

SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGŲ VIDINĖS KOMUNIKACIJOS BARJERŲ ŠALINIMAS

JURGITA PAUŽUOLIENĖ¹, AUŠRA JANUŠKAITĖ²

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Sveikatos priežiūros įstaigos (SPI) yra ganėtinai uždaros, kompleksinės įstaigos. Čia komunikaciniai ryšiai tarp nutolusių skyrių, įvairių profesijų atstovų ir hierarchinių grandžių yra sudėtingi, kyla konfliktų, nesusikalbama, iškraipoma informacija. Nesprendžiamų vidinės komunikacijos barjerų pasekmės – ne tik kilusi įtampa tarp darbuotojų, darbo kokybės prastėjimas, bet nukenčia ir įstaigos reputacija, galima neatitaisoma žala paciento sveikatai. Siekiant veiksmingos komunikacijos, reikia tam tikrų įgūdžių, abipusio supratingumo, pagarbos tiek iš organizacijos vadovų, tiek iš personalo pusės. Straipsnyje analizuojamos SPI vidinės komunikacijos barjerų susiformavimo priežastys bei jų šalinimo būdai. Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad analizuojama SPI neturi vidinės komunikacijos strategijos, vidinė komunikacija nepakankamai kontroliuojama, yra fragmentiška. Personalas susiduria su organizacijos struktūros, fizinio, psichologinio ir technologinio pobūdžio vidinės komunikacijos barjeriais. Siekiant juos eliminuoti, pateikiama rekomendacijų, kaip gerinti SPI vidinę komunikaciją.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *vidinė komunikacija, barjerai, sveikatos priežiūros įstaiga.*

JEL KLASIFIKACIJA: D83; I10.

Įvadas

Temos aktualumas. Nė viena šiuolaikinė įstaiga neįsivaizduojama be sėkmingos vidinės ir išorinės komunikacijos sinergijos: „Visa išorinė komunikacija yra vidinė ir visa vidinė komunikacija yra išorinė“ (Cowan, 2017). Vieni autoriai vidinę komunikaciją traktuoja kaip vadybos priemonę (Itiveh, Gbemudu, 2016), kiti ją vertina kaip kompleksinį, sudėtingą procesą (Patoko, Yazdanifard, 2014) ar semantiškai kaip ženklų kombinacijų sistemą (Thompson, 2018). Vis dėlto prieinama bendra išvada, kad vidinė komunikacija susieja visus organizaciją sudarančius elementus ir nukreipia juos į bendrą tikslą – didinti įstaigos veiklos vertę. SPI vidinė komunikacija apibrėžiama kaip „suplanuotas, sistemingas strateginis procesas, apimantis visus įstaigos darbuotojus, o optimizuojant personalo žinias siekiama sukurti dialogą tarp visų grandžių darbuotojų“ (Aguerreberre, 2015). Efektyvi vidinė komunikacija SPI skatina bendradarbiavimą, motyvaciją, darbo kokybę, susieja organizacijos darbuotojų lūkesčius su jos tikslais. Kadangi SPI vidinei komunikacijai įtakos turi ne tik darbuotojų socialinės ir demografinės charakteristikos, bet ir kontekstas, kultūra, infrastruktūros išplėtojimo lygis, organizacinės struktūros modelis, triukšmas ir kiti veiksniai, tai perduodant informaciją neišvengiamai susiduriama su įvairaus pobūdžio barjeriais.

¹ Jurgita Paužuolienė – daktarė (socialiniai mokslai), Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedros lektorė

Moksliniai interesai: socialinė atsakomybė, darnus organizacijų vystymasis, organizacinė kultūra
El. paštas: j.pauzuoliene@gmail.com

² Aušra Januškaitė – Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto Sveikatos priežiūros vadybos magistrantė Moksliniai interesai: vidinė organizacijos komunikacija, sklandus informacijos perdavimo procesas

El. paštas: ausros.januskaites@gmail.com

Pagrindinė vidinės komunikacijos auditorija yra organizacijos personalas (Verghese, 2012), todėl jos narių informuotumas, apimantis informacijos valdymą bei sklaidą, tampa viena iš organizacijos stiprybių, kuri pasiekama efektyvios vidinės komunikacijos dėka. Tačiau pastebima, kad dažniausia susitelkiama ties viešųjų ryšių plėtojimu, paslaugų gerinimu, kliento aptarnavimo kokybės užtikrinimu. Tuo tarpu informacijos srautų koordinavimui tobulinti, informacijos perdavimo trikdžiams komunikaciniais kanalais šalinti, įvairaus pobūdžio bendravimo barjerų sprendimams skiriama nepakankamai dėmesio.

Šiame straipsnyje keliami probleminiai klausimai: kokių vidinės komunikacijos barjerų atsiranda sveikatos priežiūros įstaigoje, kaip jie gali būti šalinami?

Tikslas: ištyrus sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos barjerus, pateikti rekomendacijų, kaip juos šalinti.

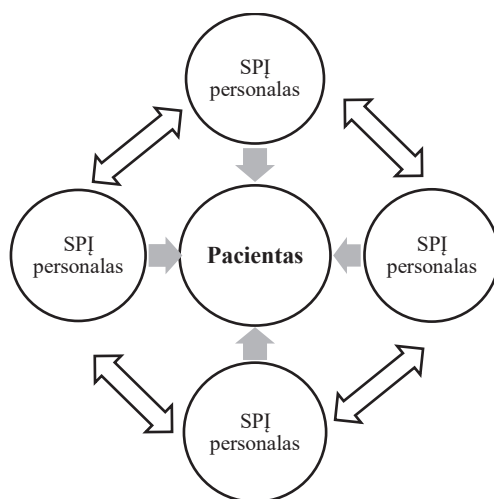
Uždaviniai:

- teoriškai išnagrinėti vidinės komunikacijos barjerus;
- iširti sveikatos priežiūros įstaigų vidinės komunikacijos barjerus;
- pateikti sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos barjerų šalinimo rekomendacijas.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, SPI vidaus dokumentų analizė, anketinė apklausa, iš dalies struktūruotas interviu. Duomenys apdoroti naudojant SPSS programinį paketą.

1. Organizacijos vidinės komunikacijos barjerai

Sėkmingai veikiančios organizacijos darbo procesai apima išorinį ir vidinį apsikeitimą informacija. Kadangi informacijos cirkuliacija yra nepertraukiama, dauguma organizacijų vidinę komunikaciją traktuoja kaip savaimę susiklosčiusį informacijos srautų procesą. Tačiau nekontroliuojama vidinė komunikacija skirtinguose hierarchiniuose lygiuose gali lemti įvairius informacijos perdavimo trukdžius, kurie iškreipia jos turinį. To pasekmė – didėja darbo klaidų tikimybė, apsunkinami tarpasmeniniai ryšiai, neigiamai veikiama darbo kokybė ir našumas, darbuotojų lojalumas bei motyvacija. Sutrikusi vidinė organizacijos komunikacija kartu veikia ir organizacijos santykį su išore, pacientais.



