

# KOMUNIKĀCIJAS VEIDI UN TO LOMA UZŅĒMUMĀ TYPES OF COMMUNICATION AND THEIR ROLE IN THE COMPANY

**Dainis Gudriniks**

Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, Dainis.Gudriniks@inbox.lv, +371 29343688,  
Rēzekne, Latvija

Zinātniskā vadītāja: **Iluta Arbidāne**, Dr.oec., asociētā profesore

**Abstract.** The author reviewed information in EBSCO databases on communication between management and employee in commercial enterprises, hospitals, educational institutions, in crisis situations and everyday life. The problem identified include a weak communications structure and poor management skills deteriorating quality of work in nowadays. The article dealt with Brian Weberg communication structure, which is divided into two types. To learn how to improve communication in the organization, it was investigated Fionn Timm methods which are recognized as effective.

**Keywords:** Communication, types of communication, the manager, the staff, the result.

## Ievads

Vadītāja funkcijas - plānošana, organizēšana, līderība, kontrolēšana u.c. ir cieši saistītas ar komunikāciju, tāpēc katram vadītājam ir jābūt labam komunikatoram. Komunikatīvās prasmes ir būtisks speciālista sociālās kompetences rādītājs, kuru mūsdienās augstu vērtē visā pasaulē. Tās nodrošina informācijas nodošanu un uztveršanu, komunikācijas dalībniekiem mijiedarbojoties. Mijiedarbību rezultātā komunikācijas dalībnieki kļūst par partneriem un starp viņiem veidojas partnerattiecības.

Vadītājam ir jābūt ne tikai labam oratoram un jāmāk ziņa pasniegt, viņam jābūt labam cilvēku pazinējam un jāmāk pasniegt ziņa tā, lai to vienlaicīgi spētu uztvert mērķauditorija.

**Pētījuma aktualitāte.** Informācijai ir nozīmīga loma, jo mūsdienās informācija mainās ļoti ātri, tāpēc uzņēmumā jābūt izstrādātai efektīvai komunikācijai. Komunikācija starp vadītājiem un padotajiem ir viens no svarīgākajiem organizācijas attīstību veicinošiem elementiem. Uzlabojot komunikāciju, uzņēmums paaugstinās darba produktivitāti, kā arī ar komunikācijas palīdzību var tikt uzlabotas darbinieku savstarpējās attiecības un attiecības starp vadītāju un darbiniekiem.

**Pētījuma problēma.** Vadītājiem ir nepietiekamas zināšanas par komunikācijas ietekmi uz darbiniekiem, lai veicinātu viņu darba efektivitāti.

**Pētījuma mērķis.** Izpētīt, komunikācijas veidus un to lomu uzņēmumā.

**Pētījuma uzdevumi.**

1. Izpētīt, komunikācijas veidus.
2. Izpētīt, komunikācijas lomu uzņēmumā un tās ietekmi uz darbiniekiem.
3. Veikt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus

**Pētījuma objekts.** Komunikācijas veidi un metodes.

**Pētījuma priekšmets.** Komunikācijas ietekme un darbiniekiem

**Hipotēze.** Vadītāji pilnveido un attīsta savas komunikācijas spējas, lai padoto darba efektivitāte būtu augstāka.

**Pielietotā pētīšanas metode.** Teorētiskā analīzes metode

**Pētījuma laika periods.** 2017.gada maijs

Darba gaitā autors izpētīja EBSCO datubāzēs pieejamo informāciju par komunikāciju starp vadītājiem un padotajiem gan komerciālajos uzņēmumos, gan slimnīcās, gan izglītības iestādēs, gan krīzes situācijās, gan ikdienā.

## Komunikācija starp vadītājiem un padotajiem

Ceļš uz racionālas komunikācijas veidošanu ved caur cilvēka psiholoģiju, noteikta vadības stila un metožu izmantošanu. Komunikācijas atklātību un efektivitāti nosaka tieši komunikācijas stils.

Kolektīvā, kur valda demokrātiskais stils, tiek novērotas labākas attiecības starp darbiniekiem. Vadītāji, kas piekopj šādu stilu, sliecas uz savu pilnvaru un atbildības deleģēšanu zemākajiem vadības līmeņiem, to lietderīgo un pieļaujamo patstāvību.

Organizācijās ar autoritārā stila vadītāju ir zemāks savstarpējās saprašanās līmenis, cilvēkiem ir vāji attīstīts kolektīva gars, kaut gan pret darbu viņi izturas centīgi. Šeit padotie tiek stingri kontrolēti, viņiem nav iespējas paaust iniciatīvu un pieņemt patstāvīgus lēmumus.

Pie liberālā vadības stila darbinieki visbiežāk ir mazāk centīgi savu funkcionālo pienākumu veikšanā, tomēr tas netraucē izrādīt noteiktu interesi par lietišķo un, it īpaši, personīgo attiecību dibināšanu. Bet nereti ir situācijas, kad nepareizu attieksmi pret darbu pavada negatīvas personīgās un lietišķās attiecības starp kolēģiem (REPLOGLE, 2016.).

Vadītājam jābūt visiem iespējamajiem līdzekļiem nostiprināt darbinieku labās īpašības un novērtēt viņu sasniegumus. Svarīgi rēķināties ar to, ka cilvēka uzvedība lielā mērā ir orientēta uz sava sociālā statusa saglabāšanu un celšanu, savas reputācijas atbalstīšanu un nostiprināšanu kolektīvā. Lai sasniegtu šo mērķi, nepietiek ar pašnovērtējumu, būtiska nozīme ir vērtējumiem, kas saņemti no kolēģiem un it īpaši – no vadītāja.

Mūsdienās mēģinājumiem nostiprināt organizācijas racionālus komunikatīvos sakarus, orientējoties uz “vidējo” darbinieku, nav perspektīvu. Cilvēkiem piemīt atšķirīga autonomijas izjūta, spēja savaldīt emocijas un palikt grupas normu ietvaros. Daži piesaista apkārtējos, citi izraisa negatīvas sajūtas ar savu runu, ieradumiem vai pat ārējo izskatu. Saprotams, ka jebkurā darbībā jaušama izpildītāja personīgo rakstura īpašību ietekme (Bainbridge, 2009., 26.lpp.)

Tādējādi objektīvie apstākļi spiež vadītāju pastāvīgi orientēties uz padoto individuālām īpašībām, rēķināties ar faktoriem, kas nosaka un skaidro viņu uzvedību, bet nepieciešamības gadījumā – pielāgoties personību neatkarījam rakstura īpašībām.

Darbinieku pozitīvās īpašības ir atkarīgas no daudziem faktoriem:

Nav vēlams padotajiem aizrādīt par kļūdām citu darbinieku klātbūtnē. Apspriet darbinieku kļūdas trešo personu klātbūtnē ir lietderīgi tikai tajā gadījumā, ja par šāda veida kļūdām ticis vairākkārt runāts ar darbinieku “zem četrām acīm”.

Attaisnota piesardzība ir nepieciešama arī, uzliekot disciplināro sodu vai izsakot rājienu. To nemākulīga izmantošana ir saistīta ar risku un var izjaukt kolektīvā esošos savstarpējos kontaktus. Ja tomēr izveidojas situācija, kad sods ir nepieciešams, jāpārspriež tas ar pašu vainīgo, jāuzklausā skaidrojumi un pilnīgi skaidri jānosaka visi apstākļi un tad kopīgi jāizstrādā tālākais darbības plāns

Komunikatīvo sakaru potenciāla īstenošana ir saistīta ar to, cik individuāla būs vadītāja pieeja. Individuāla pieeja palīdz vadītājam pareizi attiekties pret apkārtējiem. Vadītāja pienākums ir apvienot dažādas spējas: administratora un augsti kvalificēta speciālista, veiksmīga organizatora, pedagoga un politiskā audzinātāja.

Liela nozīme ir darbinieku emocionālajam noskaņojumam, jo tas manāmi ietekmē viņu uzvedību un arī komunikatīvos sakarus. Vadītājam jāapzinās savstarpējās cieņas un labvēlības gaisotnes augstā cena.

Izstrādājot pasākumus, kas vērsti uz psiholoģiskās spriedzes mazināšanu, jārēķinās ar to, ka vāji nervi ir zemas psiholoģiskās kultūras, nevis ražošanas vai vadības darbības grūtību sekas. Tāda pieeja atvieglo pasākumu sagatavošanu, kas vērsti uz psiholoģisko pārslodžu samazināšanu, stresa transformāciju faktorā, kas pozitīvi ietekmē savstarpējās attiecības kolektīvā.

Ja vadītājs pievērš uzmanību savu darbinieku rakstura individuālajām īpašībām, tas, protams, ir manāms visā vadītāja darbībā – ikdienas saskarsmē, funkcionālo pienākumu sadalījumā, pienākumu veikšanas kontrolē un uzskaitē. Daži darbinieki vēlas strādāt tieša un stingrā uzraudzībā vai saņemt detalizētus norādījumus, bet citi grib strādāt patstāvīgāk, saņemt vispārēja rakstura norādījumus.

Lai aktīvi un pozitīvi piedalītos komunikatīvajā procesā, vadītājam nepieciešamas noteiktas psiholoģiski pedagoģiskas īpašības: analītiskas prasmes, izzinot cilvēku psiholoģiju un motivāciju, spēja adaptēties cilvēkiem un videi, spēja pārvaldīt savus psiholoģiskos procesus un pilnveidoties (Hrehová, 2015., 8 lpp.).

Tāpat kā elektronikas darbuņēmējs var plānot sarežģītas elektroniskas sistēmas, tāpat vadītājam vadoties pēc pieredzes un organizācijas principiem vajag plānot labvēlīgus komunikācijas kanālus uzņēmumā. Šis process ietver daudz pūļu, jo nevar iztikt tikai ar darba avīzēm un vairāk uzstādītiem e – pastiem (Romano, 2002., 14.lpp).

Vadītāji tērē 50 līdz 80 procentus no laika, lai iesaistītos sava veida komunikācijās. Tas pastiprina nepieciešamību pēc vadītājiem, kā arī mazo uzņēmumu īpašniekiem ar darbiniekiem, lai tā būtu efektīva komunikatoriem. Lai palīdzētu uzlabot sakarus organizācijā, Fiona Timmins iesaka šādas metodes:

- Novērtēt saziņas līmeni (Timmins, 2011., 30-34.lpp.).
- Lūgt atsauksmes no saviem darbiniekiem, lūdzot viņiem atsauksmes, cik labi vadītājs sazinās ar darbiniekiem, un ieteikt idejas, kā uzlabot komunikāciju;
- Tieši sazināties (Timmins, 2011., 30-34.lpp).

Ja ir nepieciešamība sazināties par kaut ko svarīgu, ar vienu no saviem darbiniekiem, pārliecinieties, piegādāt ziņu par sevi, nevis paļaujoties uz trešo pusi;

- Izveidot amatu aprakstu (Timmins, 2011.,30-34.lpp).

Tikai tāpēc, ka business var nebūt liela korporācija nenožīmē, ka nav nepieciešams sniegt rakstveida darba aprakstus. Rakstveida darba apraksts novērš neskaidrības, precizējot pienākumus un cerības par katru locekli jūsu organizācijā. Tā var arī uzlabot komunikāciju starp darbiniekiem, likvidējot "Es domāju, ka tu vajadzēja darīt, ka" sindromu;

- Prasīt statusa ziņojumus (Timmins, 2011.,30-34.lpp).

Kā maza uzņēmuma īpašniekam vai vadītājam ne vienmēr ir laiks, lai saglabātu cilnēm uz ikdienas darbību jūsu darbiniekiem. Nosakot, ka tie, lai nodrošinātu vadītāju ar ziņojumu par nedēļas rakstisko statusu, vadītājs var noteikt, ko darbiniekiem paveikt nedēļas laikā, kā arī to, kas viņiem ir plānots nākamajā nedēļā;

- Izmantot vairākus kanālus organizatorisku paziņojumā (Timmins, 2011.,30-34.lpp)

Viens no efektīvākajiem veidiem, kā nodrošināt, lai cilvēki saņemtu jūsu ziņu ir nosūtīt to pa vairākiem kanāliem. Dažas no vairāk efektīvu kanālu ietver tikšanās, seja pret seju sarunas, e-pastu, faksu, telefonsarunas.

Lai varētu paaugstināt komunikācijas efektivitāti iestādē, vadītājam vispirms jāapzinās, kāda tipa komunikāciju struktūru viņš organizē savā iestādē.

Dažādās sarežģītības pakāpes darba uzdevumi paredz atbilstošas starppersonu komunikācijas. Braiens Webergs komunikāciju struktūru organizācijā iedala divos tipos – centralizēts komunikāciju tīkls un decentralizēts komunikāciju tīkls (WEBERG, 2013.,56-57lpp.).

Iestādes komunikācijas struktūras pamatā ir svarīgs augsts rezultāts, lai arī kādā veidā tas ir sasniegts. Lai spētu sasniegt augsto rezultātu, katram indivīdam ir pašam jāizvēlas sev vispiemērotākā struktūra, lai šis sasniedzamais mērķis tiktu sasniegts.

Pastāv vairākas komunikācijas efektivitātes uzlabošanas iespējas, kuras varētu iedalīt:

- 1) Informācijas nosūtīšanas un uztveršanas uzlabošana;
- 2) Atkārtošanas un informācijas atgriešanās pie sūtītāja nodrošināšana;
- 3) Organizatoriskās struktūras uzlabošana (Communication and managerial effectiveness, 2003.30. lpp).

Informācijas nosūtīšanu un uztveršanu var uzlabot izvairoties no plašiem, tēlainiem aprakstiem un formulēt informāciju lakoniski un konkrēti, lai vārdos nezustu tās nozīme. Lai pilnveidotu klausīšanos, ir jādzird ne vien acīmredzamais līmenis, bet arī apslēptais. Nav ieteicams pārtraukt runātāju un veidot savu atbildi, pirms partneris nav beidzis savu runu. Jābūt labam klausītājam.

1. Klausītāji ir jāsaņem, dodot īsu atbildi, par to, kas tiks runāts.
2. Jāinformē klausītāji.
3. Jādod īss kopsavilkums, lai varētu novērtēt teikto (Communication and managerial effectiveness, 2003.30. lpp).

Cits komunikācijas uzlabošanas veids ir saistīts ar informācijas atgriešanos pie nosūtītāja. Nosūtītājam ir jābūt labam klausītājam, kurš saklausa, ko saņēmējs ir uztvēris, un salīdzina to ar paredzēto. Ja nepastāv informācijas atgriešanās pie nosūtītāja, viņam nav ne jausmas par to, cik labi vai slikti viņš ir veicis nosūtīšanu, un tāpēc viņam nav iespējas to uzlabot. Lai organizācijā uzlabotu organizatorisko struktūru, vadītājam ir jānodrošina tīri informācijas plūsmas kanāli un precīzs pienākumu un atbildības sadalījums. Posmu skaitam, caur kuriem pārvietojas informācija, ir jābūt pēc iespējas minimālākam (Communication and managerial effectiveness, 2003.30. lpp).

Deleģēšana palīdz veiksmīgāk veikt pienākumu sadali izglītības iestādē, līdz ar to veiksmīgi tiek pildītas komunikācijas funkcijas iestādē. Deleģēšana nozīmē komunicēt, nokontrolēt, sakārtot darba uzdevumus, lai tie tiktu veiksmīgi, pilnvērtīgi izpildīti. Ļoti svarīga ir sadarbība, līdzdarbība, brīva iespēja izmantot dažādas metodes un līdzekļus. Pašreizējos apstākļos, kad izglītības iestādēm ir pietiekami brīva rīcības iespēja, ļoti liela loma tam, cik demokrātiska ir vadība.

### **Nobeigums**

Komunikācijas procesā vadība iegūst informāciju, kas nepieciešama, lai pieņemtu efektīvus lēmumus un darīt tos zināmus organizācijas darbiniekiem, atgriezeniskā saite ir svarīga divvirzienu komunikācijas sastāvdaļa. Tā ir saņēmēja reakcijas pārraidīšanas kanāls, kas ļauj ziņotājam pārliecināties, vai ziņojums ir saņemts un, ja ir saņemts, vai radījis iecerēto reakciju.

Lai iestāde varētu sasniegt efektīvi savus mērķus, tajā ir jānotiek apmaiņai ar informāciju – komunikācijai. Ikvienai iestādei ir nepieciešams veiksmīgi komunicēt ne tikai ar saviem darbiniekiem, bet arī sabiedrību. Komunikācija būs veiksmīga, ja mērķtiecīgi būs izmantoti dažādi komunikācijas veidi, taču to apgrūstina komunikācijas barjeras – informācijas pārslodzes, laika ierobežojuma, individuālā u.c. Komunikāciju var uzlabot pārbaudot, vai sniegtā informācija ir saņemta, pareizi saprasta un interpretēta, tās pārslozdi var novērst vai vismaz mazināt, regulējot informācijas plūsmu. Svarīgi panākt to, lai tiktu sniegta patiešām vajadzīgā un nepieciešamā informācija - komunikācija ir tikai veiksmīga tad, ja tā ir atgriezeniska.

Deleģēšana palīdz veiksmīgāk veikt pienākumu sadali, līdz ar to veiksmīgi tiek pildītas komunikācijas funkcijas iestādē. Deleģēšana palīdz sakārtot darba uzdevumus, lai tie tiktu veiksmīgi, pilnvērtīgi izpildīti. Komunikācijas efektivitātes paaugstināšanā tas ir svarīgs process, un par to vislielāko atbildību uzņemas vadītājs.

### **Secinājumi un priekšlikumi**

1. Vadītājam ir jābūt ne tikai labam oratoram un jāmāk ziņa pasniegt, viņam zināmā mērā ir jābūt labam cilvēku pazinējam un jāmāk pasniegt ziņa tā, lai to vienlaicīgi spētu uztvert mērķauditorija.
2. Kolektīvos, kur vadītāji darbojas balstoties uz demokrātisko vadības stilu, tiek novērotas labākas attiecības darbinieku vidū.
3. Ne vienmēr vadītājiem izdodas veiksmīga komunikācija ar saviem darbiniekiem, tāpēc vadītāji pastiprināti attīsta komunikācijas iemaņas, lai uzlabotu darba attiecības ar padotajiem.
4. Daži darbinieki vēlas strādāt tieša un stingrā uzraudzībā vai saņemt detalizētus norādījumus, bet citi grib strādāt patstāvīgāk un saņemt vispārēja rakstura.
5. Vadītājiem būtu ieteicams vairāk strādāt pie komunikācijas prasmēm, piemēram, apmeklējot dažādus seminārus un tajos saņemto informāciju jāpielieto praksē.
6. Darbiniekiem jāizsaka viedokļi par to, kāds vadības stils viņus motivē strādāt.
7. Uzņēmumu vadītājiem būtu vairāk jāriko sapulces, kurās ir visi darbinieki, jo padotajiem patīk būt informētiem par notiekošo uzņēmumā un tas liek justies vairāk novērtētiem.

### **Izmantotās literatūras un avotu saraksts**

1. Communication and managerial effectiveness. Nursing Management - UK. Feb2003, Vol. 9 Issue 9, p30. 5p. 1 Diagram. [cited 09.05.2017.]. Available from Internet: <http://web.ebscohost.com>
2. Hrehová, Daniela, Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference. 2015, p1-8. 8p. Managers' duty to maintain good workplace communications skills. [cited 09.05.2017.]. Available from Internet: <http://web.ebscohost.com>
3. REPLOGLE, RUTH ANN Learning to COMMUNICATE With Your Team. Mobility Forum: The Journal of the Air Mobility Command's Magazine. Spring2016, Vol. 25 Issue 1, p22-23. 2p. [cited 06.05.2017.]. Available from Internet: <http://web.ebscohost.com>
4. Romano, Stephen J. // FBI Law Enforcement Bulletin; Sep2002, Vol. 71 Issue 9, p14 [cited 09.05.2017.]. Available from Internet: <http://web.ebscohost.com>
5. Timmins, Fiona Nursing Management - UK. Jun2011, Vol. 18 Issue 3, p30-34. 5p. [cited 09.05.2017.]. Available from Internet: <http://web.ebscohost.com>
6. WEBERG, BRIAN State Legislatures. Jul/Aug2013, Vol. 39 Issue 7, p56-57. 2p. How to Be a Better Boss. [cited 09.05.2017.]. Available from Internet: <http://web.ebscohost.com>
7. Working together. Bainbridge, Denize Occupational Health. Jan2009, Vol. 61 Issue 1, p26-26. 1p. 1 Color Photograph. [cited 09.05.2017.]. Available from Internet: <http://web.ebscohost.com>

### **Summary**

The problem identified poor management skills in communication with employee deteriorating quality of work in nowadays. The article dealt with Brian Weberg communication structure, which is divided into two types. To learn how to improve communication in the organization, it was investigated Fionn Timm methods which are recognized as effective.

The problem: management has poor skills in communication to affect employee to improve efficiency at the work.

Topicality: Today information has a significant part, it is changing very fast, so in company should develop effective communication. Main development enhancing elements of company is communication between management and employee, to have quality solutions, often including all the organizations performance. Good communication improve productivity of work in company, relationships between employee and relationships between management and employee.