritetus, auditorijas, jų charakteristikas ir poreikius, vystyti vidines organizacijos galias ir resursus, apibrėžti kiekvieno vaidmenis, atsakomybes ir biudžetą (Schiavo, 2014, p. 283). Komunikacijos strategija turi būti integruota į organizacijos veiklą bei suderinta su visos organizacijos strateginiais planais. J. S. O'Rourke (2013, p. 30), analizuodamas

sėkmingą komunikacijos strategiją, pataria pranešimą susieti su organizacijos strategija bei tikslais. Labai svarbu, jog darbuotojai žinotų organizacijos viziją, vertybes, misiją, aiškiai suvoktų savo vaidmenis ir atliekamas funkcijas. Informacijos perteklių, nesusijusių su organizacijos strategija, galima filtruoti per formalius kanalus ir tokiu būdu kontroliuoti pranešimo esmę, apimtį, taupyti darbo laiką.

E. C. Arnold ir K. U. Boggs (2016, p. 62) komunikacijos standartizaciją apibrėžia kaip efektyvią priemonę, padedančią išvengti neišsamių ar klaidinančių pranešimų, bei kaip bendravimo kokybės efektyvinimą tarp medicinos personalo. Autorių įsitikinimu standartizuota komunikacija turi būti įtvirtinta ne tik instituciniame lygyje, bet ir nuosekliai įgyvendinama personalo lygyje. Viena iš tokių struktūrizuotų standartizuotos verbalinės komunikacijos priemonių, skirtų pagerinti informacijos perdavimą tarp SPI darbuotojų, yra SBAR (situacija, aplinkybės, vertinimas, rekomendacijos). Šis komunikacinis modelis itin naudingas, kai reikalinga greita ir aiški komunikacija, ypač krizinėmis situacijomis. SBAR struktūrizuotos komunikacijos modelį sudaro: situacija – savęs, paciento ir problemos identifikavimas per 10 sekundžių; aplinkybės – susijusio su situacija konteksto ir trumpas ligos istorijos išsiaiškinimas; vertinimas – savo išvadų pateikimas apie tai, kas yra blogai su pacientu; rekomendacijos ir užklausa – informatyvaus sprendimo paskelbimas apie tęstinį paciento gydymą. Visada turi būti įtraukta galimybė klausti, ar pakartoti tam, kad sulaukti grįžtamojo ryšio. SBAR modelis eliminuoja institucinius lygius, laužo tradicinę hierarchinę gydytojų ir slaugytojų susiskirstymą, įgalina personalą laisvai keistis informacija, todėl pagerina komunikaciją ir kuria bendradarbiavimą (Arnold, Boggs, 2016, p. 66). Toks bendravimas priklauso įstrižos komunikacijos tipui, kai vardan vieningo tikslo yra pažeidžiama hierarchinė institucijos struktūra.

Analizuojamoje literatūroje daugelis autorių akcentuoja komandinio darbo ir komunikacinių įgūdžių mokymosi naudą kuriant ir tobulinant organizacijos komunikacinę sistemą. Efektyviai veikianti komanda perduoda aiškiai suformuluotus, tikslingus ir visiems suprantamus pranešimus. Siekiant pagerinti tarpprofesinį SPI komandos bendradarbiavimą ir komunikaciją, gydytojams su slaugytojomis rekomenduojama vykdyti bendras komunikacijos bei komandinio vystymo programas (Arnold, Boggs, 2016, p. 69). Panašų požiūrį išreiškia ir profesorius V. Kasulevičius, kalbėdamas apie pirminę ambulatorinę asmens sveikatos priežiūrą. Jis išreiškia nusivylimą hierarchine struktūra ir nuogąstavimą, jog reikalingas horizontalus įvairių sričių specialistų bendradarbiavimas. Tam siūlo skatinti komandinio darbo dvasią, bendrus kvalifikacijos tobulinimus (Kasulevičius, 2015, p. 14). Lietuvoje gerosios praktikos pavyzdys galėtų būti Psichosocialinės onkologinės asociacijos kartu su partneriais VšĮ „Tėviškės namai“ bei OHLB „Kraujas“ organizuoti bendravimo įgūdžių mokymai gydytojams bei slaugytojoms. Kursų tikslas – tobulinti medicinos personalo, dirbančio onkologijos srityje, bendravimo

įgūdžius (Bendravimo įgūdžių svarba onkologijoje). Lietuvos Bioetikos komitetas, sprenddamas gydytojų ir pacientų bendravimo problemas „Priemonių, skirtų gerinti sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų ir pacientų bendravimo plano (projekto)“ trečiame uždavinyje numato „Kelti sveikatos priežiūros specialistų kvalifikaciją, ugdyti bendravimo įgūdžius, organizuojant nuolatinius bendravimo įgūdžių mokymus visuose sveikatos priežiūros specialistų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo etapuose“ (Rekomendacijos kaip pagerinti). Aukštosios mokyklos rengdamos medicinos specialistus turėtų įtraukti bendravimo įgūdžių mokymus į medicinos specialybės studijų programą. Tokiu būdu vykstantis medicinos personalo bendravimo įgūdžių ugdymas, apimantis tarpusavio santykių etiką, yra labai svarbus veiksnys, užkertantis kelią nesusipratimų, klaidingų pranešimų ir jų interpretavimo atsiradimui ateityje. Todėl organizacijos formuodamos medicinos personalo komandą turėtų atsižvelgti ne tik į medicinos žinias, bet ir į profesinės komunikacijos įgūdžius.

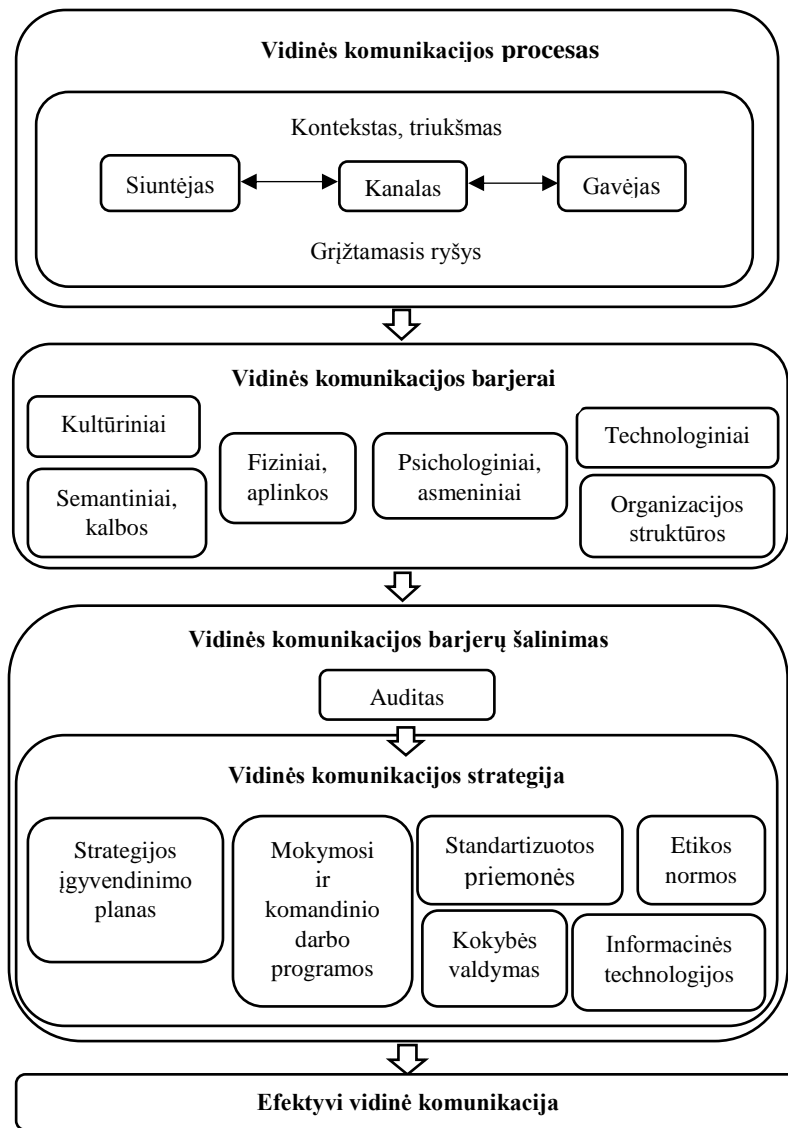
Užsienio sveikatos priežiūros įstaigų praktikoje populiaru TeamSTEPPS (komandos žingsniai) komandinės komunikacijos mokymų programa, kuri siūlo priemones ir strategijas, kaip pagerinti komunikacines žinias, įgūdžius ir nuostatas. Jos esmę sudaro aiški (bendras žodynas, naudojamas grįžtamasis ryšys), trumpa (keistis tik svarbiausia informacija apie situaciją; svarbu paaiškinti neverbalinę informaciją), savalaikė (įsitikinti, kad pranešimas gautas; greitas reagavimas, jei reikalinga papildoma informacija; informacijos atnaujinimas) ir išpildyta (suteikti visą susijusią informaciją; naudoti standartizuotos komunikacijos priemones; dokumentai turi būti aktualūs, galiojantys, suprantami ir užrašyti) komunikacija (Arnold, Boggs, 2016, p. 455).

J. B. Blutts ir K. L. Rich (2013, p. 372) organizaciją lygina su asmeniu, nes ji funkcionuoja kaip moralinis veiksnys, todėl ji gali būti atsakinga už savo sprendimus. Autoriai organizacijos etiką apibūdina kaip plačią koncepciją, kuri apima ne tik kultūrą, bet ir procesus, rezultatus, asmenybes, reikšmes, organizacijos vertybes ir misiją (Blutts, Rich, 2013, p. 372). Komunikacija organizacijos viduje turėtų būti paremta esminėmis moralinėmis vertybėmis kaip sąžiningumas ir tiesa, suteikianti komunikacijai prasmės ir svarbumo, pagarba kolegoms, tolerancija, saviraiškos laisvė, atidumu kitam. Sveikatos priežiūros specialistams keliami aukšti reikalavimai tiek profesiniu tiek moraliniu lygiu. Lietuvos gydytojų profesinės etikos kodekso (Lietuvos gydytojų profesinės etikos kodeksas) trečiame skyriuje „Gydytojų tarpusavio santykiai“ įvardinami etiško tarpusavio bendravimo principai, kurie grindžiami abipuse pagarba, pasitikėjimu vienas kitu, geranoriškumu, taktiškumu ir sutarimo siekimu. Šie principai įpareigoja dalintis mokslo žiniomis, patirtimi, laikytis sąžiningo elgesio standarto, nekenkti kitam bei išlikti solidariems. Slaugytojus „Slaugytojų profesinės etikos kodeksas“ taip pat įpareigoja geranoriškai bendradarbiauti su kolegomis bei kitais sveikatos priežiūros darbuotojais, remtis bendravimo kultūra bei

gerbti žmogaus orumą, laisves ir teises. Kadangi gydytojų ir slaugytojų profesinės etikos principai yra privalomi Sveikatos apsaugos ministerijos nurodymu, todėl SPI tobulindama vidinę komunikaciją neabejotinai turi juos įtraukti į bendrą organizacijos komunikacijos etikos kodeksą.

Organizacijos etikos kodekso principai yra sėkmingi tik tada, kai jie atspindi darbuotojų moralinius įsitikinimus. Idealiu atveju deklaruojamos organizacijos vertybės turėtų sutapti su darbuotojo vertybėmis, kurių pagrindu vyksta vidinė komunikacija tarp visų hierarchinių lygmenų ir įvairių profesijų atstovų. K. Szegedi<sup>1</sup> ir R. Szilágyi (2015, p. 25) atkreipia dėmesį, kad organizacijos etikos normos turėtų būti ne tik užrašytos bei skleidžiamos, bet kartu turėtų būti skiriamas dėmesys šių normų mokymui. Taipogi, siekiant efektyvaus etikos kodekso taikymo vidinės komunikacijos praktikoje, organizacija galėtų įtraukti į etikos principų formulavimo procesą darbuotojus ir tokiu būdu šiuos principus labiau suasmeninti bei paversti kasdienio bendravimo normomis.

Prieinama prie išvados, jog darbuotojų kasdienis bendravimas dar nereikia gebėjimo bendrauti efektyviai. Tam reikalingi komunikaciniai įgūdžiai, kompetencijos, žinios, kurių vystymas turėtų būti įtrauktas į organizacijos mokymų programas, veikiamas per organizacinę kultūrą, organizacijos strategiją, tikslus ir deklaruojamas vertybes. Ypatingas dėmesys sveikatos priežiūros įstaigose turėtų būti skiriamas standartizuotų priemonių diegimui visuose struktūriniuose organizacijos lygmenyse. Ši priemonė ne tik diktuoja komunikacinius algoritmus, bet kartu leidžia išvengti daugelį prasmės perdavimo nesusipratimų tarp tos pačios ar skirtingų profesijų darbuotojų. Komunikacijos etikos normų taikymas organizacijoje padeda kurti saugius, pasitikėjimu grįstus tarpusavio ryšius, kur pagarba, tiesa, sąžiningumas, tikslingi ir aiškūs informacijos mainai yra ne tik organizacijos vertybės, bet tampa savaime suprantamos kasdienio bendravimo praktikoje. Šių gairių laikymasis skatina atvirumą, darbuotojų motyvaciją, vertybinį suartėjimą su organizacija. Kadangi efektyvus bendravimas kartu yra ir produktyvus, jis padeda darbuotojams geriau suvokti savo vaidmenį ir atliekamas funkcijas organizacijoje, sumažina įtampą tarp hierarchinių lygių, o tai stiprina ne tik tarpusavio profesinius ryšius bei organizacinę kultūrą, bet kartu ši darbuotojų ir organizacijos simbiozė veda link bendrų tikslų įgyvendinimo, sėkmingos veiklos vystymo, pasitenkinimo darbu ir pačia organizacija. Organizacija tobulindama vidinę komunikaciją turėtų laikytis atvirumo, tikslingumo bei strateginių tikslų laikymosi principų. Vidinės komunikacijos proceso tobulinimą būtų galima apibendrinti jį suskirstant į keturis blokus, pavaizduotus 4 paveiksle: vidinės komunikacijos procesas, vidinės komunikacijos barjerai, vidinės komunikacijos barjerų šalinimas, efektyvi vidinė komunikacija.



4 pav. Vidinės komunikacijos tobulinimo procesas

Šalt.: Sudaryta autorės.

Pranešimo kodavimo, perdavimo ir dekodavimo metu, dėl įvairių veiksnių, gali iškilti komunikacijos barjerai. Tam, kad jie būtų pašalinti, organizacija turi atlikti vidinės komunikacijos auditą, kurio išvadų pagrindu formuojama vidinės komunikacijos strategija. Jei ji jau egzistuoja, tada sudaromas jos efektyvinimo planas. Ši strategija apima įvairius elementus kaip standartizuotos priemonės, mokymosi ir komandinio darbo programas, etikos normas, kokybės valdymą, IT vystymą atsižvelgiant į tai, ką būtina gerinti. Organizacijos siekiamybė – įtraukti vidinės komunikacijos strategiją į organizacijos bendrus ilgalaikius strateginius planus ir taip užtikrinti efektyvią, sklandžią vidinę komunikaciją.

### 3. SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TOBULINIMAS (TYRIMO ANALIZĖ)

Trečioje magistrinio darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija, pagrindimas ir organizavimas, SPI vidinės komunikacijos sistemos charakterizavimas bei tyrimo duomenų pagrindu sudarytos vadybinės vidinės komunikacijos tobulinimo rekomendacijos.

#### 3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

**Darbo objektas:** vidinės komunikacijos tobulinimas.

**Darbo tikslas:** išanalizuoti sveikatos priežiūros įstaigos vidinę komunikaciją numatant tobulinimo galimybes.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimo eiga suskirstyta į keturis etapus, apimančius mokslinės literatūros analizę, duomenų rinkimą, gautų rezultatų apdorojimą ir išvadų bei rekomendacijų formulavimą.

2 lentelė. Atlikto tyrimo etapai

| Etapo Nr. | Tyrimo etapas                 | Tyrimo etapo veikla   |
|-----------|-------------------------------|---|
| 1.        | Mokslinės literatūros analizė | Mokslinių straipsnių ir kitų informacijos šaltinių studijavimas organizacijos vidinės komunikacijos tema. Pasirinkta SPI vidaus komunikaciją apibrėžiančių dokumentų analizė. |
| 2.        | Tyrimo proceso planavimas     | Temos, tikslų ir uždavinių formulavimas, tyrimo objekto, problemos, aktualumo apibrėžimas, tyrimo metodų parinkimas, imties nustatymas.                                       |
| 3.        | Empirinių duomenų rinkimas    | Atlikta anketinė apklausa, pusiau struktūruotas interviu tiesiogiai ir elektroniniu paštu.  |
| 4.        | Tyrimo duomenų apdorojimas    | Gautų tyrimo duomenų apdorojimas SPSS programa, jų analizė, apibendrinimas ir rekomendacijų formulavimas.   |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Kardeliu (2016, p. 115).

**Empirinio tyrimo metodologija.** Siekiant įgyvendinti išsikeltus baigiamojo magistrinio darbo tikslus ir uždavinius, buvo vykdomas tyrimas, naudojant duomenų išteklių trianguliaciją, kuri „susijusi su informacijos pateikimo nuoseklumu, logiškumu, darnumu, lyginant ir tikrinant skirtingus šaltinius“ (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 323). „Trianguliacijos logika paremta prielaida, kad nėra vieno metodo, kuris leistų adekvačiai išspręsti problemą ir ją paaiškinti. Kiekvienas metodas apima skirtingus empirinės realybės aspektus, todėl įvairūs duomenų rinkimo bei analizės metodai suteikia daugiau galimybių užtikrinti tyrimų įvairovę, tinkamumą ir patikimumą“ (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 321). Duomenų šaltiniai analizuojami remiantis skirtingais metodais: SPI dokumentų, susijusių su vidine įstaigos komunikacija, analizė, apklausa raštu (anketavimas), pusiau struktūruotais interviu tiesiogiai bei elektroniniu paštu.

**Tyrimo instrumentas.** Apklausa raštu (anketavimas), anot K. Kardelio (2016, p. 248), „yra vienas operatyviausių pirminės sociologinio pobūdžio informacijos gavimo būdų“. Pasirinkto instrumento pranašumas – „leidžia respondentui daug atidžiau formuluoti savo atsakymus ir tiksliau užrašinėti atsakymus, tam skiriant savo laisvo laiko“ (Dikčius, 2011, p. 15). Duomenys gauti apklausos raštu metu grupuojami vadovaujantis nominaline skale „tai objektyvių duomenų apie tiriamuosius asmenis nustatymas“ (Kardelis, 2016, p. 252). Jos pagalba surinkti socialiniai ir demografiniai duomenys, apimantys penkias sritis: lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas ir darbo vietą. O taip pat naudotasi Likerto skale, kai visi atsakymai eina griežtai mažėjančia tvarka. Likerto skalės pagalba sužinomas tiriamojo sutikimas arba nesutikimas su pateiktu teiginiu. Anketoje (žr. 2 priedą) visi klausimai įvertinti penkiabale skale, kur 5 reiškia, kad yra visiškai pritariama pateiktam teiginiui, o 1 – visiškai nepritariama pateiktam teiginiui.

**Anketos sudarymo principai.** Anketa sudaryta darbo autorės, remiantis teorine darbo dalimi. Anketoje pateikta 13 klausimų. Klausimų tikslas – respondentų atsakymų pagrindu nuodugniai išanalizuoti konkrečios SPĮ vidinės komunikacijos esamą būklę. Klausimų struktūra – uždaro tipo, kai vienam teiginiui atsakyti pasirenkamas vienas atsakymas. 3, 5, 6 ir 7 klausimuose po išvardintų teiginių pateikiamas dar vienas pasirinkimo variantas „kitas“, kur galima įrašyti savo nuomonę apie pateiktą klausimą. Tai pagrindžiama tuo, kad kartais „tyrėjas nėra tikras, ar pateikė visus galimus atsakymų variantus, tad palieka tiriamajam galimybę pateikti ir savo atsakymo variantą“ (Kardelis, 2016, p. 244). 8 klausimas yra atviro tipo klausimas. Atviro tipo klausimų atsakymai yra labiau individualizuoti, išsamesni, atskleidžia gilesnį tiriamojo požiūrį į analizuojamą situaciją ar reiškinį.

Anketą sudaro keturi klausimų blokai (žr. 3 lentelę):

1. Instrukcinis blokas skirtas tyrimo autoriaus prisistatymui, temos ir tikslo atskleidimui. Jis padeda išvengti neaiškumų pildant anketą. Anketa buvo pristatyta suderinto susirinkimo metu skyrių vyresniosioms slaugytojoms, kurios perdavė popierinę anketos formą savo darbuotojams.
2. Diagnostinis blokas skirtas išsiaiškinti respondentų nuomonę apie egzistuojančią tiriamos SPĮ vidinės komunikacijos būklę. Tam, kad pateikti vidinės komunikacijos tobulinimo sprendimus, pirmiausia būtina įvertinti SPĮ vidinį komunikacijos lygį tarp įvairių hierarchinių grandžių (4 teiginiai). Vertikalios iš viršaus į apačią komunikacijos vertinimui pasirinkta grįžtamojo ryšio galimybės svarbos rangavimas (pvz.: „turėti galimybę pasistiklinti“) (4 teiginiai). Komunikacijos kanalų vertinimas parodo respondentų nuomonę, kokia forma jiems parankiausia gauti informaciją (5 teiginiai ir „kitas“). Vertinant informacijos srauto sklandumą nustatoma jo esama būklė (4 teiginiai). Komunikacijos proceso kliūčių identifikavimui, respondentai turėjo nustatyti

su kokio pobūdžio (organizacinio, fizinio, asmeninio, kultūrinio, technologinio) barjeriais susiduria darbe (15 teiginių ir „kitas“). Taip pat užduodamas klausimas, vertinantis verbalinės ir neverbalinės komunikacijos priemonių svarbą dalinantis informaciją tarp kolegų (12 teiginių ir „kitas“). Neformalios vidinės komunikacijos organizacijoje analizės pagalba aiškinamasi jos įtakos laipsnis atliekamo darbo kokybei (4 teiginiai ir „kitas“).

3. Rekomendacinį bloką sudaro vienas atviro tipo klausimas, siūlantis respondentui pateikti savo nuomonę, idėjas, pasiūlymus esamos SPI vidinės komunikacijos tobulinimo tema.
4. Socialinis - demografinis blokas apima respondentų demografines ir socialines charakteristikas.

3 lentelė. Tyrimo anketos klausimų blokai ir jų pagrindimas

| Klausimų blokai           | Anketos turinys  | Anketos turinio pagrindimas  | Anketos klausimai |
|---------------------------|--|--|-------------------|
| Instrukcinis              | Anketos pristatymas  | Pristatoma anketos autorė, tema ir tikslas. Nurodomos instrukcijos, kaip pildyti anketą.   | -                 |
| Diagnostinis              | SPI vidinės komunikacijos vertinimas hierarchinės struktūros aspektu | Siekama įvertinti vidinės komunikacijos lygį bendraujant su įvairių grandžių atstovais.  | 1 – 2             |
|                           | Vidinės komunikacijos organizacijoje vertinimas                      | Apima vidinės komunikacijos formalių informacijos perdavimo kanalų pasirinkimą, barjerų, vartojamos verbalinės ir neverbalinės kalbos bei neformalaus bendravimo aspektų įvertinimą. | 3 – 7             |
| Rekomendacinis            | Komunikacinių procesų tobulinimas                                    | Respondentų siūlymai, idėjos, kaip gerinti esamą vidinės komunikacijos sistemą   | 8                 |
| Socialinis - demografinis | Socialiniai – demografiniai duomenys                                 | Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos ir darbo vieta.  | 9 – 13            |

Šalt.: Sudaryta autorės.

