

LOGISTINĖS ĮMONĖS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS TOBULINIMAS

ILVIJA PIKTURNAITĖ¹, JURGITA PAUŽUOLIENĖ²

Klaipėdos valstybinė kolegija (Lietuva)

ANOTACIJA

Organizacijos didelį dėmesį skiria išorinei komunikacijai su klientais, visuomene, suinteresuotomis grupėmis. Tuo tarpu vidinė komunikacija reikšmingai mažiau akcentuojama. Vis dėlto ją būtina analizuoti ir vertinti kiekvienoje organizacijoje, nes vidinė komunikacija užtikrina sklandžią veiklą, darnius darbuotojų ir vadovybės santykius. Straipsnyje keliamas tikslas: nustatyti logistinės įmonės vidinės komunikacijos poreikį, pateikti tobulinimo kryptis. Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad vidinė komunikacija įmonėje atlieka reikšmingą vaidmenį. Darbuotojams svarbu tiksliai žinoti savo darbus, turėti galimybę pasitikslinti informaciją, laisvai išsakyti savo nuomonę, išreikšti nepasitenkinimą, pateikti pasiūlymų, idėjų. Daugumai apklaustųjų informacijos netrūksta nei iš vadovų, nei iš administracijos. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, kad ne visi apklaustieji laiku ir ne visą reikiamą informaciją gauna tiesiogiai. Siekiant gerinti logistinės įmonės vidinę komunikaciją aptartos tobulinimo galimybės.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *vidinė komunikacija, logistinė organizacija, komunikacijos formos.*

JEL KLASIFIKACIJA: D83; I10.

DOI:

Įvadas

Temos aktualumas. Organizacijos vidinė komunikacija apima visų organizacijos veiklos elementų koordinavimą (Holla, 2007) ir yra neatsiejama efektyvaus darbo dalis. Jos tikslas nukreiptas ne tik į sklandų keitimosi informacija procesą, bet ir gali teigiamai veikti darbuotojų elgseną, jų psichologinę būseną, skatinti tapatinimąsi su organizacija. Tai lemia tinkamą sprendimų priėmimą ir užduočių įgyvendinimą, susietą su organizacijos tikslais.

Vidinė komunikacija yra viena pagrindinių priemonių, padedančių skleisti informaciją organizacijos viduje ir supažindinti jos narius su esamomis problemomis, tikslais ar pokyčiais (Pažėraitė, Repovienė, 2018). Veiksminga vidinė komunikacija yra sėkmingo darbo esmė (Mironski, 2017), būtina sąlyga, siekiant darbuotojų įsitraukimo, efektyvumo, organizacijos verslo rezultatų (Jiang, Men, 2017). Komunikacijos vaidmuo yra svarbus nematerialaus organizacinio turto vertės supratimo veiksnys (Ruck, Welch, 2014). Tai užtikrina sklandžią veiklą, puoselėja darnius darbuotojų ir vadovybės tarpusavio santykius, veiksmingą komandinį darbą (Bharadwaj, 2014), turi įtakos sprendimo priėmimo procesams. Vidinės komunikacijos reikšmė vienodai pripažįstama teorijoje ir praktikoje. Praktikams vidinė komunikacija svarbi sritis, kuri daro įtaką organizacijų gebėjimui įdarbinti darbuotojus (Kress, 2005), o mokslininkams tai yra pagrindinis procesas organizacijose (Quirke, 2000). Tyrimų šioje srityje poreikį ir svarbą pabrėžė O. Hargie ir O. Tourish'as (2009), kurių teigimu, vidinė komunikacija vis labiau pripažįstama kaip esminis kintamasis nustatant organizacijos

¹ Ilvija Pikturkaitė – daktarė (socialiniai mokslai), docentė, Klaipėdos valstybinės kolegijos Verslo fakulteto Verslo administravimo katedra
Moksliniai interesai: strateginis valdymas, žmonių išteklių valdymas, vidinė komunikacija, organizacinė kultūra
El. paštas: ilvijapikturkaite@gmail.com

² Jurgita Paužuolienė – daktarė (socialiniai mokslai), docentė, Klaipėdos valstybinės kolegijos Verslo fakulteto Verslo administravimo katedra
Moksliniai interesai: socialinė atsakomybė, darnus organizacijų vystymasis, vidinė komunikacija, organizacinė kultūra
El. paštas: j.pauzuoliene@gmail.com

sėkmę ir kaip svarbi problema, kurią vis dar reikia tirti. Siekdamas norimo efekto, užsitikrinti darbuotojų lojalumą, organizacijos ypatingą dėmesį turėtų skirti savo vidinės komunikacijos modelio kūrimui ir tobulinimui (Slijepcevic ir kt., 2018).

Vieni mokslininkai vidinę komunikaciją apibrėžia kaip vadybos priemonę (Itiveh, Gbemudu, 2016), kiti ją vertina kaip sudėtingą kompleksinį procesą (Patoko, Yazdanifard, 2014) ar semantiškai, kaip ženklų derinių sistemą (Thompson, 2018). Vis dėlto daroma bendra išvada, kad vidinė komunikacija apima visus organizaciją sudarančius elementus ir nukreipia juos į vieningą tikslą – didinti įstaigos veiklos vertę. Vidinė komunikacija paprastai apibrėžiama kaip komunikacijos tarp žmonių organizacijos ribose srautas (Mazzei, 2010), kuris organizacijoje vyksta nuolat ir apima neformalią bei valdomą komunikaciją (Welch, Jackson 2007). A. Pažėraitės ir R. Repovienės (2018) teigimu, vidinės organizacijos komunikacijos veiksmingumas akcentuotinas, atkreipiant dėmesį į tai, kad prastas vidinis bendravimas lemia motyvacijos mažėjimą, vidinio grįžtamojo ryšio trūkumą, žmogiškųjų talentų išstūmimą, įmonių strategijos sunkumus ir organizacinės struktūros žinių stygių.

Pagrindinė vidinės komunikacijos auditorija yra organizacijos darbuotojai (Verghese, 2012). Tad jos narių informuotumas, apimantis informacijos valdymą ir sklaidą, tampa viena iš organizacijos stipriųjų pusių, pasiekiami veiksmingos vidinės komunikacijos dėka. Vis dėlto pastebima, kad dažniausia susitelkiama ties viešųjų ryšių puoselėjimu, paslaugų teikimo gerinimu, kliento aptarnavimo kokybės užtikrinimu. Tuo tarpu informacijos srautų koordinavimui tobulinti, informacijos perdavimo trikdžiams komunikaciniais kanalais ir įvairaus pobūdžio bendravimo barjerams šalinti skiriama nepakankamai dėmesio (Paužuolienė, Januškaitė, 2019). V. Pruskus (2012), P. Sharma ir kt. (2015), M. Welch'as (2011) analizuoja tarpasmeninės, grupės, tarp grupių bei įmonės vidaus komunikacijos ypatumus. Autorių teigimu, informacija gali būti perduodama verbaline ir neverbaline forma. Svarbiausi komunikacijos kanalai yra tiesioginis bendravimas, elektroniniai laišakai, telefonas, virtualūs kanalai ar visi jų deriniai.

Tyrimo problema. Komunikacijos priemonės ir formas reikia periodiškai peržiūrėti ir pritaikyti keičiantis darbuotojų skaičiui, įmonės struktūrai, tobulinant procesus. Analizuojama logistinė įmonė veiklą vykdo 10 metų, per kuriuos įmonė augo, vyko struktūriniai pasikeitimai. Tačiau esminių pokyčių taikant vadybines priemones nepasiekta. Tad svarbu įvertinti taikomų komunikacijos formų ir priemonių veiksmingumą ir, esant poreikiui, tobulinti šiuos komunikacijos aspektus.

Tyrimo tikslas – nustatius logistinės įmonės vidinės komunikacijos poreikį pateikti tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodai: anketinė apklausa, duomenų apdorojimas naudojant SPSS programinį paketą.

1. Tyrimo metodologija

Tyrimė taikytas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa.

Tyrimo imtis. Logistinės įmonės dviejuose padalinuose dirba 88 darbuotojai. Apklausoje dalyvavo 66 respondentai (59,1 proc. iš padalinio A ir 40,9 proc. iš padalinio B). Galimybę dalyvauti turėjo visi įmonės darbuotojai, tačiau dėl tam tikrų priežasčių 10 darbuotojų apklausoje nedalyvavo, du darbuotojai pateikė neužpildytas anketas, kurios atmestos kaip netinkamos tyrimui. Imties dydžio skaičiuokle apskaičiuota, kad tyrimas atliktas esant 6 proc. paklaidai. Galima teigti, kad gauti duomenys yra reprezentatyvūs ir atskleidžia realią įmonės situaciją analizuojamais klausimais.

Instrumentas. Bendradarbiaujant įmonės atstovui ir tyrėjų grupei sudaryta aštuonių klausimų anketa. 1–4 klausimai skirti išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į vidinę komunikaciją; 5–8 klausimai – nustatyti apklaustųjų demografines charakteristikas.

Tyrimas vyko 5 etapais:

1 etapas. Suformuota tyrimo tema, iškeltas tyrimo tikslas.

2 etapas. Parengta ir suderinta apklausos anketa.

3 etapas. Surinkti duomenys.

4 etapas. Atlikta gautų duomenų analizė.

5 etapas. Pateiktos išvados ir pasiūlymai.

Demografinės charakteristikos. Didžiausia tyrimo dalyvių dalį (65,2 proc.) sudaro krautuvo vairuotojai; 19,7 proc. – sandėlininkai ir 12,1 proc. – administracijos darbuotojai. 3 proc. darbuotojų savo pareigų nenurodė. Daugiausia dalyvavusiųjų apklausoje, t. y. 59,1 proc., dirba A padalinyje, 40,9 proc. – B padalinyje.

Daugiausia apklaustųjų (45,5 proc.) turi 2–3 metų darbo stažą; iki vienerių metų darbo stažą turi 15,2 proc., 4–6 metus stažą – 18,2 proc. ir 7–10 metų stažą – 16,7 proc. apklaustųjų. Daugiausia (31,8 proc.) apklausoje dalyvavusiųjų – 31–43 metų amžiaus; 28,8 proc. apklaustųjų amžius – 44–56 metai; 27,3 proc. apklaustųjų – 18–30 metų; 4,5 proc. apklaustųjų savo amžiaus nenurodė.

Apklaustos laikas – 2019 metų gegužės mėnuo.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą laikytasi šių etikos principų:

- Geranoriškumo principas užtikrintas atitinkamai formuluojant klausimyno teiginius: pagarbiu stiliumi, nesudarant prielaidų respondentams prarasti privatumo.
- Laikantis pagarbos asmeniui principo apklaustiesiems paaiškintas tyrimo tikslas.
- Laisvanoriškumas pasireiškia tyrimo dalyvių laisva valia dalyvauti ar nedalyvauti tyrime.
- Tyrimo dalyviams garantuotas anonimiškumas ir duomenų konfidencialumas.

Duomenų apdorojimo metodai. Duomenys suvesti ir apdoroti naudojant SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) programinį paketą. Apdorojant kiekybinio tyrimo duomenis skaičiuoti procentai, vidurkiai, moda, std. nuokrypis. Vidurkiams apskaičiuoti pasirinkta naudoti vidurkių palyginimą daugiau kaip dviejose nepriklausomose imtyse. Taikyta *dispersinė analizė* (angl. *Analysis of Variance, ANOVA*), siekiant palyginti daugiau kaip dviejų grupių vidurkius. Statistiškai reikšmingi nuomonių skirtumai vertinti gautus duomenis lyginant su respondentų pareigomis bei padaliniu, kuriame dirbama. Be to, taikytas neparametrinis kriterijus *Kruskalo Walliso testas*, kur *imčių skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi, jei p reikšmė ≤ 0,05*.

2. Tyrimo rezultatai

Tyrimo anketoje pateiktas klausimų blokas, siekiant įvertinti darbuotojų požiūrį į vidinę komunikaciją. Vidinė komunikacija koordinuoja visus organizacijos veiklos elementus (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė) ir yra neatsiejama veiksmingo darbo dalis. Jos tikslas nukreiptas ne tik į sklandų keitimosi informacija procesą, bet gali teigiamai veikti darbuotojų elgseną, jų psichologinę būseną, skatinti tapatinimąsi su organizacija. Tai lemia tinkamą sprendimų priėmimą ir užduočių įgyvendinimą, susietą su organizacijos tikslais.

Tiriamųjų paprašyta įvertinti įmonėje perduodamą informaciją (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Informacijos perdavimo įmonėje vertinimas (proc.)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Praleista
Informacija perduodama aiškiai ir suprantamai	31,8	40,9	22,7	3,0	–	1,5
Perduodama informacija būna tiksli (būtent tokia, kokios reikia)	21,2	50,0	19,7	6,1	–	3,0
Informacija perduodama laiku	19,7	36,4	39,4	3,0	–	1,5
Informacijos, susijusios su atliekamu darbu, pakanka	21,2	39,4	34,8	1,5	–	3,0
Informacija gaunama tiesiogiai iš reikiamų asmenų	21,2	53,0	21,2	1,5	–	3,0
Dažnai gaunama per daug informacijos	9,1	13,6	24,2	43,9	1,5	7,6
Informacija dažnai nugirstama tik iš kolegų	9,1	21,2	37,9	28,8	–	3,0
Dažniausia trūksta informacijos iš vadovų	7,6	9,1	27,3	50,0	4,5	1,5
Dažniausia trūksta informacijos iš administracijos	4,5	7,6	25,8	53,0	9,1	–

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Vertindami informacijos perdavimą įmonėje respondentai labiausiai sutinka su tuo, kad ji perduodama aiškiai ir suprantamai (40,9 proc.), perduodama informacija būna tiksli (būtent tokia, kokios reikia) (50,0 proc.), informacijos, susijusios su atliekamu darbu, pakanka (39,4 proc.), informacija gaunama tiesiogiai iš reikiamų asmenų (53,0 proc.). Galima teigti, kad darbuotojai gauna aiškia, tikslią, su darbu susijusią informaciją iš reikiamų asmenų. Tai rodo, kad logistinėje įmonėje informacija perduodama tinkamai. 39,4 proc. darbuotojų iš dalies sutinka, kad informacija perduodama laiku, 37,9 proc. iš dalies pritaria, kad informacija dažnai nugirstama tik iš kolegų. Tai gali rodyti, kad ne visi apklaustieji laiku ir ne visą reikiamą informaciją gauna tiesiogiai. Apklaustieji nesutinka, kad dažnai gauna per daug informacijos (43,9 proc.), informacijos trūksta iš vadovų (50,0 proc.) ir administracijos (53,0 proc.). Tai rodo, kad informacijos kiekis apklaustuosius tenkina ir įmonėje jos pakanka. Nedidelė dalis respondentų visiškai nesutiko su tuo, kad dažnai gauna per daug informacijos (1,5 proc.), dažniausiai informacijos trūksta iš vadovų (4,5 proc.) ir administracijos darbuotojų (9,5 proc.).

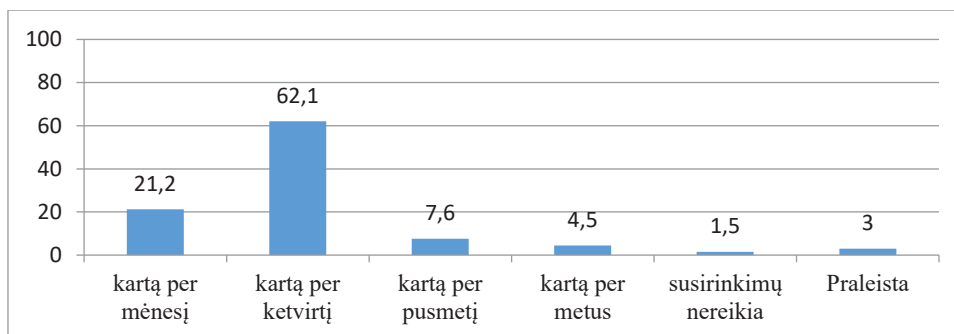
2 lentelė. Respondentų informacijos perdavimo įmonėje vertinimo lyginamoji analizė pagal pareigas ir padalinius (vid.; 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – iš dalies sutinku, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku)

Teiginiai	Jūsų pareigos įmonėje (organizacijoje):			Padalinys	
	administracijos darbuotojas	sandėlininkas	krautuvo vairuotojas	A	B
Informacija perduodama aiškiai ir suprantamai	4,25	3,85	4,00	4,05	3,96
Perduodama informacija būna tiksli (būtent tokia, kokios reikia)	4,00	3,54	3,95	3,86	3,88
Informacija perduodama laiku	4,00	3,38	3,79	3,71	3,71
Informacijos, susijusios su atliekamu darbu, pakanka	3,88	3,69	3,83	3,84	3,75
Informacija gaunama tiesiogiai iš reikiamų asmenų	4,13	3,92	3,95	3,95	3,96
Dažnai gaunama per daug informacijos	2,57	3,17	2,80	2,74	3,08
Informacija dažnai nugirstama tik iš kolegų	2,63	3,08	3,22	3,16	3,09
Dažniausia informacijos trūksta iš vadovų	2,50	2,85	2,57	2,63	2,71
Dažniausia informacijos trūksta iš administracijos	2,25	2,62	2,47	2,36	2,63

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Analizuojant duomenis pagal pareigas ir padalinius (žr. 2 lentelę) nustatyta, kad administracijos darbuotojai labiausiai sutinka su tuo, kad informacija perduodama aiškiai ir suprantamai (vid. 4,25), perduodama informacija būna tiksli (vid. 4,00), informacija perduodama laiku (vid. 4,00), informacijos, susijusios su atliekamu darbu, pakanka (vid. 3,88), informacija gaunama tiesiogiai iš reikiamų asmenų (vid. 4,13). Administracijos darbuotojai ir krautuvo vairuotojai labiausiai linkę nesutikti su tuo, kad dažniausia informacijos trūksta iš administracijos ir vadovų. Tuo tarpu sandėlininkai su šiais teiginiais sutinka tik iš dalies (vid. 2,62; vid. 2,85). Krautuvo vairuotojai labiausiai sutinka (vid. 3,22) su tuo, kad informacija dažnai nugirstama tik iš kolegų. Sandėlininkai labiausiai sutinka (vid. 3,17) su tuo, kad gauna per daug informacijos. Duomenų pagal padalinius analizė atskleidė nedidelius A ir B padalinių apklaustųjų nuomonių skirtumus. Čia galima būtų paminėti tik keletą svarbesnių skirtumų. A padalinio darbuotojai labiau linkę nesutikti su teiginiais, kad dažnai gauna per daug informacijos (vid. 2,74) ar kad dažniausia trūksta informacijos iš administracijos (vid. 2,36), tuo tarpu B padalinio darbuotojai labiau linkę su pateiktais teiginiais sutikti (vid. 3,08; vid. 2,63). Iš esmės galima būtų teigti, kad apklaustųjų nuomonių nagrinėjamu klausimu pasiskirstymas labai panašus, nepaisant to, kuriame padalinyje jie dirba.

Respondentų nuomonių pasiskirstymas, kaip dažnai turėtų būti organizuojami įvairūs susirinkimai, pateiktas 1 paveiksle. Dauguma (62,1 proc.) apklaustųjų mano, kad kartą per ketvirtį galima būtų organizuoti susirinkimus įvairioms problemoms, darbams ir pan. aptarti. Nemaža dalis apklaustųjų (21,2 proc.) mano, kad tokius susirinkimus reikėtų organizuoti kartą per mėnesį. Galima būtų teigti, kad susirinkimai organizacijoje pageidautini. Nedidelė dalis apklaustųjų mano, kad susirinkimus organizuoti pakaktų kartą per pusmetį (7,6 proc.) ar kartą per metus (4,5 proc.), 1,5 proc. apklaustųjų teigė, kad susirinkimų nereikia.



1 pav. Respondentų nuomonių, kaip dažnai turėtų būti organizuojami įvairūs susirinkimai (pvz., aptarti darbus, problemas, pasiūlymus ir pan.), pasiskirstymas

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

3 lentelė. Respondentų nuomonės, kaip dažnai įmonėje turėtų būti organizuojami įvairūs susirinkimai, lyginamoji analizė pagal pareigas (proc.).

Pasirinkimo variantas	Jūsų pareigos įmonėje (organizacijoje):			Iš viso
	administracijos darbuotojas	sandėlininkas	krautuvo vairuotojas	
Kartą per mėnesį	3,2 %	6,3 %	12,7 %	22,2 %
Kartą per ketvirtį	7,9 %	12,7 %	42,9 %	63,5 %
Kartą per pusmetį	–	1,6 %	6,3 %	7,9 %
Kartą per metus	1,6 %	–	3,2 %	4,8 %
Susirinkimų nereikia	–	–	1,6 %	1,6 %
Iš viso	12,7 %	20,6 %	66,7 %	100,0 %

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Palyginus skirtingas pareigas einančių respondentų nuomones (žr. 3 lentelė), nustatyta: tik 1,6 proc. krautuvo vairuotojų mano, kad susirinkimų nereikia; 1,6 proc. administracijos darbuotojų ir 3,2 proc. krautuvo vairuotojų mano, kad susirinkimą pakaktų surengti kartą per metus. Vis dėlto dauguma apklaustųjų mano, kad susirinkimus reikėtų organizuoti dažniau, t. y. kartą per ketvirtį ar net kartą per mėnesį.

4 lentelė. Respondentų nuomonių, kaip dažnai įmonėje turėtų būti organizuojami susirinkimai, lyginamoji analizė pagal padalinį (proc.).

Pasirinkimo variantai	Kuriame bendrovės padalinyje dirbate?		Iš viso
	A	B	
Kartą per mėnesį	12,9 %	9,7 %	22,6 %
Kartą per ketvirtį	33,9 %	29,0 %	62,9 %
Kartą per pusmetį	8,1 %	–	8,1 %
Kartą per metus	4,8 %	–	4,8 %
Susirinkimų nereikia	1,6 %	–	1,6 %
Iš viso	61,3 %	38,7 %	100,0 %

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Palyginus skirtinguose padaliniuose dirbančių respondentų nuomonių skirtumus (žr. 4 lentelę), vienareikšmiškai B padalinyje dirbantys darbuotojai mano, kad susirinkimus reikia organizuoti kartą per ketvirtį (29,0 proc.) arba kartą per metus (9,7 proc.). Tuo tarpu dirbančiųjų A padalinyje atsakymai pasiskirstė labai įvairiai, bet daugumos teigimu susirinkimus reikėtų organizuoti kartą per ketvirtį (33,9 proc.) ar kartą per mėnesį (12,9 proc.).

5 lentelė. Respondentų nuomonės vidinės komunikacijos įmonėje klausimu (proc.)

Teiginiai	Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies	Nesvarbu	Visai nesvarbu	Praleista
Tiksliai žinoti, ką reikia (-ės) daryti	65,2	27,3	4,5	1,5	–	1,5
Turėti galimybę pasitikslinti informaciją	53,0	39,4	3,0	1,5	–	3,0
Turėti galimybę laisvai išsakyti savo nuomonę	45,5	37,9	10,6	3,0	–	3,0
Turėti galimybę pateikti pasiūlymus, idėjas	33,3	36,4	22,7	3,0	–	4,5
Turėti galimybę (anonimiškai) išreikšti nepasitenkinimą (pvz., kolega, darbu ir pan.)	31,8	21,2	21,2	12,2	10,6	3,0

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Respondentų prašyta įvertinti teiginius, apibrėžiančius vidinę įmonės komunikaciją. Teiginiai vertinti pagal skalę: labai svarbu, svarbu, iš dalies svarbu, nesvarbu, visiškai nesvarbu. Gautų duomenų pasiskirstymas pateiktas 5 lentelėje. Daugumai apklaustųjų pateikti teiginiai, apibrėžiantys vidinę komunikaciją, yra labai svarbūs arba svarbūs. Labai svarbu respondentams tiksliai žinoti, ką reikės daryti (65,2 proc.); turėti galimybę pasitikslinti informaciją (53,0 proc.); turėti galimybę laisvai išsakyti savo nuomonę (45,5 proc.); turėti galimybę (anonimiškai) išreikšti nepasitenkinimą (pvz., kolega, darbu ir pan.) (31,8 proc.). 36,4 proc. svarbu turėti galimybę pateikti pasiūlymus. Kiti pateikti teiginiai yra gana svarbus, tik nedidelė dalis apklaustųjų mano, kad tai nesvarbu. Remiantis tokiu atsakymų pasiskirstymu galima teigti, kad respondentams svarbi tinkama vidinė komunikacija logistinėje įmonėje. Tik vienas teiginys apibrėžiantis galimybę (anonimiškai) išreikšti nepasitenkinimą, respondentų įvertintas kaip visiškai nesvarbus (10,6 proc.). Visuose kituose teiginiuose nė vienas respondentas nesirinko atsakymo „visai nesvarbu“. Akivaizdu, kad tinkamas formalios komunikacijos pranešimas yra susijęs su atliekamo darbo kokybe, tad darbuotojams svarbu tiksliai žinoti, ką turės atlikti. Remiantis tyrimų rezultatais matyti, kad vidinė komunikacija yra dvipusė. Grįžtamojo ryšio poreikis susijęs su darbuotojų galimybe pasitikslinti informaciją, laisvai išsakyti savo nuomonę bei pateikti pasiūlymus, idėjas.

6 lentelė. Respondentų nuomonių apie vidinę komunikaciją įmonėje lyginamoji analizė pagal pareigas bei padalinius (vid.; 5 – labai svarbu, 4 – svarbu, 3 – iš dalies svarbu, 2 – nesvarbu, 1 – visiškai nesvarbu)

Teiginiai	Jūsų pareigos įmonėje (organizacijoje):			Padalinys	
	administracijos darbuotojas	sandėlininkas	krautuvo vairuotojas	A	B
Tiksliai žinoti, ką reikia (-ės) daryti	4,62	4,31	4,65	4,59	4,54
Turėti galimybę pasitikslinti informaciją	4,75	4,23	4,50	4,47	4,50
Turėti galimybę laisvai išsakyti savo nuomonę	4,25	3,92	4,40	4,24	4,38
Turėti galimybę pateikti pasiūlymus, idėjas	4,13	3,69	4,12	4,03	4,04
Turėti galimybę (anonimiškai) išreikšti nepasitenkinimą (pvz., kolega, darbu ir pan.)	3,50	3,92	3,43	3,53	3,71

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Išanalizavus duomenis pagal pareigas ir padalinius (žr. 6 lentelę) matyti, kad jie pasiskirstė labai panašiai. Čia galima būtų paminėti tai, kad krautuvo vairuotojams mažiausiai būtų svarbu turėti galimybę išreikšti nepasitenkinimą (vid. 3,43), tuo tarpu administracijos darbuotojams ir sandėlininkams tai būtų svarbu.

7 lentelė. Respondentų nuomonių, kokia forma patogiausia gauti informaciją, pasiskirstymas (proc.)

Formos	Labai patogu	Patogu	Iš dalies patogu	Nepatogu	Visai nepatogu	Praleista
Dokumento forma (pvz., įsakymas, nurodymas)	16,7	37,9	24,2	7,6	–	13,6
Pateiktą skelbimų lentoje	16,7	45,5	16,7	7,6	–	13,6
Elektronine forma (žinute, laišku)	18,2	39,4	16,7	10,6	3,0	12,1
Bendraujant tiesiogiai („akis į akį“)	42,4	42,4	10,6	–	1,5	3,0
Darbo komandų (pamainų) darbuotojų susirinkimai	30,3	36,4	21,2	4,5	–	7,6
Visos organizacijos darbuotojų susirinkimai	16,7	39,4	22,7	10,6	1,5	9,1
Kita (įrašykite) <i>Laišku</i>						

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Tyrimo dalyvių paprašyta įvertinti, kokia forma jiems būtų patogiausia gauti informaciją. Pateikti teiginiai vertinti pagal skalę: labai patogu, patogu, iš dalies patogu, nepatogu, visai nepatogu. Duomenų pasiskirstymas šiuo klausimu pateiktas 7 lentelėje. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad visos pateiktos formos informacijai gauti būtų patogios. Daugelio respondentų teigimu, labai patogu būtų bendrauti tiesiogiai („akis į akį“) (42,4 proc.) ar gauti informaciją dokumento forma (37,9 proc.), pateiktą skelbimų lentoje (45,5 proc.), elektronine forma (39,4 proc.), darbo komandų darbuotojų susirinkimuose (36,4 proc.) ir visos organizacijos darbuotojų susirinkimuose (39,4 proc.). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad susirinkimai organizacijoje būtų reikalingi, nes jų metu informaciją būtų galima perduoti tiesiogiai.

8 lentelė. Respondentų nuomonių, kokia forma patogiausia gauti informaciją, lyginamoji analizė pagal pareigas ir padalinius (vid.; 5 – labai patogu, 4 – patogu, 3 – iš dalies patogu, 2 – nepatogu, 1 – visiškai nepatogu)

Formos	Jūsų pareigos įmonėje (organizacijoje):			Padalinys	
	administracijos darbuotojas	sandėlininkas	krautuvo vairuotojas	A	B
Dokumento forma (pvz., įsakymas, nurodymas)	3,43	3,58	3,81	3,61	3,83
Pateikta skelbimų lentoje	3,14	3,83	3,92	3,84	3,83
Elektronine forma (žinute, laišku)	4,13	3,58	3,57	3,91	3,42
Bendraujant tiesiogiai („akis į akį“)	4,25	3,92	4,43	4,32	4,25
Darbo komandų (pamainų) darbuotojų susirinkimai	3,57	3,67	4,20	3,89	4,21
Visos organizacijos darbuotojų susirinkimai	3,14	3,42	3,82	3,62	3,75

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Analizuojant duomenis pagal pareigas ir padalinius (žr. 8 lentelę) nustatyta, kad administracijos darbuotojams patogiausia būtų gauti informaciją elektronine forma (vid. 4,13) ir bendraujant tiesiogiai (vid. 4,25); sandėlininkams – skelbimų lentoje (vid. 3,83) ir bendraujant tiesiogiai (vid. 3,92); krautuvo vairuotojams – bendraujant tiesiogiai (vid. 4,43), darbo komandų darbuotojų susirinkimuose (vid. 4,20), skelbimų

lentoje (vid. 3,92), jiems būtų patogios ir kitos išvardytos informacijos pateikimo formos. Duomenų analizė pagal padalinius atskleidė, kad A padalinio darbuotojams patogiau būtų informaciją gauti elektronine forma (vid. 3,91), tuo tarpu B padalinio darbuotojams tokia forma būtų tik iš dalies priimtina (vid. 3,42). Darbo komandų darbuotojų susirinkimai patogesni būtų B padalinio darbuotojams (vid. 4,21), nei A padalinio darbuotojams (vid. 3,89). Analizuojant duomenis pagal kitas informacijos perdavimo formas gautas labai panašus duomenų pasiskirstymas tarp abiejų padalinių.

Analizuojant logistinės įmonės vidinės komunikacijos tobulinimo aspektus, respondentams tyrimo anketoje pateiktas atvirojo tipo klausimas, kuriuo prašyta pateikti pasiūlymų, kaip tobulinti informacijos perdavimą. Tyrimo dalyviai, atsakydami į šį klausimą, galėjo pareikšti savo nuomonę apie vidinės komunikacijos jų organizacijoje tobulinimo galimybes. Pateikta keletas pasiūlymų (tekstas nekoreguotas):

1. Padaryti dėžutę pasiūlymams. Gerus vertinti. Padaryti dėžutę skundams.
2. Didesnė vadovo komunikacija su darbuotoju.
3. Kuo mažiau telefoninių skambučių, tai blaško. Priimtinesnė forma raštu (laišku).

Remiantis atliktu tyrimu ir gautais rezultatais, logistikos įmonei pateiktos išvados bei vidinės komunikacijos tobulinimo kryptys.

Išvados ir pasiūlymai

Logistinėje įmonėje informacija perduodama tinkamai. Darbuotojai gauna aiškia, tikslia, su darbu susijusią informaciją iš reikiamų asmenų. Apklaustųjų nuomone, informacijos kiekis nėra per didelis. Daugeliui apklaustųjų informacijos netrūksta nei iš vadovų, nei iš administracijos. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, kad ne visi apklaustieji laiku ir ne visą reikiamą informaciją gauna tiesiogiai. Tai galima būtų susieti su tuo, kad daugumai apklaustųjų vienas patogiausių informacijos gavimo būdų yra bendravimas tiesiogiai („aki į akį“). *Tad siūloma svarbią informaciją visada perduoti tiesiogiai bendraujant su tais asmenimis, kuriems ta informacija aktuali, taip bus tiksliai žinoma, kad ji pasiekė adresatą. Elektronine forma perduoti informaciją siūloma tik tada, kai nėra galimybės būtinos informacijos pateikti bendraujant tiesiogiai, kai informacija yra ne tiek reikšminga, kad ją gavus vėliau būtų žymių pasekmių. Tikėtina, kad pasirinkus tinkamą informacijos perdavimo kanalą būtų išvengta su darbu susijusių nesusipratimų.*

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugelis apklaustųjų pageidautų susirinkimų kartą per ketvirtį ar mėnesį. Ypač susirinkimų pageidautų B padalinio darbuotojai. Kad susirinkimai organizacijoje būtini, rodo ir tai, jog daugumai apklaustųjų vienos patogiausių informacijos gavimo formų būtų visos organizacijos ir darbo komandų darbuotojų susirinkimai. Todėl siūloma *organizuoti susirinkimus kartą per ketvirtį, jų metu būtų galima aptarti įvairius su darbu susijusius klausimus.*

Respondentams vidinė komunikacija įmonėje yra labai svarbi. Jiems svarbu tiksliai žinoti, ką turės daryti, turėti galimybę pasitikslinti informaciją, laisvai išsakyti savo nuomonę, pateikti pasiūlymus, idėjas, išreikšti nepasitenkinimą. Kaip vieną iš tobulintų vidinės komunikacijos galimybių darbuotojai siūlo pasiūlymų ir skundų dėžutę. Gerus pasiūlymus siūloma vertinti. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, siūloma *padaryti darbuotojų pasiūlymų ir skundų dėžutę. Taip darbuotojai turėtų galimybę anonimiškai (jei taip pageidautų) išreikšti savo su darbu susijusį nepasitenkinimą. Be to, turėtų galimybę pateikti pasiūlymus. Į pateiktus pasiūlymus visada siūloma atsižvelgti. Suprantama, kad visų pasiūlymų neįmanoma įgyvendinti, bet pačius vertingiausius, kurie realiai pagerintų darbo kokybę ar pakeltų našumą, siūloma įgyvendinti, o darbuotojus už tokius pasiūlymus tinkamai motyvuoti.*

Literatūra

- Bharadwaj, A. (2014). Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, Vol. 3, No. 2, p. 183–192.
- Hargie, O., Tourish, D. (2010). Auditing organizational communication. London: Routledge.
- Hola, J. 2007. The Importance of Internal Company Communication. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*,

No. 1 (8), p. 107–111.

- 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.
- Jiang, H., Men, L. R. (2017). Creating an engaged workforce: the impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, Vol. 44, No. 2, p. 225–243.
- Kress, N. (2005). Engaging your employees through the power of communication. *Workspan*, Vol. 48, No. 5, p. 26–36.
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 15, No. 3, p. 221–234.
- Mironski, J. (2017). Managing internal communication in the media: the new paradigm. *Economic Development*, No. 3, p. 235–247.
- 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.
- Paužuolienė, J., Januškaitė, A. (2019). Sveikatos priežiūros įstaigų vidinės komunikacijos barjerų šalinimas. *Regional Formational and Development Studies*, Vol 28, No. 2, p. 86–98.
- Pažėraitė, A., Repovienė, R. (2018). Content Marketing Decisions for Effective Internal Communication. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 79, p. 117–130.
- Pruskus, V. (2012). *Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius: Technika.
- Quirke, B. (2000). *Making the Connections; Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Aldershot: Gower.
- Ruck, K., Welch, M. (2014). Valuing internal communication, management and employee perspectives. *Public Relations Review*, No. 38, p. 294–302.
- Sharma, P., Lampley, J., Good, D. (2015). Organizational communication: perceptions of staff members' level of communication satisfaction and job satisfaction. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, Vol. 11, No. 1, p. 43–54.
- Slijepčević, M., Bovan, A., Radojević I. (2018). Internal Communications as a Factor of Company's Efficiency. *Marketing*, Vol. 49, Issue 2, p. 124–143.
- Thompson, N. (2018). *Effective Communication: a Guide for the People Professions*. 3th edition. Macmillan International Higher Education.
- Verghese, A. K. (2012). *Internal Communications – Insights, Practices and Models*. SAGE Publications Ltd.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 16, No. 4, p. 328–346.
- Welch, M., Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 12, No. 2, p. 177–198.

IMPROVING THE INTERNAL COMMUNICATIONS OF A LOGISTICS COMPANY

ILVIJA PIKTURNAITĖ, JURGITA PAUŽUOLIENĖ
Klaipėda State University of Applied Sciences

Summary

Organisations pay much attention to external communication with clients, society and interested groups. Meanwhile, internal communication is given significantly less attention. Each particular organisation's internal communication must be analysed and evaluated, for it enables its smooth operation and harmonious relations between employees and management. Internal communication coordinates all elements of management (planning, organising, motivation, control), and is an integral part of effective work. Its aim is not only to facilitate the smooth exchange of information, but also to influence workers' behaviour and psychological status positively, and to promote identification with the organisation. Effective internal communication results in good decision-making and task implementation, linked to the realisation of the organisation's goals.

Research problem. The tools and forms of communication need to be periodically reviewed, and adapted to the number of employees, the structure of the company, and the process of the development of activities. The logistics company analysed has been carrying out its activities for ten years. In this period, the company grew, and structural changes were implemented. However, material changes have not been implemented in management, and in processes and means of communication. Therefore, it is relevant to assess the effectiveness of the forms and means of communication applied, and to improve these aspects of communication if necessary.

The aim of the study is to identify the logistics company's internal communication needs, and to provide directions for improvement.

Research methods: analysis of research literature; a quantitative study method (a questionnaire survey) was applied for empirical research.

Instrument. Eight questions were devised through cooperation between the company's representatives and the research team. Questions 1 to 4 are devoted to clarifying the attitude of employees towards internal communication. Questions 5 to 8 are designed to identify the demographic characteristics of the respondents.

Span of research and demographic characteristics of respondents. A total of 88 persons are employed in the logistics company. All the employees of the company were invited to participate in the survey; 66 respondents participated. The largest proportion of participants in the survey consisted of loader drivers (65.2%). They were followed by warehouse staff (19.7%). Administrative staff (12.1%) formed a minority. A total of 3% of staff carried out unspecified duties. The majority of respondents (59.1%) worked in division A; while 40.9% worked in division B. Most respondents (45.5%) had worked for the company for two to three years; 15.2% of respondents had up to one year of experience; 18.2% of respondents had four to six years of experience; and 16.7% of respondents had worked for the company for seven to ten years. The majority of respondents (31.8%) are between 31 and 43 years old; 28.8% of respondents are 44 to 56; 27.3% of participant are 18 to 30; 4.5% of respondents did not specify their age.

Research ethics. The research was guided by ethical principles:

- The principle of sympathy was ensured by the statements in the questionnaire, which was presented in a respectful way, without causing a loss of privacy for respondents.
- The principle of respect for the person: the aims of the investigation were made clear.
- Voluntary participation is manifested in respondents' choice to participate in the research.
- Anonymity and confidentiality of data was guaranteed to participants.

Data processing methods. The data was compiled and processed using the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software package. Percentages, averages, MODA, std. Deviation are calculated when processing quantitative survey data. For the average calculation, the use of a mean comparison was chosen in more than two independent samples. Dispersion analysis (Analysis of Variance, ANOVA) was applied to compare averages of more than two groups. Statistically significant differences in respondents' attitudes were assessed in relation to the respondents' duties and the division of labour. A non-parametric criterion was also used in the Kruskal Wallis test, where the sample distributions were statistically significantly different if p is the value ≤ 0.05 .

According to the results of the study, internal communication is very important for employees of the company. It is important for employees to know exactly their tasks, to have the opportunity to check information, to be able to freely express their views, suggestions and ideas, and also to be able to express dissatisfaction. The results obtained revealed that many respondents would like meetings once a quarter or once a month. That meetings are essential for the organisation is also confirmed by the results, indicating that the respondents find that meetings and work team discussions are convenient ways of receiving information. The research revealed that the respondents do not feel a lack of information from management or the administration. However, the results of the research revealed that not all employees receive enough information on time.

In order to improve the logistics company's internal communication, some suggestions were formulated. It is suggested that all relevant information should always be communicated directly to recipients, to ensure

that the information reaches the addressee. The electronic transmission of information is only proposed when it is not possible to provide the necessary information through direct communication, when the information is not so important. The choice of a suitable information channel would probably help avoid misunderstandings related to work. Also, the research revealed that the company does not organise meetings for all employees. Therefore, it is suggested to organise quarterly meetings to discuss various issues relating to work. It is also necessary to establish a box for employees' suggestions and dissatisfaction. Employees should be able to express their frustration with work anonymously (if they so request). Also, they should have the possibility to make proposals. It is understandable that not all proposals can be implemented, but that the most valuable proposals, which actually improve the quality or productivity of the work, should be implemented. Employees should be encouraged and motivated to provide proposals.

KEY WORDS: *internal communication, logistics company, forms of communication.*

JEL CLASIFICATION: D83; I10.

Gauta:

Priimta:

Pasirašyta spaudai: