

TYTUVĖNŲ GIMNAZIJOS VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PROCESO VEIKSMINGUMO VERTINIMAS

Jolanta Navakauskytė, Daiva Kazlauskienė
Šiaulių valstybinė kolegija
Lietuva

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamas vidinės komunikacijos proceso veiksmingumas Tytuvėnų gimnazijoje. Pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama vidinės komunikacijos organizacijoje gerinimui, nes efektyvi vidinė komunikacija – vienas svarbiausių veiksnių, galinčių nulemti sėkmingą organizacijos veiklą. Vidinė komunikacija kuria darnius darbuotojų ir vadovybės tarpusavio santykius, stiprina motyvaciją bei užtikrina efektyvią informacijos sklaidą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų. Straipsnyje išanalizuota ir susisteminta mokslinė literatūra, siekiant apibrėžti komunikacijos sampratą ir rūšis organizacijoje bei apibūdinti vidinės komunikacijos palaikymo priemones, metodus ir proceso trukdžius. Empirinių duomenų analizė parodė, kad įstaigoje vyksta aktyvi abipusė komunikacija ir palaikomas glaudus tarpusavio ryšys tarp administracijos atstovų ir darbuotojų. Tyrimo metu taip pat nustatyti pagrindiniai darbuotojų bendravimo su administracijos atstovais ir bendradarbiais trukdžiai. Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad vidinės komunikacijos procesas Tytuvėnų gimnazijoje yra veiksmingas ir padeda įgyvendinti numatytus organizacijos tikslus.

Reikšminiai žodžiai: komunikacija, vidinė komunikacija, procesas, informacija.

Įvadas

Temos aktualumas. Informacinės visuomenės amžiuje sparčiai didėjančios informacijos apimtys įpareigoja organizacijas rūpintis vidiniais informacijos valdymo procesais. Norint užtikrinti efektyvų darbą organizacijoje, būtina nuolat keistis savalaikę, tikslią ir kokybišką informaciją. Informacija – komunikacijos pagrindas. Komunikacija turi tenkinti grupių ir individų lūkesčius, leisdama jiems efektyviai atlikti savo pareigas. Vidinės komunikacijos tema yra aktuali kiekvienam vadovui, nes tai yra stabilaus organizacijos veikimo pagrindas. Veiksminga informacijos sklaida didina darbuotojų motyvaciją ir lojalumą organizacijai, todėl darbdavio užduotis – užtikrinti, kad visa svarbi informacija pasiektų darbuotojus laiku ir nepakitusi. Gera vidinė komunikacija skatina efektyviai dirbti ir įgyvendinti organizacijos tikslus. Todėl viena iš būtinų priemonių, padedančių siekti organizacijoje bendrų tikslų, yra efektyvūs komunikaciniai procesai. Būtina nuolat stebėti, analizuoti ir tobulinti komunikacinius procesus organizacijoje, kad būtų pasiekti geriausi rezultatai ir įgyvendinti užsibrėžti tikslai.

Tyrimo problema. Kiekvienos organizacijos egzistavimui labai svarbus komunikavimas, nes tai susiję su idėjomis, prasmėmis, žinių mainais tarp grupės narių. Neįmanomas joks sprendimų, tikslų perdavimo darbuotojams procesas be komunikacijos kanalų. Pagrindinė efektyvios vidinės komunikacijos organizacijoje problema – retai atliekami išsamūs visos vidinės organizacijos komunikacijos tyrimai. Ši sritis nėra plačiai nagrinėjama, trūksta informacijos, kaip šiuolaikinės komunikavimo priemonės veikia sprendimų priėmimo procesus, bendravimą, tarpusavio ryšius organizacijose. Todėl tyrimo problema formuluojama klausimu: ar vidinės komunikacijos procesas Tytuvėnų gimnazijoje yra veiksmingas, siekiant įgyvendinti numatytus organizacijos tikslus?

Tyrimo objektas – vidinės komunikacijos procesas Tytuvėnų gimnazijoje.

Tyrimo tikslas – įvertinti Tytuvėnų gimnazijos vidinės komunikacijos proceso veiksmingumą.

Tyrimo tikslui pasiekti iškelti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti komunikacijos sampratą ir rūšis organizacijoje.
2. Apibūdinti vidinės komunikacijos palaikymo priemones, metodus ir proceso trukdžius.
3. Iširti Tytuvėnų gimnazijos vidinės komunikacijos proceso veiksmingumą lemiančius veiksnius.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros šaltinių analizė, sisteminimas ir apibendrinimas, anketinė Tytuvėnų gimnazijos darbuotojų ir administracijos atstovų apklausa internetu, statistinė tyrimo duomenų analizė.

Komunikacijos organizacijoje samprata

Komunikacija yra plati sąvoka, kurią nagrinėja daugelis Lietuvos ir užsienio autorių. Kiekviena organizacija siekia efektyviai dirbti ir valdyti informaciją, todėl komunikacija yra vienas pagrindinių elementų, užtikrinančių šį tikslą. Jei organizacijoje taisyklingai perduodama

informacija ir suprantama jos vertė, galima pasiekti aukštų veiklos rezultatų. Siekiant suvokti komunikacijos svarbą organizacijoje, reikia išsiaiškinti pačią komunikacijos sampratą. Tarptautinių žodžių žodyne (2008) pateikiamos tokios sąvokos „komunikacija“ (lot. *communicatio* – pranešimas) reikšmės: sužinojimas, bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais. Ši sąvoka nagrinėta daugiau nei 40 įvairių disciplinų, todėl mokslininkų pateikiami jos apibrėžimai gana įvairūs (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

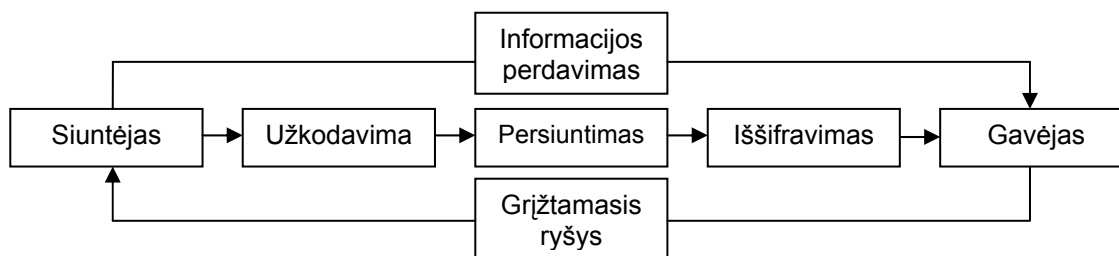
Sąvokos komunikacija apibrėžimai

Autorius, metai	Sąvokos apibrėžimas
L. S. Naginavičienė, 2010	Komunikacija reiškia abipusį keitimąsi informacija, mintimis kalbant, gestais, mimika, elgesiu, raštu, kai šis procesas paveikia abi puses – tiek informacijos siuntėją, tiek gavėją.
V. Cheptavičienė, 2003	Komunikacija – procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis.
V. Baršauskienė, 2002	Komunikacija – tai dvišalis veiksmas, tai bendravimo, keitimosi informacija procesas visuomenėje, kuris realizuojamas kalboje išartu ar parašytu tekstu.
H. A. Simon, 2003	Komunikacija organizacijose yra dvipusis procesas: jį sudaro įsakymų, informacijos ir patarimų perdavimas sprendimų priėmimo centrui ir šiame centre priimtų sprendimų perdavimas kitoms organizacijos dalims.
J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. Jr. Gilbert, 1999	Komunikacija suprantama kaip procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis.
S. P. Robbins, 2003	Komunikacija – prasmės mainų procesas tarp grupės narių, kurio metu vyksta prasmės perdavimas ir jos suvokimas.
G. Dubauskas, 2006	Komunikacija – tai procesas, kurio metu žmonės, perduodami simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Virbaliene (2011)

Visuose 1 lentelėje pateiktuose komunikacijos apibrėžimuose akcentuojamas pagrindinis šio proceso elementas – pasikeitimas informacija, įprasminantis bendravimą tarp informacijos siuntėjo ir gavėjo. Kiekviena organizacija siekia efektyvios komunikacijos ir čia galima išskirti pagrindinius 5 žingsnius, siekiant efektyvaus informacijos priėmimo: *informacija gaunama; informacija suprantama; informacija priimama (akceptuojama); informacija panaudojama; grįžtamasis ryšys* (Targamadžė, 1996).