Kiti tyrimo instrumentai – tai pusiau struktūruoti interviu tiesiogiai (žr. 3 priedą) ir elektroniniu paštu (žr. 4 priedą). Abiem atvejais iš anksto buvo numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau palikta galimybė tyrimo eigoje užduoti papildomus į planą neįtrauktus klausimus. Pusiau struktūruoto interviu procedūra ir klausimai standartizuojami tik iš dalies. Interviu pokalbiai konspektuoti vietoje. Respondentai – tiksliniai asmenys. Vyriausioji Ligoninės slaugytoja bei Viešųjų ryšių specialistė apklaustos tiesiogiai iš anksto suderinus susitikimo laiką. Informacinių technologijų specialistas apklaustas naudojantis elektroniniu paštu. Interviu tikslas – papildyti bei patikslinti turimą medžiagą, nesusijusią su anketos klausimais, apie analizuojamos SPI vidinės komunikacijos sistemą ir procesus. Pasirinkimas imti interviu iš respondento naudojantis elektroniniu paštu, sąlygotas tyrimo dalyvio prieinamumo aspekto bei rekomendavus susisiekti su respondentu naudojant šį komunikacinį kanalą.

Apklaustos metu surinkti duomenys apdoroti statistine SPSS programa (Statistical Package for the Social Science (Statistinis paketas socialiniams mokslams) 21.0 versija. Duomenims analizuoti pasirinkta aprašomoji statistika (vidurkiai, Moda, standartinis nuokrypis). Moda – tai dažniausiai

pasikartojanti požymio reikšmė imtyje. Vidurkis – tai vidutinio požymio reikšmė. Standartinis nuokrypis – dydis, nusakantis atsitiktinio dydžio įgyjamų reikšmių sklaidą apie vidurkį. Vidurkių palyginimui pasirinkta dispersinė analizė, taikant ANOVA testą. ANOVA testas parodo kintamųjų tarpusavio ryšį, tai yra ar kintamieji yra statistiškai susiję ir daro įtaką vienas kitam: jei reikšmingumo lygmuo  $P \leq 0,05$ , tai kintamieji daro įtaką vienas kitam jei  $P > 0,05$ , tai ne. Aiškinantis statistinį vidurkių reikšmingumo skirtumą tiems teiginiams, kuriems egzistuoja statistinė sąsaja, analizuojamas ANOVA testo *Tukey* kriterijus. Diagramoms ir lentelėms parengti naudota Microsoft Office Excel 2016 programa.

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudotas Cronbacho alfa koeficientas, kuris remiasi pavienių klausimų, sudarančių klausimyną koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei leidžia patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2011, p. 42). 4 lentelėje pateiktos Cronbacho alfa koeficiento reikšmės, kurios tinkamai ir kokybiškai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnės už 0,7 (kai kurių autorių teigimu 0,6). Spearman-Brown'o padidinto patikimumo koeficientas įvardintas kaip standartizuotų duomenų Cronbacho alfa koeficientas. Kaip matyti 4 lentelėje, jo reikšmės artimos Cronbacho alfa koeficiento reikšmėms (imtinai 0,748 – 0,878), kas reiškia, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos yra panašios ir klausimyno skalės sudarytos tinkamai.

4 lentelė. Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas

| Klausimo Nr. | Cronbacho alfa koeficientas | Standartizuotų duomenų Cronbacho alfa koeficientas | Skalės klausimų skaičius |
|--------------|-----------------------------|--|--------------------------|
| 1            | 0,823                       | 0,826  | 4                        |
| 2            | 0,827                       | 0,834  | 4                        |
| 3            | 0,744                       | 0,752  | 5                        |
| 4            | 0,855                       | 0,858  | 4                        |
| 5            | 0,877                       | 0,878  | 15                       |
| 6            | 0,860                       | 0,864  | 12                       |
| 7            | 0,746                       | 0,748  | 4                        |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

**Tyrimo dalyviai ir imtis.** Tyrimo dalyviai yra Ligoninės darbuotojai. SPI 2019 m. sausio 2 d. dirbo 1255 įvairių profesijų darbuotojai: iš jų 184 gydytojai, 433 slaugytojos. Darbuotojų pasiskirstymas departamentuose: Klaipėdos viso 897, iš jų 149 gydytojai, 325 slaugytojos; Palangos departamente viso 138, iš jų 20 gydytojų, 40 slaugytojų; Švėkšnos departamente viso 220, iš jų 15 gydytojų, 68 slaugytojos.

Tyrimo dalyviai atrinkti taikant tikimybinės atrankos būdą – parastąją atsitiktinę imties atranką, kai kiekvienas SPI darbuotojas turėjo tikimybę pakliūti į imtį. „Tikimybinės atrankos vykdomos taip, kad kiekvienas jos narys, nepriklausomai nuo socialinių ir demografinių charakteristikų, ar nepriklausomai nuo to, kur jis yra ir ką veikia tyrimo metu, turėtų šansų patekti į imtį“ (Morkevičius,

Telešienė ir kt.). Tam, kad apklausos rezultatai atspindėtų respondentų nuomonę, buvo atliktas imties dydžio skaičiavimas pagal V. I. Paniotto formulę su 5 proc. paklaida.

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N) = 1/(0,0025+1/1255) = 303,$$

kur: n – imties dydis; N – generalinė visuma (tiriamos visumos dydis);  $\Delta$  – paklaidos dydis.

Pritaikius formulę apskaičiuota, jog reikia apklausti 303 respondentus. Viso buvo paruošta 310 anketų, kurios išdalintos trimis SPI departamentams: Klaipėdos – 221 anketa, Palangos – 34 anketos, Švėkšnos – 55 anketos. Toks anketų skaičiaus paskirstymas tarp departamentų gautas panaudojus triskaitės taisyklės tiesioginio proporcingumo skaičiavimą. Užpildyta 301 anketa, 6 anketų respondentai negrąžino, o likusios 3 anketos neatitiko anketų pildymo reikalavimo užpildyti didžiąją dalį klausimų.

**Tyrimo laikas.** Anketinė apklausa raštu SPI buvo vykdoma 2019 metų vasario 2 – 20 dienomis. Pusiau struktūrinis interviu laikas buvo iš anksto suderintas ir atliktas du kartus su skirtingais asmenimis: 2019 metų sausio 31 dieną ir vasario 6 dieną.

**Tyrimo etika.** Tyrimui vykdyti buvo gautas Bioetikos komisijos leidimas. Sekantis žingsnis – SPI vadovo raštiškas sutikimas. Pasirinkta apklausos raštu rūšis anketa yra anoniminė, todėl atsakęs į klausimus asmuo lieka nežinomas. Organizuojant apklausą raštu, atliekant pusiau struktūruotą interviu bei interviu elektroniniu paštu, buvo laikomasi etikos principų, vadovaujantis S. Sabaliausko „Kokybinių tyrimų etika“ (2017, p. 332-367) :

- Pagarba asmens privatumui. „Tyrimo dalyvis turi teisę pasirinkti, kiek ir kokios informacijos atskleis tyrėjui. Tiriamajam turi būti suteikta galimybė neatsakyti į tyrimo klausimus arba nutraukti pokalbį, pasijutus nepatogiai“.
- Konfidencialumas ir anonimiškumas. Anketos įvadinėje dalyje pabrėžta, kad tyrimas yra anonimiškas. Tyrimo metu surinkta informacija bus panaudota tik apibendrinta forma mokslo tikslams, nepažeidžiant LR Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymo. Anonimiškumas išlaikomas ir analizuojant SPI vidinę komunikacijos sistemą, nes nebuvo gautas leidimas minėti SPI pavadinimo. Todėl empirinėje dalyje vartojamas SPI arba, kaip nurodyta įstaigos dokumentuose, Ligoninės terminai. Taip pat pusiau struktūruoto interviu bei interviu elektroniniu paštu davusių asmenų prašymu jų vardai ir pavardės tyrime neminimos.
- Teisingumo principas, paremtas lygių teisių, arba lygių galimybių, nuostata. Pristatant tyrimą vyresniųjų slaugytojų susirinkime, buvo akcentuojamas savanoriškas dalyvavimas. Siekiant sudominti potencialius tyrimo dalyvius buvo pristatytas tyrimo tikslas, pagrindiniai uždaviniai, darbo aktualumas, išryškinta jo svarba ir nauda SPI. Kiekvieno respondento atsakymas buvo vienodai reikšmingas tyrimui, nepriklausomai nuo jokių veiksnių.

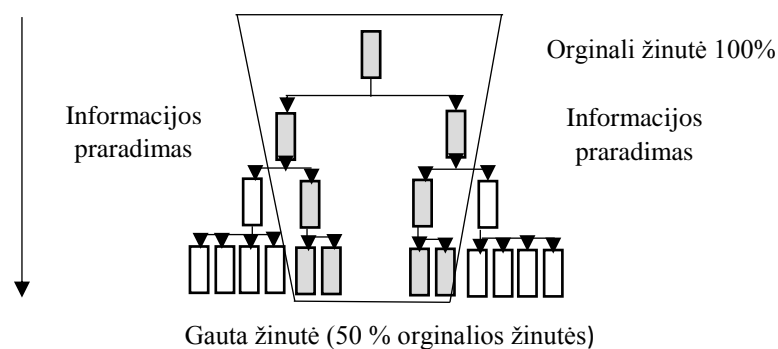
### 3.2. Sveikatos priežiūros įstaigos vidinė komunikacinė sistema

Darbo tema „Sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos tobulinimas“, orientuota į konkrečios SPĮ vidinės komunikacijos procesų tyrimą. Pusiau struktūruoto interviu metu buvo išsiaiškinta, jog Ligoninė neturi oficialios, raštiškai fiksuotos, vidinės komunikacijos strategijos. Ji laikoma savaimine. Todėl identifikuojant vidinę komunikaciją remtasi vidaus dokumentų ir oficialiame tinklalapyje skelbiamos medžiagos analize, o taip pat pusiau struktūruoto interviu ir interviu elektroniniu paštu atsakymais.

Šiame skyriuje apžvelgti pagrindiniai SPĮ vidinę komunikaciją charakterizuojantys elementai: organizacijos struktūra, dalyviai, verbalinė ir neverbalinė komunikacija, informacinės technologijos, etika ir kokybės valdymas.

Organizacijos struktūra. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2018 m. sausio 26d. įsakymu Nr.V-97 patvirtintame SPĮ įstatuose nurodoma, jog tiriamą SPĮ yra „Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos sveikatos priežiūros įstaiga, teikianti sveikatos priežiūros paslaugas pagal Ligoninei suteiktą licenciją“. Ligoninės pagrindinė veikla – asmens sveikatos priežiūra. SPĮ sudaro trys departamentai geografiškai išsidėstę skirtinguose vietovėse: Klaipėdoje, Palangoje ir Švėkšnoje.

Formalius ryšius, vadinasi ir vidinės komunikacijos procesą, organizacijoje apibrėžia jos struktūra. Analizuojamu atveju organizacijos struktūra yra linijinė (žr. 5 priedą), sudaryta iš penkių pakopų, kur aukščiausioje pakopoje yra Ligoninės direktorius. Šioje struktūroje yra aiškiai išreikštas pavaldumas ir atliekamos funkcijos. Informacijos tėkmė linijinio tipo organizacijoje vaizdžiai iliustruota 5 paveikslėlyje.

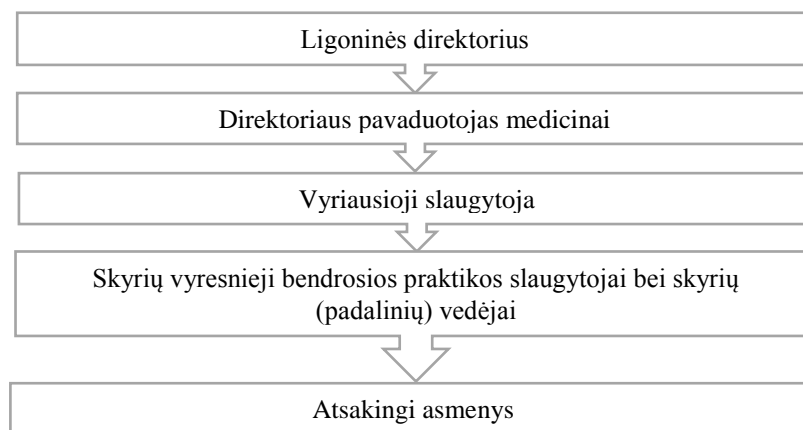


5 pav. Vertikali komunikacija iš viršaus į apačią

Šalt.: Spaho, 2012, p. 313.

Kadangi pagrindinis informacijos valdytojas yra aukščiausios pakopos vadovas, tai, remiantis K. Spaho ir Ligoninės hierarchinės struktūros schema (žr. 5 priedą), galima daryti prielaidą, jog dalis formalios informacijos tekėdama per hierarchines pakopas nuo aukščiausios iki žemiausios yra

prarandama. Kita vertus, ne visą informaciją, kurią valdo Ligoninės direktorius, būtina žinoti žemiausios pakopos darbuotojams. Įgaliojimai už vidaus dokumentų, susijusių su medicinos personalo informavimu, perdavimą atsakingiems darbuotojams pasiskirsto sekančiu būdu (žr. 6 pav.):



6 pav. Atsakomybės už informacijos perdavimą pasiskirstymas

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Vertikalios komunikacijos iš apačios į viršų kūrimas Ligoninėje išreikštas Ligoninės vadovo raginime darbuotojams išsakyti savo nuomonę darbo klausimais. Horizontali komunikacija įstaigoje pasireiškia darbuotojų skatinimu dėmesingai reaguoti į kolegų prašymus ir siūlymus. Grįžtamasis ryšys iš apačios į viršų užtikrinamas Ligoninės vadovo įsipareigojimu išklausti darbuotojų nuomonę. Atviro, draugiško, pagarba ir orumu grįsto komunikacinio klimato darbovietėje kūrimo atsakomybę prisiima Ligoninės vadovas. Saugios darbo aplinkos kūrimas grindžiamas pasitikėjimo ryšio vystymu tarp tiesioginio vadovo ir darbuotojo. Čia akcentuojamas betarpiškas bet kokios informacijos, susijusios su netinkamu ar neteisėtu elgesiu, nekompetencija atliekant darbą, perdavimas tiesioginiam vadovui.

Formalios ir neformalios komunikacijos vystymu Ligoninėje rūpinasi Viešųjų ryšių specialistė. Paklausta apie „Viešųjų ryšių skyriaus funkcijas, jo įtaką vidinei Ligoninės komunikacinei sistemai“ buvo atsakyta: „Pagrindinės pareigos apima vidinių renginių kaip Ligoninės gimtadienių, Pasaulinės slaugytojų dienos, kalendorinių švenčių organizavimą. Informacija apie renginius viešinama skelbimų lentose. Jei tai uždaro tipo renginiai informacija perduodama per tarnybinį elektroninį paštą, taip pat informuojamos vyresniosios slaugytojos, o šios perduoda informaciją savo skyriui“. Neformali komunikacija, apimanti apkalbas, šmeižto skleidimą apie bendradarbius, gandus, neigiamų emocijų demonstravimą, yra netoleruojama.

Dokumentinės informacijos perdavimui sukurta unikali „lentynėlių“ sistema – tai kiekvieno skyriaus ar departamento skyreliai į kuriuos dedami dokumentai, ar kita su darbine veikla susijusi

informacija. Šiuos dokumentus paima skyriaus, departamento atstovas ir informacija perduodama kitiems darbuotojams.

Komunikacijos dalyviai yra visi Ligoninės darbuotojai. SPI 2019 m. sausio 2 d. dirbo 1255 įvairių profesijų darbuotojai.

Verbalinė komunikacija. Verbalinė rašytinė komunikacija apima įvairių žanrų dokumentus: teisės aktai (įsakymai dėl pagrindinės veiklos, komandiruočių, personalo, atostogų), teisės aktais tvirtinami dokumentai, įstaigos rengiami dokumentai (siunčiamieji raštai, tarnybiniai pranešimai, prašymai, pažymos, medicininės pažymos, protokolai, aktai, ataskaitos, sutartys) (Dokumentuotos informacijos valdymo tvarkos aprašas, 2018). Visi dokumentai archyvuojami. Jie rengiami, tvarkomi ir apskaitomi Personalo ir bendrųjų reikalų skyrių.

Rašytinės komunikacijos kanalai: paštas, faksas, elektroninis paštas, kurjeris, informacinė dokumentų pristatymo sistema „e. pristatymas“. Visa ligoninės dokumentuota informacija registruojama dokumentų valdymo sistemoje „KONTORA“.

Siekiant efektyvios oficialios rašytinės komunikacijos, padedančios išvengti semantinių ir kalbinių barjerų, jai keliami privalomi reikalavimai: „įrašai turi būti gerai identifikuojami ir atsekami; tvarkingai ir atsakingai pildomi pagal atitinkamus reikalavimus. Teisės aktais tvirtinami dokumentai rengiami labiausiai priimtina ir suprantama laisva forma, panaudojant, esant reikalui, srautų diagramas, aprašymus, schemas, algoritmus tekste arba priedais“ (X Ligoninės Darbuotojų elgesio kodeksas, 2014).

Verbalinė sakytinė komunikacija yra laikoma savaime suprantama, tačiau neatsiejama produktyvaus darbo ir sklandžios vidinės komunikacijos proceso dalis. Vadovybės posėdžių, kurie vyksta du kartus per mėnesį, vyriausiųjų slaugytojų susirinkimai, vykstantys pagal neoficialų susitarimą kartą per savaitę, bei kiti darbuotojų susirinkimai, posėdžiai yra derinami su rašytine komunikacija ir fiksuojami protokoluose arba garso įrašuose. Formalūs susirinkimai skirti darbo informacijai aptarti, diskutuoti, siūlyti sprendimus, apsvarstyti projektus. Tokią pat informacinę funkciją atlieką ir trumpi taip vadinami „penkiaminutės“ skyriaus susirinkimai prieš darbo pradžią. Profesinės informacijos mainų tikslu Ligoninės gydytojai, skirdami savo laisvą laiką, organizuoja kolegoms įvairaus pobūdžio mokymus.

Ligoninės vyriausioji slaugytoja į klausimą „Kaip perduodama informacija apie pacientus tarp gydytojų, slaugytojų, terapeutų ir kito medicinos personalo vienas kitam?“ pateikė tokį atsakymą: „Informacija apie pacientą perduodama pamainos perdavimo metu. Ryte, rytinės sueigos metu, slaugytojos informuoja gydytojus apie pastebėtus sveikatos pokyčius, apie pacientų paruošimą tyrimams. Gydytojas slaugytojai perduoda rašytinę informaciją pažymėdamas užduotis paskyrimų lape, o taip pat

žodinė informacija tiesioginio kontakto su slaugytoja metu. Budinčiam gydytojui gydantis gydytojas perduoda informaciją apie sekamą pacientą telefonu arba žodžiu tiesioginio kontakto metu. Slaugytojos slaugytojai perduoda informaciją prie ligonio lovos tiek rytinės, tiek vakarinės vizitacijos – pamainos perdavimo metu. Papildomos užduotys, paskyrimai – viskas dokumentuojama medicininiuose dokumentuose“. Šis atsakymas iliustruoja informacijos tėkmę tarpprofesinėje komunikacijoje, kurios sklandumas užtikrina esminį Ligoninės tikslą – diagnozuoti ligas, gydyti ir slaugyti pacientus. Toks dialogo vystymas padeda kurti atvirą komunikacijos klimatą.

Neverbalinė komunikacija. Neverbalinės formalios vidinės komunikacijos įstaigoje išraiška yra Ligoninės direktoriaus įsakymas nustatantis reikalavimus darbuotojų išvaizdai „būti tvarkingos išvaizdos, sveikatos priežiūros specialistai privalo vilkėti specialią medicininę aprangą, kuri turi būti švari ir tvarkinga. Darbo metu savo išvaizda, kalba ir elgesiu rodyti pavyzdį, bei laikytis visuotinai pripažintų etikos normų“ (X Ligoninės Darbuotojų elgesio kodeksas, 2014).

Informacinės technologijos. Kaip ir daugumos šiuolaikinių organizacijų, Ligoninės vidinė komunikacija taip pat valdoma IT. Tačiau apklausus IT specialistą paaiškėjo, jog informacinės technologijos naudojamos tik dalinai. Jo teigimu „*stacionarius ar nešiojamus kompiuterius turi tik Ligoninės valdančioji grandis ir specialistai kaip administracijos darbuotojai, vyriausioji ir vyresniosios slaugytojos, gydytojai, o taip pat budėtojai. Jiems yra sukurti tarnybiniai elektroniniai paštai, suteikti prisijungimo vardai ir slaptažodžiai, prieiga prie Intraneto, todėl gali prieiti prie aktualios darbo informacijos*“. Tarnybiniai unikalūs slaptažodžiai Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka užtikrina darbuotojui pateiktų dokumentų ir informacijos kompiuterinėse laikmenose saugumą tokiu būdu, kad tretieji asmenys neturėtų galimybės su jais susipažinti ar pasinaudoti. Taigi visi likę darbuotojai privalo pasikliauti aukštesnių pakopų vadovų kompetencija ir pasitikėti jų perduodama informacija. Dėl ribotos darbuotojų prieigos prie IT, minimalus informacinis raštingumas privalomas tik aukštesnių pakopų darbuotojams. Ligoninė juos apmokina naudotis programinėmis ir techninėmis priemonėmis. Paklaustas apie „*informacijos perdavimo trukdžių, susijusių su technologijomis, dažnumą ir jų šalinimą*“, specialistas pakomentavo, jog „*trukdžiai įvyksta labai retai – 1-4 kartus per metus, dėl įrangos gedimo arba elektros tiekimo nutrūkimo. Šiais atvejais informacijos perdavimas atidedamas iki gedimo pašalinimo momento*“. Taip pat minėjo, jog „*kompiuterinė įranga keičiama kas 6-10 metų*“.

Etika. Siekiant užtikrinti Ligoninės darbuotojų etišką elgesį, 2014 gegužės 26 d. Įsakymu Nr. 2-356 buvo priimtas privalomas „Darbuotojų elgesio kodeksas“. „Tai principų ir vertybių rinkinys, kurio tikslas nustatyti Ligoninės darbuotojo elgesio lūkesčius ir standartus, suteikti jiems dorovinius orientyrus, padėti formuoti doroviniams poreikiams, ugdyti profesinę kompetenciją, pagarbius

tarpusavio ryšius, santykius su pacientais, jų atstovais, taip pat didinti Ligoninės darbuotojų autoritetą ir pasitikėjimą visuomenėje, gerbiant asmens teises ir laisves“ (X Ligoninės Darbuotojų elgesio kodeksas, 2014). Šiuo kodeksu SPI išreiškia savo aktyvią poziciją formuojant, užtikrinant ir kontroliuojant etišką elgesį tarp darbuotojų ir su pacientais.

Darbuotojų elgesio kodekse (2014) deklaruojami efektyvios vidinės komunikacijos principai: „su Ligoninės darbuotojais bendrauti geranoriškai ir pakančiai; kalba, veiksmais ar siūlomais sprendimais nediskriminuoti; būti objektyviu ir nešališku; priimant sprendimus dėl darbuotojo neturėti išankstinės nuostatos; siekti žodžio ir veiksmo vienybės; užtikrinti informacijos konfidencialumą: darbuotojas įsipareigoja informacijos, kuri jam patikima tvarkyti (naudotis) ar tapo žinoma darbo metu, neskelbti, neatskleisti, neprarasti, neperduoti ir nekomentuoti asmenims, neturintiems teisės jos sužinoti“.

Kokybės kontrolė. Ligoninė įsipareigoja gerinti kokybės vadybos sistemą pagal LST EN ISO 9001:2015 standarto reikalavimus. Vidinės komunikacijos sistemos kokybės kontrolė vykdoma per „Darbuotojų elgesio kodeksą“, „Dokumentuotos informacijos valdymo tvarkos aprašą“. Komunikacijos trukdžiai, anot Vyriausiosios slaugytojos, *„sprendžiami per kokybės sistemos auditus, neatitikimų žurnalo, kur surašomos vidinio darbo aktualijos, analizavimą. Neatitikimus tikrina kokybės skyriaus vadovas“*.

Apžvelgus Ligoninės vidinės komunikacijos būklę, prieinama prie išvados, jog nors Ligoninės vadovybė skiria dėmesį jos atskirų elementų kaip etinė komunikacijos pusė, kokybės kontrolė, verbalinės rašytinės komunikacijos ir jos kanalų vystymui bei efektyvinimui, tačiau šie elementai veikia fragmentiškai nesudarydami sistemos. Tolesnė analizė, remiantis respondentų nuomonėmis, padės diagnozuoti problemines SPI vidinės komunikacijos sritis.

### **3.3. Tyrimo duomenų analizė**

Analizuojat tyrimo rezultatus siekta įvertinti SPI vidinės komunikacijos lygį, identifikuoti parankiausias informacijos perdavimo kanalus, komunikacijos trukdžius, išsiaiškinti verbalinės ir neverbalinės komunikacijos bei neformalaus bendravimo aspektų įtaką atliekamo darbo kokybei. Ir jų pagrindu pateikti esamos vidinės SPI komunikacijos tobulinimo sprendimus.

#### **3.3.1. Tyrimo dalyvių socialinių – demografinių duomenų apžvalga**

Analizuojamą SPI sudaro trys departamentai – Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos. Anketos respondentams išdalintos atsižvelgiant į kiekvieno departamento darbuotojų skaičių jame (žr. 5 lentelė).

Apklaustų dalyvių skaičiaus (n=301) procentinė išraiška pasiskirsto sekančiai: Klaipėdos – 70,8 proc. (n=213), Švėkšnos – 18,3 proc. (n=55), Palangos – 11,0 proc. (n=33).

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal departamentus

| Departamentas | Respondentų skaičius (n) | Procentinė išraiška (%) |
|---------------|--------------------------|-------------------------|
| Klaipėdos     | 213                      | 70,8                    |
| Palangos      | 33                       | 11,0                    |
| Švėkšnos      | 55                       | 18,3                    |
| <b>Viso</b>   | <b>301</b>               | <b>100</b>              |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Socialinių – demografinių duomenų analizė svarbi tyrimo dalis, padedanti rasti socialinių – demografinių rodiklių ryšį bei įtaką kitiems analizuojamiems komunikacijos aspektams.

Demografiniai duomenys (žr. 6 lentelė) apima respondentų lytį ir amžių. Tyrime dalyvavo 301 respondentas, iš kurių dauguma yra moterys – 95,3 proc. (n=287), vyrai sudaro tik 4,7 proc. (n=14).

Tyrimas parodė, jog respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes nėra kontrastingas. Didžiausia dalis respondentų yra 41 – 50 m. amžiaus 37,9 proc. (n=114). Tuo tarpu jauni, 21 – 30 m. amžiaus, specialistai sudarė mažiausią respondentų grupę tik 7,3 proc. (n=22).

6 lentelė. Demografiniai respondentų duomenys

| Demografiniai rodikliai | Respondentų skaičius (n) | Procentinė išraiška (%) |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <i>Lytis</i>            |                          |                         |
| Moteris                 | 287                      | 95,3                    |
| Vyras                   | 14                       | 4,7                     |
| <i>Amžius</i>           |                          |                         |
| 21 – 30 m.              | 22                       | 7,3                     |
| 31 – 40 m.              | 40                       | 13,3                    |
| 41 – 50 m.              | 114                      | 37,9                    |
| 51 – 60 m.              | 92                       | 30,6                    |
| Daugiau nei 61 m.       | 33                       | 11,0                    |
| <b>Viso</b>             | <b>301</b>               | <b>100</b>              |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Socialiniai duomenys (žr. 7 lentelę) apima respondentų išsilavinimą ir pareigas. Apklausoje dalyvavusiųjų išsilavinimas yra įvairus. Daugiau nei trečdalis apklaustųjų turi aukštesnįjį išsilavinimą 38,9 proc. (n=117). Taip pat išsiskiriantys iš atsakiusiųjų grupės pagal išsilavinimo kriterijų yra universitetinį išsilavinimą turintys respondentai. Jie sudaro 30,2 proc. (n=91).

Respondentų pasiskirstymo pagal užimamas pareigas rezultatai rodo, kad daugiau nei pusė apklaustųjų užima slaugytojos pareigas 65,8 proc. (n=198). Aukščiausios pareigų hierarchinės grandies atstovai: įstaigos vadovas (n=1) ir skyriaus, departamento vedėjai (n=5) sudaro 2,0 proc. apklaustųjų. „Kitos“ pareigos yra tos, kurios neįvardintos anketoje, tačiau sudarančios analizuojamos SPI darbuotojų

profesinę įvairovę 17,9 proc. (n=54): sanitarės, slaugytojų padėjėjos, pagalbinis personalas, maisto išdavėjos, techninė tarnyba, ūkio reikalų tvarkytojai, vyresniosios specialistės, kineziterapeutės, administracijos darbuotojai, pagrindinis personalas, socialinė darbuotoja, radiologijos technologė, kitos be įvardintų pareigų.

7 lentelė. Socialiniai respondentų duomenys

| Socialiniai rodikliai             | Respondentų skaičius (n) | Procentinė išraiška (%) |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <i>Išsilavinimas</i>              |                          |                         |
| Vidurinis                         | 21                       | 7,0                     |
| Profesinis                        | 23                       | 7,6                     |
| Aukštesnysis                      | 117                      | 38,9                    |
| Aukštasis neuniversitetinis       | 49                       | 16,3                    |
| Aukštasis universitetinis         | 91                       | 30,2                    |
| <i>Pareigos</i>                   |                          |                         |
| Įstaigos vadovas (ė)              | 1                        | 0,3                     |
| Skyriaus/ departamento vedėja (s) | 5                        | 1,7                     |
| Vyresnysis gydytojas (a)          | 1                        | 0,3                     |
| Gydytojas (a)                     | 24                       | 8,0                     |
| Vyresnioji (ysis) slaugytoja (as) | 18                       | 6,0                     |
| Slaugytoja (as)                   | 198                      | 65,8                    |
| Kitos                             | 54                       | 17,9                    |
| <b>Viso</b>                       | <b>301</b>               | <b>100</b>              |

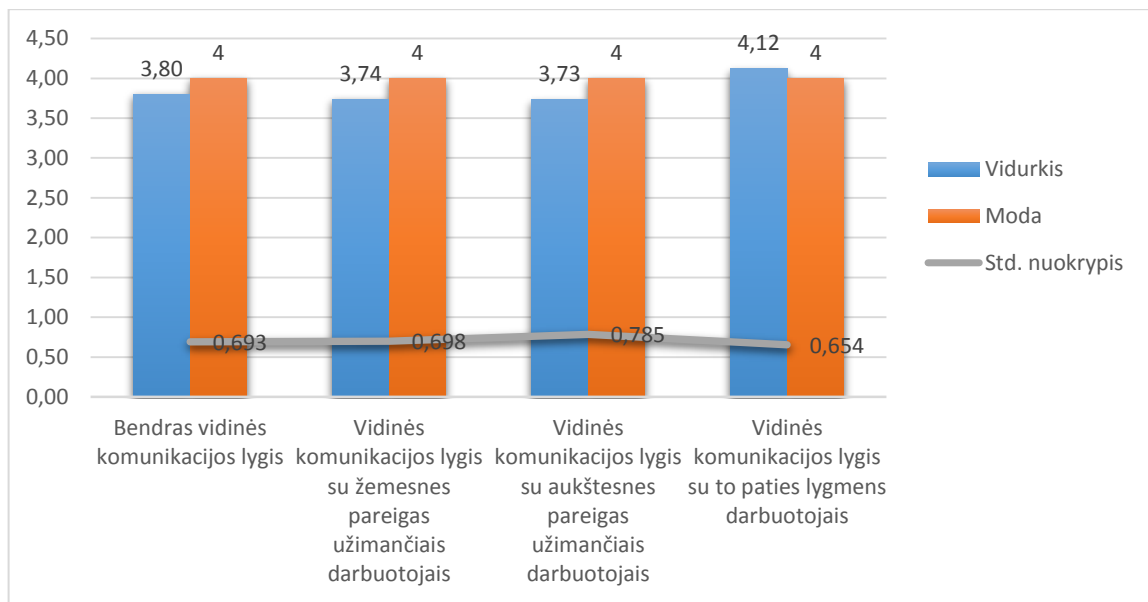
Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Siekiant išgryninti vidinės komunikacijos tobulinimo gaires, svarbi visapusiška SPI vidinės komunikacijos analizė. Todėl apibendrinant respondentų socialines – demografines charakteristikas galima teigti, jog savo nuomonę apie SPI vidinės komunikacijos būklės diagnozavimą išreiškė skirtingų profesijų, amžiaus grupių ir išsilavinimo darbuotojai, galintys tinkamai įvertinti darbovietės vidinę komunikaciją bei pateikti argumentuotus komentarus.

### 3.3.2. Sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos ypatybių analizė respondentų nuomonių aspektu

Tyrimo rezultatai analizuojami ir pateikiami remiantis anketos klausimyno nuoseklumu.

Sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos lygio vertinimas (žr. 7 pav.). Šiuo klausimu siekta suvokti respondentų nuomonę ir supratimą apie esamą įstaigos vidinės komunikacijos lygį. Išanalizavus tyrimo rezultatus į visus pateiktus pirmo klausimo teiginius, matyti, jog respondentai bendrą vidinės komunikacijos lygį, vertikalios komunikacijos žemyn ir aukštn bei horizontalios vidinės komunikacijos lygį vertina gerai (moda 4, vidurkis 3,73 – 4,12). Daroma išvada, kad informacijos mainai tarp hierarchinių lygmenų bei su kolegomis vyksta ganėtinai sklandžiai.



7 pav. SPI vidinės komunikacijos lygio vertinimas (vidurkis, moda, std. nuokrypis)  
(5 – puikiai, 1 – labai blogai)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

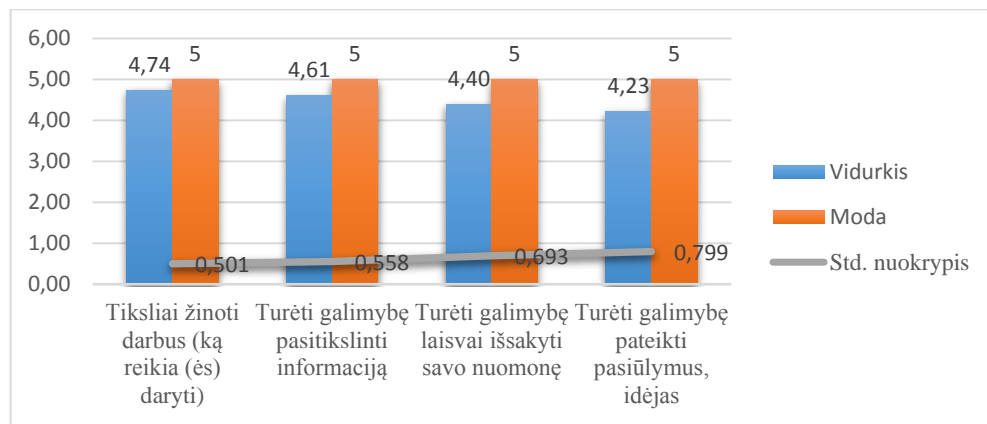
Siekiant patikrinti, kaip vertinamas vidinės komunikacijos lygis skirtinguose Ligoninės departamentuose, buvo atliktas ANOVA testas (žr. 8 lentelė), kuris parodo kintamųjų tarpusavio ryšį, t.y., ar kintamieji yra statistiškai susiję ir daro įtaką vienas kitam: jei reikšmingumo lygmuo  $p \leq 0,05$ , tai kintamieji daro įtaką vienas kitam, jei  $p > 0,05$ , tai kintamieji neturi įtakos vienas kitam. Gautų rezultatų pasiskirstymas parodė, jog SPI komunikacijos lygio vertinimas nepriklauso nuo respondentų darbo vietos departamentuose, nes statistiškai reikšmingo skirtumo tarp respondentų atsakymų nenustatyta. Visais atvejais  $p$  reikšmė  $> 0,05$ .

8 lentelė. SPI vidinės komunikacijos lygio vertinimas Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentuose

| Teiginiai  | P reikšmė (SPI departamentai) |
|--|-------------------------------|
| Bendras vidinis komunikacijos lygis  | $p=0,169 > 0,05$              |
| Vidinės komunikacijos lygis su žemesnes pareigas užimančiais darbuotojais  | $p=0,666 > 0,05$              |
| Vidinės komunikacijos lygį su aukštesnes pareigas užimančiais darbuotojais | $p=0,464 > 0,05$              |
| Vidinės komunikacijos lygį su to paties lygmens darbuotojais               | $p=0,369 > 0,05$              |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais

Vertikali komunikacijos iš viršaus į apačią (žr. 8 pav.) vertinimas yra susijęs su formalus pranešimo sklaida tarp hierarchinių įstaigos grandžių. Šis kriterijus taip pat padeda identifikuoti, ar SPI vidinė komunikacija yra vienpusė ar dvipusė.



8 pav. Formalios komunikacijos pranešimo svarbumo vertinimas (vidurkis, moda, std. nuokrypis) (5 – labai svarbu, 1 – visai nesvarbu)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog formalios komunikacijos pranešimas turi ypatingai didelę reikšmę Ligoninės vidinės komunikacijos tinkamam funkcionavimui. Respondentai dažniausiai rinkosi atsakymą „labai svarbu“ čia moda yra 5, vidurkis svyruoja nuo 4,23 iki 4,74. Akivaizdu, jog tinkamas formalios komunikacijos pranešimas yra susijęs su atliekamo darbo kokybe, todėl darbuotojams yra labai svarbu tiksliai žinoti atliekamus darbus. Remiantis tyrimų rezultatais matyti, jog vidinė komunikacija yra dvipusė. Grįžtamojo ryšio poreikis yra susijęs su darbuotojų galimybėmis pasitikslinti informaciją, laisvai išsakyti savo nuomonę bei pateikti pasiūlymus, idėjas.

Aiškinantis, kokie formalios komunikacijos aspektai svarbūs kiekvienam SPI departamentui, atliktas ANOVA testas ( žr. 9 lentelė).

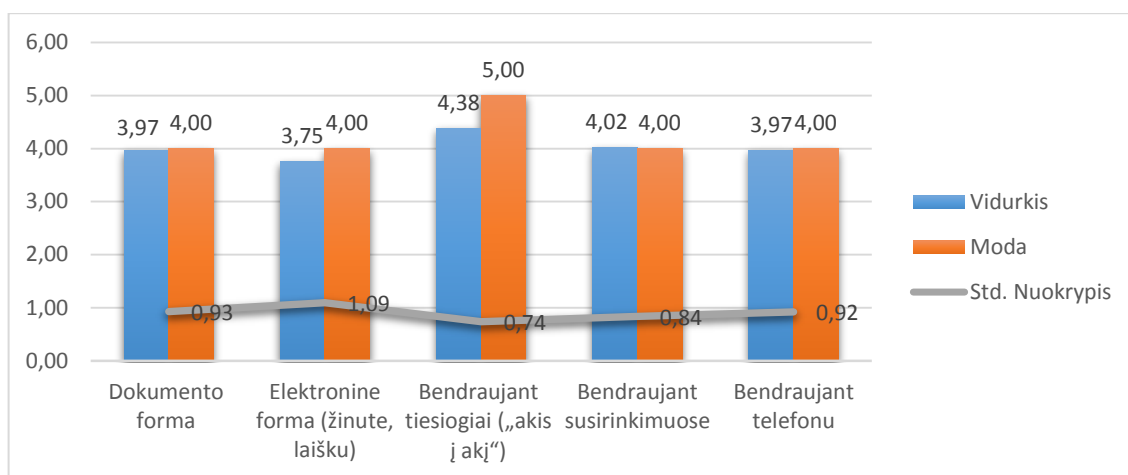
9 lentelė. Formalios komunikacijos aspektų svarba Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentuose

| Teiginiai                                      | P reikšmė (SPI departamentai)       |
|--|-------------------------------------|
| Tiksliai žinoti darbus (ką reikia (ės) daryti) | $p=0,341>0,05$                      |
| Turėti galimybę pasitikslinti informaciją      | $p=0,169>0,05$                      |
| Turėti galimybę laisvai išsakyti savo nuomonę  | <b><math>p=0,038&lt;0,05</math></b> |
| Turėti galimybę pateikti pasiūlymus, idėjas    | $p=0,874>0,05$                      |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Gauti rezultatai atskleidė, kad vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi tik vienam teiginiui ( $P=0,038<0,05$ ) (žr. 6 priedą). Respondentai iš Švėkšnos departamento labiau linkę nepritari teiginiui „turėti galimybę laisvai išsakyti savo nuomonę“ lyginant su Klaipėdos ir Palangos respondentais. Galima daryti prielaidą, jog šio skyriaus respondentai pakankamai laisvai bendrauja su aukštesnio lygio vadovais, todėl jie nejaučia didesnio poreikio šios formalios komunikacijos išraiškai.

Vidinės komunikacijos kanalų vertinimas (žr. 9 pav.) apima visų grandžių darbuotojų išreikštą nuomonę apie SPI naudojamų vidinių kanalų parankumą informacijos perdavimui.



9 pav. Vidinės komunikacijos kanalų vertinimas (vidurkis, moda, std. nuokrypis)  
(5 – labai paranku, 1 – visai neparanku)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Kaip matyti iš 9 paveikslo bendravimo forma „akis į akį“ respondentų vertinama kaip parankiausias vidinės komunikacijos kanalas (moda 5, vidurkis 4,38). Toks respondentų pasirinkimas gali būti paaiškintas tuo, kad bendravimas tiesiogiai garantuoja dialogą su grįžtamoju ryšium, todėl tikėtina, jog išvengiami nesusipratimai. Kiti verbalinės komunikacijos kanalai: dokumento bei elektronine forma, bendravimas susirinkimų metu bei telefonu, tyrimo dalyvių įvertinti kaip parankūs (moda 4, vidurkis 3,75 – 4,02).

Respondentai turėjo galimybę išsakyti savo nuomonę, kokie kiti, be išvardintų, vidinės komunikacijos kanalų jiems parankūs. Dažniausiai minėjo „pokalbius, informacijos perdavimą per kitą asmenį, slaugytoją ar vedėją, per paskyrimus, dokumentų valdymo sistemą“. Kita grupė respondentų akcentavo elektronines priemones „elektroninį paštą kiekvienam darbuotojui, peidžerius, mobiliuosius telefonus ir vaizdines priemones“.

Siekiant nustatyti, kokie vidinės komunikacijos kanalai yra parankiausi tyrimo dalyviams skirtinguose SPI departamentuose, atliktas ANOVA testas (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Vidinės komunikacijos kanalų parankumo vertinimas Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentuose

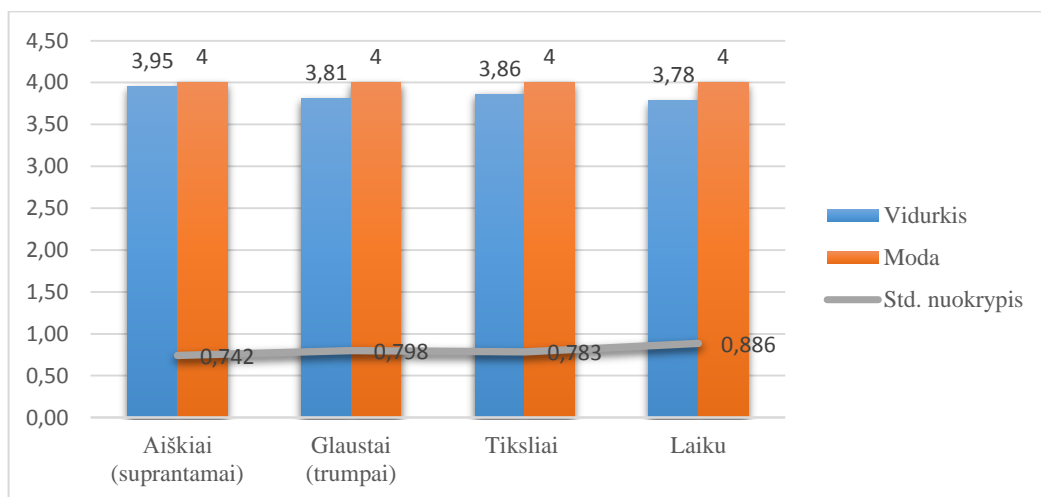
| Teiginiai                                   | P reikšmė (SPI departamentai) |
|---|-------------------------------|
| Dokumento forma (pvz.: įsakymas, nurodymas) | $p=0,645>0,05$                |
| Elektronine forma (žinute, laišku)          | $p=0,007<0,05$                |
| Bendraujant tiesiogiai („akis į akį“)       | $p=0,056<0,05$                |
| Bendraujant susirinkimuose                  | $p=0,501>0,05$                |
| Bendraujant telefonu                        | $p=0,364>0,05$                |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Tyrimo duomenimis nustatyta (žr. 7 priedą), jog Palangos departamentui bendravimas elektronine forma yra mažiausiai parankus lyginant su Klaipėdos ir Švėkšnos ( $P=0,007<0,05$ ). Tuo tarpu, Švėkšnos respondentų nuomone tiesioginis bendravimas „akis į akį“ mažiausiai neparankus informacijos perdavimo kanalas ( $P=0,056\leq 0,05$ ).

Apibendrinant vidinės komunikacijos kanalų vertinimą matyti, jog dominuojanti informacijos perdavimo forma yra tiesioginis bendravimas „akis į akį“, susirinkimų metu. Respondentams paranku informacija dalintis dokumento forma, bendraujant telefonu ar susirinkimuose. Tuo tarpu ANOVA testas parodė, jog elektroninės informacijos perdavimo formos yra nepakankamai taikomos visuose SPI departamentuose, todėl vertinamos ne taip palankiai kaip kiti kanalai.

Informacijos perdavimo proceso sklandumas (žr. 10 pav.). Ši teiginių grupė skirta bendram SPI informacijos perdavimo proceso sklandumui įvertinti.



10 pav. Informacijos perdavimo proceso sklandumo vertinimas (vidurkis, moda, std. nuokrypis)  
(5 – visiškai sutinku, 1 – visai nesutinku)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Vertinant SPI informacijos sklandumą, respondentai dažniausiai rinkosi atsakymą „sutinku“ (moda 4, vidurkis 3,81-3,95), kad informacijos perdavimas yra ganėtinai aiškus, glaustas, tikslus ir laiku. Toks reikšmių dažnumo pasiskirstymas reiškia, jog pranešimo formulavimas ir perdavimas nors ir yra pakankamai sklandus, tačiau gali būti tobulinamas.

Vertinant informacijos perdavimo proceso sklandumą trijuose SPI departamentuose (žr. 11 lentelę) pagal ANOVA testo rezultatus, galima daryti išvadą, jog reikšmingo skirtumo tarp departamentų nėra, nes  $p>0,05$ .

11 lentelė. Informacijos perdavimo proceso sklandumas Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentuose

| Teiginiai                                   | P reikšmė (SPĮ departamentai) |
|---|-------------------------------|
| Aiškliai (suprantamai)                      | $p=1,06>0,05$                 |
| Glaustai (trumpai)                          | $p=0,497>0,05$                |
| Tiksliai (konkrečiai tokios, kokios reikia) | $p=0,202>0,05$                |
| Laiku                                       | $p=0,295>0,05$                |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Vidinės komunikacijos trukdžių (barjerų) vertinimas (žr. 12 lentelę). Komunikacijos barjerų vertinimas padeda ne tik išaiškinti jų pobūdį, bet kartu yra vienas iš svarbių rodiklių, kurių pagrindu bus formuluojamos vidinės komunikacijos tobulinimo gairės.

12 lentelė. Vidinės komunikacijos barjerų vertinimas (vidurkis, moda, std. nuokrypis)  
(kur 5 – visiškai sutinku, 1 – visai nesutinku)

| Barjerų tipai              | Teiginiai  | Vidurkis | Moda | St. nuokrypis |
|----------------------------|--|----------|------|---------------|
| Organizacijos struktūros   | Pareigų hierarchija  | 3,36     | 4    | 1,042         |
|                            | Grįžtamojo ryšio nebuvimas   | 3,09     | 3    | 0,926         |
|                            | Nuolatinė darbuotojų kaita   | 2,29     | 2    | 0,934         |
|                            | Netinkamas komunikacijos kanalų parinkimas   | 2,72     | 3    | 0,893         |
|                            | Neformalių bendravimo formų stoka  | 3,02     | 3    | 1,166         |
|                            | Įstaiga nepakankamai skiria dėmesio vidinei komunikacijai vystyti                                    | 3,12     | 3    | 1,046         |
| Technologiniai             | Pasenusios informacinės technologijos  | 2,80     | 3    | 0,975         |
|                            | Nepakanka informacinių technologinių priemonių, taikomų vidinės komunikacijos sistemos organizavimui | 2,89     | 3    | 1,011         |
| Fiziniai, aplinkos         | Laiko stoka  | 3,40     | 3    | 0,953         |
|                            | Per didelis informacijos srautas   | 2,98     | 3    | 1,083         |
|                            | Fizinis atstumas tarp skyrių, departamentų   | 2,99     | 3    | 1,058         |
| Kultūriniai                | Kultūriniai skirtumai  | 2,02     | 2    | 0,971         |
| Asmeniniai, psichologiniai | Komunikacinių įgūdžių stoka  | 2,94     | 3    | 0,927         |
|                            | Konfliktai   | 2,64     | 3    | 1,035         |
|                            | Lyčių skirtumai  | 1,82     | 1    | 0,901         |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

12 lentelėje pateikti dažniausi mokslinėje literatūroje įvardinami vidinės komunikacijos barjerai. Atlikus respondentų nuomonės tyrimą pateiktu klausimu išryškėjo, kad daugeliu atveju respondentai iš dalies sutinka, jog SPĮ egzistuoja įvardinti bendravimo trukdžiai.

Organizacijos struktūros barjerai. Tyrimo dalyviai sutinka, kad pareigų hierarchija neigiamai veikia SPĮ vidinę komunikaciją (moda 4, vidurkis 3,36). Šis rezultatas rodo, jog darbuotojai nėra pakankamai gerai aprūpinami informacija, dėl to komunikacijos klimatas tampa uždaresnis, jaučiama didesnė įtampa tarp grandžių. Teiginiu „kiti“ respondentas pateikė šį rezultatą apibendrinanti atsakymą: „jeigu nėra gero vadovo, nėra ir geros komunikacijos“.

Kadangi egzistuoja hierarchinio pobūdžio komunikacijos barjeras, tai kartu sąlygoja ir informacijos srauto trukdžius (moda 3, vidurkis 2,89), susijusius su grįžtamojo ryšiu (moda 3, vidurkis

3,09). Abu teiginiai įvertinti kaip iš dalies reikšmingi, moda 3. Vis tik tai reikšmingas rodiklis, nes antruoju anketos klausimu respondentai išreiškė nuomonę, jog jiems svarbus formalios komunikacijos grįžtamasis ryšys (pvz.: turėti galimybę pasitikslinti, laisvais išsakyti nuomone ir kt.) su aukštesnio lygio vadovais. O jei jis silpnas, vadinasi darbuotojas negali išpildyti visų jam svarbių „galimybių“ laisvai keisti informacija. Grįžtamojo ryšio nebuvimui bei informacijos iškraipymui įtakos taip pat turi netinkamas komunikacijos kanalų parinkimas, čia moda 3, vidurkis 2,72.

Vertinant nuolatinę darbuotojų kaitą kaip komunikacijos barjerą, didžioji dauguma respondentų atsakė nesutinkantys su šiuo teiginiu (moda 2, vidurkis 2,29). Jei ir vyksta darbuotojų kaita SPI, ji neturi didelės įtakos vidinės komunikacijos procesui.

Nepakankama SPI vidinės komunikacijos politikos plėtra (moda 3, vidurkis 3,12) bei neformalių bendravimo formų stoka (moda 3, vidurkis 3,02) respondentų laikoma iš dalies svarbiais įstaigos komunikacijos trukdžiais. Toks nuomonių pasiskirstymas leidžia manyti, jog įstaigoje jaučiama aukščiausios valdžios dėmesio stoka sklandžiai komunikacijai tarp hierarchinių lygių užtikrinti. Todėl tai labai svarbus aspektas, nes tobulinant vidinę komunikaciją, sprendimai ir pokyčiai pirmiausia turi įvykti šiame lygmenyje.

Technologiniai barjerai. Kita vidinės komunikacijos barjerų grupė apima IT ir jų taikymą vidinės komunikacijos sistemos organizavimui, kurios buvo įvertintos kaip iš dalies turinčios įtakos vidaus informacijos srautams, čia moda 3, vidurkis 2,89. Vadinasi SPI infrastruktūra yra nepakankamai aprūpinta IT, būtinomis užtikrinti sklandžią informacijos cirkuliaciją tarp darbuotojų. O turimos reikalauja dažnesnio naujinimo.

Fiziniai, aplinkos barjerai. Kadangi Ligoninė sudaryta iš trijų fiziškai nutolusių departamentų, buvo aktualu išsiaiškinti, ar fizinis atstumas tarp jų gali būti įstaigos vidinės komunikacijos kliūtimi. Tyrimo rezultatai parodė, jog šiuo klausimu nėra dominuojančios nuomonės, tačiau didesnė dalis respondentų iš dalies sutinka su šiuo teiginiu (moda 3, vidurkis 2,99). Tai gali būti sąlygota faktoriaus, jog ne visi darbuotojai palaiko ryšį su nutolusiais departamentais, todėl respondentams sunku tinkamai įvertinti fizinio atstumo reikšmę vidinei komunikacijai.

Anot mokslininkų, kuo didesnė organizacija, tuo daugiau komunikacijos dalyvių, o tai gali lemti per didelį informacijos srautą tarp jų. Informacijos perteklius ne tik apsunkina bendravimą, bet kartu jame gali būti prarasta ir vertinga informacija. Tyrimo rezultatai parodė, jog respondentai iš dalies (moda 3, vidurkis 2,98) sutinka, jog SPI informacijos srautas yra per didelis, tačiau jis nesukelia rimtų bendravimo kliūčių.

Laikos stoka taip pat vertinama kaip iš dalies trukdanti produktyviai komunikuoti (moda 3, vidurkis 3,40).

Respondentai paklausti ar sutinka, jog kultūriniai skirtumai daro įtaką jų vidinės komunikacijos procesui, sutartinai atsakė, jog nesutinka (moda 2, vidurkis 2,02). Remiantis tuo prieinama prie išvados, jog kultūriniai skirtumai SPI yra silpnai išreikšti, respondentai yra iš panašios kultūrinės aplinkos, todėl jų suvokimas, empatija kitam asmeniui nesudaro kultūrinių komunikacijos barjerų.

Asmeniniai, psichologiniai barjerai analizuojamu atveju apima konfliktus, lyčių skirtumus ir komunikacinių įgūdžių stoką. Dalis respondentų atsakė, jog iš dalies susiduria su konfliktais atlikdami darbą (moda 3, vidurkis 2,64). Konfliktams įtakos gali turėti darbuotojų komunikacinių įgūdžių stoka, kuri tyrimo dalyvių vertinama iš dalies reikšminga (moda 3, vidurkis 2,90). Tuo tarpu neigiamas lyčių skirtumas efektyviai vidinei komunikacijai buvo įvertintas kaip visai neturintis reikšmės (moda 1, vidurkis 1,22). Nors atsakymams įtakos galėjo turėti dominuojanti respondentų lytis moteris, kita vertus, jos taip pat dalinasi informacija su kitos lyties atstovais, todėl tikėtina šį teiginį įvertino objektyviai.

Dalis respondentų prie pateiktų teiginių apie SPI vidinės komunikacijos trukdžius kaip barjerus įvardino „*asmenines savybes*“ bei „*bendravimą tarp kolegų*“. Šiuos atsakymus respondentai pažymėjo kaip reikšmingus ir labai reikšmingus.

Tarpusavio įtakos ryšiui patikrinti tarp SPI vidinės komunikacijos barjerų ir SPI departamentų, atliktas ANOVA testas (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Vidinės komunikacijos barjerų vertinimas tarp Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentų

| Teiginiai  | P reikšmė (SPI departamentai) |
|--|-------------------------------|
| Pareigų hierarchija  | $p=0,507>0,05$                |
| Fizinis atstumas tarp skyrių, departamentų   | $p=0,037<0,05$                |
| Grįžtamojo ryšio nebuvimas   | $p=0,639>0,05$                |
| Laiko stoka  | $p=0,230>0,05$                |
| Nuolatinė darbuotojų kaita   | $p=0,683>0,05$                |
| Per didelis informacijos srautas   | $p=0,005\leq 0,05$            |
| Kultūriniai skirtumai  | $p=0,491>0,05$                |
| Konfliktai   | $p=0,955>0,05$                |
| Lyčių skirtumai  | $p=0,076>0,05$                |
| Nepakanka informacinių technologinių priemonių, taikomų vidinės komunikacijos sistemos organizavimui | $p=0,544>0,05$                |
| Pasenusios informacinės technologijos  | $p=0,344 >0,05$               |
| Netinkamas komunikacijos kanalų (bendravimo būdų) parinkimas   | $p=0,962>0,05$                |
| Neformalių bendravimo formų (įstaigos šventės, bendros išvykos ir pan.) stoka                        | $p=0,009<0,05$                |
| Komunikacinių įgūdžių stoka  | $p=0,139>0,05$                |
| Įstaiga nepakankamai skiria dėmesio vidinei komunikacijai vystyti                                    | $p=0,009<0,05$                |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Atliktas ANOVA testas taip pat patvirtino, kad SPI departamentai susiduria su tam tikro pobūdžio vidinės komunikacijos barjeriais. Tyrimo rezultatai (žr. 8 priedą) pasiskirstė sekančiai: fizinis atstumas

tarp skyrių ir departamentų mažiausiai įtakos turi Klaipėdos departamentui ( $p=0,037<0,05$ ). Tai gali būti nulemta tuo, jog jis laikomas pagrindiniu, kuriame įsikūrusi vadovybė, administracija ir kiti svarbūs SPI infrastruktūros padaliniai. Taip pat šis departamentas lyginant su kitais labiausiai patiria vidinės komunikacijos trukdžius susijusius su informacijos pertekliumi ( $p=0,05=0,05$ ). Tam įtakos gali turėti plati medicininių paslaugų pasiūla bei dideli pacientų srautai. Neformalios komunikacijos stoka labiausiai įtakos turi Švėkšnos departamento efektyviai vidinei komunikacijai ( $p=0,009<0,05$ ). Nepakankamo įstaigos skiriamo dėmesio vidinei komunikacijai vystyti teiginio vertinimas parodė, jog Klaipėdos departamento respondentai nemano, jog SPI skiria per mažai dėmesio vidinei komunikacijai vystyti ( $p=0,009<0,05$ ), tuo tarpu Švėkšnos departamento respondentai labiau linkę sutikti su šiuo teiginiu.

**Verbalinės ir neverbalinės komunikacijos vertinimas** (žr. 14 lentelė) skirtas atskleisti, kurie verbalinės ir neverbalinės informacijos perdavimo aspektai yra reikšmingi respondentams bendraujant su kolegomis.

14 lentelė. Verbalinės ir neverbalinės informacijos perdavimo reikšmingumo vertinimas (vidurkis, moda, std. nuokrypis) (5 – labai svarbu, 1 – visai nesvarbu)

| Teiginiai  | Vidurkis | Moda | Std. nuokrypis |
|--|----------|------|----------------|
| Rašysena būtų aiškiai įskaitoma  | 4,55     | 5    | 0,670          |
| Informacija būtų konkreti  | 4,69     | 5    | 0,470          |
| Nebūtų naudojamas techninis (tam tikros srities) žodynas                     | 3,66     | 4    | 0,930          |
| Būtų kalbama iš lėto, aiškiai tariami žodžiai                                | 3,71     | 4    | 1,009          |
| Kalbantis kalbėtų nuosekliai (pvz.: „nešokinėtų mintimis“)                   | 4,17     | 4    | 0,810          |
| Būtų galima pasitikslinti (perklausti), kas buvo pasakyta                    | 4,37     | 4    | 0,595          |
| Būtų galimybė pasižymėti, kas yra sakoma                                     | 3,92     | 4    | 0,860          |
| Nebūtų demonstruojamos emocijos  | 4,32     | 5    | 0,802          |
| Elgesys atitiktų perduodamos informacijos turinį                             | 4,12     | 4    | 0,869          |
| Mandagus informacijos pateikimas   | 4,55     | 5    | 0,628          |
| Nebūtų triukšminga aplinka   | 4,31     | 5    | 0,775          |
| Perteikiamos informacijos tikslumui, neturėtų įtakos asmeniniai ryšiai darbe | 4,40     | 5    | 0,753          |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Analizuojant tyrimo rezultatus matyti, jog įvardinti teiginiai respondentams yra labai svarbūs arba svarbūs. Tai reiškia, jog verbalinė ir neverbalinė komunikavimo kultūra turi įtakos informacijos perdavimo efektyvumui. Tokie neverbalinės komunikacijos aspektai kaip mandagus informacijos perdavimas (moda 5, vidurkis 4,55), nebūtų demonstruojamos emocijos (moda 5, vidurkis 4,32) įvertinti kaip labai svarbūs. Taip pat svarbu, kad elgesys atitiktų perduodamos informacijos turinį (moda 4, vidurkis 4,12). Šių teiginių reikšmę sustiprina pasirinkime „kita“ išreikšta respondento nuomonė, jog komunikuojant labai svarbu, kad „nebūtų demonstruojami neigiami asmenybės bruožai“.

Taipogi tyrimo dalyviams labai svarbu, jog perteikiamos informacijos tikslumui, neturėtų įtakos asmeniniai ryšiai darbe (moda 5, vidurkis 4,40). O pasirinkime „kita“ pažymima, jog turi būti laikomasi „vienašališkumo“ bei „pagarbos tarp kolegų“ principų. Vadinasi niekas nebūtų nutylėta, specialiai iškreipiama pranešimo prasmė ar kitaip veikiamas informacijos turinys. Perduodant informaciją pageidaujama neutrali pozicija.

Kadangi didžioji dalis respondentų yra medicinos personalas, kuris susiduria su laiko stokos komunikuoti barjeriais (žr. 12 lentelę), todėl dauguma respondentų išreiškė nuomonę, jog jiems labai svarbu (moda 5), kad informacija būtų konkreti (vidurkis 4,69), rašysena aiškiai įskaitoma (vidurkis 4,55).

Tyrimu išsiaiškinta, kad nuoseklus kalbėjimo pobūdis (vidurkis 4,17), aiškiai tariami žodžiai (vidurkis 3,71), techninio žodyno atsisakymas (vidurkis 3,66), galimybė pasitikslinti informaciją (vidurkis 4,37) bei ją pasižymėti (vidurkis 3,92), respondentams yra svarbūs verbalinės komunikacijos aspektai, čia moda 4.

Vienas tyrimo dalyvių teiginiu „kita“ atkreipia dėmesį, jog „*neužtenka girdėti, reikia išgirsti*“. Taigi grįžtamasis ryšys padeda informacijos siuntėjui įsitikinti, jog perduota informacija suprasta teisingai, o gavėjas visada turi galimybę ją pasitikslinti.

Aplinka, kurioje dirbama taip pat gali neigiamai veikti komunikacijos procesą. Klausime buvo prašoma įvertinti, kiek respondentams svarbu, jog aplinka būtų netriukšminga. Tyrimų duomenys parodė, jog tai labai svarbi sąlyga komunikuojant, čia moda 5, vidurkis 4,31.

Siekiant išsiaiškinti, kurie verbalinės ir neverbalinės komunikacijos aspektai bendraujant su kolegomis yra reikšmingiausi SPĮ departamentams, buvo atliktas ANOVA testas, pateiktas 15 lentelėje.

15 lentelė. Verbalinės ir neverbalinės kalbos aspektų reikšmingumo vertinimas tarp Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentų

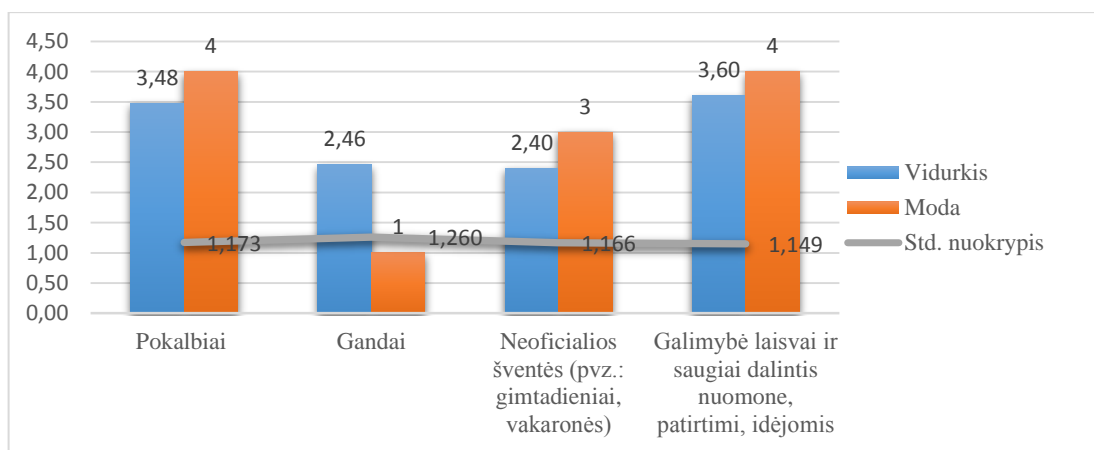
| Teiginiai  | P reikšmė (SPĮ departamentai) |
|--|-------------------------------|
| Rašysena būtų aiškiai įskaitoma  | $p=0,687>0,05$                |
| Informacija būtų konkreti  | $p=0,290>0,05$                |
| Nebūtų naudojamas techninis (tam tikros srities) žodynas                     | $p=0,061>0,05$                |
| Būtų kalbama iš lėto, aiškiai tariami žodžiai                                | $p=0,085>0,05$                |
| Kalbantysis kalbėtų nuosekliai (pvz.: „nešokinėtų mintimis“)                 | $p=0,957>0,05$                |
| Būtų galima pasitikslinti (perklausti), kas buvo pasakyta                    | $p=0,592>0,05$                |
| Būtų galimybė pasižymėti, kas yra sakoma                                     | $p=0,423>0,05$                |
| Nebūtų demonstruojamos emocijos  | $p=0,866>0,05$                |
| Elgesys atitiktų perduodamos informacijos turinį                             | $p=0,823>0,05$                |
| Mandagus informacijos pateikimas   | $p=0,480>0,05$                |
| Nebūtų triukšminga aplinka   | $p=0,522>0,05$                |
| Perteikiamos informacijos tikslumui, neturėtų įtakos asmeniniai ryšiai darbe | $p=0,247>0,05$                |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Iš testo rezultatų matyti, jog respondentai, nepriklausomai nuo departamento, neišskiria kurio nors verbalinės ir neverbalinės kalbos aspekto iš visumos ( $P>0,05$ ).

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, jog respondentai į komunikacijos procesą žvelgia atsakingai. Jiems yra labai svarbi ne tik tinkama, netriukšminga aplinka, bet ir informacijos perdavimo pobūdis: įskaitoma rašysena, konkreti, nuosekli, aiškiai išreikšta. Grįžtamasis ryšys daugumos respondentų vertinamas kaip būtinas bendravimo elementas. Nors neverbalinė kalba yra sunkiai kontroliuojama ir beveik neatsiejama nuo verbalinės, ypač tiesioginio kontakto metu, tačiau respondentai pageidautų nešališko informacijos perdavimo, siekiant jos turinio tikslumo.

Neformalaus bendravimo aspektų vertinimas (žr. 11 pav.). Šiuo vertinimu siekta išsiaiškinti, kokie neformalios komunikacijos kanalai turi įtakos bendraujant ir atliekant užduotis.



11 pav. Neformalaus bendravimo aspektų vertinimas (vidurkis, moda, std. nuokrypis)  
(5 – labai daug, 1 – neturi jokios įtakos)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais

Pokalbiai tarp kolegų yra kiekvienos organizacijos neformalios vidinės komunikacijos dalis. Jų pagalba kuriamas draugiškas, atviras vidinės komunikacijos klimatas, skatinantis identifikaciją su įstaiga. Todėl dauguma respondentų pokalbių įtaką komunikacijai ir darbo kokybei vertino kaip reikšmingą, čia moda 5, vidurkis 3,48. Vienas iš tyrimo dalyvių kaip labai daug bendravimui įtakos turintį veiksnį įrašė „rytinį kavos gėrimą kartu su kolegomis“. Organizacijos kultūroje tai vertinama kaip ritualas, vienijantis darbuotojus, kurių metu pasidalinama bei aptariama tiek asmeninė, tiek darbinė informacija. Tam, kad bendravimas vyktų sklandžiai darbuotojai turi jaustis laisvi ir saugūs dalintis nuomonėmis, patirtimi, idėjomis, čia moda 4, vidurkis 3,60.

Tuo tarpu gandai, dažniausiai iškreipiantys informacijos turinį bei keliantys įtampą tarp darbuotojų, respondentų nuomonę neturi jokios įtakos, čia moda 1, vidurkis 2,46. Tai labai svarbus

rezultatas, rodantis, jog darbuotojai linkę nepasitikėti gandai ir nesuteikiantys jiems didelės reikšmės komunikuojant.

Panaši situacija matyti ir su neoficialiomis šventėmis. Dauguma tyrimo dalyvių teigia, jog neoficialios šventės tik iš dalies turi įtakos atliekamam darbui, (moda 3, vidurkis 2,40). Taigi galima daryti prielaidą, kad nors neoficialios šventės, kaip gimtadieniai, vakaronės ir kitos, daliai respondentų yra reikšmingos, tačiau nėra būtinos siekiant užtikrinti gerą komunikaciją ir darbo atlikimą.

Taip pat respondentai pateikė atsakymų, kurie labiau susiję su formalia vidine komunikacija organizacijoje, tačiau gali būti interpretuoti ir neformalios komunikacijos kontekste: „*padėka už atliktus darbus tarp įvairias pareigas užimančio personalo*“ ir „*darbuotojų susirinkimai*“. Pirmuoju atveju yra išreikštas poreikis būti įvertintu, pripažintu darbuotoju už atliktus darbus. Šis pripažinimas nebūtinai turi būti oficialus. Bendraujant neretai atsižvelgiama su koku asmeniu, kokio statuso ir reputacijos jis yra, todėl darbų įvertinimas tarp kolegų yra svarbus veiksnys dalinantis tam tikro turinio informacija. Antruoju atveju, darbuotojų susirinkimai gali būti ir neformalūs, neįpareigojantys arba neformalioje aplinkoje, o tai padeda kurti stipresnius pasitikėjimo bei supratimo ryšius tarp visų kolegų.

Vertinant neformalaus bendravimo aspektų reikšmę SPI departamentų vidinei komunikacijai buvo atliktas ANOVA testas (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Neformalios komunikacijos aspektų reikšmingumo vertinimas Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentų darbuotojams

| Teiginiai   | P reikšmė (SPI departamentai) |
|---|-------------------------------|
| Pokalbiai   | $p=0,942>0,05$                |
| Gandai  | $p=0,261>0,05$                |
| Neoficialios šventės (pvz.: gimtadieniai, vakaronės)              | $p=0,183>0,05$                |
| Galimybė laisvai ir saugiai dalintis nuomone, patirtimi, idėjomis | $p=0,465>0,05$                |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais.

Gauti rezultatai parodė, jog neformalus bendravimas neturi įtakos SPI departamentų vidinei komunikacijai ( $p>0,05$ ).

Neformali komunikacija padeda tenkinti darbuotojų socialinius ir bendravimo poreikius. Analizuojamos SPI darbuotojai jaučiasi pakankamai laisvi komunikuoti įvairiomis temomis, reikšti savo nuomonę ir idėjas. Dažniausiai tai vyksta neformalių pokalbių metu, kurie respondentų vertinami teigiamai ir yra vertinga informacijos mainų priemonė. Tuo tarpu, gandai perduodamos informacijos turiniui bei užduočių atlikimui neturi įtakos. O tai yra sveikos vidinės komunikacinės aplinkos požymis, nes gandai kyla tada, kai darbuotojai susiduria su neaiškumais, nutylima svarbi informacija. Taip pat galima numanyti, jog aukštesnio hierarchinio lygmens vadovai puikiai kontroliuoja neformalius informacijos srautus ir užkerta kelią neteisingų gandų sklaidai. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojai daugiau dėmesio sutelkia į formalios komunikacijos perdavimo priemones ir jų kokybę, o

neformalią komunikaciją laiko vertinga tik tiek, kiek ji padeda tenkinti būtinuosius socialinius poreikius, tačiau neįdedant didesnių pastangų.

### 3.3.3. Sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos gerinimas: respondentų siūlymai

Analizuojant SPI vidinės komunikacijos tobulinimo aspektus, respondentams tyrimo anketoje buvo pateiktas atviro tipo klausimas: „*Ką Jūs siūlote keisti (įdiegti, tobulinti, atsisakyti) siekiant gerinti vidinę Jūsų įstaigos komunikaciją?*“. Tyrimo dalyviai, atsakydami į šį klausimą, galėjo pareikšti savo nuomonę apie vidinės komunikacijos jų įstaigoje tobulinimo galimybes.

Dauguma tiriamųjų vidinės komunikacijos tobulinimą suprantą kaip egzistuojančios hierarchinės atskirties tarp darbuotojų mažinimą. Viena vertus, hierarchinė organizacijos valdymo struktūra apibrėžia kiekvieno funkcijas, darbų pasiskirstymą, nustato informacijos tėkmės kryptį. Kita vertus, didelis atstumas tarp vadovo ir darbuotojo sukuria pastarojo tam tikrą priešiško poziciją. Darbuotojas jaučiasi nematomas, neįvertintas, nesijaučia esąs komandos dalimi, o tik darbo funkcijų vykdytoju. Tai iliustruoja tiriamųjų pageidavimas: „*didesnis dėmesingumas savo skyriaus darbuotojų skundams, nelaimėms, konfliktams, bendravimo etikai*“. Todėl iš darbuotojų pusės atsiranda tokių pasiūlymų kaip „*paskirti tinkamą vadovą*“ ar „*bendravimo kursų organizavimas aukštesniajam personalui*“. Tokio pobūdžio pasiūlymai gali kilti ir dėl jau analizuoto nepakankamo grįžtamojo ryšio tarp grandžių. Tai nereiškia, kad vadovai turi kiekvienu klausimu konsultotis su darbuotojais, tačiau keisti požiūrį iš į darbuotojus kaip į pavaldinius („*tarnus*“), į darbuotojus kaip į komandos narius („*partnerius*“) yra būtina. Informacijos sklaida turėtų būti įvairių krypčių ir vykti ne tik iš viršaus į apačią, bet ir atvirkščiai ar horizontaliai. Už šį procesą labiausiai atsakinga yra valdančioji grandis. Respondentų nuomone „*į kiekvieną įstaigos darbuotoją*“ reikia „*žiūrėti kaip į stiprios grandinės (organizacijos) dalelę*“.

Respondentai pažymi, jog SPI susiduriama su neigiamo pobūdžio darbinės informacijos slėpimu, ypač jei ji susijusi su profesinėmis klaidomis. To priežastys gali būti pačios įvairiausios, tačiau tyrimo dalyviai skatindami darbuotojų sąmoningumą prisiimti atsakomybę už savo veiksmus, rekomenduoja „*keisti požiūrį į Ligoninėje įvykusius nepageidautinus įvykius. Nuolatos transliuoti žinias, kad trūkumų, komplikacijų, klaidų atskleidimas nėra nusikaltimas*“. Iš to galima daryti prielaidą, jog kol kas komunikacija nėra pakankamai atvira, ji labiau siektina, nei egzistuojanti. Šiuo atveju, vadovų grandies užduotis – tarpusavio pasitikėjimo ryšio stiprinimas, panaudojant įvairius komunikacijos kanalus.

Taigi komandinis darbas yra svarbus ne tik vidinės komunikacijos efektyvinimui, bet ir visai SPI plėtrai bei gerovei. Darnios komandos pagrindas, respondentų nuomone, yra „*atvirumas sprendžiant*

*problemas, sąžiningumas, pakantumas, pagarba bet kurios komandos grandies nariui*". Tam, kad informacijos perdavimas būtų sklandus, tyrimo dalyviai siūlo „*tobulinti komandinio darbo įgūdžius*".

Analizuojant respondentų pasisakymus, išryškėjo ir kitas požiūris, kuris nukreiptas ne tik į vadovų grandies kritiką, bet kartu pripažįstama, jog komunikacijos įgūdžių gerinimas yra ir darbuotojų atsakomybė. Todėl aktyviai siūlytos įvairios komunikacinės priemonės kaip konferencijos, paskaitos, pranešimai, kursai ir programos, nuolatinės psichologų konsultacijos. Pagrindinės jų temos: bendravimo aspektai tarp įvairias pareigas užimančių darbuotojų, komunikacijos kultūra tarp slaugytojų ir gydytojų, konfliktų sprendimo būdai tarp kolegų, bendravimo etika. Toks iniciatyvos išreiškimas rodo, jog tiriamieji puikiai suvokia susidariusią situaciją, kuri trukdo laisvai ir sklandžiai bendrauti, todėl jie yra atviri jos tobulinimui, tačiau reikalingas vadovų grandies ryžtingumas ir sprendimai.

Šiuo atveju konstruktyvus neformalios komunikacijos skatinimas galėtų tapti puikia priemone stiprinančia tarpusavio ryšius, pasitikėjimą bei kuriančia atvirą komunikacijos klimatą tarp visų darbuotojų grandžių. Tokį poreikį išreiškė ir dalis apklaustųjų: „*reikėtų surengti bendras išvykas, vakarones, bendrus renginius su kitais skyriais*".

Dalis tiriamųjų pasigedo informavimo apie „*naujoves laiku ir aiškiai*". Vadinasi informacijos srautų nukreipimas, reguliavimas ir valdymas yra nepakankamas ir neatitinka darbuotojų lūkesčių. Apklaustųjų išreikštas noras būti informuotiems apie tai, kas vyksta Ligoninėje, gali būti paaiškinamas tuo, kad darbuotojams yra svarbu jaustis organizacijos dalimi, būti įtrauktiems į įvykių srautą. Todėl rekomenduotina labiau įvertinti darbuotojų informacinius poreikius, reguliuoti darbinės informacijos perdavimo procesą.

Mokslinėje literatūroje vienas iš vertingiausių komunikavimo būdų yra laikomas tiesioginis bendravimas „*akis į akį*". Tyrimų rezultatai šią nuostatą taip pat patvirtino. Respondentai siūlydami gerinti vidinę įstaigos komunikaciją išreiškė pageidavimus „*daugiau bendrauti*“, „*daugiau organizuoti susirinkimų*". Kita dalis respondentų kaip alternatyvą tiesioginiam bendravimui ir naujienų bei skubios informacijos perdavimui siūlo naudoti informacines technologijas. Struktūruoto interviu metu paaiškėjo, jog ne visi darbuotojai turi prieigą prie informacinių technologijų, elektroninio pašto, dokumentų valdymo sistemos. Todėl respondentai akcentavo, jog „*visi darbuotojai turi turėti tarnybinį elektroninį paštą, parašą ir prieigą prie dokumentų valdymo sistemos*". Respondentų nuomone siekiant geriau perduoti informaciją, informacinės technologijos turi būti „*tobulinamos, šiuolaikiškos, modernios*". Tačiau vien aprūpinti įstaigą naujausiomis informacinėmis technologijomis nepakanka. Tyrimo dalyviai atkreipia dėmesį, jog nemažiau svarbu yra „*tobulinti darbuotojų kompiuterinį raštingumą*".

Atviro klausimo analizė leidžia daryti išvadą, jog Ligoninėje egzistuoja tam tikro lygmens konfrontacija tarp valdančiosios ir žemesnių grandžių, o tai sąlygoja grįžtamojo ryšio, pasitikėjimo kolegomis ir vadovais, atvirumo stoką. Šis susipriešinimas tarp grandžių apeliuoja į virsmo poreikį iš biurokratinio į komandinį valdymą. Nuomonių tyrimas atskleidė, jog respondentai save suvokia kaip atsakingos, darnios, efektyviai bendraujančios, vieningos bei nuolat besimokančios komandos dalimi. Todėl išreiškė poreikį būti labiau įtrauktiems į informacijos mainų procesą, suteikti jiems daugiakanalę prieigą prie naujausios informacijos, būti įvertintiems. Šį klausimą puikiai reziumuoja tyrimo dalyvio pasisakymas: „*Nesustoti tobulėti. Savo įstaigos vidinę komunikaciją vertinu teigiamai, o komunikacijos problemos išsprendžiamos gana operatyviai*“. Pateiktas komentaras iliustruoja teigiamą perspektyvą: nors susiduriama su vidinės komunikacijos kliūtimis, tačiau abipusis noras, pastangos ir tinkamos priemonės, skatina įstaigą spręsti problemas bei tokiu būdu tobulėti.

### 3.4. Sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos tobulinimo rekomendacijos

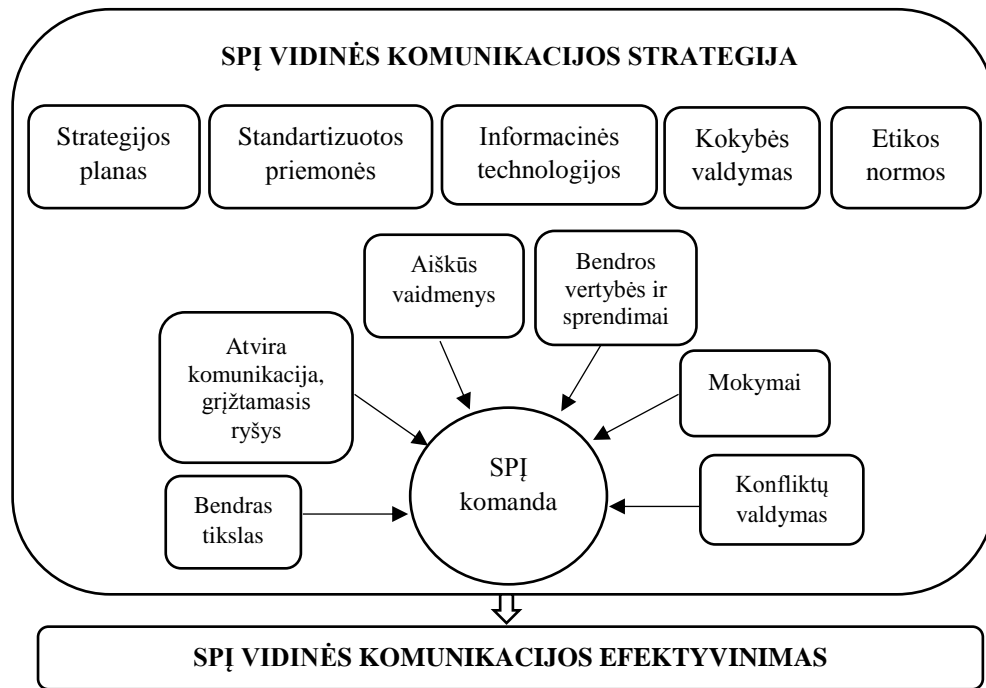
Atsižvelgiant į atlikto empirinio tyrimo bei pusiau struktūruotų interviu rezultatus, buvo diagnozuoti įvairaus pobūdžio Ligoninės vidinės komunikacijos barjerai. Tuo tikslu 17 lentelėje įvardinti SPI vidinės komunikacijos barjerai bei rekomendacijos jų sprendimui.

17 lentelė. SPI vidinės komunikacijos barjerai ir jų sprendimai

| <b>SPI vidinės komunikacijos pagrindiniai barjerai</b>                                   | <b>Sprendimai</b>  |
|--|--|
| Nėra vidinės komunikacijos strategijos, plano  | SPI vidinės komunikacijos strategija ir planas   |
| Nepakankamas vadovų dėmesys vidinei komunikacijai vystyti                                | Komandos formavimas, neformalios komunikacijos stiprinimas   |
| Barjerai dėl hierarchinės SPI struktūros   | Atviros komunikacinės aplinkos formavimas  |
| Nepakankamas IT naudojimas   | IT plėtra  |
| Komunikacinių įgūdžių stoka  | Komunikacinių įgūdžių tobulinimas  |
| Grįžtamojo ryšio stoka   | Grįžtamojo ryšio stiprinimas   |
| Konfliktai, asmeninės savybės  | Konfliktų sprendimų vadyba   |
| Informacijos perteklius, laiko stoka, nepakankamas savalaikis informavimas apie naujoves | Informacijos srautų reguliavimo metodai. Daugiakanalis informacijos srautas. Standartizuotos priemonės |

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis tyrimų rezultatais.

17 lentelėje identifikuoti atskiri vidinės komunikacijos barjerų elementai yra fragmentiški, tačiau jų sprendimas turi būti sisteminis, apimantis visą SPI vidinę komunikaciją. Tam rekomenduojama taikyti vidinės komunikacijos efektyvinimo modelį (žr. 12 pav.), kurio pagrindas yra SPI vidinės komunikacijos strategija, susidedanti iš šešių elementų: strategijos planas, standartizuotos priemonės, IT, kokybės valdymas, etikos normos, SPI komanda.



12 pav. SPĮ vidinės komunikacijos efektyvinimo modelis

Šalt.: Sudaryta autorės.

Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, jog Ligoninė labiau orientuojasi į išorinės komunikacijos vystymą, o vidinė įstaigos komunikacija yra valdoma nesistemiškai, kontroliuojant tik atskirus jos elementus tokius kaip rašytinė komunikacija, etikos normos. Valdančiosios grandies atstovams būtina suvokti, jog tik visapusiškas komunikacijos valdymas, apimantis išorinę ir vidinę komunikaciją, veda įstaigą į sėkmę. Todėl rekomenduojama vidinės komunikacijos strategiją įtraukti į trumpalaikius bei ilgalaikius Ligoninės strateginius planus, o jos tikslus bei veiksmų planą susieti su įstaigos tikslais. Tokiu būdu darbuotojai aiškiai suvoks vidinės komunikacijos veiksmų plano paskirtį ir naudą bei padės sustiprinti ryšį su SPĮ tikslais ir vertybėmis.

Dauguma respondentų pareigybių hierarchiją, nepakankamą vadovų dėmesį vidinei komunikacijai vystyti bei vadovų požiūrį į darbuotojus kaip į pavaldinius, įvardino kaip vienus iš labiausiai neigiamai įstaigos komunikaciją veikiančių veiksnių. Susidariusiai situacijai spręsti siūloma iš esmės keisti požiūrį į savo darbuotojus kaip į partnerius, stiprios, motyvuotos komandos narius, siekiančius bendro supratimo ir vieningo tikslo. Remiantis tuo sukurtas SPĮ komandos formavimo modelis (žr. 14 pav.), padėsiantis spręsti komunikacinio pobūdžio barjerus bei tobulinti įstaigos vidinę komunikaciją. Jį sudaro šeši elementai: bendras tikslas, atvira komunikacija, aiškūs vaidmenys, bendros vertybės ir sprendimai, mokymai bei konfliktų valdymas.

Bendras tikslas yra nukreiptas į SPI tikslo siekimą per bendradarbiavimo kultūros vystymą, kuris remiasi produktyviais informacijos mainais. Atsižvelgiant į respondentų komentarus, SPI vidinės komunikacijos ir darbuotojų bendradarbiavimo gerinimui, siūloma sustiprinti socialinę sąveiką (neformalaus bendravimo formų vystymas, komandiniai žaidimai, bendros išvykos), plačiau taikyti informacines technologijas ir medijas (pranešimo sklaida per socialines platformas, intranetą, vaizdo konferencijos padeda darbuotojams pasijusti įvykių centre, laiku žinoti naujienas), aiškus įstaigos tikslo formulavimas, sukurti asmeninių erdvių (erdvės, kambariai, kur komandos nariai gali netrukdomai keistis informacija, garsiai reikšti emocijas, generuoti idėjas).

Atviros komunikacinės aplinkos formavimas mokslininkų vertinamas kaip vienas iš sėkmingo verslo veiksmų, skatinantis personalo pasitenkinimą darbu, teigiamus organizacijos veiklos rezultatus ir tinkamų sprendimų priėmimą. SPI atviras komunikacijos klimatas turėtų apimti skaidrios, aiškios ir konkrečios informacijos srautus per visas įstaigos hierarchines grandis. Čia svarbų vaidmenį vaidina susirinkimai, įvairių ataskaitų pristatymai, tiesioginiai pokalbiai su darbuotoju, užduodant tikslingus klausimus, o taip pat darbuotojų įvertinimas, parodant jų reikšmę įstaigai. Vadovo, ypač tiesioginio, užduotis pasitikėjimu ir palaikymu paremta komunikacija su darbuotojais. Vadovaujantis atviros komunikacijos koncepcija būtų galima įgyvendinti respondentams svarbius vidinės komunikacijos elementus: laisvai išsakyti nuomonę, pateikti pasiūlymus, idėjas. Vadinasi būti išgirštiems ir įvertintiems.

Pateikto modelio taikymas svarbus užtikrinant ir grįžtamąjį ryšį, kuris respondentų buvo įvardintas kaip svarbi galimybė pasitikslinti, pasižymėti, kas sakoma, o taip pat akcentuojama jo stoka. Tam, kad grįžtamasis ryšys tarp visų grandžių būtų kokybiškas, turi būti užtikrintas jo veikimo ciklas dar vadinamas uždaro rato komunikacija: siuntėjas inicijuoja pranešimą, gavėjas jį priima ir patvirtina grįžtamojo ryšiu, tuo tarpu siuntėjas įsitikina, jog adresatas jį gavo. Analizuojamu atveju galima daryti prielaidą, kad ne visa perduodama informacija darbuotojams yra pakankamai aiški, nes respondentams svarbu perklausti, pasitikslinti. Todėl rekomenduotina prieš perduodant pranešimą jo siuntėjui, gerai apmąstyti jos turinį, jis turi būti aiškus, konkretus. Rašytinis oficialus pranešimas turėtų būti formuluojamas, remiantis dalykinės kalbos pagrindais. Jei tai mažiau formalus, tada siūloma laikytis loginės turinio dėstymo sekos, nenaudoti perteklinės informacijos, atsižvelgti į žinutės gavėjo poreikius, vengti gramatinių klaidų. Aiškumo gali įnešti su žinutės tema susiję pavyzdžiai, vaizdinės priemonės. Taip pat siūloma nenaudoti vieno žinutės perdavimo modelio visam personalui, o atsižvelgti į gavėjo gebėjimą tinkamai suprasti pranešimą. Jei pranešimas skirtas visam personalui, tada tikslinga organizuoti temos pristatymo, diskusijų susirinkimus. Jų metu rekomenduotina sukurti teigiamą atmosferą tam, kad darbuotojai jaustųsi laisvi išsakyti savo nuomonę. Susirinkimai turi būti produktyvūs, tai reiškia aktyvų

klausimų nagrinėjimą bei bendro sprendimo priėmimą. Po jo taip pat būtinas grįžtamasis ryšys iš susirinkimo dalyvių. Šiam tikslui galima pasitelkti įvairius komunikacijos kanalus. Remiantis moksline literatūra, efektyvi komunikacija yra dvipusė, todėl siūloma įsitikinti, ar žinutė buvo tinkamai suprasta. Šiuo tikslu galima panaudoti aktyvaus klausymo ir klausimų uždavimo metodus.

Bendros vertybės ir sprendimai reiškia ne tik vienybę atliekant užduotis, bet ir lygiavertiškumą tarp profesijų. Šiuo atveju rekomenduotina į kitos profesijos atstovą žiūrėti kaip į lygiavertį partnerį atliekant bendrą užduotį, o ne kaip į žemesnį ar prastesnį, mažiau vertą pagarbos. SPI vadovai, atsižvelgdami į situaciją, turėtų dažniau taikyti horizontalios informacijos perdavimo metodus bei neformalios komunikacijos teikiamus privalomus. Svarbu diegti tarpusavio pasitikėjimo kultūrą, darbuotoją remiantį vadovavimą bei pozityvius ryšius su kolegomis. Darbuotojų įtraukimas į tam tikrų sprendimų priėmimą didina jų atsakomybės jausmą, stiprina lojalumą organizacijos vertybėms, todėl įdedama daugiau pastangų tinkamai informacijos sklaidai.

SPI apima įvairių specialybių darbuotojus, atliekančius tai pozicijai priskirtus vaidmenis ir atsakomybes. Visi jie tarpusavyje glaudžiai susiję bei papildo vienas kitą. Priklausomai nuo situacijos vaidmenys gali būti keičiami, tačiau rekomenduotina, jog vienas asmuo atliktų ne daugiau nei du tris vaidmenis. SPI vadovai visų pirma turėtų nustatyti kiekvieno darbuotojo natūralų elgsenos modelį, padėti jam suvokti, kaip efektyviau naudotis savo stiprybėmis darbe bei suderinti skirtingus įstaigos narių vaidmenis tarpusavyje. Remiantis atvirame klausime išsakytomis nuomonėmis, siūloma išbandyti darbuotojų rotaciją skyriuose „*slaugytoją išdirbus 10 metų persiūsti į kitą vietą*“. Aiškesniam vaidmens apibrėžimui rekomenduotina naudoti įvairias verbalines ir neverbalines komunikacijos priemones kaip darbo pareigų aprašymą, darbo sutartį, pokalbius su vadovu, kasdienius ritualus skyriuje.

Analizuojamu SPI vidinės komunikacijos tobulinimo atveju mokymai turėtų būti susieti su vadovų ir personalo komunikacinių, bendradarbiavimo, verbalinės ir neverbalinės komunikacijos įgūdžių tobulinimu. Tam, visų pirma, turėtų būti atlikta išsami darbuotojų komunikacijos mokymo poreikių analizė. Anketinis tyrimas atskleidė tik dalį galimų mokymų temų: komandinio darbo, komunikacijos kultūra tarp medicinos personalo, bendravimas su kolegomis. Galima būtų pritaikyti teorinėje dalyje jau minėtą medicinos personalo TeamSTEPPS komandinio mokymo modelį, kuris, anot daugelio mokslininkų, pasiteisino praktikoje ir reikšmingai pagerino medicinos personalo veiklos rezultatus, informacijos sklaidą, pranešimus apie klaidas, nepageidaujamus įvykius. O tai stiprina ne tik komandinį darbą, bet ir didina saugos kultūrą SPI.

Tyrimo rezultatai parodė, kad konfliktai tarp darbuotojų bei asmeninių jų savybių demonstravimas, dalies apklaustųjų įvardinami kaip komunikaciniai trukdžiai. Dalis konfliktų yra

paviršutiniai, todėl nekelia grėsmės informacijos perdavimui ir gali būti išsprendžiami tarpusavyje konstruktyvių diskusijų pagalba. Kita dalis gali sąlygoti įtampą, informacijos slėpimą, gandų atsiradimą. Tokiu atveju svarbų vaidmenį vaidina žemiausios ir vidurinės grandies vadovai, kurie taikydami konfliktų sprendimo vadybos principus, turėtų suvaldyti darbuotojų konfliktus ir jų neigiamas pasekmes. Taip pat siūloma skatinti laikytis įstaigoje priimto „Darbuotojų elgesio kodekso“ bei lavinti įvairių kursų, programų, mokymų pagalba komunikacinius įgūdžius, naudoti standartizuotas priemones, apibrėžiančias darbuotojų elgesį tam tikrose situacijose, dažniau organizuoti diskusijas apie aktualias, problemiškas situacijas. Konfliktų valdymas turėtų būti suvoktas ne kaip vienkartinis sprendimas, o kaip nuolatinis bendradarbiavimo koordinavimo procesas, paremtas pagarba vienas kitam ir pacientui.

Atliktas tyrimas parodė, jog Ligoninėje susiduriama su paradoksu: nors iš dalies egzistuoja informacijos perteklius, tačiau darbuotojai vis tiek išreiškė aiškios, tinkamos ir laiku informacijos poreikį. Spręsti šiai problemai siūloma taikyti informacijos srautų reguliavimo metodus, kurie apima standartizuotas priemones, o aktualios informacijos sklaidai naudoti įvairius komunikacijos kanalus. Verbalinės informacijos perteklių bei skirtingų komunikacinių stilių keliamus sunkumus tarp medicinos personalo rekomenduojama valdyti taikant standartizuotą komunikacinę priemonę kaip SBAR. Jos pagalba sukurama bendra struktūruota kalba, kuri yra trumpa, aiški, nuspėjama bei padedanti greitai priimti sprendimus. Bendraujant su kitu personalu reiktų vengti profesinio žodyno, žodžių sutrumpinimų vartojimo. Kadangi respondentams labai svarbu, jog informacija būtų pateikta mandagiai, nedemonstruojant perteklinių emocijų, jos turiniui neturėtų įtakos asmeniniai ryšiai, būtų laikomasi minčių nuoseklumo ir aiškaus žodžių tarimo, rašysena būtų įskaitoma, todėl vadovams ir Ligoninės personalui siūloma atkreipti dėmesį į savo pačių bendravimo stilių, paklausti kolegų ir paanalizuoti, kokios klaidos daromos bendraujant bei pasikonsultuoti su vadovais ar viešųjų ryšių specialistę, kaip būtų galima imtis tinkamų priemonių gerinti ir užtikrinti nurodytas komunikacijos savybes.

Tyrimo dalyviai kaip vieną iš reikšmingų komunikacijos barjerų nurodė nepakankamą IT naudojimą informacijai perduoti, nors dauguma respondentų IT laiko parankia komunikacine priemone. Šiuo atveju siūloma labiau įtraukti žemesnių grandžių darbuotojus į komunikacinį procesą per IT, plėtoti intraneto teikiamas galimybes. Nors tai yra susiję su finansinėmis išlaidomis bei informacinio raštingumo mokymu, tačiau IT leistų sumažinti informacijos, ypač rašytos ranka, neteisingų interpretacijų skaičių, o taip pat aktuali, naujausia informacija būtų pasiekiamą visiems darbuotojams tiesiogiai. Tokiu būdu koordinuota, struktūruota, tikslinė informacija padėtų taupyti laiką, nes srautas teka visomis kryptimis, bei sumažintų informacinę atskirtį tarp darbuotojų, ypač medicinos personalo.

## IŠVADOS

1. Nagrinėjant vidinės komunikacijos procesą pastebėta, jog už efektyvų informacijos perdavimą yra vienodai atsakingi siuntėjas ir gavėjas, kurie siekdami abipusio supratimo turi užtikrinti sklandų grįžtamąjį ryšį. Vidinės komunikacijos procesus įvairiuose etapuose gali veikti išoriniai ir vidiniai trukdžiai bei kontekstas, kuriame komunikuojama. Todėl organizacijos privalo atsakingai įvertinti bei išanalizuoti visus informacijos perdavimo etapus, dalyvius, kanalus, komunikacinę aplinką ir jų pagrindu numatyti galimų trukdžių šalinimo planą. Mokslinės literatūros analizė parodė, jog efektyvios vidinės komunikacijos reikšmė yra lygiaverčiai reikšminga tiek darbuotojui, tiek organizacijai: kuo darbuotojas labiau jaučiasi reikalingas, įvertintas, tuo daugiau vertės jis sukuria organizacijai.
2. Išsiaiškinta, jog vidinės komunikacijos formos, formalumo lygis ir informacijos srautų kryptys priklauso nuo organizacijos struktūros bei priimto bendravimo modelio tarp grandžių. Standartizuota formali verbalinė informacija yra pripažįstamas pagrindiniu ir efektyviausiu informacijos sklaidos būdu. Tačiau siekiant išlaikyti balansą tarp formalaus ir neformalaus verbalinio ir neverbalinio komunikavimo, vadovams siūloma koordinuoti informaciją, išnaudoti horizontalios ir įstrižos komunikacijos krypčių privalumus. Vidinė komunikacija taip pat atlieka informavimo, motyvavimo, emocijos raiškos, kontrolės, tarpasmeninių ryšių vystymo funkcijas.
3. Analizuojant vidinės komunikacijos barjerus, išsiaiškinta, kad egzistuoja jų grupavimo įvairovė, kurią vienija informacijos turinio iškraipymas, sąlygojantis konfliktines situacijas, darbuotojų nepasitenkinimą, neigiamas ekonomines pasekmes. Jų šalinimas susijęs su šių kliūčių identifikavimu atliekant esamos vidinės komunikacijos sistemos auditą. O tobulinimas turėtų apimti vidinės komunikacijos strategijos, susietos su visos organizacijos strategija, formulavimą, komandinio darbo ir komunikacinių įgūdžių mokymą, standartizuotų priemonių ir IT taikymą informacijos perdavimui, kasdienį etikos normų laikymąsi tarpasmeninėje komunikacijoje. Tobulinimas turėtų būti suvokiamas kaip tęstinis procesas.
4. Empirinio tyrimo metu nustatyta, jog SPI vidinės komunikacijos tarp hierarchinių grandžių ir horizontalia kryptimi lygis yra pakankamas vyksti sklandžiam informacijos perdavimo procesui, kuris respondentų vertinamas kaip ganėtinai aiškus, glaustas, tikslus ir laiku. Juolab, jog Ligoninėje vyrauja komunikacinių kanalų įvairovė: dokumentų, elektronine forma, tiesioginis bendravimas, susirinkimai, telefonas. Tačiau nepaisant bendravimo „akis į akį“ dažnumo vis tiek akcentuojamas poreikis konstruktyviai bendrauti tiek individualiai, tiek formalių ir neformalių

susirinkimų metu. Tyrimų rezultatai atskleidė, kad formalios komunikacijos pranešimas, respondentams yra ypatingai svarbus produktyvios vidinės komunikacijos elementas. O teigiamas grįžtamasis ryšys siejamas su respondentams labai svarbiomis galimybėmis pasitikslinti informaciją, laisvai išsakyti savo nuomonę bei pateikti pasiūlymus. Tyrimu išsiaiškinta, jog respondentai kelia aukštus reikalavimus verbalinės ir neverbalinės informacijos perdavimui: mandagus, emociškai neutralus informacijos pateikimas, ramioje aplinkoje, informacija turi būti konkreti, įskaitoma, nuosekli, kalbama aiškiai, nenaudojant techninio žodyno.

Vieną pagrindinių SPI vidinės komunikacijos spragų respondentai įvardino pareigų hierarchiją tarp darbuotojų. Šią problemą paaštrina ir atvirame klausime išsakyta tyrimo dalyvių nuomonė apie pagarbos, lygiavertiškumo, įvertinimo, požiūrio kaip į komandos narį trūkumas. Tai sąlygoja konfliktus, nepasitikėjimą vadovais, grįžtamojo ryšio stoką. Kiti reikšmingi vidinės komunikacijos barjerai: komunikacinių įgūdžių stoka, neformalių bendravimo formų stoka, pasenusios IT, nepakankamas IT taikymas vidinėje komunikacijoje, per didelis informacijos srautas, laiko stoka, fizinis atstumas tarp skyrių ir departamentų. Tyrimo metu nustatyta, jog lyčių ir kultūriniai skirtumai, nuolatinė darbuotojų kaita bei neformalaus bendravimo formos: gandai ir neoficialios šventės, beveik neturi įtakos informacijos sklaidai įstaigoje.

5. Tyrimo duomenys atskleidė, jog respondentai išreiškė aktyvią poziciją dėl komunikacinių įgūdžių tobulinimo darbe, siūlydami organizuoti mokymus, konsultacijas, konferencijas apie bendravimo kultūrą, etiką. Diagnozuotų komunikacinio procesų trūkumų šalinimui rekomenduojamas įstaigos vidinės komunikacijos auditas, kurio išvadų pagrindu būtų sukurta vidinės komunikacijos strategija ir jos įgyvendinimo planas, susietas su visos organizacijos strategija. Taip pat siūloma taikyti SPI komandos formavimo koncepciją, kurios pagrindinis tikslas nukreiptas į pozityvios, atviros, motyvuojančios, palaikančios vidinės komunikacijos kūrimą. IT plėtra padėtų mažinti informacinį atstumą tarp įvairių pareigybių, sutaupyti laiko bei pagerintų informacijos srautų reguliavimą.

## LITERATŪRA

1. ADU-OPPONG, A. A.; AGYIN-BIRIKORANG, E. 2014. Communication in the workplace: guidelines for improving effectiveness. In: *Global journal of commerce and management perspective* [interaktyvus]. Vol.3(5). ISSN 2319 – 7285. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/304782482\\_COMMUNICATION\\_IN\\_THE\\_WORKPLACE\\_GUIDELINES\\_FOR\\_IMPROVING\\_EFFECTIVENESS](https://www.researchgate.net/publication/304782482_COMMUNICATION_IN_THE_WORKPLACE_GUIDELINES_FOR_IMPROVING_EFFECTIVENESS).
2. AGUERREBERE, P. M. 2015. Management of the internal communication in hospitals: conceptual framework and implementation model. In: *The international journal of communication and health* [interaktyvus]. No. 5. [žiūrėta 2019-05-02]. Prieiga internetu: <http://communicationandhealth.ro/upload/number5/PABLO-MEDINA.pdf>.
3. ALFIKRI, M.; SOS, S.; SI, M. 2016. Ethics in Organizational Communication. In: *IOSR Journal Of Humanities And Social Science* [interaktyvus]. Vol.: 21, Issue: 10. ISSN: 2279-0837. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: [www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2021%20Issue10/Version-2/H2110025156.pdf](http://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2021%20Issue10/Version-2/H2110025156.pdf).
4. AMUDHA, P.; HAMIDAH, H.; ANNAMMA, K. et al. 2018. Effective communication between nurses and doctors: barriers as perceived by nurses. In: *Journal of nursing and care* [interaktyvus]. Vol.: 7, Issue 3. ISSN 2167-1168. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: <https://www.omiconline.org/open-access/effective-communication-between-nurses-and-doctors-barriers-asperceived-by-nurses-2167-1168-1000455.pdf>.
5. ARGENTI, P. 2013. *Corporate communication*. New York : McGraw-Hill Irwin. 307 p. ISBN: 978-007-132615-5.
6. ARNOLD, E. C.; BOGGS, K. U. 2016. *Interpersonal relationships: professional communication skills for nurses*. St. Louis, MO: Elsevier. 564 p. ISBN: 9780323242813.
7. BADEN, E. 2015. *Communicating in the 21st century* [interaktyvus]. 4th edition. ISBN 978-0-730-31547-6. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/308073441\\_Organisational\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/308073441_Organisational_Communication).
8. BARŠAUSKIENĖ, V.; ALMONAITIENĖ, J.; LEKAVIČIENĖ, R. ir kt. 2010. *Žmonių santykiai organizacijoje*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija. 410 p. ISBN 978-9955-25-888-9.

9. BARŠAUSKIENĖ, V.; JANULEVIČIŪTĖ – IVAŠKEVIČIENĖ, B. 2005. *Komunikacija: teorija ir praktika*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija. 213 p. ISBN 9955-09-903-8.
10. *Bendravimo įgūdžių svarba onkologijoje* [interaktyvus]. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: <http://www.poa.lt/bendravimo-igudziu-svarba-onkologijoje/>.
11. BHARADWAJ, A. 2014. Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. In: *IIM Kozhikode Society & Management Review* [interaktyvus]. Vol.: 3(2). [žiūrėta 2019-03-02]. DOI: 10.1177/2277975214542059. Prieiga per SAGE journals.
12. BOYD, C.; DARE, J. 2014. *Communication skills for nurses* [interaktyvus]. John Wiley & Sons, Incorporated. 206 p. ISBN 9781118767511. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga per Proquest: Ebook central.
13. BONACCIO, S; O`REILLY, J.; O`SULLIVAN, SH. L. et al. 2016. Nonverbal behavior and communication in the workplace: a review and an agenda for research. In: *Journal of Management* [interaktyvus]. Canada: University of Ottawa. Vol.: 42. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga per SAGE journals.
14. BUTTS, J. B.; RICH, K. L. 2013. *Nursing ethics : across the curriculum and into practice*. 3 – leidimas. Burlington, Mass. : Jones & Bartlett Learning. 467 p. ISBN 9781449649005.
15. CELINSKA – NIECKARZ, S.; NIECKARZ, Z. 2012. Guidelines for effective communication in an organization. In: *Empirical aspects of the psychology of management* [interaktyvus]. Gdynia: Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu. ISBN 978-83-61505-05-1. [žiūrėta 2019-04-07]. Prieiga internetu: <https://wsaib.pl/images/files/E-Publikacje/EAotPoM.pdf>.
16. CIRNU, D.; BUSAN, G.; CHIRTOC, I. E. 2016. Organizational communication from the top to down to S.C. Artego S.A. In: *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series* [interaktyvus]. Targu-Jiu university. ISSN 2344 – 3685. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: [http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2016-03/03\\_Cirnu,%20Busan,%20Chirtoc.pdf](http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2016-03/03_Cirnu,%20Busan,%20Chirtoc.pdf).
17. COWAN, D. 2017. *Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance* [interaktyvus]. Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-7865-0. [žiūrėta 2019-04-02]. Prieiga internetu: [https://books.google.lt/books/about/Strategic\\_Internal\\_Communication.html?id=y\\_skDwAAQB\\_AJ&source=kp\\_cover&redir\\_esc=y](https://books.google.lt/books/about/Strategic_Internal_Communication.html?id=y_skDwAAQB_AJ&source=kp_cover&redir_esc=y).

18. DIKČIUS, V. 2011. *Anketos sudarymo principai* [interaktyvus]. Vilnius. 83 p. ISBN 978-9955-634-14-0. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: [http://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf](http://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf).
19. *Dokumentuotos informacijos valdymo tvarkos aprašas*. X Ligoninės Direktoriatas 2018 m. kovo 6 d. įsakymas Nr. 2-122.
20. DUPE, A. A. 2015. Organisational communication, the panacea for improved labour relations. In: *Studies in Business and Economics* [interaktyvus]. Vol.: 10 Issue 2. ISSN 1842-4120. DOI: 10.1515/sbe-2015-0016. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga per EBSCO.
21. GRATTO, L. J.; McCONNELL, CH. R. 2017. *Management principles for health professionals* [interaktyvus]. 7-as leidimas. Burlington, MA : Jones & Bartlett Learning. ISBN 9781284088007. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: <http://samples.jbpub.com/9781284081329/FrontMatter.pdf>.
22. HARGIE, O. 2016. The importance of communication for organisational effectiveness. In: *Psicologia do Trabalho e das Organizações: Contributos* [interaktyvus]. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/304626602\\_The\\_Importance\\_of\\_Communication\\_for\\_Organisational\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/304626602_The_Importance_of_Communication_for_Organisational_Effectiveness).
23. HOLA, J.; MORAVCOVA, H. 2013. Internal communication of the hospital. In: *Socialno – ekonomicka revue* [interaktyvus]. Vol.: 11 Issue: 4. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga per EBSCO.
24. *Informacija apie organizacines ir technines duomenų saugumo priemones*: informacija apie organizacines ir technines duomenų saugumo priemones [interaktyvus]. Valstybinė mokesčių inspekcija. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: <https://www.vmi.lt/cms/informacija-apie-organizacines-ir-technines-duomenu-saugumo-priemones#2>.
25. IOSIM, I; IANCU, T.; POPESCU, G. et al. 2010. The Impact of Informal Communications in Organizations. In: *Bulletin UASVM Horticulture* [interaktyvus]. Romania: University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine. Vol.: 67(2). ISSN 1843-5394. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: <http://journals.usamvcluj.ro/index.php/horticulture/article/view/5050/4652>.
26. ITIVEH, F.; GBEMUDU, Ch. 2016. Effective communication as a tool for efficiency and sustainability in modern organizations. In: *International Journal of Innovative Development and Policy Studies* [interaktyvus]. Vol.: 4 (3):1-6, Seahi publications. ISSN: 2354-2926. [žiūrėta

- 2019-05-02]. Prieiga internetu: <http://seahipaj.org/journals-ci/sept-2016/IJDPS/full/IJDPS-S-1-2016.pdf>.
27. KAPUR, R. 2018. *Barriers to Effective Communication* [interaktyvus]. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/323794732\\_Barriers\\_to\\_Effective\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/323794732_Barriers_to_Effective_Communication).
28. KARDELIS, K. 2016. *Mosklinių tyrimų metodologija ir metodai. Edukologija ir kiti socialiniai mokslai*: vadovėlis. 5-as patais. ir papild. leid. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. 488 p. ISBN 978-5-420-01771-5.
29. KASIULEVIČIUS, V. 2015. Šeimos gydytojo komanda ir jos narių funkcijos. Iš: *Šeimos medicinos vadovas*: vadovėlis. 2-as patais. ir papild. leid. Vilnius: Nacionalinis mokymų centras. 683 p. ISBN: 9786098053258.
30. KELVIN-ILOAFU, L. E. 2016. The role of effective communication in strategic management of organizations. In: *International Journal of Humanities and Social Science* [interaktyvus]. Vol.: 6, No. 12. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_6\\_No\\_12\\_December\\_2016/10.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_6_No_12_December_2016/10.pdf).
31. KHALIFA, M. 2013. Barriers to health Information systems and electronic medical records implementation. A field Study of Saudi Arabian hospitals. In: *Procedia Computer Science* [interaktyvus]. Vol.: 21. [žiūrėta 2019-03-02]. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2013.09.044>. Prieiga per ScienceDirect.
32. *Klaipėdos universiteto studentų savarankiškų rašto ir meno darbų bendrųjų reikalavimų aprašas* [interaktyvus]. Patvirtinta KU Senato 2010 m. balandžio 09 d. nutarimu Nr. 11 – 56. [žiūrėta 2019-04-08]. Prieiga internetu: [https://www.ku.lt/svmf/wp-content/uploads/sites/7/2017/04/Senatas2010\\_baigiamieji-darbai1.pdf](https://www.ku.lt/svmf/wp-content/uploads/sites/7/2017/04/Senatas2010_baigiamieji-darbai1.pdf).
33. LIEBLER, J. G.; MOCONNELL, CH. R. 2012. *Management principles for health professionals*. 6th edition. Jones and Bartlett learning. 536 p. ISBN 978-1-4496-1468-3.
34. *LIETUVIUZODYNAS.LT* [interaktyvus]. 2018. [žiūrėta 2018-05-20]. Prieiga internetu: <http://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Komunikacija>.
35. *Lietuvos gydytojų profesinės etikos kodeksas*. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: <http://www.sakiupoliklinika.lt/file/manual/Lietuvosgydytoj%C5%B3profesin%C4%97setikoskodeksas.pdf>.
36. LINDSTAM, U., 2016. *Internal communication and its effects on organizations environmental CSR commitments of organisations. The employee's perspective*: Master's thesis. Uppsala.

- [interaktyvus]. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: [https://stud.epsilon.slu.se/9272/1/lindstam\\_u\\_160628.pdf](https://stud.epsilon.slu.se/9272/1/lindstam_u_160628.pdf).
37. MANAF, M. M. A.; GHANI, E. K.; JAIS, I. R. M. 2013. Factors influencing the conception of rumours in workplace. In: *Journal of Arts and Humanities* [interaktyvus]. Vol.: 2, No. 6. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: <https://core.ac.uk/download/pdf/25897366.pdf>.
38. MARTINKUS, B.; STOŠKUS, S.; BERŽINSKIENĖ, D. 2010. *Vadybos pagrindai*. Vadovėlis. Šaliai: Šiaulių universiteto leidykla. 483 p. ISBN 978-9986-38-983-5.
39. MEN, L. R. 2014. Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. In: *Management Communication Quarterly* [interaktyvus]. Vol. 28(2) 264–284. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga per SAGE journals.
40. MILLER, K. 2012. Organizational communication: approaches and processes [interaktyvus]. 6th ed. USA: Wadsworth Cengage Learning. ISBN: 13: 978-0-495-89832-0. [žiūrėta 2019-05-02]. Prieiga internetu: <https://books.google.lt/books?id=1SwJAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=organizational+communication&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwisu8P7tYziAhUQposKHb35AiwQ6AEIQDAE#v=onepage&q=organizational%20communication&f=false>.
41. MIRONSKI, J. 2017. Managing internal communication in the media: the new paradigm. In: *Economic Development/Ekonomiski Razvoj* [interaktyvus]. Vol.: 19 Issue 3. ISSN 1409-7893. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga per EBSCO.
42. MORKEVIČIUS, V.; TELEŠIENĖ, A.; ŽVALIAUSKAS, G. *Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIV ir TEXT ANALYSIS SUITE*: pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas [interaktyvus]. [žiūrėta 2019-04-02]. Prieiga internetu: [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_turi\\_nys.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_turi_nys.html).
43. MORREALE, SH. P.; SPITZBERG, B. H.; BARGE, J. K. 2013. *Communication: motivation, knowledge, skills*. New York, NY : Peter Lang. 381 p. ISBN: 9781433117145.
44. MOSS, B. 2017. *Communication skills in health and social care* [interaktyvus]. 4 – as leidimas. SAGE Publications Ltd. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: [https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/82632\\_Acceptance.pdf](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/82632_Acceptance.pdf).
45. MUMBY, D. K.; KUHN, T. R. 2019. *Organizational communication: a critical introduction* [interaktyvus]. Sage Publications. [žiūrėta 2019-05-02]. Prieiga internetu: <https://books.google.lt/books?id=Zxp7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=organizational+>

[communication&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjPzYrRtoziAhUCpIsKHUwHAUk4RhDoAQgsMAE#v=onepage&q=organizational%20communication&f=false](https://www.researchgate.net/publication/304038097_COMMUNICATION_BARRIERS).

46. NORDQUIST, R. 2018. The Basic Elements of the Communication Process. In: *ThoughtCo* [interaktyvus]. [žiūrėta 2019-05-019]. Prieiga internetu: <https://www.thoughtco.com/what-is-communication-process-1689767>.
47. O'ROURKE, J. S. 2013. *Management communication : a case-analysis approach*. Boston: Prentice Hall. 413 p. ISBN: 9780132980630.
48. PALECKIS, K.; MEŽEIKIENĖ, A.; PALECKIENĖ, V. ir kt. 2016. *Verslo komunikacija ir derybos: vadovėlis*. Vilnius: VGTU leidykla Technika. 428 p. ISBN 978-609-457-916-5.
49. PATOKO, N; YAZDANIFARD, R. 2014. The impact of using many jargon words, while communicating with the organization employees. In: *American journal of industrial and business management* [interaktyvus]. Vol.: 4. No. 10. [žiūrėta 2019-04-02]. Prieiga internetu: [https://file.scirp.org/pdf/AJIBM\\_2014102113415935.pdf](https://file.scirp.org/pdf/AJIBM_2014102113415935.pdf).
50. PERERA, H. J. M. 2015. Effective communication skills for medical practice. In: *Journal of the Postgraduate Institute of Medicine* [interaktyvus]. [žiūrėta 2019-03-02] Prieiga per: [https://www.researchgate.net/publication/284912095\\_Effective\\_Communication\\_Skills\\_for\\_Medical\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/284912095_Effective_Communication_Skills_for_Medical_Practice).
51. PRUSKUS, V. 2004. *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija. 237 p. ISBN: 9955-9655-1-7.
52. PRUSKUS, V. 2012. *Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba: vadovėlis*. Vilnius: Technika. 215 p. ISBN 978-609-457-315-6.
53. PUKĖNAS, K. 2011. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Studijų knyga. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija. 136 p. ISBN: 9786098040524.
54. RANI, K. U. 2016. Communication barriers. In: *VEDA'S Journal of english language and literature (JOELL)* [interaktyvus]. Vol.: 3, Issue: 2. ISSN 2349-9753. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/304038097\\_COMMUNICATION\\_BARRIERS](https://www.researchgate.net/publication/304038097_COMMUNICATION_BARRIERS).
55. REGINALD, B.; JEANETTE, M. S. 2014. *Managerial communication* [interaktyvus]. Business expert press. ISSN 2156-8170. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga per Proquest: Ebook Central.
56. *Rekomendacijos kaip pagerinti sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų ir pacientų bendravimą* [interaktyvus]. Lietuvos Bioetikos komitetas. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: [https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/Veiklos\\_sritis/Asmens\\_sveikatos\\_prieziura/Diag](https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/Veiklos_sritis/Asmens_sveikatos_prieziura/Diag)

[nostikos metodikos ir rekomendacijos/Rekomendacijos/11%2030 REKOMENDACIJOS Be ndravimo%20gerinimas%20Versija%2007.docx.](#)

57. ROBBINS, S. 2006. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p. ISBN 9986850460.
58. SADIA, A.; SALLEH, B. M.; KADIR, Z. A. et al. 2016. The relationship between organizational communication and employees productivity with new dimensions of effective communication flow. In: *Journal of business and social review in emerging economies* [interaktyvus]. Vol.: 2 (2). ISSN 2519-0326. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/319581045\\_The\\_Relationship\\_between\\_Organizational\\_Communication\\_and\\_Employees\\_Productivity\\_with\\_New\\_Dimensions\\_of\\_Effective\\_Communication\\_Flow](https://www.researchgate.net/publication/319581045_The_Relationship_between_Organizational_Communication_and_Employees_Productivity_with_New_Dimensions_of_Effective_Communication_Flow).
59. SCHIAVO, R. 2014. *Health communication: from theory to practice* [interaktyvus]. 2 – as leidimas. ISBN 978-1-118-41639-6. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga per Proquest: Ebook central.
60. SHORTELL, S. M.; KALUZNY, A. D. 2012. *Health care management : organization design and behavior*. 6-as leidimas. Clifton Park : Thomson Delmar Learning. 487 p. ISBN 13: 978-1-4354-8818-2.
61. *Slaugytojo profesinės etikos kodeksas*. Lietuvos bioetikos komitetas. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: <http://bioetika.sam.lt/index.php?2764725243>.
62. SPAHO, K. 2012. Organizational communication process [interaktyvus]. In: *Ekonomski vjesnik: review of contemporary entrepreneurship, business, and economic issues* [interaktyvus]. Vol.: 25, No. 2. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: <https://hrcak.srce.hr/file/138685>.
63. STAŠYS, R.; ŠIMANSKIENĖ, L. 2011. Vadybos ir rinkodaros studijų kryptių magistro baigiamasis darbas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 47 p. ISBN 9789955186014.
64. STEGAROIU, I., TALAL, M. 2014. The importance of developing internal communication strategy. In: *Valahian Journal of Economic Studies* [interaktyvus]. Vol.: 5 Issue 1. ISSN 2067-9440. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga per EBSCO.
65. STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. 2006. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 662 p. ISBN 9986-850-30-4.
66. SZEGEDI, K.; SZILAGYI, R. 2015. The role of ethics communication and ethics training in Hungarian large companies. In: *Science Journal of Business and Management* [interaktyvus]. Vol.: 3(1-1). ISSN: 2331-0634. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: <http://article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.sjbm.s.2015030101.15.pdf>.

67. *Šeimos medicinos pagrindai: praktiniai įgūdžiai*: vadovėlis. 2016. Kaunas: Vitae Litera. 660 p. ISBN: 9786094542084.
68. TURAGA, R. 2016. Organizational models of effective communication. In: *IUP Journal of Soft Skills* [interaktyvus]. Vol.: 10 Issue: 2. [žiūrėta 2019-03-02] Prieiga per EBSCO.
69. VERGHESE, A. K. 2017. Internal Communication: Practices and Implications. 2017. Iš: *SCMS: Journal of Indian Management* [interaktyvus]. Vol. 14. [žiūrėta 2017-11-24]. Prieiga per EBSCO.
70. *Viešosios įstaigos X Ligoninės Darbuotojų elgesio kodeksas* [interaktyvus]. 2014 m. gegužės 26 d. įsakymo Nr. 2-356. [žiūrėta 2019-04-08]. Prieiga internetu: <https://www.jurlig.lt/veikla/darbuotoju-elgesio-kodeksas/>.
71. *Viešosios įstaigos X Ligoninės įstatai*. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2018 m. sausio 26 d. 5sakymu Nr. V-97.
72. VLADUTESCU, ST. 2015. Functions of communication: an organizational communication case. In: *Discourse as a form of multiculturalism of in literature and communication section: language and discourse* [interaktyvus]. ISBN 978-606-8624-21-1. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: <http://vixra.org/pdf/1601.0201v1.pdf>.
73. WENXIU, P. 2015. Analysis of new media communication based on Lasswell's "5W" model. In: *Journal of Educational and Social Research* [interaktyvus]. Vol. 5 No.3. ISSN 2240-0524. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: <http://www.mcser.org/journal/index.php/jesr/article/viewFile/7723/7404>.
74. WIDHIASTUTI, H. 2012. The effectiveness of communications in hierarchical organizational structure. In: *International Journal of Social Science and Humanity* [interaktyvus]. Vol. 2. No. 3. [žiūrėta 2019-04-08]. Prieiga internetu: <http://ijssh.org/papers/93-CH210.pdf>.
75. WOOD, J. T. 2016. *Interpersonal communication: everyday encounters* [interaktyvus]. 8th ed. Canada. ISBN 13: 978-1-285-44583-0. [žiūrėta 2019-03-02]. Prieiga internetu: <https://books.google.lt/books?id=IInCBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=WOOD+Interpersonal+communication:+everyday+encounters&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwiBsbrsza7iAhVC2KQKHZSEAhEQ6AEIKjAA#v=onepage&q=WOOD%20Interpersonal%20communication%3A%20everyday%20encounters&f=false>.
76. ŽYDŽIŪNAITĖ, V.; SABALIAUSKAS, S. 2017. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vilnius: Vaga. 375 p. ISBN 9785415024575.

## ŽODYNAS

**Efektyvi komunikacija** – reiškia, kad siuntėjas pranešimą siunčia tinkamu būdu ir per atitinkamus komunikacijos kanalus, parinkdamas tinkamą turinį ir laiką, o numatytas gavėjas pranešimą gauna nepakitęs, reikiamu laiku ir tinkamai supranta jo reikšmę. Bendravimas yra efektyvus, jei abi šalys laikosi tikrovės ir bendradarbiavimo taisyklių (Celinska-Nieckarz, Nieckarz, 2012, p. 358).

**Empatija** – emocinė parama. Įsijautimas į kito žmogaus emocinę būseną ir išgyvenimus to, ką jaučia kitas (Paleckis; Mažeikienė ir kiti. Verslo komunikacija ir derybos: vadovėlis. 2016, p. 20).

**Hierarchinė komunikacija** apibrėžiama kaip informacijos mainai ir poveikis organizacijos nariams, kur formalioje struktūroje vadovas ir darbuotojas turi įtakos vienas kitam (Widhiastuti, 2012, p. 186).

**Komunikacijos barjerai** – yra bet kas, kas trukdo gauti ir suprasti perduotą pranešimą, informaciją, idėjas ir mintis (Rani, 2016, p. 74).

**Komunikacijos klimatas** – tai vidinė organizacijos aplinka, kurioje vyksta pasikeitimas informacija tarp vadovų ir darbuotojų (Cornelissen, 2017, p. 183).

**Kontekstas** – yra terpė, kurioje komunikuojama (Morreale, Spitzberg et al., 2013, p. 356).

**Organizacija** – tai socialinis organizmas, turintis apibrėžtas ribas, nepertraukiamus ryšius ir sąmoningai koordinuojamas tam, kad pasiekti bendrą tikslą (Alfikri, Sos et al., 2016, p. 51).

**Organizacijos vidinės komunikacijos etikos kodeksas** apibrėžia formalizuoto tikėtino elgesio modelį, taikomą vadovams ir darbuotojams. Organizacijos etika yra tai, kaip pati organizacija apibrėžia pagrindines vertybes ir misiją, o taip pat kaip suvokia ir įgyvendina deklaruojamas vertybes (Butts, Rich, 2013, p. 448).

**Standartizuotos komunikacijos priemonės** – tai vienodo formato apie pacientą informacijos perdavimo priemonės, naudojamos visų sveikatos priežiūros tiekėjų, tokios kaip situacija, aplinkybės, vertinimas, rekomendacijos (SBAR) (Arnold, Boggs, 2016, p. 536).

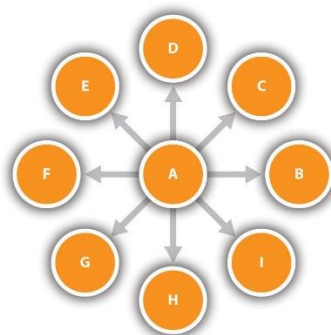
**Vidaus auditas** - nepriklausoma kontrolės forma, veikianti įmonės viduje ir apimanti įmonės veiklos tikrinimą ir įvertinimą (lietuviužodynas.lt).

## **PRIEDAI**

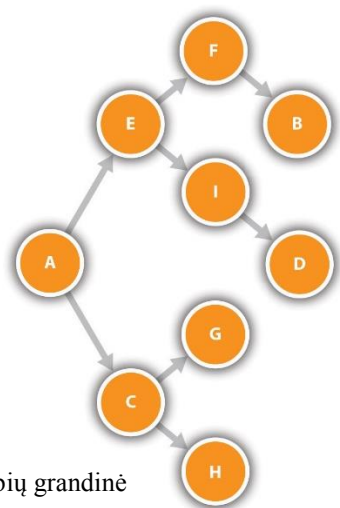
**1 priedas.** Neformalios komunikacijos gandy tipai



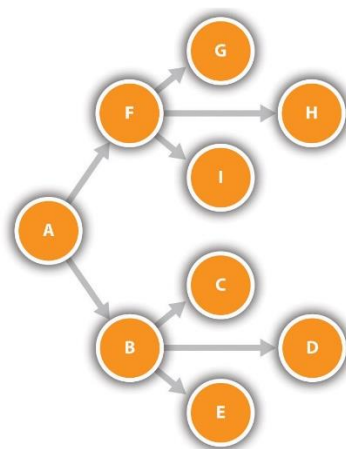
1. Vienos gijos grandinė



2. Paskalų grandinė



3. Tikimybių grandinė



4. Grupės grandinė

**Gerbiamas Respondente,**

Esu Klaipėdos universiteto Sveikatos priežiūros vadybos studijų antrosios pakopos studentė Aušra Januškaitė. Baigiamojo darbo tikslas - *išanalizuoti sveikatos priežiūros įstaigos vidinę komunikaciją numatant tobulinimo galimybes*. Prašau Jūsų atsakyti į klausimus, remiantis tik savo asmenine patirtimi.

Jūsų nuoširdūs atsakymai yra labai svarbūs ir reikšmingi atliekamam tyrimui. Apklausa yra anoniminė, todėl šio tyrimo metu surinkta informacija bus panaudota tik apibendrinta forma magistro baigiamajame darbe nepažeidžiant LR Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymo (aktuali redakcija TAR, 2018, Nr. 2018-11733)

Klausimus/ teiginius vertinkite pasirinkdami Jums labiausiai tinkantį variantą, jį apibraukite.

Prašau Jūsų skirti kelias minutes savo brangaus laiko ir užpildyti šią anketą.

*Jūsų anonimiškumas garantuojamas.*

1. Įvertinkite Sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos lygį:  
(kur 5 – puikiai, 1 – labai blogai).

| Teiginiai  | Puikiai | Gerai | Vidutiniškai | Blogai | Labai blogai |
|--|---------|-------|--------------|--------|--------------|
| Bendrą vidinės komunikacijos lygį  | 5       | 4     | 3            | 2      | 1            |
| Vidinės komunikacijos lygį su žemesnes pareigas užimančiais darbuotojais   | 5       | 4     | 3            | 2      | 1            |
| Vidinės komunikacijos lygį su aukštesnes pareigas užimančiais darbuotojais | 5       | 4     | 3            | 2      | 1            |
| Vidinės komunikacijos lygį su to paties lygmens darbuotojais               | 5       | 4     | 3            | 2      | 1            |

2. Kai aukštesnio lygio vadovas bendrauja su Jumis Jums svarbu:  
(kur 5 – labai svarbu, 1 – visai nesvarbu).

| Teiginiai                                      | Labai svarbu | Svarbu | Iš dalies | Nesvarbu | Visai nesvarbu |
|--|--------------|--------|-----------|----------|----------------|
| Tiksliai žinoti darbus (ką reikia (ės) daryti) | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Turėti galimybę patikslinti informaciją        | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Turėti galimybę laisvai išsakyti savo nuomonę  | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Turėti galimybę pateikti pasiūlymus, idėjas    | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |

3. Bendraujant su visų grandžių kolegomis Sveikatos priežiūros įstaigoje Jums paranku dalintis informacija:  
(kur 5 – labai paranku, 1 – visai neparanku).

| Teiginiai   | Labai paranku | Paranku | Iš dalies | Neparanku | Visai neparanku |
|---|---------------|---------|-----------|-----------|-----------------|
| Dokumento forma (pvz.: įsakymas, nurodymas)                 | 5             | 4       | 3         | 2         | 1               |
| Elektronine forma (žinute, laišku)                          | 5             | 4       | 3         | 2         | 1               |
| Bendraujant tiesiogiai („akis į akį“)                       | 5             | 4       | 3         | 2         | 1               |
| Bendraujant susirinkimuose                                  | 5             | 4       | 3         | 2         | 1               |
| Bendraujant telefonu  | 5             | 4       | 3         | 2         | 1               |
| Naudojant kitas vidinės komunikacijos priemones (įrašykite) | 5             | 4       | 3         | 2         | 1               |

4. Įvertinkite, kaip tiksliai Jūsų įstaigoje perduodama informacija, susijusi su atliekamu darbu:  
(kur 5 – visiškai sutinku, 1 – visai nesutinku).

| Teiginiai                                   | Visiškai sutinku | Sutinku | Iš dalies | Nesutinku | Visiškai nesutinku |
|---|------------------|---------|-----------|-----------|--------------------|
| Aiškiai (suprantamai)                       | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Glaustai (trumpai)                          | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Tiksliai (konkrečiai tokios, kokios reikia) | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Laiku                                       | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |

5. Su kokiais vidinės komunikacijos trukdžiais (barjeriais) Jūsų įstaigoje susiduriate atlikdami darbą:  
(kur 5 – visiškai sutinku, 1 – visai nesutinku).

| Teiginiai  | Visiškai sutinku | Sutinku | Iš dalies | Nesutinku | Visiškai nesutinku |
|--|------------------|---------|-----------|-----------|--------------------|
| Pareigų hierarchija  | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Fizinis atstumas tarp skyrių, departamentų   | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Grįžtamojo ryšio nebuvimas   | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Laiko stoka  | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Nuolatinė darbuotojų kaita   | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Per didelis informacijos srautas   | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Kultūriniai skirtumai  | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Konfliktai   | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Lyčių skirtumai  | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Nepakanka informacinių technologinių priemonių, taikomų vidinės komunikacijos sistemos organizavimui | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Pasenusios informacinės technologijos  | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Netinkamas komunikacijos kanalų (bendravimo būdų) parinkimas   | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Neformalių bendravimo formų (įstaigos šventės, bendros išvykos ir pan.) stoka                        | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Komunikacinių įgūdžių stoka  | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Įstaiga nepakankamai skiria dėmesio vidinei komunikacijai vystyti                                    | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |
| Kiti (įrašykite)<br>-----  | 5                | 4       | 3         | 2         | 1                  |

6. Ar Jums bendraujant su kolegomis Sveikatos priežiūros įstaigoje svarbu, kad:  
(kur 5 – labai svarbu, 1 – visai nesvarbu).

| Teiginiai  | Labai svarbu | Svarbu | Iš dalies | Nesvarbu | Visai nesvarbu |
|--|--------------|--------|-----------|----------|----------------|
| Rašysena būtų aiškiai įskaitoma  | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Informacija būtų konkreti  | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Nebūtų naudojamas techninis (tam tikros srities) žodynas                     | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Būtų kalbama iš lėto, aiškiai tariami žodžiai                                | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Kalbantis kalbėtų nuosekliai (pvz.: „nešokinėtų mintimis“)                   | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Būtų galima pasitikslinti (perklausti), kas buvo pasakyta                    | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Būtų galimybė pasižymėti, kas yra sakoma                                     | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Nebūtų demonstruojamos emocijos  | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Elgesys atitiktų perduodamos informacijos turinį                             | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Mandagus informacijos pateikimas   | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Nebūtų triukšminga aplinka   | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Perteikiamos informacijos tikslumui, neturėtų įtakos asmeniniai ryšiai darbe | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |
| Kita (įrašykite)<br>-----  | 5            | 4      | 3         | 2        | 1              |

7. Kokie neformalaus bendravimo aspektai Jūsų įstaigoje tarp visų grandžių darbuotojų turi įtakos Jūsų atliekamo darbo kokybei?  
(kur 5 – labai daug, 1 – neturi jokios įtakos)

| Teiginiai   | Labai daug | Daug | Iš dalies | Nedaug | Neturi jokios įtakos |
|---|------------|------|-----------|--------|----------------------|
| Pokalbiai   | 5          | 4    | 3         | 2      | 1                    |
| Gandai  | 5          | 4    | 3         | 2      | 1                    |
| Neoficialios šventės (pvz.: gimtadieniai, vakaronės)              | 5          | 4    | 3         | 2      | 1                    |
| Galimybė laisvai ir saugiai dalintis nuomone, patirtimi, idėjomis | 5          | 4    | 3         | 2      | 1                    |
| Kiti (įrašykite)<br>-----   | 5          | 4    | 3         | 2      | 1                    |

8. Ką Jūs siūlote keisti (įdiegti, tobulinti, atsisakyti) siekiant gerinti vidinę Jūsų įstaigos komunikaciją?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Jūsų lytis:
- Moteris
  - Vyras

10. Jūsų amžius:
- a) 21 – 30
  - b) 31 – 40
  - c) 41 – 50
  - d) 51 – 60
  - e) Daugiau nei 61
11. Koks yra Jūsų išsilavinimas?
- a) Vidurinis
  - b) Profesinis
  - c) Aukštesnysis
  - d) Aukštasis neuniversitetinis
  - e) Aukštasis universitetinis
  - f) Kitas \_\_\_\_\_
12. Kokios Jūsų užimamos pareigos?
- a) Įstaigos vadovas (ė)
  - b) Skyriaus/ departamento vedėja (s)
  - c) Vyresnysis gydytojas (a)
  - d) Gydytojas (a)
  - e) Vyresnioji (ysis) slaugytoja (s)
  - f) Slaugytoja (s)
  - g) Kitos \_\_\_\_\_
13. Kuriame Jūrininkų ligoninės departamente dirbate?
- a) Klaipėdos
  - b) Palangos
  - c) Švėkšnos psichiatrijos

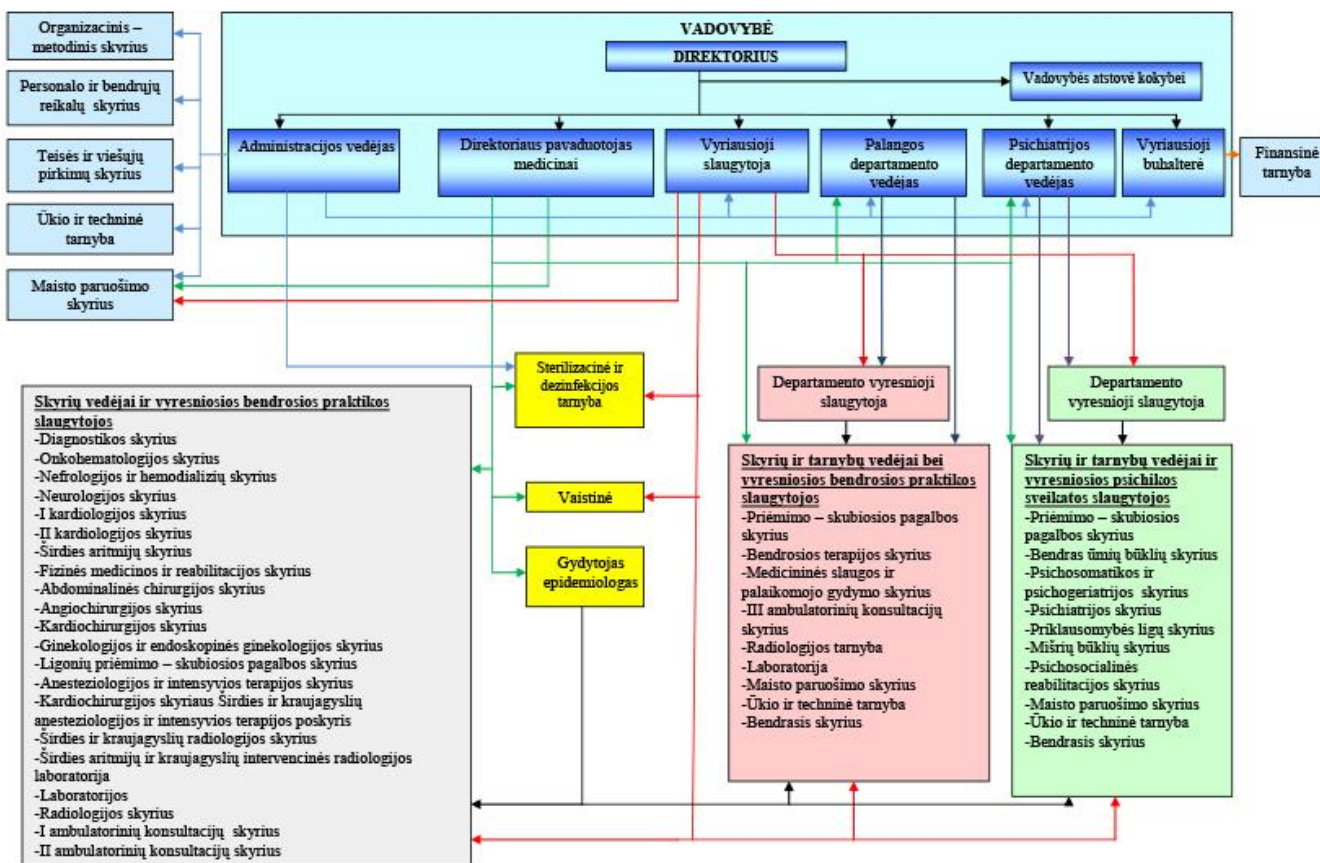
*Nuoširdžiai dėkoju už sąžiningus atsakymus, skirtą dėmesį ir Jūsų laiką.*

- 1) Apibūdinkite Ligoninės vidinės komunikacijos sistemą:
  - a) Vidinės komunikacijos strategiją.
  - b) Kokybės valdymo sistemą: auditus, savianalizę.
  - c) Kokiomis komunikacinėmis priemonėmis dažniausiai perduodama informacija skirtingų sričių specialistams?
  - d) Kokios informacinės technologijos taikomos užtikrinti vidinę SPI komunikaciją?
  - e) Ar Ligoninė turi etikos kodeksą, bendravimo taisykles?
  - f) Kokie personalo mokymai, seminarai, susiję su komunikacijos įgūdžiais, vykdomi įstaigoje?
  - g) Apibūdinkite formalaus bendravimo ypatumus SPI (susirinkimai, verbalinė komunikacija ir kt.).
  - h) Apibūdinkite neformalaus bendravimo ypatumus (šventės, ceremonijos, neoficialios šventės, gandai ir kt.).
  - i) Apibūdinkite, kaip identifikuojami vidinės komunikacijos trukdžiai?
  - j) Kaip sprendžiami vidinės komunikacijos trukdžiai?
  - k) Apibūdinkite Viešųjų ryšių skyrių, jo vykdomas funkcijas, įtaką vidinei komunikacijos sistemai.
- 2) Kaip perduodama informacija apie pacientus tarp gydytojų, slaugytojų, terapeutų ir kito medicinos personalo vienas kitam (pvz.: slaugytoja gydytojui, gydytojas slaugytojai)?

**4 priedas.** Pusiau struktūruotas interviu elektroniniu paštu

- 1) Apibūdinkite SPI informacinę – technologinę sistemą:
  - a) Ar visi darbuotojai turi kompiuterius?
  - b) Kokiais kitais informacijos perdavimo kanalais naudojasi darbuotojai (pvz.: telefonai, faksai, skaneriai, planšetės, interaktyvios lentos)?
  - c) Gal yra specialios technologinės priemonės ar programos medicinos personalui bendrauti tarpusavyje (pvz. nešiojami ligoninės mobilius telefonus ir esant reikalui galima išsikviesti gydytojus ar seseles į skyrius, o gal naudoja debesų sistemą ar dar ką kitą)?
  - d) Ar tai seni įrenginiai, ir ar dažnai jie naujinami?
  - e) Kam suteikiami prisijungimo vardai prie sistemų, kokios tai sistemos (pvz.: vardinė el. pašto dėžutė)? Kokios jų pagrindinės veikimo funkcijos, paskirtis?
  - f) Ar su prisijungimo vardais darbuotojai prieina prie skirtingos informacijos (pvz.: vyresniosioms slaugytojoms suteikta daugiau galimybių valdyti informaciją per technologijas)?
  - g) Ar egzistuoja intranetas?
  - h) Ar darbuotojai mokinami naudotis technologijomis, jei mokinama, gal tai periodiškai kursai, konsultacijos?
  - i) Ar visiems privalomas informacinis raštingumas?
  - j) Kaip dažnai įvyksta informacijos perdavimo trukdžiai, susiję su technologijomis (gedimais, reikiamos programinės įrangos trūkumas ir kita)?
  - k) Kaip sprendžiamos tokio pobūdžio problemos ir koku būdu informacija perduodama tokiu atveju?
  - l) Ar yra sukurta strategija, programa, kurios pagalba medicinos personalas iš skirtingų skyrių dalinasi informacija apie pacientus tarpusavyje (pvz.: įkeliamą informaciją į uždarytą dokumentą, kuris užkoduojamas, o kito skyriaus medikas pagal kodą gali atverti informaciją)?
- 2) Gal dar kažką svarbaus galite paminėti, ypač kaip pašalinti informacijos proceso kliūtis ir jas patobulinti.

## 5 priedas. Sveikatos priežiūros įstaigos valdymo struktūra



**6 priedas.** Formalios komunikacijos aspektų svarba Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentuose

**Multiple Comparisons**

Tukey HSD

| Dependent Variable                             | (I) Kuriame Jūrininkų ligoninės departamente dirbate | (J) Kuriame Jūrininkų ligoninės departamente dirbate | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|--|--|--|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
|  |  |  |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| Tiksliai žinoti darbus (ką reikia (ės) daryti) | Klaipėdos  | Palangos   | ,008                  | ,094       | ,996  | -,21                    | ,23         |
|  |  | Švėkšnos   | ,111                  | ,076       | ,311  | -,07                    | ,29         |
|  | Palangos   | Klaipėdos  | -,008                 | ,094       | ,996  | -,23                    | ,21         |
|  |  | Švėkšnos   | ,103                  | ,110       | ,619  | -,16                    | ,36         |
| Turėti galimybę pasitikslinti informaciją      | Klaipėdos  | Klaipėdos  | -,111                 | ,076       | ,311  | -,29                    | ,07         |
|  |  | Palangos   | -,103                 | ,110       | ,619  | -,36                    | ,16         |
|  | Palangos   | Palangos   | ,037                  | ,104       | ,932  | -,21                    | ,28         |
|  |  | Švėkšnos   | ,134                  | ,084       | ,251  | -,06                    | ,33         |
| Turėti galimybę laisvai išsakyti savo nuomonę  | Palangos   | Klaipėdos  | -,037                 | ,104       | ,932  | -,28                    | ,21         |
|  |  | Švėkšnos   | ,097                  | ,123       | ,709  | -,19                    | ,39         |
|  | Švėkšnos   | Klaipėdos  | -,134                 | ,084       | ,251  | -,33                    | ,06         |
|  |  | Palangos   | -,097                 | ,123       | ,709  | -,39                    | ,19         |
| Turėti galimybę pateikti pasiūlymus, idėjas    | Klaipėdos  | Palangos   | -,048                 | ,129       | ,925  | -,35                    | ,25         |
|  |  | Švėkšnos   | ,255*                 | ,104       | ,039  | ,01                     | ,50         |
|  | Palangos   | Klaipėdos  | ,048                  | ,129       | ,925  | -,25                    | ,35         |
|  |  | Švėkšnos   | ,303                  | ,151       | ,113  | -,05                    | ,66         |
| Turėti galimybę pateikti pasiūlymus, idėjas    | Švėkšnos   | Klaipėdos  | -,255*                | ,104       | ,039  | -,50                    | -,01        |
|  |  | Palangos   | -,303                 | ,151       | ,113  | -,66                    | ,05         |
|  | Klaipėdos  | Palangos   | ,002                  | ,150       | 1,000 | -,35                    | ,35         |
|  |  | Švėkšnos   | ,062                  | ,121       | ,865  | -,22                    | ,35         |
| Turėti galimybę pateikti pasiūlymus, idėjas    | Palangos   | Klaipėdos  | -,002                 | ,150       | 1,000 | -,35                    | ,35         |
|  |  | Švėkšnos   | ,061                  | ,177       | ,937  | -,36                    | ,48         |
|  | Švėkšnos   | Klaipėdos  | -,062                 | ,121       | ,865  | -,35                    | ,22         |
|  |  | Palangos   | -,061                 | ,177       | ,937  | -,48                    | ,36         |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**7 priedas.** Vidinės komunikacijos kanalų parankumo vertinimas Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentuose

**Multiple Comparisons**

Tukey HSD

| Dependent Variable                          | (I) Kuriame Jūrininkų ligoninės departamente dirbate | (J) Kuriame Jūrininkų ligoninės departamente dirbate | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|---|--|--|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
|   |  |  |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| Dokumento forma (pvz.: įsakymas, nurodymas) | Klaipėdos  | Palangos   | ,004                  | ,174       | 1,000 | -,40                    | ,41         |
|   |  | Švėkšnos   | -,129                 | ,140       | ,629  | -,46                    | ,20         |
|   | Palangos   | Klaipėdos  | -,004                 | ,174       | 1,000 | -,41                    | ,40         |
|   |  | Švėkšnos   | -,133                 | ,204       | ,791  | -,61                    | ,35         |
| Elektronine forma (žinute, laišku)          | Švėkšnos   | Klaipėdos  | ,129                  | ,140       | ,629  | -,20                    | ,46         |
|   |  | Palangos   | ,133                  | ,204       | ,791  | -,35                    | ,61         |
|   | Klaipėdos  | Palangos   | ,630*                 | ,202       | ,006  | ,15                     | 1,11        |
|   |  | Švėkšnos   | -,024                 | ,163       | ,988  | -,41                    | ,36         |
| Bendraujant tiesiogiai („akis į akį“)       | Palangos   | Klaipėdos  | -,630*                | ,202       | ,006  | -1,11                   | -,15        |
|   |  | Švėkšnos   | -,655*                | ,238       | ,017  | -1,21                   | -,09        |
|   | Švėkšnos   | Klaipėdos  | ,024                  | ,163       | ,988  | -,36                    | ,41         |
|   |  | Palangos   | ,655*                 | ,238       | ,017  | ,09                     | 1,21        |
| Bendraujant susirinkimuose                  | Klaipėdos  | Palangos   | -,226                 | ,137       | ,226  | -,55                    | ,10         |
|   |  | Švėkšnos   | ,162                  | ,111       | ,309  | -,10                    | ,42         |
|   | Palangos   | Klaipėdos  | ,226                  | ,137       | ,226  | -,10                    | ,55         |
|   |  | Švėkšnos   | ,388*                 | ,161       | ,044  | ,01                     | ,77         |
| Bendraujant telefonu                        | Klaipėdos  | Palangos   | -,162                 | ,111       | ,309  | -,42                    | ,10         |
|   |  | Švėkšnos   | -,388*                | ,161       | ,044  | -,77                    | -,01        |
|   | Palangos   | Palangos   | -,166                 | ,157       | ,541  | -,53                    | ,20         |
|   |  | Švėkšnos   | -,087                 | ,127       | ,772  | -,39                    | ,21         |
| Bendraujant telefonu                        | Palangos   | Klaipėdos  | ,166                  | ,157       | ,541  | -,20                    | ,53         |
|   |  | Švėkšnos   | ,079                  | ,184       | ,904  | -,36                    | ,51         |
|   | Švėkšnos   | Klaipėdos  | ,087                  | ,127       | ,772  | -,21                    | ,39         |
|   |  | Palangos   | -,079                 | ,184       | ,904  | -,51                    | ,36         |
| Bendraujant telefonu                        | Klaipėdos  | Palangos   | -,040                 | ,172       | ,970  | -,44                    | ,36         |
|   |  | Švėkšnos   | -,198                 | ,139       | ,330  | -,52                    | ,13         |
|   | Palangos   | Klaipėdos  | ,040                  | ,172       | ,970  | -,36                    | ,44         |
|   |  | Švėkšnos   | -,158                 | ,202       | ,716  | -,63                    | ,32         |
| Bendraujant telefonu                        | Švėkšnos   | Klaipėdos  | ,198                  | ,139       | ,330  | -,13                    | ,52         |
|   |  | Palangos   | ,158                  | ,202       | ,716  | -,32                    | ,63         |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**8 priedas.** Vidinės komunikacijos barjerų vertinimas tarp Klaipėdos, Palangos ir Švėkšnos departamentų

**Multiple Comparisons**

Tukey HSD

| Dependent Variable                         | (I) Kuriame Jūrininkų ligoninės departamente dirbate | (J) Kuriame Jūrininkų ligoninės departamente dirbate | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval |             |
|--|--|--|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
|  |  |  |                       |            |      | Lower Bound             | Upper Bound |
| Pareigų hierarchija                        | Klaipėdos  | Palangos   | ,030                  | ,195       | ,987 | -,43                    | ,49         |
|  |  | Švėkšnos   | -,176                 | ,158       | ,506 | -,55                    | ,20         |
|  | Palangos   | Klaipėdos  | -,030                 | ,195       | ,987 | -,49                    | ,43         |
|  |  | Švėkšnos   | -,206                 | ,230       | ,642 | -,75                    | ,33         |
| Fizinis atstumas tarp skyrių, departamentų | Švėkšnos   | Klaipėdos  | ,176                  | ,158       | ,506 | -,20                    | ,55         |
|  |  | Palangos   | ,206                  | ,230       | ,642 | -,33                    | ,75         |
|  | Klaipėdos  | Palangos   | -,199                 | ,196       | ,570 | -,66                    | ,26         |
|  |  | Švėkšnos   | -,399*                | ,159       | ,033 | -,77                    | -,02        |
|  | Palangos   | Klaipėdos  | ,199                  | ,196       | ,570 | -,26                    | ,66         |
|  |  | Švėkšnos   | -,200                 | ,231       | ,663 | -,74                    | ,34         |
|  | Švėkšnos   | Klaipėdos  | ,399*                 | ,159       | ,033 | ,02                     | ,77         |
|  |  | Palangos   | ,200                  | ,231       | ,663 | -,34                    | ,74         |
| Grįžtamojo ryšio nebuvimas                 | Klaipėdos  | Palangos   | ,010                  | ,174       | ,998 | -,40                    | ,42         |
|  |  | Švėkšnos   | -,130                 | ,140       | ,626 | -,46                    | ,20         |
|  | Palangos   | Klaipėdos  | -,010                 | ,174       | ,998 | -,42                    | ,40         |
|  |  | Švėkšnos   | -,139                 | ,204       | ,774 | -,62                    | ,34         |
| Laiko stoka                                | Švėkšnos   | Klaipėdos  | ,130                  | ,140       | ,626 | -,20                    | ,46         |
|  |  | Palangos   | ,139                  | ,204       | ,774 | -,34                    | ,62         |
|  | Klaipėdos  | Palangos   | -,118                 | ,178       | ,784 | -,54                    | ,30         |
|  |  | Švėkšnos   | ,209                  | ,144       | ,315 | -,13                    | ,55         |
|  | Palangos   | Klaipėdos  | ,118                  | ,178       | ,784 | -,30                    | ,54         |
|  |  | Švėkšnos   | ,327                  | ,209       | ,264 | -,17                    | ,82         |
|  | Švėkšnos   | Klaipėdos  | -,209                 | ,144       | ,315 | -,55                    | ,13         |
|  |  | Palangos   | -,327                 | ,209       | ,264 | -,82                    | ,17         |
| Nuolatinė darbuotojų kaita                 | Klaipėdos  | Palangos   | ,133                  | ,175       | ,729 | -,28                    | ,54         |
|  |  | Švėkšnos   | ,078                  | ,141       | ,845 | -,26                    | ,41         |
|  | Palangos   | Klaipėdos  | -,133                 | ,175       | ,729 | -,54                    | ,28         |
|  |  | Švėkšnos   | -,055                 | ,206       | ,962 | -,54                    | ,43         |
|  | Švėkšnos   | Klaipėdos  | -,078                 | ,141       | ,845 | -,41                    | ,26         |
|  |  | Palangos   | ,055                  | ,206       | ,962 | -,43                    | ,54         |
|  | Klaipėdos  | Palangos   | ,532*                 | ,200       | ,022 | ,06                     | 1,00        |
|  |  | Švėkšnos   | ,381*                 | ,161       | ,050 | ,00                     | ,76         |
| Per didelis informacijos srautas           | Palangos   | Klaipėdos  | -,532*                | ,200       | ,022 | -1,00                   | -,06        |
|  |  | Švėkšnos   | -,152                 | ,235       | ,796 | -,71                    | ,40         |
|  | Švėkšnos   | Klaipėdos  | -,381*                | ,161       | ,050 | -,76                    | ,00         |
|  |  | Palangos   | ,152                  | ,235       | ,796 | -,40                    | ,71         |
| Kultūriniai skirtumai                      | Klaipėdos  | Palangos   | -,110                 | ,182       | ,818 | -,54                    | ,32         |
|  |  | Švėkšnos   | -,164                 | ,147       | ,504 | -,51                    | ,18         |
|  | Palangos   | Klaipėdos  | ,110                  | ,182       | ,818 | -,32                    | ,54         |
|  |  | Švėkšnos   | -,055                 | ,214       | ,965 | -,56                    | ,45         |
|  | Švėkšnos   | Klaipėdos  | ,164                  | ,147       | ,504 | -,18                    | ,51         |
|  |  | Palangos   | ,055                  | ,214       | ,965 | -,45                    | ,56         |
| Konfliktai                                 | Klaipėdos  | Palangos   | ,012                  | ,194       | ,998 | -,45                    | ,47         |
|  |  | Švėkšnos   | ,048                  | ,157       | ,950 | -,32                    | ,42         |
|  | Palangos   | Klaipėdos  | -,012                 | ,194       | ,998 | -,47                    | ,45         |

|  |           |           |        |      |      |      |      |
|--|-----------|-----------|--------|------|------|------|------|
|  |           | Švėkšnos  | ,036   | ,229 | ,986 | -,50 | ,58  |
|  | Švėkšnos  | Klaipėdos | -,048  | ,157 | ,950 | -,42 | ,32  |
|  |           | Palangos  | -,036  | ,229 | ,986 | -,58 | ,50  |
|  | Klaipėdos | Palangos  | -,023  | ,168 | ,990 | -,42 | ,37  |
|  |           | Švėkšnos  | -,307  | ,136 | ,062 | -,63 | ,01  |
| Lyčių skirtumai  | Palangos  | Klaipėdos | ,023   | ,168 | ,990 | -,37 | ,42  |
|  |           | Švėkšnos  | -,285  | ,197 | ,320 | -,75 | ,18  |
|  | Švėkšnos  | Klaipėdos | ,307   | ,136 | ,062 | -,01 | ,63  |
|  |           | Palangos  | ,285   | ,197 | ,320 | -,18 | ,75  |
| Nepakanka informacinių technologinių priemonių, taikomų vidinės komunikacijos sistemos organizavimui | Klaipėdos | Palangos  | -,085  | ,189 | ,895 | -,53 | ,36  |
|  |           | Švėkšnos  | -,164  | ,153 | ,534 | -,52 | ,20  |
|  | Palangos  | Klaipėdos | ,085   | ,189 | ,895 | -,36 | ,53  |
|  |           | Švėkšnos  | -,079  | ,223 | ,933 | -,60 | ,45  |
|  | Švėkšnos  | Klaipėdos | ,164   | ,153 | ,534 | -,20 | ,52  |
|  |           | Palangos  | ,079   | ,223 | ,933 | -,45 | ,60  |
|  | Klaipėdos | Palangos  | -,188  | ,182 | ,557 | -,62 | ,24  |
| Pasenusios informacinės technologijos  |           | Švėkšnos  | -,176  | ,147 | ,458 | -,52 | ,17  |
|  | Palangos  | Klaipėdos | ,188   | ,182 | ,557 | -,24 | ,62  |
|  |           | Švėkšnos  | ,012   | ,215 | ,998 | -,49 | ,52  |
|  | Švėkšnos  | Klaipėdos | ,176   | ,147 | ,458 | -,17 | ,52  |
|  |           | Palangos  | -,012  | ,215 | ,998 | -,52 | ,49  |
| Netinkamas komunikacijos kanalų (bendravimo būdų) parinkimas   | Klaipėdos | Palangos  | -,018  | ,168 | ,993 | -,41 | ,38  |
|  |           | Švėkšnos  | -,037  | ,135 | ,961 | -,36 | ,28  |
|  | Palangos  | Klaipėdos | ,018   | ,168 | ,993 | -,38 | ,41  |
|  |           | Švėkšnos  | -,018  | ,197 | ,995 | -,48 | ,45  |
|  | Švėkšnos  | Klaipėdos | ,037   | ,135 | ,961 | -,28 | ,36  |
|  |           | Palangos  | ,018   | ,197 | ,995 | -,45 | ,48  |
| Neformalių bendravimo formų (įstaigos šventės, bendros išvykos ir pan.) stoka                        | Klaipėdos | Palangos  | -,190  | ,215 | ,654 | -,70 | ,32  |
|  |           | Švėkšnos  | -,535* | ,174 | ,007 | -,95 | -,12 |
|  | Palangos  | Klaipėdos | ,190   | ,215 | ,654 | -,32 | ,70  |
|  |           | Švėkšnos  | -,345  | ,254 | ,362 | -,94 | ,25  |
|  | Švėkšnos  | Klaipėdos | ,535*  | ,174 | ,007 | ,12  | ,95  |
|  |           | Palangos  | ,345   | ,254 | ,362 | -,25 | ,94  |
|  | Klaipėdos | Palangos  | -,309  | ,173 | ,176 | -,72 | ,10  |
| Komunikacinių įgūdžių stoka  |           | Švėkšnos  | -,163  | ,140 | ,474 | -,49 | ,17  |
|  | Palangos  | Klaipėdos | ,309   | ,173 | ,176 | -,10 | ,72  |
|  |           | Švėkšnos  | ,145   | ,203 | ,755 | -,33 | ,62  |
|  | Švėkšnos  | Klaipėdos | ,163   | ,140 | ,474 | -,17 | ,49  |
|  |           | Palangos  | -,145  | ,203 | ,755 | -,62 | ,33  |
| Įstaiga nepakankamai skiria dėmesio vidinei komunikacijai vystyti                                    | Klaipėdos | Palangos  | -,198  | ,193 | ,562 | -,65 | ,26  |
|  |           | Švėkšnos  | -,477* | ,156 | ,007 | -,84 | -,11 |
|  | Palangos  | Klaipėdos | ,198   | ,193 | ,562 | -,26 | ,65  |
|  |           | Švėkšnos  | -,279  | ,228 | ,439 | -,81 | ,26  |
|  | Švėkšnos  | Klaipėdos | ,477*  | ,156 | ,007 | ,11  | ,84  |
|  |           | Palangos  | ,279   | ,228 | ,439 | -,26 | ,81  |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.