

Vidinių ir išorinių ryšių sklaida Lietuvos įmonėse

Straipsnyje pateikiami vidinių ir išorinių ryšių Lietuvos įmonėse tyrimo rezultatai. Juose atsispindi Lietuvos įmonių darbuotojų tarpusavio ryšių bei darbuotojų ir vadovų ryšių struktūra, gylis, pobūdis bei motyvai, o taip pat Lietuvos įmonių ryšių su konkrečiais aplinkos elementais struktūra ir motyvai.

Raktiniai žodžiai: išoriniai ryšiai, vidiniai ryšiai, įmonės aplinka, aplinkos elementai.

The article presents the results of pilot research on internal and external contacts in Lithuanian companies. It reflects the structure, depth, nature and motives of contacts among colleagues, employees and managers as well as the company and its environment.

Keywords: external links, internal links, organizational environment, elements of environment.

Įvadas

Tyrimo aktualumas. Įmonės darbuotojai asmeniškai ar instituciniu lygmeniu gali sukurti, palaikyti ar nutraukti ryšius tiek įmonės viduje, tiek su išorine aplinka, remdamiesi tam tikrais motyvais, prielaidomis ar įsitikinimais. Anot socialinių tinklų teorijos (Grannovetter, 1985), nuo šių ryšių sklaidos (kitaip – paplitimo, t. y. užmegztų ir palaikomų ryšių kiekio, dažnio, tankio, intensyvumo ir formų) priklauso komunikacijos efektyvumas, nes ji vyksta per tam tikrą užmegztą ryšių kanalą tarp informacijos siuntėjo ir gavėjo.

Vadyboje gana seniai atkreiptas dėmesys į žmogiškąjį veiksnį (žmogiškųjų santykių mokykla), taip pat yra brandi organizacinės komunikacijos teorija (seniai pradėta rašyti apie kolegų bendravimo įtaką gerai

darbuotojų psichologinei savijautai ir pan.). Anot G. F. Thomas, R. Zolin ir J. L. Hartman (2009), darbuotojas išsipareigoja įmonei, o įmonė tampa atvira aplinkai tik tuomet, kai įmonės darbuotojai įgauna pasitikėjimą vieni kitais (tame tarpe vadovais) ir tai daugumoje priklauso nuo tarpusavio ryšių pagalba komunikuojamos informacijos kokybės ir pakankamo jos kiekio: paprastiems įmonėms darbuotojams svarbiau informacijos tinkamas kiekis, o vadovams – informacijos kokybė. Nagrinėjant įmonės komunikaciją su aplinka pastebėta, kad sėkmingos santykių pastangos formuoja klientų lojalumą, stiprinanti sąsajas su įmone (Damkuvienė, Balčiūnas, 2010). Tyrimo duomenys rodo, jog tiek kliento, tiek įmonės santykių pastangos turi įtakos moraliniam išsipareigojimui, kuris tam tikru laikotarpiu palaiko įmonei naudingą klientų elgseną.

Tačiau kokiais būdais komunikacija užsimezga ir koku pagrindu tęsiasi, tyrinėta nedaug. Šiais socialinių tinklapių ir globalinės tinklaveikos laikais ypač svarbu nagrinėti įmonių vidinių ir išorinių ryšių plėtros veiksnius, įmonėms siekiant efektyviai pasinaudoti komunikacijos teikiama naudomis.

Tyrimo objektas – Lietuvos įmonių vidiniai ir išoriniai ryšiai.

Tyrimo tikslas – įvertinti vidinių ir išorinių ryšių sklaidą Lietuvos įmonėse.

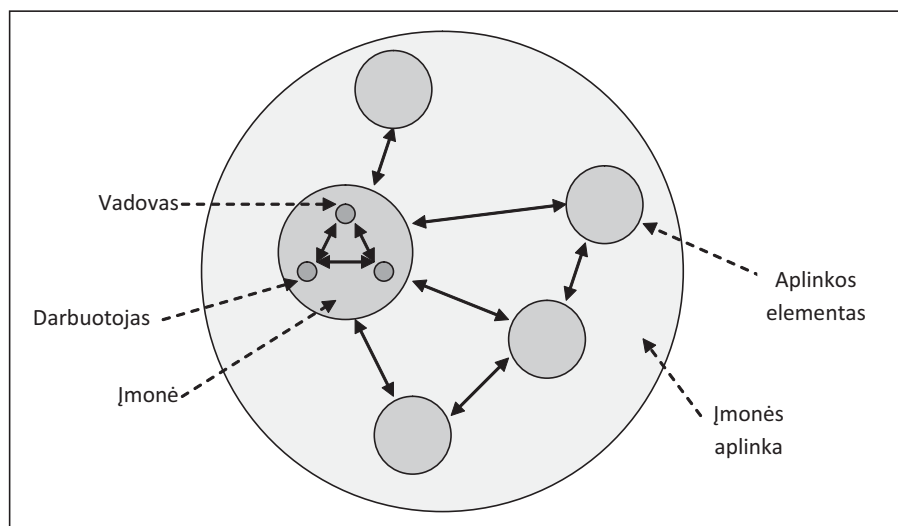
Tyrimo uždaviniai:

1. Paruošti įmonės vidinių ir išorinių ryšių tyrimo instrumentą – anketą;
2. Atlikus tyrimą, įvertinti vidinių ir išorinių ryšių sklaidą Lietuvos įmonėse;

Tikslui pasiekti atliktas tyrimas – anketinė apklausa. Tyrimas buvo atliktas pasirenkant įvairaus amžiaus, išsilavinimo ir dirbančius įvairiose Lietuvos įmonėse respondentus. Buvo naudota SPSS 17 for Windows programa, skirta socialiniams tyrimams. Koreliacijai nustatyti autorė naudojo Cramer's V kriterijų bei Kendall's tau b ranginės koreliacijos koeficientą.

Įmonės vidinių ir išorinių ryšių teorinė analizė

Bet kurios įmonės vidinius ir išorinius ryšius galima pavaizduoti (žr. 1 pav.).



1 pav. Įmonės vidinių ir išorinių ryšių teorinis modelis

3. Įvertinti Lietuvos įmonių vidinės ir išorinės aplinkos įvairių elementų ryšių užmezgimo ir palaikymo formų bei motyvų skirtumus.

Tyrimo metodai. Teorinėje dalyje suformuotas teorinis įmonės vidinių ir išorinių ryšių modelis, aptarti jo elementai.

Įmonės vidinių ir išorinių ryšių teoriniame modelyje pavaizduoti kelių ryšių tipai, kurių dėka gali vykti organizacinė komunikacija:

1) vidiniai horizontalūs ryšiai (tarp darbuotojų) įmonėje;

2) vidiniai vertikalūs ryšiai (tarp darbuotojų ir vadovų) įmonėje;

3) įmonės išoriniai ryšiai su aplinka (pirkėjais, konkurentais, tiekėjais, mokslo, finansinėmis, valstybinėmis institucijomis, žiniasklaida, specialių interesų grupėmis ir kt.);

Žinoma, modelis yra statinis ir neatspindi konkrečios įmonės ryšių pokyčių laike (kaip ir kodėl jie keičiasi konkrečiose įmonėse – tai kitų galimų tyrimų analizės tikslai).

Tiek vidinių, tiek išorinių ryšių užmezgimo bei palaikymo motyvai gana panašūs į vykdomos organizacinės komunikacijos motyvus:

- *Emocionalusis* – žmonės emocijas reiškia bendraudami, bendraujant pasireiškia daug įvairių emocijų: pasitenkinimas, nepasitenkinimas, džiaugsmas, pyktis ir kt.;

- *Naudos* – žmonės bendraudami gali sukurti ar gauti informacinę ar materialią naudą, todėl sąmoningai stengiasi užmegzti ryšius su naudą galinčiais teikti asmenimis, vėliau stengiasi tikslingai komunikuoti, išvystydami kolegiško ar asmeninio pobūdžio santykius;

- *Informacijos* – sprendimų priėmimas ir darbinės veiklos efektyvumas priklauso nuo darbuotojų informuotumo;

- *Kontrolės* – ryšių kanalais perduodami kontroliniai pranešimai, politika, planai ir kt. kontroliuoja įmonės darbuotojų elgseną.

Vidiniai ryšiai įmonėse gali būti formalūs ir neformalūs:

- *Formalūs ryšiai* nustatomi pagal organizacinę valdymo struktūrą:

- Vertikalūs ryšiai – jais bendrauja skirtingų hierarchijos lygių atstovai. Vadovai nurodymus perduoda “iš viršaus į apačią”, o “iš apačios į viršų” darbuotojai

perduoda žinias, pateikia idėjas ar problemas, kurias reikėtų spręsti.

- Horizontalūs ryšiai reikalingi informacijai perduoti ir priimti, spręsti problemas ar kurti, plėtoti ir įgyvendinti idėjas tame pačiame hierarchijos lygyje tarp bendradarbių.

- *Neformalūs ryšiai* atsiranda tuomet, kai, darbuotojų nuomone, formalų ryšių nepakanka tinkamai atlikti darbinei veiklai ar nepakankamai patenkinami socialiniai bei kultūriniai įmonės darbuotojų poreikiai.

Išoriniai įmonių ryšiai gali būti formalūs ar neformalūs, tačiau formalūs gali būti tik horizontalūs, nes savarankiškiems ūkio subjektams kiti subjektai nurodinėti neturi juridinės teisės, nebent savo išvystytą galių pagalba rinkoje gali įtakoti vienokių ar kitokių sprendimų priėmimą.

Įmonės išoriniai ar vidiniai ryšiai skiriasi vienas nuo kito ne tik komunikacijos turiniu, bet ir forma (Gamble, 2010):

- *Tarpininkaujanti (netiesioginė)* – šis bendravimas vyksta per tarpininkus, pavyzdžiui, telefonu, faksu, internetu ir pan.;

- *Betarpiška (kontaktnė)* – kontaktuojama “akis į akį” su pašnekovu. Betarpiškas bendravimas turi labai daug privalumų:

- Užtikrina tiesioginį darbuotojų tarpusavio motyvų ir elgsenos suvokimą;

- Reikalauja mažų arba jokių darbo sąnaudų;

- Yra greitesnė nei tarpininkaujanti komunikacija.

Dar vienas vertintinas ryšių aspektas yra jų abipusiškumas. Komunikacija yra abipusis procesas. Vienos krypties ryšio kanalas reikalingas informacijai perduoti, kita kryptimi turėtų būti suteikiamas grįžtamasis ryšys. Tačiau realybėje abiejų ryšio kanalo pusių interesai ne visuomet

sutampa ir viena pusė gali nuspręsti nepradėti ar netęsti komunikacijos, kas sąlygoja netikslingų ryšių nutraukimą.

Šiame poskyryje pateikti įmonės vidinių ir išorinių ryšių veiksniai, įtakojančios ryšių užmezgimą, palaikymą ar nutraukimą, bei jų modelis toliau bus naudojami Lietuvos įmonių ryšių sklaidos tyrimo instrumentui paruošti.

Lietuvos įmonių ryšių tyrimo metodo apžvalga

Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, koku lygiu ir kokiais būdais Lietuvos įmonėse užmezgami bei palaikomi horizontalūs (tarp bendradarbių) ir vertikalūs (tarp vadovų ir pavaldinių) ryšiai, o taip pat įmonių ryšiai su aplinka.

Tyrimui buvo sudaryta 53 klausimų anketa, kuri padėjo atskleisti įmonių vidinius ir išorinius ryšius. Anketoje respondentams pateikiami kelių rūšių klausimai:

- 1) apie vidinius horizontalius ryšius įmonėje;
- 2) apie vidinius vertikalius ryšius įmonėje;
- 3) apie įmonės išorinius ryšius su aplinka;
- 4) socialinio-demografinio pobūdžio klausimai apie respondentus.

Apklausa vykdyta 2010 m. vasario-gegužės mėnesiais. Įmonėse respondentai apklausti pavieniui. Tyrėjas pateikdavo anketą ir instruktavo kiekvieną dalyvį, kaip reikia pildyti anketą, po kiek laiko surinkdavo užpildytas anketas.

Buvo apklausti 225 respondentai, kurių pasiskirstymas pagal socialinius-demografinius rodiklius (lytį, amžių, išsilavinimą, šeiminių statusą) artimai atitinka statistinius duomenis, taip pat buvo paisoma įmonių dydžio, veiklos

sričių, rinkos padėties kriterijų. Tačiau dalis anketų buvo sugadintos (nepilnai užpildytos), todėl tyrime analizuota 200 anketų.

Anketinės apklausos duomenys apdorojami matematinės statistikos metodu. Buvo naudota SPSS 17 for Windows programa. Iš pradžių buvo surinkti pirminiai duomenys apie atsakymus į anketos klausimus, vėliau naudotas Cramer's V kriterijus koreliacijai nustatyti bei Kendall's tau_b ranginės koreliacijos koeficientas. Jei skirtingiems tarp respondentų atsakymų vertinti naudotas reikšmingumo lygmuo yra $p < 0,05$ – rezultatai laikytini patikimais, jei $0,05 < p < 0,1$ – tarp kintamųjų pastebima tarpusavio ryšio tendencija.

Lietuvos įmonių ryšių tyrimo rezultatai

1) Darbuotojų tarpusavio ryšiai Lietuvos įmonėse

Tyrimo rezultatai rodo, kad skirtingos lyties, šeiminio statuso, amžiaus ir išsilavinimo darbuotojai, dirbantys įvairaus pobūdžio įmonėse, labai skirtingai užmezga tarpusavio ryšius, taip pat juos palaiko vedini skirtingų tikslų.

Analizė atskleidė, kad darbuotojų tarpusavio bendravimas Lietuvos įmonėje dažniausiai yra abipusis (galima stebėti tendenciją ($p = 0,069$ pagal Cramer's V koeficientą, kai $0,05 < p < 0,1$), be to privačiose pelno siekiančiose įmonėse jis labiau yra pagrįstas abipuse nauda (93 proc.) nei ne pelno siekiančiose (70 proc.) (pagal specifiką šių įmonių darbuotojai dažniausiai ieško paramos: 20 proc. darbuotojų nuolat patys inicijuoja komunikaciją ir tik 10 proc. pasyviai laukia interesantų) ar valstybinėse (87 proc.) organizacijose.

Aptariant amžiaus grupes, vidutinio amžiaus respondentai yra labiau patys linkę rodyti iniciatyvą bendraudami su kolegomis.

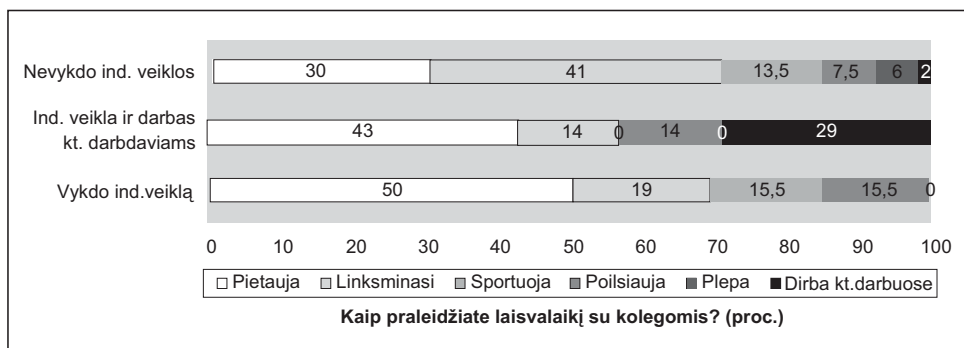
Nagrinėjant Lietuvos įmonių darbuotojų ryšių formas pastebima, jog aukštesnio išsilavinimo darbuotojai tikslingiau praleidžia laisvalaikį su bendradarbiais, dažniau laisvalaikio metu aptaria darbinis reikalus, ir, atvirkščiai, žemesnio išsilavinimo darbuotojai laisvalaikio metu linkę atsiriboti nuo darbinų problemų, t. y. plėtoja asmeninius ryšius, turinčius mažiau įtakos darbinei veiklai (turintys vidurinę išsilavinimą su kolegomis linksinasi dažniausiai – 63 proc., turintys aukštąjį išsilavinimą – dažniausiai pietauja kartu (35 proc.)).

Lyginant skirtingo veiklos pobūdžio įmones tarpusavyje, paslaugų įmonių darbuotojai labiausiai įtraukiami į neformalias veiklas, dažniausiai – į vakarėlius (43 proc.), o gamybinėse ir prekybinėse įmonėse bendradarbiai dažniausiai kartu laisvalaikį praleidžia pietaudami, neatitildomi nuo formalaus bendravimo (atitinkamai 41 proc. ir 43 proc.). Matyt rutininis veiklos pobūdis gamybinių įmonių darbuotojus verčia kompensuoti socialinius poreikius laisvalaikio metu

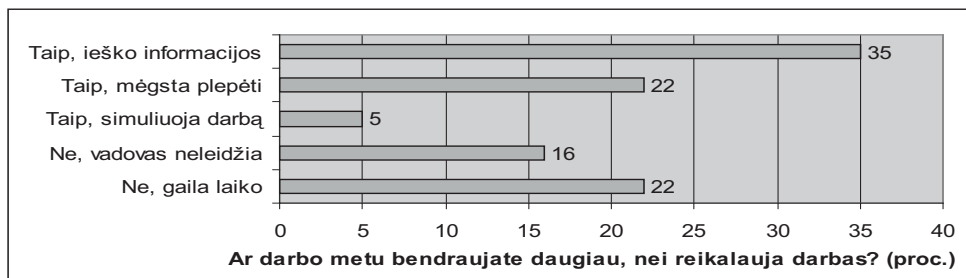
neformaliai susitinkant tiesiog paplepėti (7 proc.).

Tarp vykdančių individualią veiklą bei tarp vykdančių ir dirbančių kitiems asmenims daugiausiai kartu pietaujančių – 50 proc. ir atitinkamai 43 proc., o tarp nevykdančių individualios veiklos – daugiausiai besilinksminančių – 41 proc. (žr. 2 pav.). Tyrimo rezultatai rodo vykdančių individualią veiklą asmenų užimtumą ir ryšių užmezgimo bei palaikymo pastangų tikslingumą, siekiant konkrečių naudų ir informacijos bei mažiau tenkinant emocijų reiškimo poreikius.

Tyrimo rezultatai rodo, jog Lietuvos įmonių darbuotojams stinga informacijos, todėl 35 proc. darbuotojų pagrindinis komunikacijos motyvas yra patiems imtis iniciatyvos ir ieškotis reikiamos ar tiesiog įdomios informacijos, nelaukiant, kol kažkas ją praneš. Paprastai, kai formali komunikacija nebeužtikrina pakankamo darbuotojo informuotumo, darbuotojai jungiasi į neformalius socialinius tinklus, kurių pagrindinė funkcija yra užpildyti darbuotojų informacijos spragas, netgi galimai subjektyviomis formomis: pasakojimais, nuomonėmis, gandais ir pan. Kartu tokia neformali komunikacija tenkina darbuotojų socialinius poreikius:



2 pav. Tyrimo duomenys apie darbuotojų su kolegomis praleidžiamo laisvalaikio formas Lietuvos įmonėse (proc.)



3 pav. Tyrimo duomenys apie darbuotojų bendravimą ne darbiniais klausimais Lietuvos įmonėse (proc.)

22 proc. darbuotojų darbo metu mėgsta kalbėtis ne darbiniais klausimais, tačiau tik 5 proc. pripažįsta, kad tuo metu simuliuoja darbą (žr. 3 pav.).

Naudos darbe daugiausiai siekia darbuotojai turintys nebaigtą aukštąjį arba aukštąjį išsilavinimą, o vidurinio išsilavinimo – mieliau pasidalins emocijomis (52 proc. vidurinio išsilavinimo ir 35 proc. spec. vidurinio išsilavinimo darbuotojų labiausiai mėgsta paplepti, o 41 proc. nebaigtojo aukštojo ir 40 proc. aukštojo išsilavinimo darbuotojų daugiausiai ieško informacinės naudos).

Ryšių palaikomų su bendradarbiais dėka 40 proc. darbuotojų gavo pasiūlymų darbinėje sferoje: 1–3 kartus gyvenime, dažnai gavo pasiūlymų – 17 proc. ir niekada negavo pasiūlymų – 43 proc. respondentų. Tiesa, šiais pasiūlymais teko pasinaudoti tik 24,1 proc. apklaustųjų.

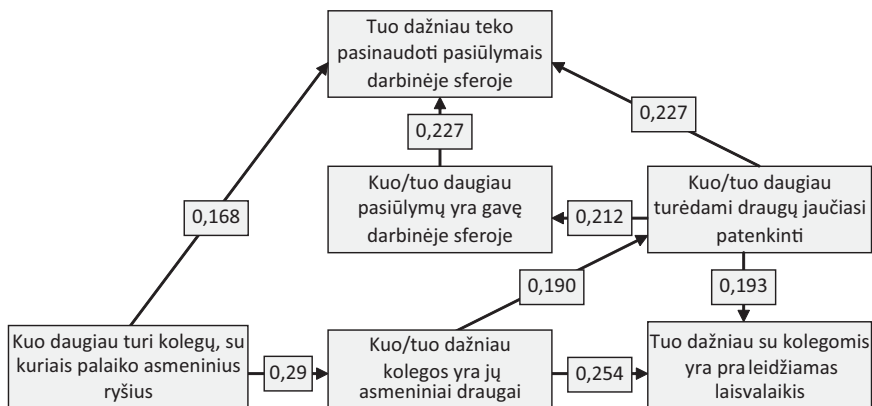
Iš esmės nagrinėjant Lietuvos įmonių darbuotojų užmezgamų ir palaikomų ryšių struktūrą, sklaidą, motyvus ir naudą, išaiškėjo, kad kuo daugiau darbuotojai turi kolegų, su kuriais palaiko asmeninius ryšius, tuo dažniau su jais praleidžia laisvalaikį, iš jų gauna pasiūlymų susijusių su darbu, kuriais dažnai pasinaudoja (žr. 4 pav.):

Kuo didesnė darbuotojo ryšių sklaida, kuo jis aktyviau stengiasi užmegzti ir palaikyti kontaktus, tuo dažniau jis

gauna pasiūlymus dėl darbo bei dažniau jais pasinaudoja.

Analizuojant darbuotojų ryšius skirtingų lyčių aspektu, paaiškėjo, jog kuo daugiau moterys turi kolegų, su kuriais palaiko asmeninius ryšius, tuo labiau jaučiasi patenkintos (0,193), dažniau pasinaudoja gautais pasiūlymais (0,457), dažniau su jais praleidžia laisvalaikį (0,235). Vyrų atžvilgiu išryškėjo tokia koreliacija: kuo daugiau darbo pobūdis reikalauja bendrauti su kolegomis, tuo dažniau keičiasi jų draugų ir kolegų ratas (0,192), kas rodo aktyvesnę naudingų ryšių paiešką. Tai reiškia, kad moterys labiau linkę užmegzti gilesnius asmeninius santykius ir per jų darną siekia karjeros, tuo tarpu vyrai linkę ryšius užmegzti ir palaikyti su numanomai naudingesniais karjerai asmenimis bei nuolat aktyviai ieško naujų.

Aptariant amžiaus grupes, vidutinio amžiaus respondentai yra labiau linkę patys rodyti iniciatyvą bendraudami su kolegomis. Jaunų žmonių amžiaus grupėje nepopuliariu palaikyti asmeninius ryšius su kolegomis. Manoma, jog jie dar nespėjo susidraugauti arba tiesiog per dažnai keičia darbo vietas ir užsiėmimus. Vyresnio amžiaus grupėje stipriau koreliuoja tikimybė gauti pasiūlymų darbinėje sferoje su skaičiumi atspindinčiu palaikomus ryšius su kolegomis, taip pat dažniau yra tekę tais pasiūlymais pasinaudoti (0,750).



4 pav. Darbuotojų ryšių sklaidos ir naudų koreliacijos Lietuvos įmonėse (Kendall's tau_b koreliacijos koeficientas, $p < 0,05$).

Tyrimo metu taip pat buvo analizuojami klausimai susiję su šeimynine padėtimi. Logiška, jog vieniši žmonės yra labiau linkę praleisti laisvalaikį bendraudami su kolegomis-asmeniniais draugais (0,348), lyginant su turinčiais šeimas darbuotojais (0,181). Vienišiai labiau jaučiasi patenkinti užmezgę daug ryšių darbe su kolegomis, kurie tampa jų asmeniniais draugais (0,339), taip pat laisvalaikį dažniausiai leidžia linksmindamiesi. Šeimose arba partnerystėje gyvenantys darbuotojai natūraliai dažniau laisvalaikiu renkasi pietus su kolegomis.

Lyginant Lietuvos įmones pagal veiklos pobūdį, galima pastebėti, kad gamybinėse įmonėse vangiau tarp kolegų užsi-
mezga asmeniniai santykiai (0,225), nei paslaugų (0,302) ar prekybinėse (0,340) įmonėse, atitinkamai gamybinėse įmonėse rečiau su bendradarbiais leidžiamas laisvalaikis.

Tyrimo rezultatai rodo gilesnį asmeninį bendravimą tarp darbuotojų valstybinėse įmonėse (0,371) nei privačiomis (0,203), kas sudaro pagrindą tolimesniems „mafijos“ modelio galimo veikimo tyrinėjimams.

Akivaizdūs skirtumai formalių ir neformalių ryšių sklaidoje pastebimi, lyginant darbuotojus, kurie vykdo individualią veiklą ar turi savo įmonę ir darbdavių samdomus darbuotojus. Pirmieji žymiai aktyviau palaiko kolegiškus ir asmeninius santykius su daugiau asmenų (0,453 ir 0,257) bei dažniau su jais leidžia laisvalaikį (0,487 ir 0,172), taip pat dažniau keičia draugų ir kolegų ratą (0,100 ir -0,074) pagal jų teikiamą naudą.

Natūralu, jog vienoje darbovietėje dirbantys asmenys užmezga net kelis kartus mažiau kolegišką ir asmeninių ryšių su bendradarbiais nei dirbantys keliuose darbovietėse vienu metu.

Visi šie skirtumai statistiškai reikšmingi, kadangi kiekvienu atveju $p < 0,05$ pagal Cramer's V koeficientą.

2) Darbuotojų ir vadovų ryšiai Lietuvos įmonėse

Vadovų skaičius, su kuriais darbuotojai nuolat palaiko ryšius, rodo klasikinės mokyklos vienvaldiškumo principo vyravimą Lietuvos įmonėse. Visgi, dalyje įmonių neišvengiama vadovų hierarchinio

lygio specializacijos, funkcinės valdžios atsiradimo (59 proc. darbuotojų turi vieną tiesioginį vadovą, tačiau 25 proc. – po 2 vadovus, o 16,5 proc. turi 3 ir daugiau vadovų).

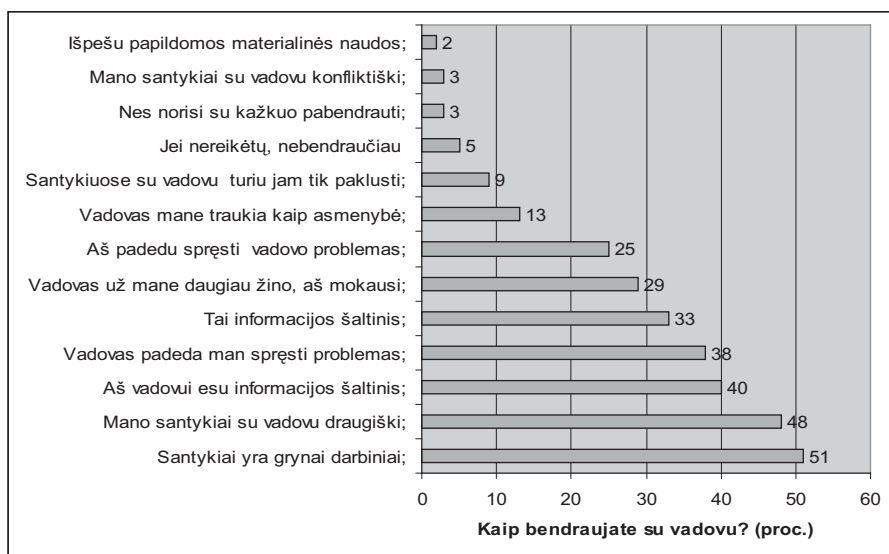
Nagrinėjant vadovų ir pavaldinių ryšių palaikymo formas, 36 proc. darbuotojų teigė, jog turi nuolat derinti reikalus su vadovu, tačiau 21 proc. dirba savarankiškai. Kiek mažiau (18 proc.) su vadovu dirba komandoje, 17 proc. nuolat teikia vadovui žodines ar raštiškas ataskaitas. Tik 8 proc. respondentų nurodė, jog vadovas nuolat kontroliuoja jų darbą.

Darbuotojų ir vadovų santykius Lietuvos įmonėse galima įvertinti kaip gana gerus: beveik pusė respondentų palaiko draugiškus ryšius su vadovais (48 proc.), tik 5 proc. darbuotojų vadovas kaip asmenybė visiškai nepriimtinas, o konfliktuoja – tik 3 proc. Ryšių palaikymas su vadovu matomai atlieka savo informacinę funkciją (viso 73 proc. respondentų), santykių su vadovais pagalba 62 proc.

respondentų dalyvauja sprendžiant problemas (savo arba vadovų). Tiesa, 51 proc. darbuotojų santykiai su vadovu yra tik formalūs (žr. 5 pav.):

47 proc. darbuotojų niekada neleidžia laisvalaikio su vadovais, labai retai – 1–3 kartus per metus kartu su vadovais laisvalaikį leidžia 41 proc.: tai gali reikšti bendras įmonės narių šventes iškyklas ir kitus panašius renginius, kuriais stiprinama kolektyvo dvasia. Bent kartą per mėnesį arba dažniau su vadovu laisvalaikį leidžia viso 9 proc. respondentų. Tai rodo, jog mažai respondentų plėtoja neformalius ryšius su vadovais.

Respondentų reakcija į formalių vertikalių ryšių kontrolės funkciją dažniausia būna normali. Net 58 proc. respondentų suvokia, jog įsakinėti – vadovo darbas. Įsakinėjimo pakęsti negali tik 14 proc., o pakenčia dėl poreikio turėti darbo vietą 22 proc. respondentų. Galima teigti, jog didesnę dalis respondentų suvokia vadovo darbą kaip įsakinėjimą, o tai yra tradicinė vadovavimo samprata.



5 pav. Tyrimo duomenys apie darbuotojų santykius su vadovais Lietuvos įmonėse (proc.)

59 proc. respondentų elgiasi su vadovu formaliai ir pagarbiai dėl įvairių priežasčių – statuso, amžiaus, vadovo kvalifikacijos. Tiesa, 35 proc. elgiasi su vadovais kaip su lygiaverčiais partneriais. Tik 4 proc. prisibijo vadovo, o daugiau nei pusė su vadovais elgiasi pagarbiai, laikosi per atstumą. Kaip ir ankstesniame klausime, tai rodo, jog dauguma darbuotojų vadovą traktuoja klasikiniu požiūriu, kaip viršesnę asmenį o ne sau lygų bendradarbį.

Darbuotojų ryšiai su vadovais yra labai intensyvūs, kasdienės rutinos dalis (71 proc. teigia, su vadovu bendrauja nuolat arba kelis kartus per dieną). Bendravimo su vadovu formose dominuoja bendravimas „akis į akį“ (91 proc.), 69 proc. su vadovu bendrauja telefonu, elektroniniu paštu – tik 29 proc. darbuotojų, o 20 proc. teigė su vadovais bendraujantys pačia formaliausia forma – raštu. Taigi galima teigti, jog respondentų tarpe bendraujant su vadovais reikšmingiausias yra gyvas, žodinis bendravimas, rašytiniame bendravime svarbesnės mažiau formalios formos (elektroniniai laišakai) nei formalios (raštai, ataskaitos ir panašiai). Socialiniai tinklai menkai įsiskverbę į respondentų darbo kasdienybę, o modernios nuotolinio bendravimo technologijos apskritai netaikomos darbuotojų bendravime su vadovais.

Daugeliui darbuotojų ryšiai su vadovais, priešingai nei su kolegomis, nėra tokie naudingi (68 proc. nėra iš vadovų gavę karjeros pasiūlymų, ir tik beveik trečdalis yra per gyvenimą 1–3 kartus gavę tokių pasiūlymų). Visgi 57 proc. darbuotojų nuomone, jų vadovas turi favoritų (numylėtinių), kuriems yra palankesnis ir geriau atsilygina už darbą.

„Laimėtojo – pralaimėtojo“ pozicija santykiuose su vadovu daugeliu atveju yra pozityvi (73 proc. laimi tiek darbuotojas,

tiek vadovas, 17 proc. turi nuostatą, jog santykiuose išlošia tik viena pusė – čia dominuoja nuomonė, jog išlošia tik vadovas (16 proc.), o ne darbuotojas (1,5 proc.); visiškai negatyvią nuostatą – jog pralošia abudu – turi 2,5 proc. respondentų).

Vadovai ne visada užtikrina grįžtamąjį ryšį su darbuotojais (vidutiniškai jį įvertino 44 proc. darbuotojų, neigiamai – 31 proc. respondentų ir tik 24 proc. teigė, jog vadovai visada užtikrina grįžtamąjį ryšį).

3) Lietuvos įmonių ryšiai su aplinkos elementais

74 proc. darbuotojų nepriklauso jokiai kitai organizacijai, 9,5 proc. priklauso profesijai, po 6 proc. – asociacijai ir neformaliems susibūrimams. Tai reiškia, kad Lietuvos įmonių darbuotojai asmeniškai nemotyvuoti plėtoti ryšius su organizacijomis galinčiomis atstovauti jų interesus.

Buvo siekiama išsiaiškinti, ar tokie motyvai turėtų atsirasti darbuotojų ryšiu su aplinka sklaidoje – 74 proc. respondentai niekada negavo karjeros pasiūlymų, 23,5 proc. yra gavę 1–3 kartus gyvenime, o 2,5 proc. pasiūlymų iš išorinės aplinkos gauna dažnai palaikomų ryšių dėka.

Paprastai darbo pobūdis reikalauja ryšių užmezgimo su išorine aplinka. Natūralu, jog dažniausiai darbuotojai bendrauja su klientais ir pirkėjais – 35 proc. pasirinkimų, tačiau 25 proc. darbuotojų darbo pobūdis nereikalauja ryšių su išorine aplinka. Su mokestines prievoles vykdančiomis institucijomis ir su spec. interesų grupėmis (žaliaisiais, vartotojų gynėjų grupėmis ir pan.) respondentai iš viso nebendrauja. Tik 19,5 proc. nepalaido ryšių su konkurentais.

36 proc. įmonių kartais neįstengia išspręsti problemų savo jėgomis ir ieško pagalbos išorėje, 28,5 proc. – retai neįstengia

to padaryti, 26,5 proc. respondentų niekada nepasitaiko, kad jie negalėtų išspręsti savo problemų. Tik 9 proc. respondentų labai dažnai susiduria su šia problema.

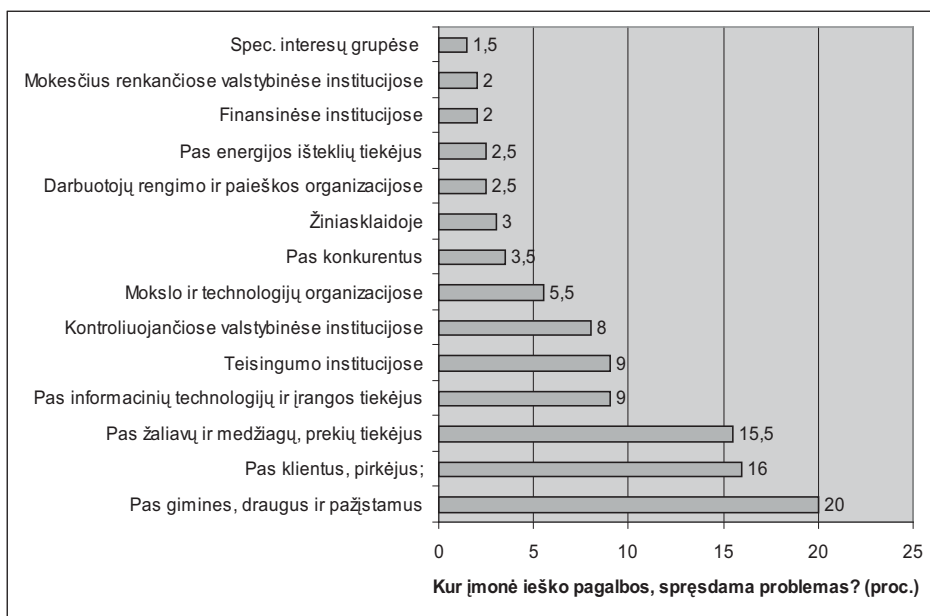
Taip pat siekta išsiaiškinti, kur dažniausiai yra ieškoma pagalbos: 20 proc. įmonių darbuotojai pagalbos dažniausiai ieško pas gimines, draugus ir pažįstamus, pas klientus, pirkėjus – 16 proc., pas žaliavų ir medžiagų, prekių tiekėjus – 15,5 proc., po 9 proc. pas informacinių technologijų ir įrangos tiekėjus bei teisingumo institucijose ir 8 proc. – kontroliuojančiose valstybinėse institucijose (žr. 6 pav.):

Deja, Lietuvos įmonių darbuotojai prastai informuoti apie savo įmonės ryšius su aplinka: apie tai, ar jų įmonė turi strateginių partnerių, priklauso kokioms nors asociacijoms ar tinklams, ar įmonė turi subrangovų (54,5 proc. to nežino, 29,5 proc. žino, jog įmonė nepriklauso asociacijoms, tinklams ar neturi strateginių partnerių, ir tik 16 proc. įmonių turi

partnerius). Nors 49 proc. įmonių yra sudariusios kontraktus su kitomis organizacijomis, kurios padeda plėtoti veiklą, 36 proc. įmonių darbuotojų to nežino. Bent jau 16 proc. įmonių samdo subrangovus – 50,5 proc. įmonių darbuotojų to nežino. Taip pat 50,5 proc. respondentų nežino ar bendradarbiavimo dėka būtų sutaupyta ir įgytas konkurencinis pranašumas,

Buvo siekiama išsiaiškinti, ar Lietuvos įmonės stengiasi išnaudoti naujas galimybes atsiradusias išorinėje aplinkoje. Išsiaiškinta, kad 56 proc. įmonių stengiasi nuolat vykdyti plėtrą ir kažką keisti, tačiau beveik tiek pat nesistengia išnaudoti galimybių: retkarčiais – 18,5 proc., 20,5 proc. – nes įmonės veikla pastovi, o 5 proc. įmonių vadovų naujų galimybių aplinkoje neieško (bent jau taip mano tų įmonių darbuotojai).

Visgi 52 proc. respondentų savo įmonę vertina kaip sugebančią lanksčiai keistis,



6 pav. Tyrimo duomenys apie aplinkos elementus padedančius Lietuvos įmonėms spręsti problemas (proc.)

keičiantis aplinkos sąlygoms, 27 proc. – nežino, ar jų įmonė lanksti, o nelanksčių įmonių yra 21 proc.

65 proc. įmonių tam tikromis formomis palaiko ryšius su visuomene, 19,5 proc. – ne ir 15,5 proc. – šito nežino. Dažnai tai vykdoma virtualioje erdvėje: išsamų internetinį puslapį turi 61 proc. įmonių, 16,5 proc. – turi, bet skurdų, o 16,5 proc. – neturi.

Išvados

Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonių ryšių sklaidą galima nagrinėti remiantis socialinių tinklų teorijos apibrėžtomis tarpusavio ryšių charakteristikomis, tokiomis kaip ryšių kiekis, dažnis, tankis, intensyvumas ir formos. Pagal jas nagrinėjant įvairių ryšių tipus įmonėse, galima atpažinti šių ryšių užmezgimo ir palaikymo motyvus ir jais pagrįsti jų sklaidą.

Įvertinus Lietuvos įmonių vidinės ir išorinės aplinkos įvairių elementų ryšių užmezgimo ir palaikymo formų ir motyvų skirtumus, galima pabandyti „nupiešti“ labiau linkusio užmegzti ir palaikyti ryšius darbuotojo įmonėje paveikslą:

- Aukštojo arba nebaigto aukštojo išsilavinimo (tyrimas rodo jog jie tikslingiau užmezga ir palaiko naudingus ryšius, naudingai praleidžia laisvalaikį);

- Vidutinio amžiaus (šie darbuotojai jau spėjo išvirtinti organizacijoje ir įgyto profesionalumo dėka užmezga įvairių naudingų ryšių su kolegomis, vadovais ir aplinka);

- Vienišas (negyvenąs šeimoje ar partnerystėje – šiems darbuotojams nereikia balansuoti tarp šeimos ir darbo, jie dažniau suderina kolegiškus ir asmeninius ryšius);

- Vykdantis individualią veiklą (iniciatyvūs, savo individualią gerovę

kuriantys asmenys motyvuoti užmegzti ir palaikyti kuo daugiau naudingų ryšių aplinkoje, siekdami individualios veiklos efektyvumo).

Pasirodo, abi lytys turi panašius kiekybinius poreikius užmegzti ir palaikyti ryšius, tačiau nuo lyties priklauso ryšių gylis ir jų užmezgimo bei palaikymo motyvai: moterys linkę sukurti gilius asmeninius santykius ir per jų darną bei dėl bendros sėkmingos socialinių-kultūrinių poreikių patenkinimo patirties tikisi gauti naudą savo karjere – t. y., dominuoja pirma emocionalusis, o tik po to naudos siekimo motyvas, o ryšiai – neformalūs, o štai vyrai iškart tikslingai ieško tinkamų ryšių adresatų, asmenybes susiedami su galimomis patirti naudomis, o nepasiteisinusius ryšius dažniau keičia naujais, atitinkančiais naudos motyvą..

Vertinant darbuotojų ir vadovų ryšius, jų sklaidą riboja darbuotojų pasąmonėje (nekvestionuojamų pagrindinių įsitikinimų lygmenyje, anot E. Schein (1992) organizacinės kultūros modelio) išvirtintęs klasikinis pritarimo valdžiai požiūris, pasak kurio valdžia atsiranda aukštesniajame visuomenės lygyje ir vadovaujantis įstatymais perduodama valdymo lygiais žemyn. Manoma, kad tai yra įmonės veiklos organizavimo pagrindas ir daugelis darbuotojų net neįsivaizduoja, jog gali būti kitaip, t. y. pavaldiniai mano, kad jų ryšių paskirtis yra kontrolė. Paradoksas, bet ankstesnis tyrimas (Staniulienė, 2009) rodo, jog vadovai iš tikrųjų labiau linkę neformaliai ir kolegiškai bendrauti su pavaldiniais nei šie iš vadovų laukia. Reiškia, giluminės kultūrinės nuostatos apie ryšius su vadovais nespėja keistis su laikmečiu ir kolegiškus santykius skatinančiomis vadybinėmis teorijomis, o skirtingos nuostatos galimai mažina iš vadovo ir pavaldinio ryšių gaudinamą naudą.

Vertinant įmonių ryšius su aplinka, pabrėžtina kad ryšių sklaidą šia kryptimi stabdo Lietuvos įmonių darbuotojų prastas informuotumas apie įmonės, kurioje dirba, ryšius su konkrečiais išorinės aplinkos elementais: subrangovais, strateginiais partneriais, asociacijomis. Dėl tos pačios priežasties nemažai įmonių darbuotojų miglotai supranta įmonės veiklos plėtros galimybes. Reiškia, ryšiai tarp vadovų ir pavaldinių nepakankamai užpildyti komunikacija „iš

viršaus į apačią“ (tyrimo rezultatai patvirtina, kad pavaldiniai teikia vadovams daugiau informacijos nei iš jų gauna).

Mažai bendraujama su profsąjungomis (tai patvirtina ir kiti tyrimai, pavyzdžiui, M. Gelūno (2010), specialiųjų interesų grupių, menkai siekiama konkurencinėje kovoje vienyti į turinčius bendrų interesų tinklus. Todėl tolimesnių tyrimų kryptimis galėtų būti organizacijų tinklaveikos sąlygų bei motyvų tyrimai.

Literatūra

1. Damkuvienė, M., Balčiūnas, S. (2010). The Influence of Relationship Efforts on Relationship Outcomes in a High Contact Service Environment // *Engineering Economics*, Vol. 21 Issue 3.
2. Gamble, T. K. (2010). *Communication Works*. New York: McGraw-Hill.
3. Gelūnas M., Profesinės sąjungos: su kuo ir už ką. Prieiga per Internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/427fcf3a38c93>>, [Žiūrėta: 2010 06 02].
4. Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // *American Journal of Sociology*, Vol.91.
5. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Staniulienė, S., Usonytė, L. (2009). Vadovų galių naudojimo Lietuvos įmonėse vadovų ir jų pavaldinių požiūrių palyginimas // *Organizacijų vadyma: sisteminiai tyrimai*. – VDU leidykla. ISSN 1392-1142. Nr. 50.
7. Thomas, G. F., Zolin, R., Hartman, J. L. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement // *Journal of Business Communication*, July, Vol. 46 Issue 3.

Straipsnis įteiktas: 2010 11 03

Parengtas publikuoti: 2010 11 30

Sonata STANIULIENĖ

SPREAD OF INTERNAL AND EXTERNAL LINKS IN LITHUANIAN COMPANIES

Summary

Organizational communication has great influence on individuals, groups and effectiveness of companies' activities. Although communication can occur only through created and maintained channel between the sender and the receiver of information.

The basic element of the organizational communication process is human – the employee of a company. He can initiate and maintain links inside a company or on the personal and institutional level maintain links with external elements of environment, invoked by his basic assumptions and motives.

Management theories pointed out the human factor and the significance of organizational com-

munication long time ago, but we still have a minor view on the basics of creating and maintaining links. It's inevitably important to analyze the factors of communication based links' development, seeking to avail of organizational communication benefits on times of global social networking.

Therefore the object of this research paper is internal and external links in Lithuanian companies and the main goal of the research is to estimate the spread of internal and external links in Lithuanian companies.

Firstly, the theoretical pattern of internal and external links in companies was proposed, and also

its elements were discussed. Secondly, the questionnaire was built with reference to the mentioned theoretical assumptions, then the research was performed and the data was processed by SPSS 17 software for Windows.

There were presented findings about the making of links and relationships maintained among employees, managers and their subordinates, the organization and elements of its environment.

Trying to draw a picture of an employee, which is a subject of making and maintaining links in companies, it appears as follows:

- High educated (such an employee makes links more purposefully, also his leisure pursuits are linked to usefulness);
- Middle-aged (such an employee has already made a dozen of useful links concerning his gained professionalism);
- Single (not married or living in partnership – such an employee doesn't need to divide his attention between job and family, he or she more easily matches collegial and personal relationships;

- Exercising an individual activity (a proactive employee creates his prosperity by his own, motivated by the argument that creating links and relationships with colleagues, managers and environmental elements brings him or her various benefits).

Women seek usefulness with the help of deep personal relationships, while men prefer creating more superficial relationships with a priori useful selected individuals.

The common classical approach to the authority acceptance is more profound and doesn't fit to time, although it is common in Lithuanian companies between manager-subordinate relationships and this limits the spread of internal and external links in Lithuanian companies.

Estimating the company's links with environmental elements, we can state, that the poor level of employees' privacy blocs the spread of external links in Lithuanian companies. It means that the links between managers and subordinates aren't properly filled with downwards communication and information; the latter statement is confirmed by the research results.