Komunikacijos procesas – dvipusis reiškinys, negalimas be siuntėjo ir gavėjo. Siuntėjo perduodama informacija turi būti tinkamai užkoduojama ir tiksliai persiunčiama patikimomis priemonėmis, kad informacijos gavėjas galėtų teisingai gautą informaciją iššifruoti (žr. 1 pav.).



1 pav. Komunikacijos proceso modelis

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Baršauskiene, Janulevičiūte-Ivaškevičiene (2007)

Remiantis tradiciniu komunikacijos proceso modeliu, siuntėjas yra atsakingas už savalaikį informacijos pateikimą ir aiškumą, kad gavėjas galėtų suvokti gautą informaciją taip, kaip siuntėjo numatyta. Tuo tarpu gavėjas yra atsakingas už informacijos teisingą supratimą ir grįžtamojo ryšio palaikymą (Vaicekauskaitė, Veršinskienė, 2011). Labai svarbu parinkti kokybiškas informacijos perdavimo priemones, sukurti saugius kanalus žiniai perduoti ir tokiu būdu užtikrinti efektyvią komunikaciją organizacijoje.

Bendriausia prasme organizacijos komunikacija skirstoma į **vidinę**, vykstančią organizacijos viduje, bei **išorinę**, vykstančią tarp organizacijos ir jos klientų, partnerių, akcininkų ar visuomenės. Vidinė organizacijos komunikacija yra susijusi su informacijos sklaida organizacijos viduje, mokymosi procesais, grupiniu darbu, inovacijomis ir bendrų sprendimų priėmimu (Van Riel, Fombrun, 2007).

Nagrinėjant komunikacijos sampratą, svarbu išsiaiškinti, kokias funkcijas ji atlieka organizacijoje. Robbins (2003) nurodo 4 komunikacijos funkcijas:

1. **Kontrolės** funkcija komunikacijos procese įgyvendinama per normatyvus, formalius dokumentus, pareigas, kurių darbuotojas privalo laikytis. Egzistuojant neformaliai bendravimo

tipui, bendradarbiai lygindami vienas kito darbus taip pat atlieka kontrolės funkciją per komunikavimą.

2. **Motyvavimo** funkcija pasireiškia per vadovų ir pavaldinių bendravimą – vadovai teikia rekomendacijas, kaip geriau atlikti darbą, pataria, moko, tuo tarpu pavaldiniai teikia grįžtamąjį ryšį apie savo pasiekimus.

3. **Emocinės išraiškos** funkcija skatina socializaciją, kas labai svarbu efektyviai organizacijos veiklai užtikrinti. Jei darbuotojas savo socialinėje grupėje jaučiasi gerai, jis dirba efektyviai.

4. **Informavimo** funkcija yra susijusi su sprendimais ir jų įgyvendinimu. Vadovas suteikia informaciją pavaldiniams, kurie įgyvendina organizacijos tikslus, panaudodami gautą informaciją. Esant grįžtamajam ryšiui, vadovui suteikiamos galimybės identifikuoti problemines vietas ir jas spręsti.

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

Vidinės komunikacijos organizacijoje rūšys

Vidinė komunikacija organizacijoje – reikšmingas ir išsamios analizės reikalaujantis procesas. Antonis (2005) teigia, kad komunikacija yra esminis organizavimo procesas, nes organizavimui reikia organizacijos narių sutelkimo kartu tam, kad būtų pasiektas tikslas.

Pasak mokslininkų, komunikacijos procesas yra priklausomas nuo konteksto: nuo dalyvių skaičiaus ir vaidmenų, komunikacijos kanalų ir priemonių, erdvės ir laiko, kultūrinės aplinkos, tikslų bei turinio. Atsižvelgiant į šiuos veiksnius, atitinkamai klasifikuojama organizacijos vidinė komunikacija. Komunikacijos įvairovę organizacijose plačiai analizuoja Butkus (2003). Jis išskiria tokias pagrindines vidinės komunikacijos organizacijoje rūšis:

1. **Verbalinė ir neverbalinė komunikacija.** Pagrindinis būdas perduoti pranešimus – komunikavimas žodžiu, kurio vienas iš didžiausių privalumų yra greitis ir tiesioginis grįžtamasis ryšys. Tiesioginis bendravimas žodžiu yra interaktyvus, todėl jis skirtingų autorių vertinamas kaip vienas efektyviausių komunikacijos būdų. Komunikacijos proceso metu siunčiamus pranešimus stipriai veikia ir neverbalinė (nežodinė) komunikacija – kūno judesiai, intonacija, pabrėžiami žodžiai, veido išraiška, drabužiai, poza bei fizinis artumas tarp siuntėjo ir gavėjo (Robbins, 2003). Neverbalinė kalba bendravime yra tiek pat svarbi kaip ir verbalinė: ji padeda geriau išreikšti norimą mintį tuomet, kai vien žodžiais norimo efekto pasiekti nepavyksta.

2. **Formali ir neformali komunikacija.** Analizuodami formalųjį komunikavimą, Stoškus ir Beržinskienė (2005) pažymi, kad kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą struktūrą, kuria remiantis realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai. Pasak mokslininkų, tokiu atveju informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais griežtai atitinka organizacijos hierarchinę struktūrą ir yra kontroliuojamas vadovų. Neformali komunikacija organizacijoje oficialiai nesankcionuota, tačiau egzistuoja šalia kryptingai kuriamų formaliųjų informacijos perdavimo būdų. Neformali komunikacija vyksta asmeninių ir socialinių santykių tinklais, kurie susiformuoja spontaniškai. Poreikis neformaliai komunikuoti išauga, kai oficialiosios informacijos priemonės (vadovybė) nepakankamai tenkina darbuotojų poreikius (Robbins, 2003).

3. **Vertikali ir horizontali komunikacija.** Vertikalią komunikaciją gali būti traktuojama kaip informacijos perdavimo ir priėmimo procesas skirtinguose organizacijos hierarchijos lygiuose. Vertikaloje komunikacijoje informacija keliauja organizacijos komandų grandine žemyn arba aukštyn (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999). Pagrindinis vertikalią komunikaciją „žemyn“ tikslas – patarti, informuoti, nurodyti, instruktuoti ir įvertinti darbuotojus bei pateikti organizacijos nariams žinių apie įstaigos tikslus ir politiką. Komunikacijos priešinga kryptimi (iš apačios į viršų) pagrindinis tikslas – pateikti aukštesniems valdymo lygiams informaciją apie tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose. Tokia komunikacija – tai ataskaitos apie atliktą darbą, pasiektą pažangą, pasiūlymai, paaiškinimai ir pagalbos ar sprendimo prašymai. Komunikacija, vykstanti tarp to paties hierarchinio lygio darbuotojų ar padalinių, vadinama horizontaliaja. Remiantis Robbins (2003), horizontalus komunikavimas dažniau sukuriamas neformaliai, kad būtų galima aplenkinti vertikalios hierarchijos ir paspartinti veiksmus.

Siekiant, kad vidinė komunikacija organizacijoje būtų efektyvi ir vyktų sklandžiai, turėtų būti taikomos visos išvardintos komunikacijos rūšys ir stebimas jų poveikis organizacijai ir jos darbuotojams.

Vidinės komunikacijos organizacijoje priemonės ir metodai

Vidinės komunikacijos organizacijoje efektyvumas labai priklauso nuo komunikacijos struktūros, jos skleidimo būdų ir turinio. Kaip teigia Matkevičienė (2005), siekdama efektyvios komunikacijos, organizacija turi pasirinkti atitinkamus metodus komunikacinei veiklai vykdyti,

komunikacijos priemonės turi būti adekvačios auditorijai, pranešimo turiniui. Autorės teigimu, pranešimus organizacijoje geriausiai perduoti įvairiomis komunikacijos formomis: žodine, rašytine, vaizdo forma, taip pat rekomenduojama šias formas derinti.

Daugelis mokslininkų (Stoner ir kt. 1999; Robbins 2003; Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007) savo darbuose išskiria 2 pagrindinius komunikavimo metodus:

- **Žodžiu.** Su žodine komunikacija susiduriama pokalbių, susirinkimų, pasitarimų, konferencijų metu, o vadovai su savo darbuotojais žodžiu dažniausiai bendrauja, kai reikia daryti pranešimus, pristatyti ataskaitas, švenčių proga pasveikinti kolegas, aptarti iškilusias problemas, rasti jų sprendimą ar išsiaiškinti konfliktą.

- **Raštu.** Organizacijose informacija raštu perduodama informaciniais biuleteniais, įsakymais, blankais, anketomis, taip pat rengiami ir nuolat aktualia informacija papildomi stendai.

Pastaruoju metu populiariu tapo bendrauti elektroniniu paštu, o skubi ir svarbi informacija siunčiama faksu. Informacijos perdavimas raštu – greitas ir efektyvus komunikacijos būdas, nes žinios iš karto pasiekia visus darbuotojus. Taip pat nereikia specialiai nutraukti savo darbo ir iš anksto organizuoti susitikimų, derinti jų laiko.

Bumblytė ir Ramanauskaitė (2004) išskiria svarbiausias vidinės komunikacijos priemones: spausdintiniai periodiniai organizacijos leidiniai; intranetas; elektroninis ir paprastas paštas; įvairių veiklos dokumentų paviešinimas; skelbimų lentos; garsinė ir vaizdinė medžiaga.

Ulevičius (2006) šių priemonių sąrašą papildo tokiais vidinės komunikacijos įrankiais: telefonas; organizacijos interneto puslapis; organizacijos vadovo, įvairių padalinių vadovų laiškai darbuotojams; visuotiniai ar padalinių susirinkimai; organizacijos veiklos ataskaitos; darbuotojų darbo efektyvumo vertinimai; seminarai, mokymo programos.

Labai svarbu tinkamai pasirinkti vidinės komunikacijos įrankį. Rekomenduojama prieš nusprendžiant, kokius įrankius naudoti, atlikti analizę, padėsiančią nustatyti, kokio dydžio yra informacijos trūkumas kiekvienu klausimu ir kokie komunikacijos kanalai labiausiai tinka jam sumažinti.

Galima daryti išvadą, kad sklandūs organizacijos vidinės komunikacijos procesai ir tinkamai išnaudotos komunikacijos priemonės sudaro sąlygas ne tik darbuotojams efektyviai komunikuoti tarpusavyje, bet ir kurti, kaupti bei dalintis žiniomis apie organizaciją.

Vidinės komunikacijos proceso trukdžiai

Siekiant efektyvios komunikacijos organizacijoje, dažnai atsiranda įvairiausių trukdžių. Pasak Neverausko ir Rastenio (2001), perduodant informaciją, ji sąmoningai ar nesąmoningai šiek tiek iškraipoma. Iškraipymų gali atsirasti ir tada, kai vadovai gauna filtruotą informaciją – viena atmetama, o kita akcentuojama. Informaciją gali iškreipti ir skirtingas informacijos iš viršaus ar iš apačios vertinimas: kai iš aukštesniųjų lygių gaunama informacija absoliučiai tikima, o informacija iš žemesniųjų lygių laikoma nepatikima. Taip pat informacijos kokybė nukenčia, jei yra perduodama per kelis asmenis. Tai tampa rimta problema organizacijose su daug hierarchinių lygių, nes su kiekvienu lygiu dalis informacijos prarandama.

Baršauskienė (2002) komunikacijos kliūtis skirsto į:

- **organizacines;**
- **individualias.**

Organizaciniai barjerai susiję su įvairiais trukdžiais formaliuose komunikacijos kanaluose, atsirandančiais dėl skirtingų tikslų, darbuotojų padėties skirtumų, specializacijos:

- organizacijos struktūra (kuo organizacija didesnė, kuo turi daugiau vadovavimo lygmenų, tuo informacija sunkiau pasiekia žemesnių grandžių darbuotojus);
- informacijos perteklius (informacijos gausa tiek pat žalinga, kiek ir jos stoka, nes žmonės turi ribotas galimybes apdoroti duomenis);
- pranešimų sudėtingumas (esminę informaciją reikia suformuluoti taip, kad ji būtų suprantama visiems darbuotojams);
- statuso santykiai (žemesnio lygmens darbuotojai turi būti atidūs siųsdami pranešimus vadovams ir kalbėti tik itin svarbiais klausimais);
- pasitikėjimo stoka (pranešimo gavėjo pasitikėjimą pranešimo turiniu nulemia siuntėjo patikimumas).

Prie individualių komunikacijos barjerų galima priskirti šiuos Baršauskienės (2002) išskirtus dažniausiai pasitaikančius komunikacijos barjerus:

- skirtingas informacijos interpretavimas;
- kalbėjimo ir klausymo įgūdžių stoka;
- pašnekovų emocinė reakcija;
- verbalinės ir neverbalinės informacijos neatitikimas;
- socialinė padėtis.

Stoner ir kt. (1999) įvardija dar vieną stiprų komunikavimo barjerą – emocines reakcijas (pyktis, neapykanta, baimė, varžymasis). Šie veiksniai turi įtakos informacijos perdavimo ir supratimo procese. Mokslininkų teigimu, prieštaringa žodinė ir nežodinė komunikacija pasireiškia tada, kai siunčiamą žinių veikia nežodiniai veiksniai, pavyzdžiui, kūno judesiai, drabužiai, atstumas ir pan.

Nepasitikėjimas taip pat turi didelės įtakos komunikacijos procese ir suprantamas kaip svarbus komunikacijos proceso barjeras. Jeigu darbuotojai nepasitiki savo vadovais, jų bendravimas yra komplikuoatas, tokiu atveju yra didelė tikimybė, kad siunčiama informacija bus iškraipoma, o priimama informacija darbuotojui nebus patikima (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003).

Baršauskienė ir Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2007) nagrinėja komunikacijos barjerus, galinčius atsirasti dėl netinkamo komunikacijos kanalo parinkimo. Pasirinkus netinkamą informacijos perdavimo priemonę, informacija gali būti iškraipyta. Virbalienės (2011) teigimu, informacijos siuntėjas ir gavėjas yra skirtingi, skiriasi jų amžius, patirtis, vertybės, todėl komunikacija tarp jų tampa sudėtingesnė. Sunku rasti tokią organizaciją, kurioje vyrautų vienmečiai, panašių įsitikinimų, požiūrio asmenys, todėl bendravimas dažnai tampa sudėtingesnis ir ne toks efektyvus.

Kaip teigia Virbalienė (2011), efektyvi komunikacija nėra vienpusis procesas, čia dalyvauja 2 šalys – siuntėjas ir gavėjas, kurioms tenka vienoda atsakomybė. Tad vienam ar kitam komunikacijos proceso dalyviui suklydus, bendravimas tinkamai nefunkcionuos ir gali sukelti daug rūpesčių.

Tyrimo organizavimas ir metodika

Tytuvėnų gimnazijos vidinės komunikacijos tyrimui pasirinktas aprašomojo pobūdžio tipas, kuriuo siekiama apibūdinti įmonės vidinės komunikacijos procesą, konkrečias organizacijos taikomas komunikavimo priemones, jų poveikį ir reikšmę įmonės veiklos sėkmei užtikrinti. Taikytas kiekybinio tyrimo metodas, kuriuo veiksnių visuma suteikia galimybę gauti statistiškai reikšmingų žinių apie Tytuvėnų gimnazijos vidinę komunikaciją.

Tyrimo etika. Respondentams tyrimo tikslas buvo nurodytas aiškiai, buvo paaiškinta, kaip pildyti apklausos anketą. Atliekant tyrimą, laikytasi pagarbos asmens orumui, geranoriškumo ir teisingumo principų. Tiriamiesiems buvo garantuotas duomenų saugumas. Apklausos anketose nebuvo prašoma nurodyti vardo ir pavardės, todėl tyrimo anonimiškumu tikėtasi surinkti autentiškus, respondentų suvokimą atitinkančius atsakymus. Pažadėta skelbti tik statistiškai apdorotus bendrus tyrimo duomenis, neatskleidžiant konkrečių apklausos dalyvių duomenų.

Tyrimo instrumentas. Siekiant iširti Tytuvėnų gimnazijos vidinę komunikaciją ir išsiaiškinti organizacijos narių nuomones, sudarytos 2 apklausos anketos: atskirai administracijos atstovams ir darbuotojams. Tytuvėnų gimnazijos narių apklausą nuspręsta vykdyti internetinės apklausos būdu, nes tai modernus, pigus ir greitas tyrimo būdas, nesukeliantis respondentams papildomų rūpesčių dėl užpildytos anketos gražinimo, rašymo priemonių paieškos ir pan. Taip pat internetiniuose tyrimuose yra išvengiama apklausų atlikėjų įtakos apklausos rezultatams, respondentai pateikia išsamesnius bei nuoširdesnius atsakymus. Tyrimo klausimai buvo sudaryti remiantis mokslinės literatūros analizės teiginiais.

Tyrimo imtis. Tiriamųjų populiaciją sudaro Tytuvėnų gimnazijos darbuotojai. Empirinio tyrimo imtis buvo formuojama atsitiktinės atrankos būdu. Statistinis imties dydžio nustatymas buvo atliekamas naudojant Paniotto formulę: $n = 1 / (\Delta^2 + 1/N)$, kur: n – reikiamas respondentų skaičius; Δ – paklaida (nuo 1 proc. iki 5 proc.); N – visumos narių skaičius.

Tytuvėnų gimnazijos direktorės duomenimis, 2013 metų pabaigoje šioje organizacijoje dirbo 89 žmonės, iš kurių 5 administracijos atstovai ir 84 darbuotojai. Tam, kad nereikėtų apklausti visų gimnazijos darbuotojų, pagal Paniotto formulę buvo apskaičiuota, kiek reikia apklausti tiriamųjų, norint gauti statistiškai patikimus duomenis, kai $N = 89$: $n = 1 / (0,05^2 + 1/89) = 73$ nariai.

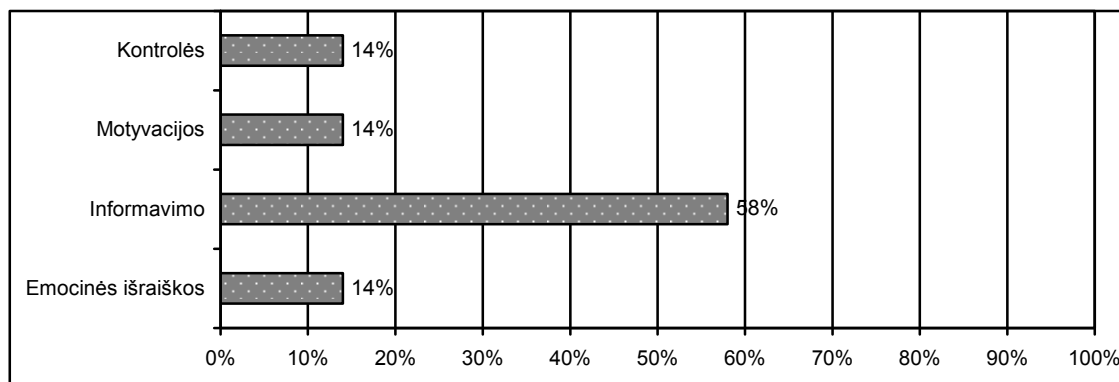
Pagal formulę matyti, kad pakanka apklausti 73 tiriamosios organizacijos narius, norint gauti pakankamai statistiškai patikimus duomenis. Apklausos vykdymo laikotarpiu nuorodos į internetinę anketą buvo išsiųstos elektroniniu paštu kiekvienam Tytuvėnų gimnazijos darbuotojui asmeniškai. Iš jų savo atsakymus pateikė 4 administracijos atstovai (anketų grįžtamumo kvota – 80 proc.) ir 62 darbuotojai (anketų grįžtamumo kvota – 74 proc.). Statistiškai apdorotos 66 apklausos anketos. Tyrimo duomenys buvo apdoroti MS Excel 2009 programa.

Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Demografinės informacijos apie tyrime dalyvavusių respondentų analizė. Tytuvėnų gimnazijos darbuotojų internetinės apklausos metu apklausti 66 respondentai, iš kurių 4

administracijos atstovai, 54 mokytojai, 3 specialistai ir 5 ūkio darbuotojai. Apklausoje dalyvavo 55 moterys (83 proc.) ir 11 vyrų (17 proc.). Daugiausia apklaustųjų buvo 25–45 m. ir 46–65 m. Apklausoje rezultatai parodė, kad Tytuvėnų gimnazijos darbuotojai šioje įstaigoje dirba pakankamai ilgai. Didžioji dalis darbuotojų (47 proc.) čia dirba jau 6–10 metų, o dirbančiųjų daugiau nei 10 metų dalis ne ką mažesnė (38 proc.). Tokie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad gimnazijoje dirba lojalūs, gerai pažįstantys savo organizaciją ir bendradarbius asmenys, nes tiek laiko kartu dirbantys žmonės vieni kitiems tampa artimi ir kur kas laisviau komunikuoja. Glaudus tarpusavio bendravimas leidžia geriau įsitraukti į organizacijos veiklą.

Vidinės komunikacijos proceso veiksmingumo analizė Tytuvėnų gimnazijoje. Nagrinėjant komunikacijos procesą, svarbu išsiaiškinti, kokias funkcijas ji atlieka organizacijoje. Administracijos atstovų apklausoje prašyta įvertinti, kokias komunikacijos funkcijas jie atlieka dažniausiai bendraudami su darbuotojais (žr. 2 pav.).



2 pav. Pagrindinės komunikacijos funkcijos gimnazijoje (N = 4)

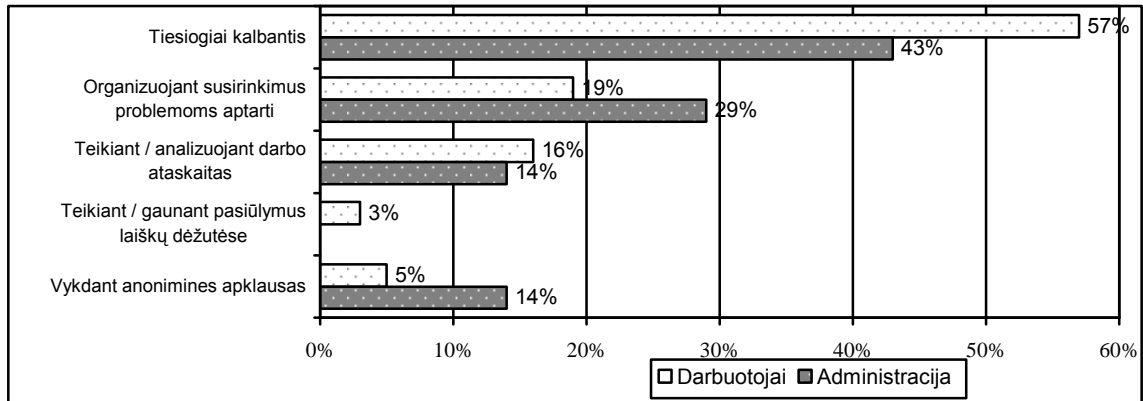
Analizuojant tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad Tytuvėnų gimnazijoje komunikacija atlieka visas funkcijas, tačiau pagrindinė jų yra informavimo (58 proc.). Įstaigos administracijos atstovai komunikodami dažniausiai suteikia informaciją darbuotojams, kurie tiesiogiai įgyvendina organizacijos tikslus, panaudodami gautą informaciją.

Respondentų buvo prašoma įvertinti, ar gimnazijoje vyksta abipusė komunikacija, t. y. ar palaikomas grįžtamasis ryšys ir tarpusavio sąveika. Visi apklaustieji administracijos atstovai patvirtino, kad abipusė komunikacija vyksta, o pateikus tam tikrą informaciją darbuotojams visada prašoma grįžtamojo ryšio, kad būtų galima įsitikinti, jog nekilo klausimų ir informacija suprasta teisingai. Administracijos atstovai taip pat gerai (75 proc.) ir labai gerai (25 proc.) įvertino susikalbėjimo, t. y. savalaikės informacijos gavimo, tarp darbuotojų ir administracijos procesą.

Dauguma gimnazijos darbuotojų teigiamai įvertino abipusę komunikaciją su administracijos atstovais. Net 61 proc. respondentų teigė kasdien komunikuojantys su vadovais, o bent keletą kartų per savaitę su jais pabendrauja dar 34 proc. darbuotojų. Grįžtamasis ryšys su administracijos atstovais, daugumos apklaustųjų darbuotojų nuomone, taip pat sėkmingai palaikomas. Daugiau nei pusė respondentų (53 proc.) atsakė, kad komunikuojant su administracijos atstovais iš jų visada reikalaujama grįžtamojo ryšio, o 38 proc. pareiškė, kad toks ryšys palaikomas dažnai. Apklausoje rezultatai parodė, kad dauguma respondentų (63 proc.) visiškai patenkinti komunikacija su administracijos atstovais, o 27 proc. darbuotojų tokia komunikacija tiesiog tenkina. Galima daryti išvadą, kad tiriamosios mokyklos formaliame komunikacijos tinkle informacija sėkmingai sklinda tiek vertikaliai iš viršaus į apačią („žemyn“), tiek vertikaliai iš apačios į viršų („aukštyn“).

Išsiaiškinus, kad tiriamojoje gimnazijoje sėkmingai vyksta tarpusavio bendradarbiavimas ir palaikomas grįžtamasis ryšys tarp administracijos atstovų ir darbuotojų, svarbu įvardyti ir pagrindinius būdus, kuriais dažniausiai palaikomas grįžtamasis ryšys (žr. 3 pav.). Iš apklausoje rezultatų matyti, kad administracijos atstovų ir darbuotojų nuomonės beveik sutampa. Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad pagrindinis būdas grįžtamajam ryšiui tarp administracijos ir darbuotojų palaikyti yra tiesioginis pokalbis. Tai patvirtino net 57 proc. darbuotojų ir 43 proc. administracijos atstovų. Galima daryti išvadą, kad darbuotojai, kurie gali atvirai bendrauti su vadovais, t. y. išsakyti pastebėjimus, siūlyti idėjas, išreikšti nepasitenkinimą, yra motyvuotesni siekti geresnių rezultatų ir labiau patenkinti darbu. Taip pat pakankamai dažnai mokykloje organizuojami susirinkimai problemoms aptarti. Šį būdą grįžtamajam ryšiui palaikyti labiau taiko administracijos atstovai (29 proc.). Taikydami šį būdą, įstaigos vadovai gauna informaciją, iš

kurios gali pasisemti idėjų, kaip pagerinti organizacijos veiklą. Darbuotojai savo pasiūlymus ir pastebėjimus administracijai gali išreikšti ir teikdami darbo ataskaitas. Iš apklausos rezultatų matyti, kad šį būdą taiko 16 proc. darbuotojų. 14 proc. administracijos atstovų taip pat nurodė, kad analizuodami darbuotojų ataskaitas sulaukia iš jų grįžtamojo ryšio. Tai pakankamai formalus būdas, dažniausiai privaloma darbuotojų veiklos dalis, tačiau ne ką mažiau informatyvus už tiesioginį pokalbį ar diskusiją susirinkime, nes atspindi realią darbuotojo būseną ir jo veiklos indėlį organizacijai.



3 pav. Būdai, kuriais gimnazijoje palaikomas grįžtamas ryšys tarp administracijos ir darbuotojų (N = 4; N = 62)

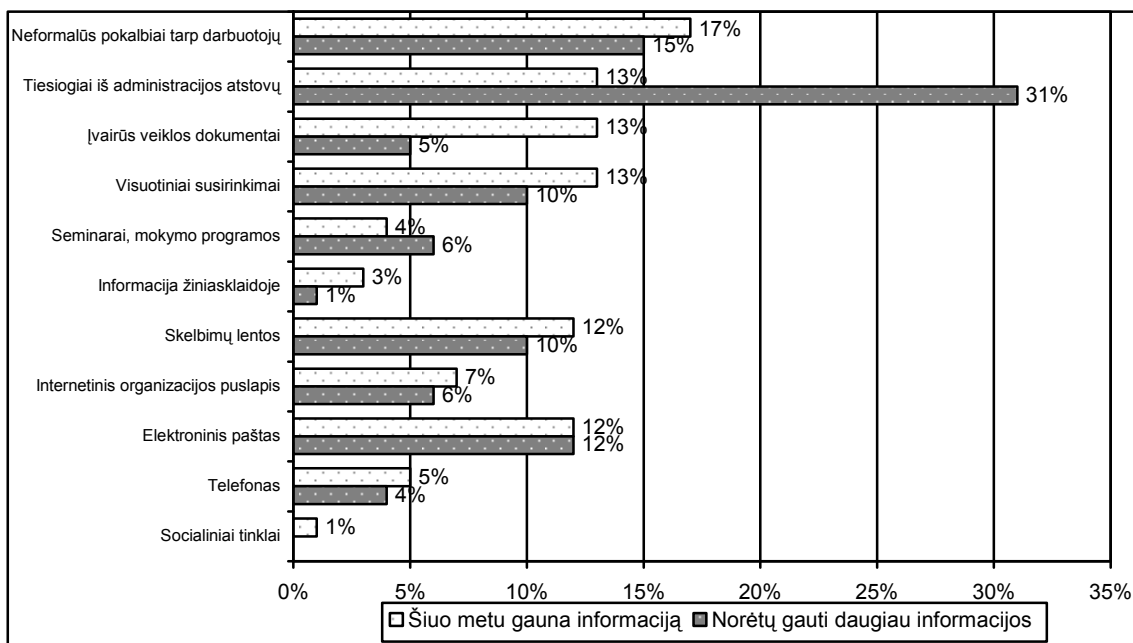
Tyrimo metu nustatyta, kad dalis darbuotojų (3 proc.) savo nuomonę išreiškia teikdami pasiūlymus laiškų dėžutėse arba dalyvaudami anonimines apklauses (5 proc.). Tačiau tokių darbuotojų yra labai mažai ir dažniausiai stengiamasi aktyviai dalyvauti, suteikiant administracijos atstovams grįžtamąjį ryšį. Tuo tarpu administracijos atstovai gana dažnai taiko anonimes apklausas, siekdami sulaukti iš darbuotojų grįžtamojo ryšio (14 proc.). Yra tikimybė, kad dalis darbuotojų gali bijoti tiesiogiai vadovams išsakyti savo nuomonę ar pateikti konkrečius pasiūlymus vienai ar kitai problemai išspręsti. Neįvardindamas savo asmenybės darbuotojas gali pateikti net labai svarbios informacijos ar išreikšti originalių idėjų. Norint pasiekti efektyvių rezultatų, būtina taikyti įvairius būdus grįžtamajam ryšiui palaikyti. Iš apklausos rezultatų apie administracijos atstovų ir darbuotojų tarpusavio bendravimą galima daryti išvadą, kad Tytuvėnų gimnazijoje sėkmingai palaikoma 2 rūšių vertikalią komunikaciją:

- vienpusė komunikacija su grįžtamoju ryšiu, nes administracijos atstovai paskirsto informaciją darbuotojams ir siekia grįžtamojo ryšio, kaip pateikta informacija buvo priimta ir suprasta;
- dvipusė komunikacija, nes tarp administracijos atstovų ir darbuotojų pakankamai laisvai tarpusavyje bendraujama ir keičiamasi informacija.

Nemažiau už administracijos atstovų ir darbuotojų komunikaciją reikšmingas ir darbuotojų tarpusavio bendravimas, leidžiantis geriau įsitraukti į organizacijos veiklą, skatinantis komandinį darbą ir žinių mainus. Net 92 proc. apklaustųjų darbuotojų teigė kasdien komunikuojantys su bendradarbiais. Iš apklausos rezultatų matyti, kad tarpusavio komunikacija tarp darbuotojų vyksta ir kolegos aktyviai bendradarbiauja.

Toliau apklausoje norėta išsiaiškinti, kokiais metodais dažniausiai tiriamojoje įstaigoje perduodama ir gaunama informacija. 75 proc. apklaustų administracijos atstovų teigė, kad dažniausiai informaciją perduodantys žodžiu. Mokyklos darbuotojai taip pat atsakė, kad dažniausiai informacija tiek iš administracijos (73 proc.), tiek iš bendradarbių (95 proc.) gaunama žodžiu. Didesnis informacijos raštu kiekis respondentus pasiekia tik iš administracijos atstovų. Vadinas, šioje organizacijoje dažniau palaikomas tiesioginis kontaktas, todėl informacijos perdavimo procesai vyksta sklandžiau, greičiau ir informacija mažiau iškraipoma.

Siekiant efektyvios komunikacijos įstaigoje turi būti parinktos atitinkamos ir auditorijai priimtinos priemonės komunikacinei veiklai vykdyti. Tiriant Tytuvėnų gimnazijos vidinės komunikacijos procesą, respondentų prašyta įvardyti informacijos šaltinius, iš kurių jie šiuo metu gauna daugiausia informacijos apie tai, kas vyksta organizacijoje, ir išreikšti savo nuomonę apie būdus, kuriais jie svarbiausią informaciją norėtų gauti, jei galėtų rinktis (žr. 4 pav.).



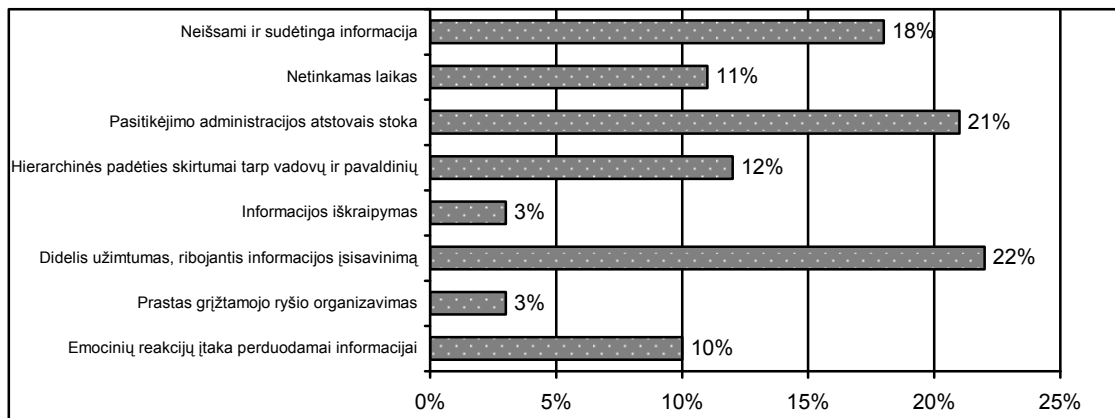
4 pav. Šaltiniai, iš kurių darbuotojai gauna / norėtų gauti daugiausia informacijos (N = 62)

Apklausoje rezultatai parodė, kad šiuo metu darbuotojai daugiausia informacijos apie įvykius jų įstaigoje gauna neformaliai komunikodami su bendradarbiais (17 proc.). Šiek tiek mažiau (13 proc.) respondentų pasisakė informacijos gaunantys tiesiogiai iš administracijos atstovų, išgirsta visuotiniuose mokyklos bendruomenės narių susitikimuose ir analizuodami įvairius veiklos dokumentus. Ne ką mažiau (12 proc.) apklaustųjų didžiąją dalį informacijos perskaito skelbimų lentose pateiktuose pranešimuose ar aktualijas gauna asmeniškai elektroniniu paštu. 7 proc. gimnazijos darbuotojų teigė, kad reikiamą informaciją susiranda organizacijos interneto svetainėje arba sulaukia pranešimų telefonu (5 proc.). Tyrimo rezultatai parodė, kad mažiausiai informacijos apie tai, kas vyksta jų organizacijoje, darbuotojai gauna dalyvaudami seminaruose, mokymo programose (4 proc.), skaitydami pranešimus žiniasklaidoje (3 proc.) ar bendraudami socialiniuose tinkluose (1 proc.). Galima daryti išvadą, kad Tytuvėnų gimnazijoje informacijos sklaidai daugiausia naudojami tradiciniai būdai (tiesioginė komunikacija su valdžios atstovais ir bendradarbiais; skelbimų lentos, veiklos dokumentai ir pan.). Taip pat iš apklausoje matyti, kad apie organizacijos veiklą, įvykius, planus ir tikslus informacija sklinda tik jos viduje, nes dauguma išorinių informacijos sklaidos būdų (žiniasklaida, mokymai ar socialiniai tinklai) šioje įstaigoje mažai taikomi. Tyrimo metu nustatyta, kad ir patiems gimnazijos darbuotojams priimtinas tiesioginis bendravimas su administracijos atstovais, nes dauguma apklausoje dalyvavusiųjų (31 proc.) įvardijo šį būdą kaip palankiausią informacijai gauti. Kiti informacijos sklaidos būdai panašiai atitiko darbuotojų gaunamos ir norimos gauti informacijos šaltinių pasirinkimo santykį. Tytuvėnų gimnazijos vidinės komunikacijos proceso tyrimas atskleidė, kad šioje įstaigoje naudojami įvairūs informacijos perdavimo metodai ir būdai, siekiant informaciją pateikti kuo aiškiau ir suprantamiau. Sklandūs organizacijos vidinės komunikacijos procesai ir tinkamai išnaudotos komunikacijos priemonės, sudaro sąlygas ne tik darbuotojams efektyviai komunikuoti tarpusavyje, bet ir kurti, kaupti bei dalintis žiniomis apie įstaigą.

Veiksmingai komunikacijai organizacijoje įtakos turi įvairiausi trukdžiai. Norint, kad jie nepradėtų neigiamai veikti organizacijos mikroklimato, svarbu trukdžius laiku atpažinti ir stengtis pašalinti. Su kokiais pagrindiniais vidinės komunikacijos proceso trukdžiais darbuotojai susiduria bendraudami su administracijos atstovais (žr. 5 pav.) ir bendradarbiais (žr. 6 pav.), aiškintasi atliekant gimnazijos darbuotojų apklausą.

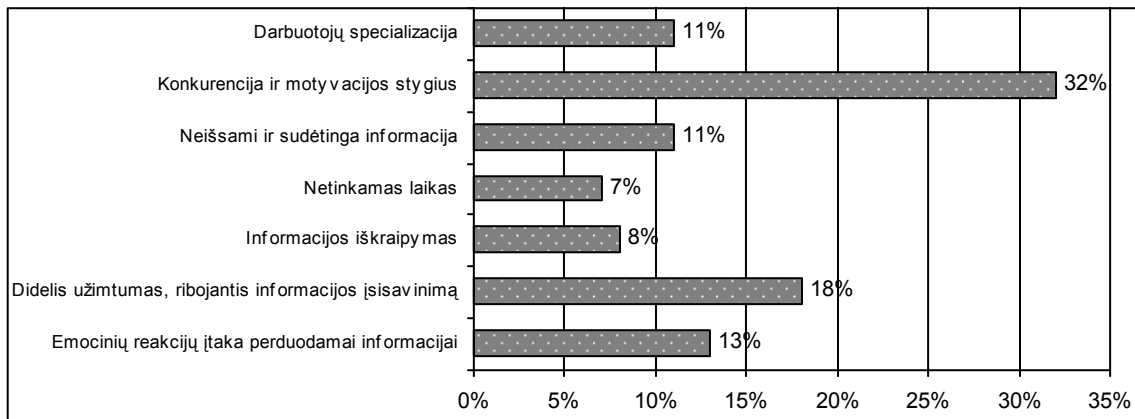
Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindiniai darbuotojų bendravimo su administracijos atstovais trukdžiai yra didelis darbuotojų užimtumas, ribojantis informacijos įsisavinimą (22 proc.) ir pasitikėjimo administracijos darbuotojais stoka (21 proc.). Galima daryti prielaidą, kad administraciniai skirtumai neleidžia darbuotojams atsipalaiduoti ir adekvačiai įvertinti valdžios perduodamą informaciją. Neišsami ir sudėtinga informacija trukdo 18 proc. respondentų tinkamai komunikuoti su administracija. Baimė netinkamai suprasti ir interpretuoti pranešimus kenkia vertikaliosios komunikacijos organizacijoje kokybei. Kiti 5 paveiksle pavaizduoti komunikacijos su administracijos atstovais trukdžiai panašiai veikia darbuotojų ir

vadovų bendravimą. 12 proc. respondentų komunikacijai trukdo hierarchinės padėties skirtumai tarp vadovų ir pavaldinių, o netinkamu laiku (11 proc.) vykstantis pokalbis efektyvumo taip pat daug nesuteikia. 10 proc. darbuotojų teigė, kad bendravimui su administracija ir perduodamos informacijos priėmimui įtakos turi emocinės reakcijos, kurioms nurimus dažnai situacija būna visai kitaip interpretuojama. Mažiausiai darbuotojų ir vadovų komunikacijai gimnazijoje trukdo informacijos iškraipymas ir prastas grįžtamojo ryšio organizavimas (3 proc.).



5 pav. Gimnazijos darbuotojų komunikacijos su administracijos atstovais trukdžiai (N = 62)

Trukdžių tinkamai bendrauti ne ką mažiau yra ir bendradarbių atžvilgiu. Tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinis komunikacijos su bendradarbiais trukdis tiriamojoje gimnazijoje – konkurencija ir motyvacijos stygius (32 proc.).



6 pav. Gimnazijos darbuotojų komunikacijos su bendradarbiais trukdžiai (N = 62)

Kita efektyvaus bendradarbių komunikavimo kliūtis – didelis užimtumas, ribojantis informacijos įsisavinimą (18 proc.). Tiek bendraujant su administracijos atstovais, tiek komunikuojant su bendradarbiais, nepavyksta išvengti ir emocinių reakcijų perduodamai informacijai (13 proc.). Intensyvus mokytojų darbo grafikas, įvairi papildoma veikla dažnai trukdo įsigilinti į pateikiamą informaciją ir sukelia nemalonių situacijų kolegų atžvilgiu. Įvairi darbuotojų specializacija taip pat gali trukdyti suprasti pateikiamą informaciją (11 proc.). Taip pat bendradarbiams efektyviai komunikuoti trukdo informacijos iškraipymo galimybė (8 proc.) ir netinkamu laiku (7 proc.) pradėtas pokalbis ar bendradarbių pateikta informacija.

Tytuvėnų gimnazijos bendruomenės narių apklausos pabaigoje prašyta pateikti pasiūlymų, kaip būtų galima pagerinti tiriamosios mokyklos vidinę komunikaciją. Tiek administracijos atstovai, tiek darbuotojai šiuo klausimu nebuvo labai aktyvūs. Gimnazijos vadovai rekomendavo skleisti mažiau gaudų ir bendraujant būti atviresniems. Taip pat administracijos atstovai akcentavo, kad pasiūlymus jiems, kaip gerinti įstaigoje vidinę komunikaciją, teikia gimnazijos veiklos įsivertinimo darbo grupė. Vėliau prasideda diskusijos aukščiausiam įstaigos valdymo lygmenyje. Gimnazijos darbuotojų pasiūlymai buvo labai įvairūs ir kartu panašūs. Apibendrinus visus pateiktus atsakymus, esminės respondentų rekomendacijos buvo konkurencijos tarp darbuotojų, jų abejingumo organizacijai, darbo krūvio mažinimas bei neformalaus bendravimo tarp administracijos ir paprastų darbuotojų skatinimas. Taip pat buvo išreikštas pastebėjimas, kad spartėjantis informacinių technologijų diegimas į kasdienę veiklą mažina tiesioginį komunikavimą tarp bendradarbių ir vadovų.

Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad komunikacija – procesas, kurio metu žmonės keičiasi informacija ir bendrauja, taikydami įvairias priemones. Šis reiškinys negalimas be siuntėjo ir gavėjo – siuntėjo perduodama informacija turi būti tinkamai užkoduojama ir tiksliai persiunčiama patikimomis priemonėmis, kad informacijos gavėjas galėtų teisingai gaunamą informaciją iššifruoti. Daugelio autorių nuomone, pagrindinės vidinės komunikacijos organizacijoje rūšys yra šios: verbalinė ir neverbalinė, formali ir neformali bei vertikali ir horizontali komunikacija.

2. Mokslinėje literatūroje nurodomi 2 pagrindiniai komunikavimo metodai: žodžiu ir raštu. Vidinės komunikacijos procesas vyks sklandžiai tinkamai išnaudojus komunikacijos priemones: spausdintinius periodinius organizacijos leidinius; intranetą; elektroninį ir paprastą paštą; įvairių veiklos dokumentų paviešinimą; skelbimų lentas; garsinę ir vaizdinę medžiagą ir kt. Mokslininkų teigimu, komunikacijos kliūtys būna organizacinės ir individualios. Pagrindiniai komunikavimo trukdžiai yra: informacijos iškraipymai; informacijos perdavimas per kelis asmenis; informacijos filtravimas; emocinės reakcijos; nepasitikėjimas.

3. Tytuvėnų gimnazijos bendruomenės narių nuomonės tyrimas parodė, kad mokykloje komunikacija atlieka visas funkcijas, tačiau pagrindinė jų yra informavimas. Įstaigoje vyksta aktyvi abipusė komunikacija ir palaikomas glaudus tarpusavio ryšys tarp administracijos atstovų ir darbuotojų, visada prašoma tiesiogiai bendraujant suteikti grįžtamąjį ryšį. Informacija dažniausiai perduodama žodžiu, o informacijos sklaidai daugiausia naudojami tradiciniai būdai: tiesioginė komunikacija su valdžios atstovais ir bendradarbiais, skelbimų lentos, veiklos dokumentai ir pan. Empirinis tyrimas atskleidė, kad formaliame komunikacijos tinkle informacija sėkmingai sklinda visomis 3 kryptimis: tiek vertikaliai iš viršaus į apačią („žemyn“), tiek vertikaliai iš apačios į viršų („aukštyn“), tiek horizontaliai. Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindiniai darbuotojų bendravimo su administracijos atstovais trukdžiai – didelis darbuotojų užimtumas, ribojantis informacijos įsisavinimą ir pasitikėjimo administracijos darbuotojais stoka, o pagrindinis komunikacijos su bendradarbiais trukdis – konkurencija ir motyvacijos stygius. Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad vidinės komunikacijos procesas Tytuvėnų gimnazijoje yra veiksmingas ir padeda įgyvendinti numatytus organizacijos tikslus.

THE ASSESSMENT OF EFFECTIVENESS OF THE PROCESS OF INTERNAL COMMUNICATION IN TYTUVĖNAI GYMNASIUM

The article considered the effectiveness of the internal communication process at Tytuvėnai gymnasium. Recently, more attention is paid to the improvement of internal communication in the organization because effective internal communication - one of the most important factors influencing a successful organization. Internal communication which harmonious labor-management relationships, enhance motivation and ensure the effective dissemination of information between management and employees downline. The article analyzed and systematized scientific literature in order to define the concept of communication and type of organization; describe internal communication support tools, methods and process problems. The empirical analysis of the data showed that the establishment in active mutual communication and a close correlation between the administration and personnel. The study also identified the key staff contacts with representatives of the administration and co-interference. Empirical research has presented that the internal communication process at Tytuvėnai gymnasium is effective and helps to achieve the stated goals of the organization.

Key words: communication, internal communication, process, information.

Literatūra

1. Antonis N. (2005). *Communication Audit as an Integrated Communication Measurement Instrument: a Case Study*. Magistro Theses. University of South Africa, 1–288.
2. Bakanauskienė I., Petkevičiūtė N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU leidykla.
3. Baršauskienė V. (2002). *Dalykinė komunikacija*. Kaunas: Technologija.
4. Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
5. Bogušienė V., Bendorienė A. (2008). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera.
6. Bumblytė D., Ramanauskaitė V. (2004). *Organizacijos komunikacija – įmonės sėkmės pagrindas. Personalo vertė ir vadyba*. Verslo žinios, 5 (8.5), 1–17.
7. Butkus F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eurigmas.
8. Cheptavičienė V. (2003). *Dalykinė komunikacija organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
9. Dubauskas G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
10. *Kelmės rajono Tytuvėnų gimnazija*. Prieiga per internetą 2014-05-20: <<http://www.tytuvenug.kelme.lm.lt/>>.

11. Matkevičienė R. (2005). *Ryšiai su visuomene*. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
12. Mehralizadeh Y., Shahi S., Sharify A. (2008). *Effectiveness of organizational Communication (organizational structure and technology) in education system of Iran*. Prieiga per internetą 2014-02-10: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1116617>.
13. Naginavičienė L. S. (2010). *Profesinė komunikacija*. Kaunas: Technologija.
14. Neverauskas B., Rastenis J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
15. Pinkwart N., McLaren B. M. (2012). *Educational Technologies for Teaching Argumentation Skills*. Prieiga per internetą 2014-02-13: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzUwMDc0M19fQU41?sid=c649e3d7-1eca-4c5b-a85a-8eba6843a376@sessionmgr4001&vid=4&format=EB&rid=9>>.
16. Pruskus V. (2006). *Ekonominiai gandai: kilimo priežastys ir socialinės funkcijos*. Verslas: teorija ir praktika, 3, 137–145.
17. Robbins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
18. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
19. Simon H. A. (2003). *Administracinė elgsena*. Vilnius: Knygiai.
20. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. Jr. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
21. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
22. Targamadžė V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
23. Taukačikas K. (2004). *Viešieji ryšiai versle*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
24. Ulevičius L. (2006). *Kaip tapti žinomam: etiški ryšiai su visuomene*. Kaunas: Smaltija.
25. Vaicekauskaitė L., Veršinskienė R. (2011). *Komunikacija – vidinis rinkodaros elementas: teoriniai aspektai. Mokslas ir studijos: teorija ir praktika 2011*. Studentų mokslinės-praktinės konferencijos medžiaga. Prieiga per internetą 2014-01-28: <<http://www.slk.lt/studentu-konferencijos/2011/content.htm>>.
26. Van Riel C. B. M., Fombrun C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge.
27. Virbaliienė A. (2011). *Vidinė organizacijos komunikacija*. Prieiga per internetą 2014-01-10: <http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Vidine_organizacijos_komunikacija.pdf>.

Iteikta: 2014 m. gruodžio 1 d.
Priimta publikuoti: 2015 m. gegužės 25 d.