1 pav. Sklandus apsikeitimas informacija apie pacientą

Šaltinis: sudaryta autorių

Galima išvesti paralelę tarp neveiksmingos SPI personalo vidinės komunikacijos ir paciento sveikatos rizikos laipsnio. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad paciento gydymo pradžioje nepakankamas medicinos darbuotojų dalijimasis informacija lemia kelis kartus didesnę pacientų ligų komplikacijų riziką lyginant su kolegomis, kurie informacija dalijasi (Weller ir kiti, 2014). Nepakankamas informavimas apie klaidas, ginčus, darbo saugą, komunikacijos fragmentacija, atsirandanti perduodant paciento priežiūros atsakomybę kitam

medicinos personalo nariui (Boggs, 2016), kelia ne tik vidinę įtampą tarp darbuotojų, bet neigiamai veikia ir organizacijos komunikacinį klimatą: atmosfera tampa uždaresnė, mažėja pasitikėjimas kolegomis ir pačia organizacija. Taigi, kuo sklandžiau informacija sklaidžiama tarp SPĮ darbuotojų, kai sklaida yra abipusė, tuo mažiau rizikuojama paciento sveikatai (žr. 1 pav.).

Analizuojant lietuvių ir užsienio autorių požiūrius į organizacijos komunikacijos barjerus, ryškėja vidinės komunikacijos kliūčių grupavimo pagal skirtingus požymius įvairovė. Perduodamos informacijos turinio iškraipymas yra esminis šią įvairovę susiejantis kriterijus. SPĮ vidinės komunikacijos trukdžius galima būtų grupuoti, atsižvelgiant į sąlygas ar aspektus, kurie trukdo efektyviai vidinei informacijos sklaidai:

- Fiziniai ir aplinkos barjerai. Pasak R. Turaga (2016), fiziniai barjerai yra tie, kurie fiziškai būtinai, siekiant sėkmingai užbaigti komunikaciją (popierius, rašiklis, kėdė, stalas, infrastruktūra ir kita). O aplinkos barjerai apima tai, kas mus supa (temperatūra, išorinis, rašytinis, vaizdinis, emocinis triukšmas). Anot E. Eisenberg'o (Gul, 2017), fizinius barjerus lemia laiko, erdvės, vietos ir medijų veiksniai.
- Semantiniai, kalbiniai barjerai kyla išreiškiant ir perduodant pranešimo prasmę. Tyrimais įrodyta, kad viena dažnų kliūčių, šeimos gydytojui bendradarbiaujant su specialistais, neišsamiai, netaisyklingai parašyti siuntimai ir atsakymai, kurie laikomi pagrindiniais tarpusavio bendravimo instrumentais (Šeimos medicinos pagrindai, 2016).
- Kultūriniai barjerai, anot K. U. Rani (2016), lemia vertybių, įsitikinimų ir požiūrių skirtumus. Jie nulemti skirtingų kultūros veiksnių, tokių kaip amžiaus, socioekonominio statuso, išsilavinimo lygmuo.
- 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, turima patirtimi (Stegaroiu, Talal, 2014). Tokios emocijos kaip nepasitikėjimas, pyktis, priešiškus gali trukdyti komunikacijos procesui ir neigiamai veikti grupės mąstymą (Liebler, Moconnell, 2012).
- Organizacijos struktūros barjerai susiję su organizacijos 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 veiksmingi skirtingi komunikacijos kanalai) (Liebler, Moconnell, 2012) ir darbuotojų hierarchija (hierarchiniai pavaldumo lygmenys kuria vertikalius psichologinius atstumus) (Baršauskienė, Almonaitienė, 2010; Mpunga, 2014). SPĮ ypač aktualus efektyvus gydytojų ir slaugytojų bendravimas bei bendradarbiavimas, kuris komplikuojasi dėl autoriteto galios, socialinio statuso, lyties, nuomonių išsiskyrimo (Amudha ir kiti, 2018).
- Technologiniai barjerai. K. U. Boggs'o (2016) teigimu, SPĮ mišri elektroninė ir popierinė dokumentacija trukdo darbui. Kita IT keliamą komunikacinę problemą susijusią su standartizuotos medicinos terminologijos diegimu SPĮ informacinėse kompiuterinėse sistemose (Boggs, 2016) – terminai nesuvienodinti. M. Khalifa (2013) kaip pagrindines kliūtis, diegiant informacines sistemas ligoninėse, įvardija pažangių informacinių sistemų technologijų sąnaudas, medicinos personalo techninių ir kompiuterinių žinių, duomenų apdorojimo priemonių trūkumą. Autorius daro prielaidą, kad viena pagrindinių kliūčių, kodėl vėluojama priimti ir sėkmingai įgyvendinti sveikatos informacines sistemas bei elektroninius medicininius įrašus praktikoje, – didelis gydytojų ir kitų sveikatos priežiūros specialistų pasipriešinimas bei neigiamas požiūris į šias sistemas.

Apibendrinant galima teigti, kad vidinės komunikacijos kliūčių dažniausia pasitaiko tarpasmeninių ryšių lygmeniu. Tai neigiamai veikia tiek organizacijos personalo pasitikėjimą savimi, vienas kitu, tiek darbo kokybę. SPĮ esamos vidinės komunikacijos kliūtys lemia chaotišką, nevisavertį darbuotojų bendravimą, nes jie komunikuoja tomis priemonėmis ir kanalais, kurie priimtinausi jiems, o ne tinkamiausi informacijai perteikti. Tai lemia ne tik konfliktines situacijas tarp organizacijos personalo, nusivylimą ja kaip darbovieta, bet kartu gresia vertingų darbuotojų praradimu, įstaigos reputacijos smukimu.

2. Tyrimo metodologija

SPĮ vidinės komunikacijos analizei atlikti naudota duomenų išteklių trianguliacija, „susijusi su informacijos pateikimo nuoseklumu, logiškumu, darnumu, lyginant ir tikrinant skirtingus šaltinius“ (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Duomenų šaltiniai analizuoti remiantis šiais metodais: SPĮ dokumentų, susijusių su vidine įstaigos komunikacija, analizė; anketavimas; iš dalies struktūruoti interviu tiesiogiai ir elektroniniu paštu.

Atliekant anketinę apklausą pagal nominaliąją skalę surinkti socialiniai ir demografiniai duomenys apie respondentus: lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas ir darbo vietą. Anketoje klausimai pateikti pagal Likerto skalę, kur 5 reiškia, kad yra visiškai pritariama pateiktam teiginiui, o 1 – visiškai nepitariama pateiktam teiginiui. Be to, respondentams suteikta galimybė pateikti savo nuomonę.

Iš dalies struktūruoto interviu atveju iš anksto numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tik palikta galimybė tyrimo eigoje užduoti papildomus ir planą neįtrauktus klausimus. Iš dalies struktūruoto interviu tikslas – papildyti ir patikslinti turimą medžiagą, kuri nesusijusi su anketos klausimais, apie analizuojamos SPĮ vidinės komunikacijos sistemą ir procesus.

Tyrimo laikas. Anketinė apklausa SPĮ vykdyta 2019 metų vasario 2–20 dienomis. Iš dalies struktūruotas interviu laikas buvo iš anksto suderintas, interviu atliktas du kartus su skirtingais asmenimis: 2019 metų sausio 31 dieną ir vasario 6 dieną.

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

Tam, kad apklausos rezultatai atskleistų respondentų nuomonę, imties dydis apskaičiuotas pagal V. I. Paniott'o formulę su 5 proc. paklaida. Apklausoje dalyvavo 301 respondentas. Jų pasiskirstymas SPĮ departamentuose: Klaipėdos – 213, Palangos – 33, Švėkšnos – 55.

Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos. Savo nuomonę apie SPĮ vidinės komunikacijos būklės diagnozavimą išreiškė skirtingų profesijų (slaugytojai – 65,8 proc.; įstaigos vadovas – 0,3 proc.; departamento vedėjai – 1,7 proc.; gydytojai – 8,0 proc.), amžiaus grupių (daugiausia – 41–50 m. – 37,9 proc.; 51–60 m. – 30,6 proc.) ir išsilavinimo darbuotojai (daugiausia aukštesnįjį [38,9 proc.] ir aukštąjį universitetinį [30,2 proc.] išsilavinimą turintys darbuotojai), galintys tinkamai įvertinti darbovietės vidinę komunikaciją ir pateikti pagrįstus komentarus.

Duomenų analizės metodų pagrindimas. „Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudotas Cronbacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris remiasi skirtingų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atskleidžia tiriamąjį dydį ir įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje“ (Pukėnas, 2011). Cronbacho alfa koeficiento reikšmė tinkamai ir kokybiškai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė kaip 0,7 (kai kurių autorių teigimu – 0,6).

Duomenims analizuoti pasirinkta aprašomoji statistika (vidurkiai, moda, standartinis nuokrypis). Moda (toliau – M) – tai dažniausia imtyje pasikartojanti požymio reikšmė. Vidurkis (toliau – V) – tai vidutinio požymio reikšmė. Standartinis nuokrypis – dydis, nusakantis atsitiktinio dydžio įgyjamų reikšmių sklaidą apie vidurkį. Vidurkiams palyginti pasirinkta dispersinė analizė, taikant ANOVA testą. Šis testas parodo kintamųjų tarpusavio ryšį, tai yra, ar kintamieji statistiškai susiję ir veikia vienas kitą: jei reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$, kintamieji veikia vienas kitą, jei $p > 0,05$ – neveikia. Aiškinantis statistinį vidurkių reikšmingumo skirtumą tų teiginių, kuriems egzistuoja statistinė sąsaja, analizuojamas ANOVA testo *Tukey* kriterijus.

Tyrimo etika. Tyrimui vykdyti gautas raštiškas SPĮ vadovo sutikimas. Apklausa raštu, iš dalies struktūruotas interviu ir interviu elektroniniu paštu atlikti laikantis etikos reikalavimų. Pagarba asmens privatumui garantuota akcentuojant tyrimo dalyvio teisę pasirinkti, kiek informacijos tyrėjui suteikti. Tyrimo dalyvių prašymu ir vadovaujantis LR Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymu užtikrintas konfidencialumas bei anonimiškumas. Teisingumo principas išreikštas informavus apie tyrimą ir savanoriškai jame

dalyvaujant. Kiekvieno respondento atsakymai tyrimui buvo vienodai reikšmingi, nepriklausomai nuo jo-kių veiksmų.

3. Sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos tyrimo duomenų analizė

SPĮ vidinė komunikacinė sistema. SPĮ pagrindinė veikla – asmens sveikatos priežiūra. SPĮ sudaro trys departamentai, geografiškai išsidėstę skirtingose vietovėse: Klaipėdoje, Palangoje ir Švėkšnoje. Atliekant iš dalies struktūruotą interviu išsiaiškinta, kad ligoninė neturi oficialios, raštiškai fiksuotos vidinės komunikacijos strategijos. Ji laikoma savaimine. Pagrindiniai SPĮ vidinę komunikaciją apibūdinantys elementai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Ligoninės vidinės komunikacijos charakteristika

Vidinės komunikacijos elementai	Apibūdinantys aspektai
Organizacijos struktūra	Linijinė hierarchinė
Dalyviai	Visi ligoninės darbuotojai. SPĮ 2019 m. sausio 2 d. dirbo 1255 darbuotojai
Komunikacijos kryptys	Dominuojanti formali iš viršaus į apačią. Kitos: iš apačios į viršų, horizontali
Kanalai	Rašytinės komunikacijos kanalai: paštas, faksas, elektroninis paštas, kurjeris, informacinė dokumentų pristatymo sistema, e. pristatymas. Sakytinės komunikacijos kanalai: telefonas, įvairaus pobūdžio susirinkimai, tiesioginis bendravimas „akis į akį“
Verbalinė rašytinė komunikacija	Standartizuota „Dokumento informacijos valdymo tvarkos aprašu“. Valdoma per dokumentų valdymo sistemą „KONTORA“
Verbalinė komunikacija	Neregamentuojama, išskyrus oficialius įvairaus pobūdžio susirinkimus
Neverbalinė komunikacija	Keliami atitinkami išvaizdos ir aprangos reikalavimai. Veiksmai turi atitikti žodžius
Informacinės technologijos (IT)	Taikomos tik iš dalies, į procesą įtraukiant valdančiąją grandį ir specialistus, kuriems privalomas informacinis raštingumas. Egzistuoja intranetas
Etika	Privalomas Darbuotojų elgesio kodeksas
Kokybės kontrolė	Kokybės vadybos standartas LST EN ISO 9001:2015, Darbuotojų elgesio kodeksas, „Dokumento informacijos valdymo tvarkos aprašas“, vidaus auditas

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2019 m. tyrimo duomenimis.

Apžvelgus SPĮ vidinės komunikacijos būklę, prieinama išvados, nors SPĮ vadovybė skiria dėmesio atskiriems elementams kaip kokybės kontrolei, verbalinei rašytinei komunikacijai ir jos kanalų vystymui bei efektyvinimui, tačiau šie elementai veikia fragmentiškai, nesudarydami visumos. Todėl įstaiga turėtų siekti suvienyti šiuos elementus į darniai veikiančią, vienas kitą papildančią informacijos sklaidos sistemą.

Tyrimo duomenų analizė. Atlikus tyrimą ir susisteminius gautus duomenis klausimyno skalės vidinis nuoseklumas vertinamas naudojant Cronbacho alfa koeficientą. 2 lentelėje pateikti rezultatai atskleidžia, kad Cronbacho alfa koeficientas visoms teiginių grupėms yra daugiau kaip 0,7, tai rodo, kad skalė sudaryta tinkamai.

2 lentelė. Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas

Vertinami klausimai	Cronbacho alfa koeficientas	Standartizuotų duomenų Cronbacho alfa koeficientas	Skalės klausimų skaičius
Vidinės komunikacijos kanalai	0,744	0,752	5
Vidinės komunikacijos barjerai	0,877	0,878	15
Neformali vidinė komunikacija	0,746	0,748	4

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2019 m. tyrimo duomenimis.

Siekiant priimti tinkamus sprendimus, perduoti ir paskleisti informacija, būtini patikimi ir tinkami komunikacijos kanalai. Todėl respondentų prašyta įvertinti, kurie SPI vidinės komunikacijos kanalai jiems parankiausi keistis informacija (žr. 3 lentelę).

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

Teiginiai	Vidurkis (V)	Moda (M)	St. nuokrypis	<i>p</i> reikšmė (SPI departamentai)
Dokumento forma (pvz.: įsakymas, nurodymas)	3,97	4	0,930	$p = 0,645 > 0,05$
Elektroninė forma (žinute, laišku)	3,75	4	1,090	$p = \mathbf{0,007} < \mathbf{0,05}$
Bendraujant tiesiogiai („akis į akį“)	4,38	5	0,740	$p = \mathbf{0,056} < \mathbf{0,05}$
Bendraujant susirinkimuose	4,02	4	0,840	$p = 0,501 > 0,05$
Bendraujant telefonu	3,97	4	0,920	$p = 0,364 > 0,05$

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2019 m. tyrimo duomenimis.

Remiantis tyrimo duomenimis atskleista, kad bendravimo forma „akis į akį“ respondentų vertinta kaip parankiausias vidinės komunikacijos kanalas ($M = 5$, $V = 4,38$). Toks respondentų pasirinkimas gali būti paaiškintas tuo, kad bendravimas tiesiogiai garantuoja dialogą su grįžtamuju ryšiu, taip išvengiant nesupratimų. Kiti verbalinės komunikacijos kanalai – dokumento ir elektronine forma, bendravimas susirinkimų metu ir telefonu – tyrimo dalyvių įvertinti kaip parankūs ($M = 4$, $V = 3,75-4,02$).

Siekiant nustatyti, kurie vidinės komunikacijos kanalai yra parankiausi tyrimo dalyviams skirtinguose SPI departamentuose, atliktas ANOVA testas (žr. 3 lentelę). Remiantis tyrimo duomenimis nustatyta, kad 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, kad dominuojanti informacijos perdavimo forma yra tiesioginis bendravimas „akis į akį“, susirinkimų metu. Mokslinėje literatūroje tai vadinama vertingais komunikacijos kanalais, kurie labiausiai tinkami kuriant tarpusavio ryšį, pasitikėjimą, perduodant subtilius, sudėtingus pranešimus. Be to, respondentams paranku informaciją dalintis dokumento forma, bendraujant telefonu. Šio tipo kanalais užtikrinamas duomenų aiškumas, konkretumas, jie turi išliekamąjį pobūdį. Tuo tarpu ANOVA testas atskleidė, kad elektroninės informacijos perdavimo formos nepakankamai taikomos visuose SPI departamentuose, todėl vertinamos ne taip palankiai kaip kiti kanalai.

Vidinės komunikacijos trukdžių (barjerų) vertinimas (žr. 4 lentelę). Komunikacijos barjerų vertinimas padeda ne tik išaiškinti jų pobūdį, bet kartu yra vienas svarbių rodiklių, kurių pagrindu formuluojamos vidinės komunikacijos tobulinimo gairės.

4 lentelėje pateikti dažniausiai mokslinėje literatūroje įvardijami vidinės komunikacijos barjerai. Atlikus respondentų nuomonių tyrimą pateiktu klausimu išryškėjo, kad daugeliu atvejų respondentai iš dalies sutinka, kad SPI minėti komunikacijos barjerai egzistuoja.

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

Barjerų tipai	Teiginiai	Vidurkis (V)	Moda (M)	St. nuokrypis	p reikšmė (SPĮ departamentai)
Organizacijos struktūros	Pareigų hierarchija	3,36	4	1,042	$p = 0,507 > 0,05$
	Grįžtamojo ryšio nebuvimas	3,09	3	0,926	$p = \mathbf{0,037} < \mathbf{0,05}$
	Nuolatinė darbuotojų kaita	2,29	2	0,934	$p = 0,639 > 0,05$
	Netinkamas komunikacijos kanalų parinkimas	2,72	3	0,893	$p = 0,230 > 0,05$
	Neformalių bendravimo formų stoka	3,02	3	1,166	$p = 0,683 > 0,05$
	Įstaiga nepakankamai skiria dėmesio vidinei komunikacijai plėtoti	3,12	3	1,046	$p = \mathbf{0,005} \leq \mathbf{0,05}$
Technologiniai	Pasenusios informacinės technologijos	2,80	3	0,975	$p = 0,491 > 0,05$
	Nepakanka informacinių-technologinių priemonių, taikomų vidinės komunikacijos sistemai organizuoti	2,89	3	1,011	$p = 0,955 > 0,05$
Fiziniai, aplinkos	Laiko stoka	3,40	3	0,953	$p = 0,076 > 0,05$
	Per didelis informacijos srautas	2,98	3	1,083	$p = 0,544 > 0,05$
	Fizinis atstumas tarp skyrių, departamentų	2,99	3	1,058	$p = 0,344 > 0,05$
Kultūriniai	Kultūriniai skirtumai	2,02	2	0,971	$p = 0,962 > 0,05$
Asmeniniai, psichologiniai	Komunikacinių įgūdžių stoka	2,94	3	0,927	$p = \mathbf{0,009} < \mathbf{0,05}$
	Konfliktai	2,64	3	1,035	$p = 0,139 > 0,05$
	Lyčių skirtumai	1,82	1	0,901	$p = \mathbf{0,009} < \mathbf{0,05}$

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2019 m. tyrimo duomenimis.

Organizacijos struktūros barjerai. Tyrimo dalyviai sutinka, kad pareigų hierarchija neigiamai veikia SPĮ vidinę komunikaciją ($M = 4$, $V = 3,36$). Šis rezultatas rodo, kad darbuotojai nepakankamai aprūpinti informacija, dėl to komunikacijos klimatas tampa uždaresnis, jaučiama didesnė įtampa tarp grandžių. Kadangi egzistuoja hierarchinio pobūdžio komunikacijos barjeras, tai lemia ir informacijos srauto trukdžius ($M = 3$, $V = 2,89$), kurie susiję su grįžtamojo ryšiu ($M = 3$, $V = 3,09$). Abu teiginiai įvertinti kaip iš dalies reikšmingi, čia $M = 3$. Įtaką grįžtamojo ryšio nebuvimui ir informacijos iškraipymui daro ir netinkamas komunikacijos kanalų parinkimas, čia $M = 3$, $V = 2,72$.

Vertindami nuolatinę darbuotojų kaitą, kaip komunikacijos barjerą, daugelis respondentų nesutiko su šiuo teiginiu ($M = 2$, $V = 2,29$). Jei ir vyksta darbuotojų kaita SPĮ, ji neturi didelės įtakos vidinės komunikacijos procesui.

Nepakankama SPĮ vidinės komunikacijos politikos plėtra ($M = 3$, $V = 3,12$) ir neformalių bendravimo formų stoka ($M = 3$, $V = 3,02$) respondentų laikomi iš dalies svarbiais įstaigos komunikacijos trukdžiais. Toks nuomonių pasiskirstymas leidžia manyti, kad įstaigos aukščiausioji valdžia menkai rūpinasi sklandžia komunikacija tarp hierarchinių lygių. Tai svarbus aspektas, nes tobulinant vidinę komunikaciją, sprendimai ir pokyčiai pirmiausia turi įvykti šiuo lygmeniu.

Technologiniai barjerai. Kita vidinės komunikacijos barjerų grupė apima IT ir jų taikymą vidinės komunikacijos sistemos organizavimui, jos įvertintos kaip iš dalies turinčios įtakos vidaus informacijos srautams, čia $M = 3$, $V = 2,89$. Taigi SPĮ infrastruktūra yra nepakankamai aprūpinta IT, kurios būtinos, siekiant užtikrinti sklandžią informacijos cirkuliaciją tarp darbuotojų. O turimas reikėtų dažniau naujinti.

Fiziniai, aplinkos barjerai. Kadangi SPĮ sudaryta iš trijų fiziškai nutolusių departamentų, buvo aktualu išsiaiškinti, ar fizinis atstumas tarp jų gali būti įstaigos vidinės komunikacijos kliūtis. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dominuojančios nuomonės šiuo klausimu nėra, tačiau didesnė dalis respondentų su šiuo teiginiu iš dalies sutinka ($M = 3$, $V = 2,99$). Tai gali būti nulemta veiksnio, kad ne visi darbuotojai palaiko ryšį su

nutolusiais departamentais, todėl respondentams sunku tinkamai įvertinti fizinio atstumo reikšmę vidinei komunikacijai.

Mokslininkų teigimu, kuo didesnė organizacija, tuo daugiau komunikacijos dalyvių, o tai gali lemti per didelį informacijos srautą tarp jų. Informacijos perteklius ne tik apsunkina bendravimą, bet gali būti prarasta ir vertinga informacija. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentai iš dalies ($M = 3, V = 2,98$) sutinka, jog SPI informacijos srautas yra per didelis, tačiau jis nesukelia rimtų bendravimo kliūčių.

Ir laiko stoka vertinta kaip iš dalies trukdanti produktyviai komunikuoti ($M = 3, V = 3,40$).

Kultūriniai barjerai. Respondentai paklausti, ar sutinka, kad kultūriniai skirtumai daro įtaką jų vidinės komunikacijos procesui, sutartinai atsakė, jog su tuo nesutinka ($M = 2, V = 2,02$). Taigi daroma išvada, kad kultūriniai skirtumai SPI yra silpnai išreikšti, respondentai yra iš panašios kultūrinės aplinkos, todėl jų suvokimas, empatija kitam asmeniui kultūrinių komunikacijos barjerų nesudaro.

Asmeniniai, psichologiniai barjerai analizuojamu atveju apima konfliktus, lyčių skirtumus ir komunikacinių įgūdžių stoką. Dalis respondentų atsakė, kad iš dalies susiduria su konfliktais atlikdami darbą ($M = 3, V = 2,64$). Konfliktams įtakos gali turėti darbuotojų komunikacinių įgūdžių stoka, kuri tyrimo dalyvių vertinama kaip iš dalies reikšminga ($M = 3, V = 2,90$). Tuo tarpu lyčių aspektas veiksmingai vidinei komunikacijai įvertintas kaip visai neturintis reikšmės ($M = 1, V = 1,22$).

Tarpusavio įtakos ryšiai tarp SPI vidinės komunikacijos barjerų ir SPI departamentų patikrinti atliktas ANOVA testas, p reikšmė pateikta 4 lentelėje. Atliktas ANOVA testas atskleidė, kad SPI departamentai susiduria su tam tikro pobūdžio vidinės komunikacijos barjeriais. Tyrimo rezultatai pasiskirstė taip: fizinis atstumas tarp skyrių ir departamentų mažiausiai įtakos turi Klaipėdos departamentui ($p = 0,037 < 0,05$). Tai gali būti nulemta to, kad jis laikomas pagrindiniu, jame įsikūrusi vadovybė, administracija ir kiti svarbūs SPI infrastruktūros padaliniai. Be to, šis departamentas, lyginant su kitais, daugiausia patiria vidinės komunikacijos trukdžių, kurie susiję su informacijos pertekliumi ($p = 0,05 = 0,05$). Tam įtakos gali turėti plati medicininių paslaugų pasiūla ir dideli pacientų srautai. Neformalios komunikacijos stoka daugiausia veikia Švėkšnos departamento veiksmingą vidinę komunikaciją ($p = 0,009 < 0,05$). Teiginio dėl nepakankamo įstaigos skiriamo dėmesio vidinei komunikacijai puoselėti vertinimas atskleidė: Klaipėdos departamento respondentai nemano, kad SPI skiria per mažai dėmesio vidinei komunikacijai plėtoti ($p = 0,009 < 0,05$), tuo tarpu Švėkšnos departamento respondentai su šiuo teiginiu labiau linkę sutikti.

Neformalaus bendravimo aspektų vertinimas (žr. 5 lentelę). Neformali komunikacija yra spontaniška, atsirandanti kaip tarpasmeninių ryšių rezultatas ir neturinti konkreto tikslo. Ji nepaiso hierarchinės organizacijos struktūros ar valdžios autoriteto, veikia organizacijos lygmeniu (Bulduk ir kt., 2016). Todėl šiuo vertinimu siekta išsiaiškinti, kokie SPI neformalios vidinės komunikacijos aspektai turi įtakos bendraujant tarpusavyje ir atliekant užduotis.

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

Teiginiai	Vidurkis	Moda	Std. nuokrypis	p reikšmė (SPI departamentai)
Pokalbiai	3,48	4	1,173	$p = 0,942 > 0,05$
Gandai	2,46	1	1,260	$p = 0,261 > 0,05$
Neoficialios šventės (pvz.: gimtadieniai, vakaronės)	2,40	3	1,166	$p = 0,183 > 0,05$
Galimybė laisvai ir saugiai dalintis nuomone, patirtimi, idėjomis	3,60	4	1,149	$p = 0,465 > 0,05$

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2019 m. tyrimo duomenimis.

Pokalbiai tarp kolegų yra kiekvienos organizacijos neformalios vidinės komunikacijos dalis. Jie padeda sukurti draugišką, atvirą vidinės komunikacijos klimata, o tai skatina tapatintis su įstaiga. Todėl dauguma respondentų pokalbių įtaką komunikacijai ir darbo kokybei vertino kaip reikšmingą, čia $M = 5, V = 3,48$.

Vienas iš tyrimo dalyvių kaip labai daug bendravimui įtakos turintį veiksnį įrašė „rytinį kavos gėrimą kartu su kolegomis“. Organizacijos kultūroje tai vertinama kaip ritualas, sutelkiantis darbuotojus, kai pasidalijama bei aptariama tiek asmeninė, tiek darbinė informacija. Tam, kad bendravimas vyktų sklandžiai, darbuotojai turi jaustis laisvi ir saugūs dalintis nuomonėmis, patirtimi, idėjomis, čia $M = 4$, $V = 3,60$.

Tuo tarpu gandai, dažniausia iškreipiantys informacijos turinį ir keliantys darbuotojams įtampą, respondentų nuomone, neturi jokios įtakos, čia $M = 1$, $V = 2,46$. Tai labai svarbus rezultatas, rodantis, kad darbuotojai linkę nepasitikėti gandas ir nesuteikia jiems didelės reikšmės bendraujant.

Panaši situacija yra ir su neoficialiomis šventėmis. Daugelio tyrimo dalyvių teigimu, neoficialios šventės tik iš dalies turi įtakos atliekamam darbui ($M = 3$, $V = 2,40$). Taigi galima daryti prielaidą, kad, nors neoficialios šventės, kaip gimtadieniai, vakaronės ir kitos, daliai respondentų yra reikšmingos, tačiau nebūtinai siekiant užtikrinti gerą komunikaciją ir darbo atlikimą.

Vertinant neformalaus bendravimo aspektų reikšmę SPI departamentų vidinei komunikacijai atliktas ANOVA testas (žr. 5 lentelę). Gauti rezultatai atskleidė, kad neformalus bendravimas įtakos SPI departamentų vidinei komunikacijai neturi ($p > 0,05$).

Neformali komunikacija padeda tenkinti darbuotojų socialinius ir bendravimo poreikius. Analizuojamos SPI darbuotojai jaučiasi pakankamai laisvi bendrauti įvairiomis temomis, reikšti savo nuomonę ir išsakyti idėjas. Dažniausia tai vyksta neformalių pokalbių metu, kurie respondentų vertinami teigiamai ir yra vertinga informacijos mainų priemonė. Tuo tarpu gandai perduodamos informacijos turiniui ir užduočių atlikimui įtakos neturi. Tai yra sveikos vidinės komunikacinės aplinkos požymis, nes gandai sklinda tada, kai darbuotojams kyla neaiškumų, nutylima svarbi informacija. Be to, galima numanyti, kad aukštesnio hierarchinio lygmens vadovai puikiai kontroliuoja neformalius informacijos srautus ir užkerta kelią neteisingų gandų sklaidai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai daugiau dėmesio skiria formalioms komunikacijos perdavimo priemonėms ir jų kokybei, o neformalią komunikaciją laiko vertinga tik tiek, kiek ji padeda tenkinti būtinuosius socialinius poreikius, neįdedant didesnių pastangų.

4. Sveikatos priežiūros įstaigos vidinės komunikacijos barjerų šalinimas

Komunikacija ir organizacijos sėkmė yra glaudžiai susiję dalykai, nes šalindami bendravimo kliūtis tobuliname komunikaciją (Alfikri ir kt. 2016). Remiantis atlikto empirinio tyrimo ir iš dalies struktūruoto interviu rezultatais, diagnozuoti įvairaus pobūdžio SPI vidinės komunikacijos barjerai. 6 lentelėje įvardyti SPI vidinės komunikacijos barjerai ir rekomendacijos, kaip juos šalinti.

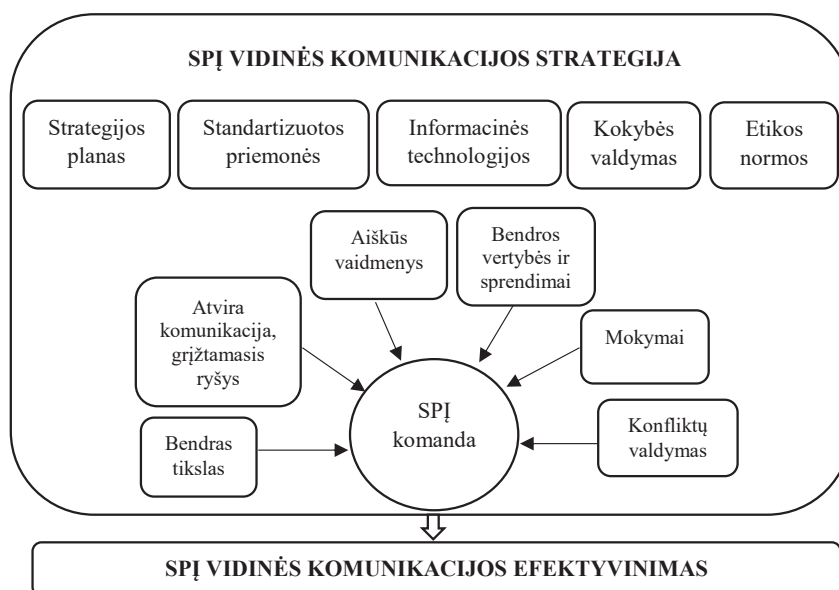
6 lentelė. SPI vidinės komunikacijos barjerai ir sprendimai, kaip juos pašalinti

SPI vidinės komunikacijos pagrindiniai barjerai	Rekomendacijos
Nėra vidinės komunikacijos strategijos, plano	SPI vidinės komunikacijos strategija ir planas
Nepakankamas vadovų dėmesys vidinei komunikacijai plėtoti	Komandos formavimas, neformalios komunikacijos stiprinimas
Barjerai dėl hierarchinės SPI struktūros	Atviros komunikacinės aplinkos kūrimas
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

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2019 m. tyrimo duomenimis.

6 lentelėje pateikti paskiri 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. 2 pav.), kurio pagrindas yra SPI vidinės komunikacijos strategija, kurią sudaro šeši elementai: strategijos planas, standartizuotos priemonės, IT, kokybės valdymas, etikos normos, SPI komanda.



2 pav. SPI vidinės komunikacijos efektyvinimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis 2019 m. tyrimo duomenimis.

Daroma išvada, kad kasdienis darbuotojų bendravimas dar nerodo gebėjimo veiksmingai bendrauti. Tam būtini komunikaciniai įgūdžiai, kompetencijos, žinios, kurių ugdymas turėtų būti įtrauktas į organizacijos mokymų programas, veikiamas per organizacinę kultūrą, organizacijos strategiją, tikslus ir deklaruojamas vertybes. Ypatingas dėmesys SPI turėtų būti skiriamas standartizuotoms priemonėms diegti visais struktūriniais organizacijos lygmenimis. Ši priemonė ne tik diktuoja komunikacinius algoritmus, bet ir leidžia išvengti daugelio prasmės perdavimo nesupratimų tarp tos pačios ar skirtingų profesijų darbuotojų. Siekiant plėsti komunikacijos kanalus ir jų teikiamus privalumus, siūlytina įtraukti žemesnių grandžių darbuotojus į komunikacinį procesą per IT, plėtoti medijų ir intraneto teikiamas galimybes. Tai leistų sumažinti informacijos, ypač rašytos ranka, neteisingų interpretacijų skaičių, o aktuali naujausia informacija visiems darbuotojams būtų pasiekama tiesiogiai. Komunikacijos etikos normų laikymasis skatina atvirumą, darbuotojų motyvaciją, pasitikėjimu grįstus tarpusavio ryšius. Kadangi efektyvus bendravimas yra produktyvus, jis padeda darbuotojams geriau suvokti savo vaidmenį ir organizacijoje atliekamas funkcijas, mažina įtampą tarp hierarchinių lygių, o tai stiprina ne tik profesinius tarpusavio ryšius ir organizacinę kultūrą, bet kartu ši darbuotojų ir organizacijos sinergija padeda įgyvendinti bendrus tikslus, užtikrina sėkmingą veiklą, pasitenkinimą darbu ir pačia organizacija. Organizacija, tobulindama vidinę komunikaciją turėtų laikytis atvirumo, grįžtamojo ryšio, tikslingumo, užsibrėžtų strateginių tikslų įgyvendinimo principų.

Išvados ir rekomendacijos

Išanalizavus vidinės komunikacijos barjerus, nustatyta egzistuojanti jų grupavimo įvairovė. Perduodamos informacijos turinio iškraipymas lemia konfliktines situacijas, darbuotojų nepasitenkinimą, neigiamas ekonomines pasekmes. Jų šalinimas susijęs su šių kliūčių nustatymu atliekant esamos vidinės komunikacijos sistemos auditą. Tuo tarpu tobulinimas turėtų apimti vidinės komunikacijos strategijos, susietos su visos organizacijos strategija, formulavimą, komandinio darbo ir komunikacinių įgūdžių ugdymą, standartizuotų

priemonių ir IT taikymą informacijai perduoti, kasdienį etikos normų laikymąsi tarpasmeninėje komunikacijoje. Tobulinimas turėtų būti suvokiamas kaip tęstinis procesas.

Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad SPI vyrauja komunikacinių kanalų įvairovė: dokumentai, elektroninė 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. Atlikus tyrimą išsiaiškinta, kad viena pagrindinių SPI vidinės komunikacijos spragų yra pareigų hierarchija. Šią problemą paaštrina ir atsakymų į atvirąjį klausimą išsakyta tyrimo dalyvių nuomonė apie pagarbos, lygiavertiškumo, įvertinimo, požiūrio kaip į komandos narį trūkumas. Tai lemia konfliktus, nepasitikėjimą vadovais, grįžtamojo ryšio stoką. Kiti reikšmingi vidinės komunikacijos barjerai: komunikacinių įgūdžių, neformalių bendravimo formų, laiko stoka, pasenusios IT, nepakankamas IT taikymas vidinėje komunikacijoje, per didelis informacijos srautas, fizinis atstumas tarp skyrių ir departamentų. Tyrimu nustatyta, kad lyčių ir kultūriniai skirtumai, nuolatinė darbuotojų kaita bei neformalaus bendravimo formos (gandai ir neoficialios šventės) iš esmės neturi įtakos informacijos sklaidai įstaigoje.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad respondentai išreiškė aktyvią poziciją dėl komunikacinių įgūdžių tobulinimo darbe, siūlydami organizuoti mokymus, konsultacijas, konferencijas apie bendravimo kultūrą, etiką. Diagnozuotiems komunikacinio proceso trūkumams šalinti rekomenduotinas įstaigos vidinės komunikacijos auditas, kurio išvadų pagrindu būtų sukurta vidinės komunikacijos strategija ir su visos organizacijos strategija susietas jos įgyvendinimo planas. Be to, siūloma taikyti vidinės komunikacijos efektyvinimo modelį, kuris apima SPI komandos formavimo koncepciją. Jos pagrindinis tikslas nukreiptas į pozityvios, atviros, motyvuojančios, palaikančios vidinės komunikacijos užtikrinimą. IT plėtra padėtų mažinti informacinį atstumą tarp įvairių pareigybių, sutaupytų laiko ir padėtų reguliuoti informacijos srautus.

Literatūra

- Aguerreberre, P. M. (2015). Management of the Internal Communication in Hospitals: Conceptual Framework and Implementation Model. *The international journal of communication and health*, No. 5. Prieiga internete: <http://communicationandhealth.ro/upload/number5/PABLO-MEDINA.pdf>.
- Alfikri, M., Sos, S., Si, M. (2016). Ethics in Organizational Communication. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, Vol. 21, Issue 10. Prieiga internete: www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2021%20Issue10/Version-2/H2110025156.pdf.
- Amudha, P., Hamidah, H., Annamma, K. et al. (2018). Effective Communication Between Nurses and Doctors: Barriers as Perceived by Nurses. *Journal of nursing and care*, Vol. 7, Issue 3, p 1–6. DOI: 10.4172/2167-1168.1000455.
- Arnold, E. C., Boggs, K. U. (2016). *Interpersonal Relationships: Professional Communication Skills for Nurses*. St. Louis, MO: Elsevier.
- Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė, R. ir kt. (2010). *Žmonių santykiai organizacijoje*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
- Bulduk, S., Ozel, I., Dincer, Y. (2016). Informal Communication in Healthcare (Gossip and Rumour): Nurses' Attitudes. *Athens Journal of Health*, Vol. 3, Issue 4, p. 23–29. Prieiga internete: <https://www.athensjournals.gr/health/2016-3-4-3-Bulduk.pdf>.
- Cowan, D. (2017). *Strategic internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance*. Kogan Page Publishers. Prieiga internete: https://books.google.lt/books/about/Strategic_Internal_Communication.html?id=y_skDwAAQBAJ&source=kp_cover&redir_esc=y.
- Gul, S. (2017). Organizational Communications. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. SpringerLink. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3116-1.
- Itiveh, F., Gbemudu, Ch. (2016). Effective communication as a tool for efficiency and sustainability in modern organizations. *International Journal of Innovative Development and Policy Studies*, Vol. 4, No. 3, p. 1–6.
- Khalifa, M. (2013). Barriers to Health Information Systems and Electronic Medical Records Implementation. A Field Study of Saudi Arabian Hospitals. *Procedia Computer Science*, Vol. 21, p. 335–342.
- Liebler, J. G., Moconnell, Ch. R. (2012). *Management Principles for Health Professionals*. 6th edition. Jones and Bartlett learning.
- Mpunga, J. B. (2014). *Exploring Barriers to Effective Communication in Public Institutions: the Case of Dar es Salaam Institute of Technology – Dar es Salaam*. Dissertation. Prieiga internete: http://scholar.mzumbe.ac.tz/bitstream/handle/11192/1225/MSc_HRM_Joyce%20Bakari%20Mpunga_2014.pdf?sequence=1.

- Patoko, N., Yazdanifard, R. (2014). The Impact of Using Many Jargon Words, While Communicating With the Organization Employees. *American journal of industrial and business management*, Vol. 4, No. 10, p. 333–336. Prieiga internete: https://file.scirp.org/pdf/AJIBM_2014102113415935.pdf.
- Pukėnas, K. (2011). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Studijų knyga. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
- Rani, K. U. (2016). Communication Barriers. *VEDA'S Journal of English Language and Literature (JOELL)*, Vol. 3, Issue 2, p. 74–76. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/304038097_COMMUNICATION_BARRIERS.
- Stegaroiu, I., Talal, M. (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, Vol. 5, Issue 1, p. 63–70. Prieiga per EBSCO.
- Thompson, N. (2018). *Effective Communication: a Guide for the People Professions*. 3th edition. Macmillan International Higher Education. Prieiga internete: https://books.google.lt/books?id=KjtRDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Turaga, R. (2016). Organizational Models of Effective Communication. *IUP Journal of Soft Skills*, Vol. 10, Issue 2, p. 56–65. Prieiga per EBSCO.
- Verghese, A. K. (2012). *Internal Communications – Insights, Practices and Models*. SAGE Publications Ltd.
- Weller, J., Boyd, M., Cumin, D. (2014). Teams, Tribes and Patient Safety: Overcoming Barriers to Effective Teamwork in Healthcare. *Postgraduate Medical Journal*, Vol. 90, p. 49–154. DOI: 10.1136/postgradmedj-2012-131168. -
- Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

OVERCOMING THE INTERNAL COMMUNICATION BARRIERS OF HEALTH -CARE INSTITUTIONS

JURGITA PAUŽUOLIENĖ, AUŠRA JANUŠKAITĖ
Klaipėda University

Summary

Health Care Institutions (HCI) are rather closed and complex institutions. Here, the communication links between the remote departments, the various professions and the hierarchical chains are complex, the conflicts, miscommunication, and information distortion arises. The consequences of unresolved internal communication barriers – the tension between employees, the decrease in the quality of work, the negative impact on the reputation of the institution. Effective communication requires certain skills, mutual understanding and respect both from the heads of organization and from the staff sides.

The article raises problematic questions: What are the barriers of internal communication in a health care institution? How can internal communication barriers be removed?

Objective: to investigate the barriers of internal communication of the health care institution and to provide recommendations for their elimination.

- To analyse internal communication barriers in theory.
- To investigate the internal communication barriers of health care institutions.
- To provide recommendations for the elimination of internal communication barriers in the healthcare institutions.

Methods: analysis of scientific literature, analysis of internal documents of HCI, questionnaire survey, semi-structured interview. Data processed using SPSS software package.

Based on the study results, it was found, that one of the main internal communication gaps in the HCI is the hierarchy of duties between employees. This issue is also sharpened by the opinion of the research participants on the lack of respect, equivalence, evaluation and shortage of attitude as a team member. This leads to conflicts, distrust of managers and lack of feedback. Other significant internal communication barriers: lack of communicative skills, lack of informal forms of communication, outdated IT, insufficient IT appli-

cation in internal communication, excessive flow of information, lack of time, physical distance between sections and departments. The study found, that gender and cultural differences, constant change of employees and forms of informal communication (rumours and informal celebrations) do not fundamentally affect the dissemination of information in the institution.

The investigation revealed, that the staff of the HCI felt quite free to communicate on various topics, express their opinions and ideas. In most cases, this happens in informal discussions, which are positively evaluated by respondents and are a valuable tool for information exchange. Meanwhile, the content of transmitted information and the performance of tasks are not affected by the rumours. The results of the research revealed, that employees focus more on the means of transmission of formal communication and their quality, and consider the value of informal communication only as much as it helps to meet the necessary social needs, but without the need for greater efforts.

Recommendations have been made for the elimination of diagnosed communicative process deficiencies. It is recommended the audit of institution's internal communication, and based on its findings, establish an internal communication strategy and a plan for its implementation, linked to the overall organization strategy. It is also proposed to apply an internal communication efficiency model, that includes the concept of HCI team formation. Its main objective is directed to create a positive, open, motivating, supportive internal communication. The development of IT would help reduce the information distance between different positions, save time and improve the regulation of information flows.

KEY WORDS: *internal communication, barriers, health care institution.*

JEL CODES: D83; I10.

Gauta:

Priimta:

Pasirašyta spaudai: