

Vilniaus universitetas  
Komunikacijos fakultetas  
Informacijos ir komunikacijos katedra

**Evelina Španje**  
Komunikacijos mokslų magistrantūros II kurso studijų programos studentė

**SIMBOLIKA ORGANIZACIJOS VIDINĖJE KOMUNIKACIJOJE**

MAGISTRO DARBAS

Vadovė lekt. dr. R. Matkevičienė

Vilnius, 2009

<i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i>	
_____	(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)
_____	(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)
_____	(magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)
<p><b>Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.</b></p>	
_____	(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
<p><b>Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</b></p>	
_____	(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
<i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
<p><b>Magistro baigiamąjį darbą ginti</b> _____</p> <p>(data) _____</p>	<p>(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)</p> <p>_____</p> <p>(magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)</p>
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
<b>Magistro baigiamasis darbas įregistruotas</b>	
_____	(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)
_____	(data)
_____	(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
<b>Recenzentu skiriu</b> _____	
_____	(recenzento vardas, pavardė)
_____	(data)
_____	(instituto/ katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>	
<b>Darbą recenzuoti gavau.</b> _____	
_____	(data)
_____	(recenzento parašas)

### Španje, Evelina

Šp 11 Simbolika organizacijos vidinėje komunikacijoje : magistro darbas / Evelina Španje; mokslinė vadovė lekt. dr. R. Matkevičienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2009. – 84 lap. – Maš. inr. – Santr. angl. – Bibliogr. p. 60-64.

UDK 003.62:658

**Reikšminiai žodžiai** : vidinė komunikacija, komunikacija organizacijoje, vidinės komunikacijos kanalai, organizacijos kultūra, organizacijos kultūros lygmenys, organizacijos kultūros tipologija, artefaktai, vertybės, simboliai, ritualai, herojai, kultūrinės vertybės.

Tinkama vidinė komunikacija padeda sudėlioti vadovų ir darbuotojų santykius, taigi turi teigiamą poveikį finansiniams įmonės rodikliams bei psichologiškai naudinga abiem darbiniais santykiais susaistytoms pusėms.

Magistro darbe keliama hipotezė – vidinės komunikacijos pagrindas yra organizacijos kultūra ir jos simbolika.

Magistro darbo objektas – simbolika organizacijos vidinėje komunikacijoje.

Magistro darbo tikslas – išanalizuoti simbolikos įtaką organizacijos vidinei komunikacijai.

Siekiant tikslo bus sprendžiami šie magistro darbo uždaviniai: išnagrinėti vidinės komunikacijos sampratą, auditoriją, komunikacijos kanalus; ištirti vidinės komunikacijos pagrindą – organizacijos kultūrą, jos sampratą ir reikšmę, lygmenis ir tipus; išanalizuoti simboliką vidinėje komunikacijoje – išsiaiškinti artefaktų (simbolių, herojų, ritualų) reikšmes ir jų poveikį organizacijos komunikacijai.

Vidinė komunikacija bus efektyvi tada, kai organizacijoje vyraus stipri organizacijos kultūra. Todėl šiame darbe gilinamasi į vidinės komunikacijos pagrindą – organizacijos kultūros reiškinį, jos simbolius.

Šis darbas gali būti naudingas įvairių kuriamų (ir jau susikūrusių) įmonių vadovams, kurie siekia sužinoti ar vidinė komunikacija gali būti veiksminga organizacijos veiklai. Taip pat ieškantiems būdų kaip sukurti tvirtą, patrauklią darbuotojams ir klientams, vieningą ir konkurencingą organizaciją.

## Turinys

IVADAS .....	5
1. VIDINĖ KOMUNIKACIJA ORGANIZACIJOJE.....	8
1.1. Komunikacija organizacijoje .....	8
1.2. Vidinės komunikacijos samprata ir auditorija .....	12
1.3. Vidinės komunikacijos kanalai .....	15
2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PAMATAS – ORGANIZACIJOS KULTŪRA.....	19
2.1. Organizacijos kultūros sąvokos apibrėžimas .....	20
2.2. Kultūrą įtakojantys veiksniai .....	22
2.3. Kultūros atliekamos funkcijos ir reikšmė .....	25
2.4. Išskiriami organizacinės kultūros tipai .....	26
2.5. E. Schein siūlomi lygmenys.....	29
3. SIMBOLIKA ORGANIZACIJOS VIDINĖJE KOMUNIKACIJOJE .....	32
3.1. Artefaktų reikšmė organizacijos vidinei komunikacijai .....	34
3.2. Simboliai .....	36
3.3. Herojai.....	38
3.4. Ritualai .....	38
3.5. Simbolika – reikšminga organizacijos įvaizdžio dalis.....	40
3.6. Simbolika ir jos taikymas organizacijos vidinėje komunikacijoje .....	43
4. SIMBOLIKA ORGANIZACIJOS VIDINĖJE KOMUNIKACIJOJE: TYRIMAS .	45
4.1. Tyrimo metodologija .....	46
4.2. Tyrimo rezultatai.....	47
4.3. Simbolikos įtaka UAB „Švyturys-Utenos alus“ organizacijos vidinei komunikacijai ir kultūrai: tyrimo išvados .....	56
IŠVADOS .....	58
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS .....	60
Symbolism in internal organizational communication .....	65
Priedai .....	66
1 priedas. Anketos pavyzdys .....	66
2 priedas. Vidinės komunikacijos leidinys „Su puta“ .....	69

## IVADAS

Spartėjanti globalizacija, stiprėjanti konkurencija, novatoriškų idėjų įgyvendinimo būtinybė yra lemiantys veiksniai, užtikrinantys organizacijų vystimąsi, tobulėjimą, konkurencingumą. Įvairūs mokslininkai, pabrėžia, kad vidinė komunikacija sukuria socialinį bendrumą, kuris sukuria palankią darbo aplinką darbuotojams bei darbdaviams ir veikia klientų aptarnavimą bei kelia bendrą paslaugų kokybę. Tinkama vidinė komunikacija padeda sudėlioti vadovų ir darbuotojų santykius, taigi turi teigiamą poveikį finansiniams įmonės rodikliams bei psichologiškai naudinga abiem darbiniais santykiais susaistytoms pusėms.

Vidinė komunikacija bus efektyvi tada, kai organizacijoje vyraus stipri organizacijos kultūra. Todėl šiame darbe bus bandoma gilintis į vidinės komunikacijos pagrindą – organizacijos kultūros reiškinių, jos simbolių.

Vidinė komunikacija sukuria prielaidas susikalbėjimui organizacijos viduje. Darbe minimi mokslininkai nurodo, kad kuriant vidinę komunikaciją, visų pirma reikia suprasti organizacijos kultūrą. Organizacijos kultūra „yra socialiniai „klijai“, kurie padeda išlaikyti organizaciją kartu“. Kiekviena organizacija susikuria skirtingus elgesio standartus, savo kultūra siekia formuoti darbuotojų požiūrius ir elgseną, vienyti ir išskirti save iš kitų. Tai padeda išreikšti simbolių buvimas, kurie atstovauja matomą organizacijos veidą. Todėl šiame darbe sieksime išanalizuoti kas yra svarbu, naudinga ir matoma organizacijos vidinėje komunikacijoje.

Magistro darbe keliama **hipotezė** – vidinės komunikacijos pagrindas yra organizacijos kultūra ir jos simbolika.

**Magistro darbo objektas** – simbolika organizacijos vidinėje komunikacijoje.

**Magistro darbo tikslas** – išanalizuoti simbolikos įtaką organizacijos vidinei komunikacijai.

Siekiant tikslo bus sprendžiami šie **magistro darbo uždaviniai**:

- Išnagrinėti vidinės komunikacijos sampratą, auditoriją, komunikacijose kanalus;
- Iširti vidinės komunikacijos pagrindą – organizacijos kultūrą, jos atsiradimo aspektus, sampratą ir reikšmę, kultūrą apibūdinančius lygmenis ir tipus;
- Išnagrinėti simboliką vidinėje komunikacijoje – išsiaiškinti artefaktų (simbolių, herojų, ritualų) reikšmes ir jų poveikį organizacijos komunikacijai;

- Atlikti, simbolikos įtakos vidinei komunikacijai ir organizacijos kultūrai, tyrimą pasirinktoje organizacijoje.

Šiame darbe naudojami teorinės literatūros apžvalgos ir analizės tyrimo metodai, jų dėka galima apibendrinti informaciją apie daiktą, reiškinį ar procesą. Tyrimas vykdomas keliais būdais: dokumento turinio analizė ir kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa.

Šį darbą sudaro keturi skyriai ir poskyriai. Pirmasis skyrius aptaria komunikacijos sampratą, iliustruoja bendrojo komunikacijos proceso modelį. Apibūdina komunikaciją organizacijoje: vertikalią ir horizontalią, verbalinę ir neverbalinę komunikaciją. Ištiriama vidinės komunikacijos samprata, auditorijos ir kanalai. Vidinė komunikacija formuoja darbuotojų požiūrį apie organizaciją, todėl efektyvus vidinės komunikacijos modelis gali padėti sukurti palankų mikroklimatą organizacijoje.

Antrasis skyrius tiria organizacijos kultūrą kaip vidinės komunikacijos pamatą. Supažindina su organizacijos kultūros sąvokos atsiradimu ir apibrėžimu. Išnagrinėjami esminiai kultūros susikūrimo bruožai, išanalizuojamos pagrindinės funkcijos, organizacijos kultūros tipai, lygmenys, įvardijama reikšmė organizacijos veiklai, darbuotojams. Išskirti organizacijos kultūros tipai, nusako kaip veikiama organizacijoje. Analizuojami mokslininko E. Schein išskirti organizacijos kultūros susidarymo lygmenys.

Trečiajame skyriuje tyrinėjamas simbolikos taikymas organizacijos vidinėje komunikacijoje, analizuojama artefaktų – simbolių, herojų, ritualų – reikšmė organizacijos vidinei komunikacijai. Tai labiausiai matomi elementai, spinduliuojami darbuotojų į aplinką ir kuriantys organizacijos reputaciją.

Ketvirtajame skyriuje – pateikiami atlikto tyrimo UAB „Švyturys-Utenos alus“ organizacijoje rezultatai ir išvados.

Darbe stengiasi pateiktą medžiagą apibendrinti remiantis šiais autoriais – M. Alvesson, G. Fairholm, E. Schein, L. Šimanskienė, P. Jucevičienė, J. Farrant. Pagrindinė medžiaga šiam darbui rasta EBSCO (Business Source Complete) duomenų bazėje. Tai įvairios mokslinės knygos, darbai, tyrimai bei straipsniai publikuoti užsienio šalių periodinėje spaudoje ir prieinami šios bazės vartotojams – *Journal of Change Management*, *Journal of Management Studies*. Naudinga medžiaga rasta Google knygų paieškos pagalba (Google Book Search). Vertingi buvo metodiniai darbai, tyrimai bei straipsniai publikuoti Lietuvos periodinėje spaudoje – *Informacijos moksluose*, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.

Šis darbas gali būti naudingas įvairių kuriamų (ir jau susikūrusių) įmonių vadovams, kurie siekia sužinoti ar vidinė komunikacija gali būti veiksminga organizacijos veiklai. Taip pat ieškantiems būdų kaip sukurti tvirtą, patrauklią darbuotojams ir klientams, vieningą ir konkurencingą organizaciją.

## 1. VIDINĖ KOMUNIKACIJA ORGANIZACIJOJE

Organizacijos – ar tai būtų ligoninė, ne pelno siekianti įstaiga, tarptautinė naftos kompanija – egzistuoja dėl vienos priežasties: dirbdamos kaip komanda jos gali pasiekti žymiai daugiau nei atskirai dirbantys individai. Tačiau norint sukurti stiprią ir darnią komandą, svarbu, kad kiekvienas jos narys suprastų organizacijos viziją, tikslus ir uždavinius, kad galėtų veikti tinkama linkme. [12]

Visuomenės požiūrį į organizaciją, tiesiogiai ir netiesiogiai lemia jos vadovai ir darbuotojai. Todėl labai svarbu suvokti, kad darbuotojai yra institucijos įvaizdžio perteikėjai. Darbuotojus reikia pripažinti pirmine ir svarbiausia institucijos publika. Pirmiausia darbuotojai turi suprasti, pripažinti ir vertinti institucijos identitetą. Būtent jie perduoda informaciją apie instituciją visoms išorinėms publikoms. [24]

Grupėje ar organizacijoje komunikavimas atlieka kelias funkcijas: kontrolės, motyvacijos, emocinės išraiškos ir informavimo. Komunikavimas keliais būdais *kontroliuoja* grupės narių elgesį. Organizacijoje yra valdžios hierarchija ir formalios rekomendacijos, kurių darbuotojai privalo laikytis. Komunikavimas skatina *motyvaciją*, aiškindamas darbuotojams, ką reikia padaryti, kaip sekasi vykdyti savo užduotis ir kaip galima pagerinti darbą. Daugeliui darbuotojų darbo grupė yra pirminis socialinio bendravimo šaltinis. Grupės vidinis komunikavimas yra fundamentali priemonė, kuria grupės nariai parodo savo nusivylimą ir pasitenkinimą. Taigi, komunikavimas suteikia būdą *išreikšti jausmus*. Paskutinė komunikavimo funkcija yra susijusi su sprendimų priėmimu. Jis suteikia *informaciją*, kurios reikia pavieniams žmonėms ir grupėms priimti sprendimams, perduodamiems duomenims, padedantiems identifikuoti ir įvertinti rinktis [28]

Siekdami išsiaiškinti vidinės komunikacijos sampratą išnagrinėsime bendrojo komunikacijos proceso modelį, kuris apibrėžia komunikaciją. Ištersime komunikaciją organizacijoje: vertikalią ir horizontalią, verbalinę ir neverbalinę komunikaciją.

### 1.1. Komunikacija organizacijoje

Komunikaciją organizacijoje galime iliustruoti tradiciniu komunikacijos proceso modeliu.

Komunikacijos procesą sudaro septynios dalys: 1.Komunikavimo šaltinis; 2.Kodavimas; 3.Pranešimas; 4.Kanalas; 5.Dekodavimas; 6.Gavėjas; 7.Grįžtamasis ryšys. Tam, kad įvyktų komunikavimas, reikia tikslo, išreikšto kaip pranešimas, kurį būtina perduoti. Jis pereina iš šaltinio



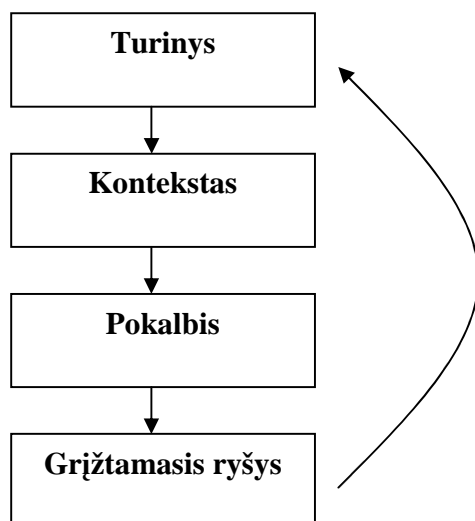
(siuntėjo) pas gavėją. Pranešimas užkoduojamas (paverčiamas simboliais) ir koku nors būdu (kanalu) perduodamas gavėjui, kuris dekoduoja siuntėjo sukurtą pranešimą. Šitaip vienas žmogus perduoda prasmę kitam. [28]

Efektyvią komunikaciją iliustruoja keturių žingsnių procesas: [26]

1. Numatytas turinys;
2. Sukuriamas kontekstas;
3. Vykstantis pokalbis;
4. Grįžtamojo ryšio buvimas.

Komunikacijos procesą tarp organizacijos narių būtų galima pavaizduoti žemiau esančiame paveiksle.

1. Paveikslas. Komunikacijos procesas [26 ]



**Turinys.** Organizacijos vadovo mintys, kurios dar yra užkoduotos. Mintys sudėliojamos aiškia seka, norima turinio išraiška.

**Kontekstas.** Aiškiai pateiktas turinys sukuria užduoties supratimą. Todėl vadovaujantys asmenys organizacijoje turėtų pasitelkti supratimą sukuriančias frazes, logiškai nusakančias prasmę.

**Pokalbis.** Norėdami efektyvaus pokalbio, vadovai ir komandų lyderiai turėtų būti įvaldę aiškios ir sklandžios informacijos pateikimo būdus, kad galėtų pateikti pranešimą.

**Grįžtamasis ryšys.** Tai būdas patikrinti ar pranešimas buvo sėkmingai perduotas taip, kaip norėta iš pradžių. Grįžtamasis ryšys leidžia įvertinti ar pranešimas buvo suprastas. [26]

Apibendrinus abu minėtus modelius galime teigti, kad komunikacijos procesas apibūdina informacijos pasikeitimą tarp siuntėjo ir gavėjo. Organizacijos lygmenyje tai galėtų būti pasikeitimas informacija tarp vadovų ir žemesnės grandies darbuotojų.

Komunikacija gali būti *verbalinė* (išreikšta žodžiu ar raštu) ir *neverbalinė* (kūno kalba, balso tonas, kita, kas lieka nepasakyta ar neparašyta). [4]

### **Verbalinė komunikacija.**

Komunikacija organizacijoje gali būti perduota verbaliniu būdu, t. y. raštu arba žodžiu.

Pagrindinis būdas perduoti pranešimus – komunikavimas žodžiu. Kalbos, formalūs akis į akį ir grupiniai susitikimai bei neformalūs gandai ar paskalos yra populiarios komunikavimo žodžiu formos. Vienas iš pagrindinių komunikavimo žodžiu privalumų – greitis ir grįžtamasis ryšys. Per labai trumpą laiką galima žodžiu pateikti pranešimą ir gauti atsakymą. [28]

Tačiau jei žinia organizacijoje turi pasiekti daugiau žmonių, iškyla didelė rizika, kad pranešimas bus iškraipytas ir ne taip suprastas. Taigi, šiuo atveju efektyviausia naudoti komunikaciją raštu.

Komunikavimas raštu – tai pastabos, laiškai, elektroniniai laiškai, fakso pranešimai, organizacijos periodiniai leidiniai, skelbimai skelbimų lentoje ar bet kurios kitos priemonės, perduodančios informaciją, parašytą žodžiais ar simboliais. Paprastai su parašytu žodžiu elgiamės rūpestingiau nei su pasakytu. Esame priversti nuodugniau apmąstyti, ką norime išreikšti parašytu pranešimu. Tad rašytinis pranešimas paprastai būna gerai apgalvotas, logiškas ir aiškus. Žinoma, rašytiniai pranešimai turi ir trūkumų. Jiems parengti reikia laiko. [28]

### **Neverbalinė komunikacija.**

Bendraudami su kitais, naudojame neverbalinę arba nežodinę komunikaciją.

Kiekvieną kartą kam nors žodžiu išsakydami pranešimą, mes į jį įterpiame ir nežodinį pranešimą. Kai kuriais atvejais nežodinis komponentas yra savarankiškas. Pavyzdžiui, šypsniš, antakių suraukimas ar provokuojantis kūno judesys gali išreikšti prasmę. Nežodinį komunikavimą sudaro kūno judesiai, intonacija ir pabrėžiami žodžiai, veido išraiška bei fizinis atstumas tarp siuntėjo ir gavėjo. [28]

Verbalinė ir neverbalinė komunikacija, naudojamos kartu, suteikia tikslesnę pranešimo prasmę.

Komunikavimo kryptis organizacijoje gali būti vertikali arba horizontali. Vertikali kryptis dar gali būti aukštyn arba žemyn. [28]

### **Komunikacija žemyn.**

Komunikavimas, sklindantis iš vienos grupės ar organizacijos lygio į žemesnį lygį, yra komunikavimas žemyn. Ji naudoja grupių lyderiai ir padalinių vadovai, paskirdami užduotis, pateikdami darbo instrukcijas, informuodami darbuotojus apie kompanijos politiką ir procedūras, nurodydami problemas, į kurias reikia atkreipti dėmesį, ir išsakydami nuomonę apie pavaldinių darbą. [28]

Sėkminga komunikacija žemyn užtikrina, kad: [21]

- kiekvienas darbuotojas gavo organizacijos strateginio plano kopiją, su apibrėžta misija, vizija, vertybėmis, tikslais ir strategijomis, kaip tuos tikslus pasiekti;
- visi darbuotojai yra operatyviai informuoti apie organizacijos padėtį;
- įmonėje reguliariai organizuojami susirinkimai, net jei nėra svarbių naujienų;
- vadovai ir grupių lyderiai kartą per savaitę (arba rečiau) susitinka su kiekvienu darbuotoju pokalbiui akis į akį.

### **Komunikacija aukštyn.**

Komunikavimas aukštyn eina į aukštesnį grupės ar organizacijos lygį. Jis naudojamas grįžtamajam ryšiui su esančiais aukščiau valdžios piramidėje supažindinant juos su užduočių vykdymo eiga ir pranešant apie iškilusias problemas. Dėl komunikavimo aukštyn vadovai žino, ką jų darbuotojai mano apie savo darbą, bendradarbius ir organizaciją apskritai. Komunikavimas aukštyn taip pat padeda vadovams pasisemti minčių, kaip pagerinti reikalus. [28]

Sėkminga komunikacija aukštyn užtikrina, kad: [21]

- vadovai gavo žemesnės grandies vadovų ataskaitas apie tai ką jie padarė, kokie tolimesni darbų planai, pasiūlymai ir pan.;
- vyksta vadovų ir jų pavaldinių susirinkimai, kuriuose jie išsako savo pastabas, pasiūlymus, išskylančias problemas;
- reaguojama į darbuotojų išsakytas pastabas, pasiūlymus ir problemas.

### **Horizontali komunikacija.**

Kai komunikuojama tarp tos pačios darbo grupės narių, tarp to paties lygio darbo grupių, tarp to paties lygio vadovų ar tarp horizontaliai lygiaverčių darbuotojų, šį ryšį vadiname horizontaliu. Horizontalaus komunikavimo dažnai reikia siekiant taupyti laiką ir užtikrinti veiksmų koordinavimą. [28]

## 1.2. Vidinės komunikacijos samprata ir auditorija

Vidinė komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje. Šiame procese dalyvauja visi: įvairių grandžių darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbine informacija dalijamasi ir su šeimos nariais. Vidinė komunikacija gerina organizacijos darbo aplinką ir kuria palankų organizacijos klimatą. [35]

Vidinė komunikacija yra komunikacija, kuri egzistuoja organizacijoje, tarp jos darbuotojų. Ji gali pasireikšti įvairiausiomis formomis, pavyzdžiui, komunikacija akis į akį, oficialūs susirinkimai, skambučiai, elektroniniai laiškai, vidinės taisyklės ir t. t. Vidinė komunikacija yra raktas į sėkmingą organizacijos veiklą. Išorinė organizacijos komunikacija priklauso nuo gerai suderintos vidinės komunikacijos. [32]

1. Lentelė. J. Luft ir H. Ingham „Johari langas“ [4]

	Numanoma/Neoficialu	Žinoma/Formalu
<b>VIDINĖ</b>	-Neoficiali komunikacija (gandai) -Neverbalinė komunikacija (kūno kalba, gestai ir t. t.)	-Susirinkimai -Darbuotojo-vadovo pokalbis -Intranetas -Vidiniai leidiniai
<b>IŠORINĖ</b>	-Partneriai, kaip „ambasadoriai“ -Buvusių darbuotojų atsiliepimai -Informacija sklindanti iš patenkintų ir nusivylusių klientų	-Planai -Marketingas -Organizacijos tinklapis internete -Metinės ataskaitos ir kiti finansiniai rezultatai -Metiniai susirinkimai ir pan.

„Johari lango“ mintis paprasta – yra dalykų ir įvykių, kurių nežino vadovai, tačiau žino pavaldiniai, ir atvirkščiai, egzistuoja įvykiai, kuriuos žino vadovai, bet pavaldiniai – ne. Todėl vadovai ir pavaldiniai turi dvi išeitis: bendradarbiauti kartu ir išplėsti žinomus laukus arba slėpti informaciją ir taip pakenkti organizacijos sėkmei. [4]

Galime daryti prielaidą, kad jei viduje organizacijos sklis pozityvūs gandai, tai ir buvusių darbuotojų atsiliepimai bus teigiami. Jeigu neverbalinė komunikacija bus tinkama, mažiau atsiras ir nusivylusių klientų. Tad didžiąja dalimi vidinė komunikacija formuoja darbuotojų požiūrį apie organizaciją.

Pagrindinis vidaus komunikacijos tikslas – užtikrinti darbuotojus, kad jie žino organizacijos veikimo principus, vertybes, strategines veiklos kryptis. [38]

T. L Gillis išskiria šiuos vidinės komunikacijos tikslus: [12]

- Supažindinti su organizacijos strategija, tikslais ir uždaviniais;
- Informuoti darbuotojus apie organizacijos politiką, veiklą, sunkumus, pasiekimus ir darbuotojo vaidmenį šiuose procesuose;
- Skatinti darbuotojų grįžtamojo ryšio procesą;
- Pasirūpinti, kad organizacijoje vyktų tiesioginiai vadovų susitikimai su darbuotojais, susirinkimai, konferencijos ir t. t.;
- Kurti dalinimosi informacija kultūrą, kuri inicijuotų darbuotojų kompetencijos kėlimą;
- Sustiprinti darbuotojo vaidmens įtaką organizacijai;
- Pripažinti ir įvertinti darbuotojo pasiekimus bei laimėjimus.

B. Quirke teigia, kad vidinės komunikacijos tikslas organizacijoje – užtikrinti, kad darbuotojai paverstų organizacijos strategiją efektyvia veikla. [26]

Organizacijos strategijoje dažniausiai apibrėžiami šie vidinės komunikacijos elementai: [38]

- Aprašyti apibrėžtomis tikslinėms grupėms lengviausiai pasiekiami įrankiai ir priemonės (pvz.: vadovams – elektroninis paštas, darbininkams – skelbimų lenta ir pan.), taip pat jų naudojimo principai;
- Konkrečiu metu visos darbuotojams prieinamos komunikacijos priemonės (intranetas, elektroninis paštas), vadybos tradicijos (susirinkimai, sprendimų priėmimas), nustatyta politika ir procedūrų aprašai, mokymų medžiaga;
- Įvertintas skirtingų grupių sugebėjimas priimti ir valdyti informaciją, todėl numatyta atitinkama informacijos pateikimą reguliuojančių filtrų sistema;
- Etikos ir moralės normų užtikrinimas komunikavimo procese;
- Nuolatinis grįžtamojo ryšio vertinimas ir atitinkamai vykdomų mokymų, darbuotojų informavimo veikla;
- Nustatytu laiku vykdoma strategijos peržiūra, kuri užtikrina, jog komunikacijos tikslai ir veikla atitinka besikeičiančios aplinkos reikalavimus.

Organizacijos vizija ir misija sukuria pagrindą visai oficialiajai vidinei komunikacijai. *Vizija* nupiešia „didelį paveikslą“ ko organizacija nori pasiekti per tam tikrą laikotarpį, dažniausiai kelis metus. Ji nubrėžia aiškias gaires kiekvienam organizacijos nariui kokie yra ateities siekiai. Tuo tarpu

*misija* nusako ką organizacija veikia šiuo metu. Organizacijos misijos pagrindą sudaro: organizacijos tikslas, strategija, elgesys ir vertybės. [5]

Siekiant vidaus komunikacijos efektyvumo, būtina stengtis, kad perduodamos žinios būtų patikimos. Svarbiausias šio proceso principas turėtų būti suderinta ir kryptinga informacija. Būtent komunikacijos ir organizacijos priimamų sprendimų bei vykdomų darbų bendrumas užtikrintų teigiamą siunčiamos informacijos priėmimą. [38]

Vidinės komunikacijos turinys priklauso nuo laiko, vietos ir organizacijos. Viskas prasideda nuo viršaus. Vadovai kuria ir koordinuoja organizacijos politiką, ateities planus, taigi jie turi perduoti visus naujus sprendimus, pokyčius vidinės komunikacijos specialistui. Vadovai ir specialistai bendradarbiaudami tarpusavyje sukuria darbuotojams suprantamą pranešimą apie naujus pokyčius. Geriausi rezultatai bus pasiekti tada, kai pati organizacija paskelbs žinią, nesvarbu ar ji bus bloga ar gera. [9]

Vidinės komunikacijos auditas gali padėti išaiškinti ar komunikacija organizacijoje yra efektyvi. Vidinės komunikacijos auditas – sistemingas organizacijos komunikacijos įvertinimas, kuriuo siekiama nustatyti, ar ji sklandžiai funkcionuoja ir ką reikėtų tobulinti. Dažniausiai išskiriami trys audito etapai: planavimas, tyrimas ir įvertinimas. *Planavimas* apibrėžia kiek prireiks laiko, kokie yra prioritetingi auditavimo tikslai. Šiame etape dalyvauja visi vadovai (aukščiausios ir žemiausios grandies), nes jie geriausiai žino organizaciją iš vidaus ir yra suinteresuoti kokybiška vidine komunikacija. *Tyrimo* etape atliekamas įvairių komunikacijos aspektų efektyvumo testavimas. Nustatoma, kokie yra informacijos perdavimo kanalai, priemonės ir technologijos; ar aiškus turinys; ar tinkamas informacijos kiekis; ar geras vadovų ir pavaldinių susikalbėjimas; koks vidinės komunikacijos potencialas ir trukdžiai; vidinės komunikacijos poreikis iš darbuotojų pusės ir kt. *Įvertinimo* etape sudaroma audito ataskaita pateikiamos išvados bei rekomendacijos. [10]

Organizacijoje vyksta įvairūs procesai, kuriuose dalyvauja tiek organizacijos darbuotojai, akcininkai, tiek svarbiausi verslo partneriai. Kai kada į organizaciją patenka ir darbuotojų artimiausi asmenys – šeimų nariai. Būtent šios tikslinės grupės dažniausiai ir nagrinėjamos vidaus komunikacijoje. [38]

Išskiriamos šios vidinės komunikacijos auditorijos: administracijos ir kiti darbuotojai, organizacijos ir padalinių vadovai bei akcininkai, darbuotojų šeimų nariai.

### **Administracijos ir kiti darbuotojai.**

Tai yra tie žmonės organizacijoje, kurie dažniausiai bendrauja su klientais ir užtikrina sklandų įmonės darbą. [32]

Pagrindinis vidaus komunikacijos tikslas – užtikrinti darbuotojus, kad jie žino organizacijos veikimo principus, vertybes, strategines veiklos kryptis. Visa tai darbuotojams leidžia labiau pasitikėti savimi kasdienėje veikloje, pernelyg nesureikšminti galimų asmeninių problemų, vadovautis komandinio darbo principais. [38]

### **Organizacijos ir padalinių vadovai, akcininkai.**

Organizacijos ir padalinių vadovai yra tie asmenys, kurie pateikia informaciją žemesnės grandies darbuotojams. Tad vadovaujančių grandžių darbuotojams tiksli informacija apie organizacijos padėtį yra būtina, siekiant, kad silpnosios vietos organizacijoje būtų pašalinamos. Jie reguliariai teikia komunikacijos pasiūlymus, patarimus aukščiausiems vadovams. [32]

Daugeliu atveju akcininkus domina gana specifinė informacija – organizacijos veiklos efektyvumas, steigėjų numatytos veiklos vizijos ir misijos, uždavinių įgyvendinimas. Organizacijose vadovai dažnai taip pat priskiriami tai pačiai akcininkų grupei dėl jų artimo ryšio su akcininkais (aukščiausius vadovus skiria akcininkų atstovai), ir dėl dominančių temų sąsajų. [Kaip tapti žinoma]

### **Darbuotojų šeimų nariai.**

Tai gali būti žmona, vaikai, tėvai, kiti artimieji. Daugeliu atvejų organizacijų dėmesys darbuotojų šeimoms būna tik Naujųjų metų vakarėliai, į kuriuos kviečiami darbuotojų sutuoktiniai, vaikai. Tokie renginiai leidžia kurti besirūpinančios darbovietės įvaizdį. [38]

## 1.3. Vidinės komunikacijos kanalai

Šiuolaikinės organizacijos naudoja daugybę vidinės komunikacijos kanalų, kurie pritaikyti konkrečiai auditorijai ir aplinkybėms. Kiekvienas iš šių kanalų turi savo stiprybių ir silpnybių. [9]

Komunikacijos kanalai organizacijoje gali būti šie: vidaus žiniasklaida, skelbimų, informacijos lentos, elektroninė erdvė, renginiai, vadybos priemonės, metinės ataskaitos, darbuotojų apklausos, vaizdo ir garso priemonės.

### **Vidaus žiniasklaida.**

Itin stambiose organizacijose leidžiami ne tik mėnraščiai ar savaitraščiai, gana dažnai įkuriamos radijo stotys, kartais – net televizijos programos. [38]

Spausdinta organizacijos žiniasklaida gali būti įvairaus pavidalo ir dydžio. Tai gana lengvai prieinamas ir pigus bendravimo su darbuotojais būdas. Spausdinama žiniasklaida turi būti leidžiama reguliariai, tiksliai nustatytu laiku. Leidinio turinys gali vyrauti nuo ekonominės informacijos, kuri susijusi su organizacija, iki su darbuotojais susijusių įvykių. Tokiame leidinyje neturėtų kiekviename puslapyje figūruoti tik organizacijos vadovas, bet turėtų būti straipsniai apie įvairius padalinius ar grupes. [9]

*Vaizdo ir garso priemonės* dažniausiai naudojamos komunikacijai su darbuotojais palaikyti, taip pat jų mokymams, įgūdžių lavinimui. Didesnėse organizacijose būna pastatyti televizijos ekranai, kurių pagalba vadovai gali perduoti pranešimus. Vidaus televizijos naudojimas gana populiarus bendravimo su darbuotojais būdas. Į vaizduojamą įrašytą vadovo kalbą apie organizacijos politiką bus kur kas informatyvesnė nei spausdintas pačios kalbos tekstas. [9]

#### **Skelbimų, informacijos lentos.**

Organizacijose, kai dalis darbuotojų neturi nuolatinės darbo vietos arba ji yra didžiulėje erdvėje, dažnai įrengiamas informacijos stendas, lenta, kur pateikiama atitinkamai darbuotojų grupei aktualiausia informacija. [38]

Tai yra vienas iš elementariausių vidinės komunikacijos kanalų. Skelbimai informacijos lentose yra greitas ir patikimas būdas informuoti darbuotojus, kadangi šios lentos dažniausiai būna geriausiai matomoje vietoje, kur eina didžioji darbuotojų dalis. Tai, kas kabinama skelbimų lentoje turi būti parašyta glaustai ir aiškiai, nes skaitytojais neketina stovėti ilgą laiką. Informacija skelbimų lentose turi būti nuolat atnaujinama. [9]

#### **Elektroninė erdvė.**

Organizacijos vidaus informacinė sistema dažnai kuriama, norint palengvinti ir supaprastinti keitimąsi įvairiausia informacija. Tai gali būti būsimų klientų užklauso arba virtualus pasitarimas dėl bendradarbiui gimtadienio proga perkamos dovanos. Pažymėtina, kad visiškam interneto galimybių panaudojimui būtina sąlyga – beveik nuolatinis darbuotojų prisijungimas prie tinklo. [38]

Galime išskirti dažniausiai naudojamą elektroninės erdvės priemones: [9]

*Elektroninis paštas.* Elektroninis laiškas – greitas ir konfidencialus būdas susisiekti su darbuotoju ar jų grupe. Elektroninis paštas patogus dėl patikimo ir spartaus informacijos perdavimo. Vienas iš privalumų – greita galimybė sulaukti atsakymo.

*Intranetas.* Intranetas yra organizacijos vidinė sistema, įgalinanti elektroninėmis priemonėmis efektyviai valdyti vidinius įmonės procesus. Intranetas gali būti naudojamas tiek kaip dokumentų



saugojimo duomenų bazė, kurioje prisijungę vartotojai peržiūri, rašo, redaguoja bei saugo informaciją, tiek kaip sudėtingus verslo procesus (audito, kokybės, kontrolės, apskaitos) reguliuojantis įrankis. Organizacija naudodamasi intranetu gali efektyviau paskirstyti išteklius, tinkamiau planuoti darbo laiką, optimaliau valdyti užduotis, daryti tai – kas padidintų jos konkurencingumą, veiklos efektyvumą bei sukurti galimybę plėstis, tobulėti, mokytis. Intranetu platinama informacija yra skirta naudotis tik organizacijos darbuotojams. [9]

### **Renginiai.**

Jeigu Naujų metų proga beveik visos įmonės organizuoja darbuotojų vakarėlius, tai vis dažniau įvairaus pobūdžio (dažniausiai neformalus) renginiai rengiami komandiniam darbui, asmeniniams įgūdžiams ugdyti. [38]

Renginiams priskiriamos priemonės: konferencijos, pristatymai ir kalbos, seminarai. Svarstant svarbiausius organizacijos klausimus dažnai organizuojamos *konferencijos*. Konferencijos paprastai rengiamos, kai norima informuoti darbuotojus apie naujas idėjas, išgirsti jų nuomones bei pasiūlymus. *Pristatymai ir kalbos* dažniausiai yra tie renginiai, kurie skirti žiniasklaidai. *Seminarai* naudojami, siekiant labiau įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą, patobulinti turimas žinias. [30]

### **Vadybos priemonės.**

Darbo pasitarimuose, specialiuose susirinkimuose darbuotojams pateikiama informacija apie organizacijos naujienas, įvykius, aktualijas. Nors šios priemonės gana dažnai formalios, tačiau įsakmus administracinis valdymo pobūdis, užtikrina, kad darbuotojai šią informaciją priima, analizuoja. [38]

Šis kanalas dar vadinamas komunikacija akis į akį. Susirinkimai, pasitarimai, individualūs pokalbiai su darbuotojais – klasikiniai komunikacijos būdai organizacijose. Nepaisant naujų technologinių bendravimo galimybių, komunikacija akis į akį išlieka viena populiariausių darbuotojų tarpe. [9]

### **Metinės ataskaitos.**

Organizacijos metinės ataskaitos apibūdina organizacijos politiką, finansinę organizacijos padėtį, pateikia įvairių statistikos rodiklių ir pan. Metinės ataskaitos dažniausiai yra skirtos investuotojams, klientams ir kitoms suinteresuotoms grupėms informuoti. Tačiau dauguma organizacijų metinių ataskaitų kopijas pateikia ir savo darbuotojams, siekdami sutvirtinti bendrumo jausmą su organizacija. [9]

### **Darbuotojų apklausa.**

Darbuotojų apklausa gali atskleisti, ką reiktų tobulinti organizacijoje, ko pageidauja darbuotojai, padeda nuspręsti kai kuriuos dalykus. [9]

Apibendrinus, galima teigti, kad komunikacija organizacijoje vyksta tam tikrais kanalais perduodant pranešimus, kurie gali būti žodiniai, rašytiniai arba nežodiniai (pvz.: kūno kalba, balso tonas). Siekiant, kad pranešimas būtų suprastas, jis privalo būti pasiūstas gavėjui suprantama forma. Ar pranešimo turinys buvo suprastas, padės išsiaiškinti grįžtamasis ryšys (pvz.: pokalbis su darbuotoju, susirinkimas). Tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklausti. Visa tai daroma tam, kad darbuotojai žinotų, ko įmonė siekia, ir padėtų įgyvendinti tuos tikslus.

Dažniausiai vidinė komunikacija siekiama gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp organizacijos vadovų ir žemesnių grandžių darbuotojų, pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir pan.

„Johari langas“ parodo, kad vidinė komunikacija formuoja darbuotojų požiūrį apie organizaciją, todėl efektyvus vidinės komunikacijos modelis sukuria palankų organizacijos mikroklimatą, kurį galėtume pavadinti organizacijos kultūra.

## 2. VIDINĖS KOMUNIKACIJOS PAMATAS – ORGANIZACIJOS KULTŪRA

Įvairūs mokslininkai tvirtina, kad organizacijos vidinė komunikacija prasideda nuo organizacijos kultūros.

Quirke teigia, kad norint sukurti efektyvią vidinę komunikaciją, visų pirma reikėtų suprasti organizacijos kultūrą, atsižvelgti į deklaruojamas vertybes ir normas. [26]

C. Daymon tvirtina, kad ignoruojama organizacijos kultūra sukuria nesusipratimus diegiant organizacijos komunikacijos strategiją. Mokslininkė nurodo, jog organizacijos kultūra yra pamatas ne tik vidinei komunikacijai, bet ir visoms kitoms organizacijos komunikacijoms. [37]

Organizacijos veiklos sėkmę lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra ir tiksliai organizuoti procesai, bet ir jos vidinė kultūra. Organizacijos kultūros apibrėžimo pagrindas atsispiria nuo bendrosios kultūros apibūdinimo [39].

Tik išsiaiškinę, kas vadinama kultūra, galėsime kalbėti apie organizacinės kultūros sampratą.

Filosofijos žodynas *kultūrą* apibrėžia kaip „visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą“<sup>1</sup>.

„*Kultūra* - žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes“<sup>2</sup>.

„*Kultūra* – žmogaus santykis su savimi, visuomene ir aplinka, apimantis individo ir visuomenės savivoką, tapatybę, gyvenimo būdą, mąstymą, kūrybą, vaizduotės, proto ir sielos ugdymą“<sup>3</sup>.

Kultūra, kaip žmogaus veiklos, kultūros faktų visuma, kaip istorinė atmintis ir informacinė erdvė, gali būti suvokta [22]:

- Tik turint vientisą informacijos žymėjimo ir atpažinimo priemonę – ženklų sistemą;
- Turint tos informacijos perdavimo laike ir erdvėje mechanizmą – komunikacijos sistemą.

<sup>1</sup> Filosofijos žodynas / Alois Halder. – Vilnius : Alma littera, [2002]. – p. 253.

<sup>2</sup> Tarptautinių žodžių žodynas/ sudarytojai A. Bendorienė, V. Bogušinė, E. Dągytė [ir kt.]. – Vilnius: Alma littera, 2003. – p. 416.

<sup>3</sup> Visuotinė lietuvių enciklopedija / [mokslinė redakcinė taryba: pirmininkas - Juozas Tumelis ... et al.]. Vilnius : Mokslo ir enciklopedijų leidybos inst., 2001-. [T.] 11. Kremacija-Lenzo. 2007. p. 505.

Bendra visiems šiems apibrėžimams tai, kad kultūra siejama su bendromis normomis, reikšmėmis, idėjomis.

Kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali. Kultūra turi įtakos organizacijos kasdieninei veiklai, jos strategijos kūrimui ir įgyvendinimui. Kultūra paveldima iš praeities, ją plėtoja dabarties žmonės, jų tikslai, vertybės, siekiai ir pan. Organizacijos kultūros kūrimui įtakos turi įvairūs vidiniai veiksniai: nuosavybė, organizacijos dydis, technologija, vadovavimo stilius. [2]

Pirmieji organizacinės kultūros apibrėžimai fokusavosi ties jos lygmenų išskyrimu bei stiprios ir silpnos kultūros identifikavimu, nustatymais. Vėliau dėmesys buvo telkiamas, siekiant nustatyti tokias pažintines dalis kaip darbuotojų mąstysena, įsitikinimai, vertybės. Organizacinė kultūra apėmė ir tokius veiksnius, kaip žmonių elgsena, artefaktai, organizacinės kultūros ir klimato skirtumų išskyrimas [13].

Pirmieji bandymai apibrėžti organizacijos kultūrą išsiskyrė tuo, jog buvo fokusuojamasi ties tokių reiškinių kaip vertybės ir mąstymas tyrinėjimais, manant, jog tik tai gali apibūdinti organizacinę kultūrą.

### 2.1. Organizacijos kultūros sąvokos apibrėžimas

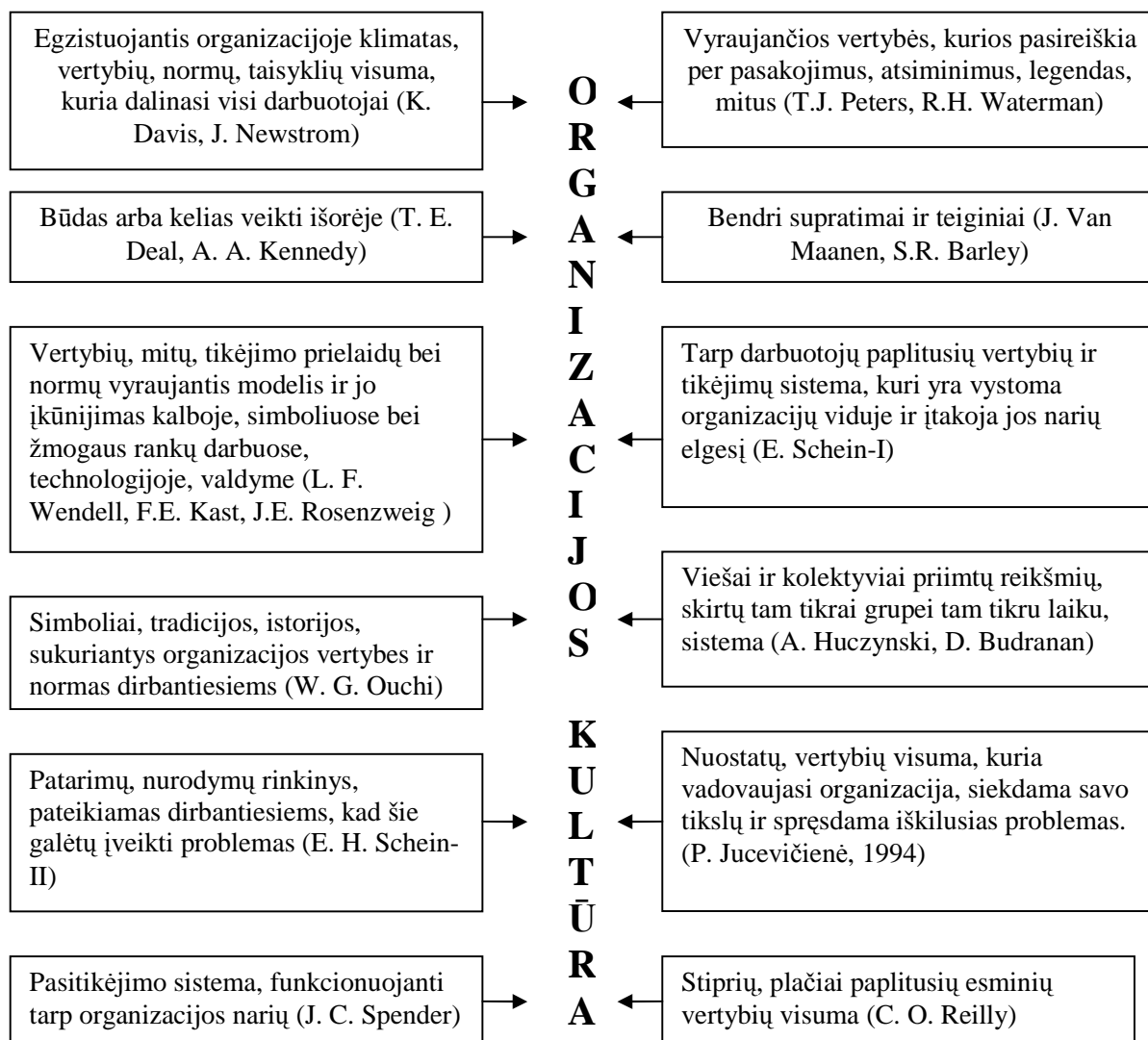
Organizacijos kultūrą dažniausiai analizuojama Vakarų šalių ir JAV mokslininkų. Sąvoka „*Organizational culture*“ į lietuvių kalbą išverčiama skirtingai: organizacinė kultūra arba organizacijos kultūra.

Organizacijos kultūra – tai savaimė susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia. Organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų. [34]

Šiame darbe bus vartojamas organizacijos kultūros terminas, kuris atspindės sąmoningai papildytą organizacinę kultūrą.

Organizacijų tyrinėtojai pateikia skirtingus organizacijos kultūros apibrėžimus.

2. Paveikslas. Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūrą. [19]



Įvairių autorių pateikti apibrėžimai 2 paveiksle, turi tam tikrų panašumų: didžioji dalis autorių, apibrėždami organizacijos kultūrą, išskiria vertybes, kaip vieną pagrindinių komponentų. Kiti paminėti organizacijos kultūros komponentai: tradicijos, tikėjimo prielaidos, taisyklių visuma. Šie komponentai išreiškiami per simbolius, istorijas, mitus, legendas, žmogaus rankų darbus, technologiją. Kitas svarbus aspektas – vertybės ir jų pasireiškimo būdai turi būti skirti ir pripažinti konkrečios organizacijos narių.

Vienas pirmųjų mokslininkų, pradėjęs domėtis organizacijos kultūra buvo E. Schein. Apibūdindamas kultūrą, jis išskyrė dešimt svarbiausių akcentų: [29]

1. Žmonės, veikdami vienas kitą siekia reguliuoti elgesį: poveikiui įvykdyti naudojama kalba ir ritualai;

2. Uždarai grupei žmonių nustatytos elgesio normos ir standartai;
3. Viešai skelbiamos vertybės, kurias siekiama įgyvendinti;
4. Formali filosofija: grupės elgesį nurodantys principai, tam tikros nuorodos;
5. Žaidimo taisyklės: egzistuojančių taisyklių perdavimas naujiems nariams;
6. Klimatas: tai būdai, kaip organizacijos nariai bendrauja tarpusavyje, su klientais, kitais žmonėmis;
7. Įsigalėję įgūdžiai: įgūdžiai, nerašyti perduodami iš kartos į kartą;
8. Mąstymo įpročiai: tam tikros nuorodos, padedančios geriau susivokti, kas vyksta pačioje darbo pradžioje;
9. Pasidalinimo reikšmė: organizacijos nariai, bendradarbiaudami vienas su kitu, sukuria tam tikrą produktą, pasiekia siektinus rezultatus;
10. Simboliai: vienas iš emociingiausių kultūros aspektų. Tai gali būti idėjos, jausmai, įvaizdis, organizacijos narių savęs apibūdinimas.

Apibendrinus, galime išskirti, jog organizacijos kultūrai būdinga:

- Vertybės;
- Jų pasireiškimo priemonės ir būdai;
- Pripažinimas organizacijos narių tarpe.

Taigi, apibendrinta organizacijos kultūros samprata galėtume apibrėžti kaip:

Organizacijos kultūra yra pagrindinių vertybių, kuria vadovaujasi organizacija, sistema, ją pripažįsta ir palaiko didžioji dalis organizacijos narių, vertybių sistema įtakoja jų elgesį ir yra remiama organizacijos istorijų, legendų, mitų bei pasireiškia per simbolius, tradicijas, ceremonijas, ritualus.

## 2.2. Kultūrą įtakojančios veiksniai

Kadangi kultūriniai skirtingumai yra neišvengiami, kiekviena organizacinė kultūra lemia, kaip darbuotojai elgsis ir kaip keisis jų elgsena darbovietėje. [34]

Kultūriniai skirtumai nulemia konkrečios kultūros individo mąstyseną, vertybes, elgesį. Nacionaliniai bruožai turi įtakos formuojant ir organizacijos kultūrą. Išsamiai kultūrinių skirtumų bruožus išnagrinėjo mokslininkas Geert Hofstede.

Tyrimo metu, buvo nustatytos nacionalinės kultūros charakteristikos, įtakojančios organizacijų, o taip pat ir asmenų vertybes. Tai galios atstumas, individualizmas/kolektyvizmas,

vyriskumo/moteriskumo matmuo, silpno/stipraus neapibrėžtumo vengimas, ilgalaikė ir trumpalaikė orientacijos.

Organizacijos nariai į organizaciją atsineša savo asmeninę patirtį, savo įsitikinimus ir savo vertybes. Kultūra lemia tai, į ką bus kreipiamas ar nekreipiamas dėmesys. Ar bus toleruojama nelygybė ar bus siekiama lygybės organizacijoje, bus dirbama kolektyviai ar individualiai, svarbūs bus moteriški ar vyriški skalės rodikliai, kaip turės būti įveikiamas situacijų neapibrėžtumas, stengiamasi remtis nusistovėjusiomis normomis ar įsisavinamos naujos.

P. Jucevičienės teigimu, organizacijos kultūrą įtakoja daugelis veiksnių, autorė siūlo suskirstyti juos į šias keturias grupes: [19]

- organizacijos istorija (atsižvelgiant į ją išlaikyti savo „status quo“);
- aplinka (jos pobūdis turi didelę įtaką organizacijos kultūrai);
- personalo administravimo stilius;
- socializacija.

### **Organizacijos istorija**

Organizacijos kultūra priklauso nuo steigėjų. Steigėjai, samdydami pirmus darbuotojus, perduoda savo vertybes ir taip formuoja organizacijos kultūrą. Organizacijos istorija, jos įkūrimas ir gyvavimas taip pat formuoja organizacijos kultūrą. Kuo senesnė organizacija, kuo gilesnės jos šaknys, tuo daugiau ji turi istorijų, padavimų, mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų kultūros pasireiškimo elementų, tuo ta kultūra yra stipresnė ir dažniausiai konservatyvesnė. [19]

### **Aplinka**

Organizacija, kuri didžiuojasi savimi ir savo kultūra, išreikš savo pasididžiavimą per aplinką. Įvairių padalinių skirtinga aplinka atspindi organizacijos požiūrį į skirtingas darbuotojų kategorijas. Stiprios kultūros organizacijos rūpinasi visais savo žmonėmis. [33]

Organizacijos yra atviros sistemos, todėl jas įtakoja aplinka. Kultūrinėje aplinkoje išskiriamas ekonominis, socialinis ir politinis kultūros kontekstas. [19]

*Ekonominis* – kaip padaromas darbas, kam priklauso darbo vaisiai, santykis su vyriausybe bei kitomis valdžios institucijomis;

*Socialinis* – žmonių bendravimo normos, kontrolė, dvasinių ir materialinių vertybių prioritetas, kaip kalba išreiškia idėjas ir santykius, kaip simboliai atspindi organizacijos kultūrą;

*Politinis* – žmonių santykiai su valstybe, teisiniai ir politiniai tvarkos palaikymo būdai. [19]

Aplinkos poveikis tiek pačiai organizacija, tiek jos kultūrai yra nepaprastai reikšmingas. Skirtinga aplinka sukuria nevienodas sąlygas kultūrai atsirasti ir gyvuoti. Taigi, nuo to, koks bus socialinis, ekonominis, politinis kontekstas, priklausys ne tik organizacijų veiklos sėkmė, bet ir kultūra.

### **Personalo valdymo pobūdis**

Kultūra priklauso nuo organizacijos valdymo pobūdžio. Tai pagrindė mokslininkai P. Hersey ir K. Blanchard, kurie susiejo vadovavimo stilių ir darbuotojų brandumą. Šie mokslininkai išskyrė keturis vadovavimo stilius, kurie daro skirtingą įtaką darbuotojams: [19]

*Nurodymų stilius.* Vadovas daug dėmesio skiria užduočių įvykdymui ir nepakankamai domisi pavaldinių santykiais.

*Idėjų perdavimas.* Vadovas pakankamai daug dėmesio skiria ir užduotims, ir darbuotojų santykiams.

*Dalyvavimo stilius.* Šį vadovavimo stilių atitinka aukštas pavaldinių brandumo laipsnis. Iš esmės vadovas ir pavaldiniai kartu priima sprendimus.

*Delegavimo stilius.* Pavaldiniai kompetentingi spręsti uždavinius savarankiškai ir atsakyti už jų rezultatus.

Įvairūs darbo delegavimo stiliai organizacijose parodo darbuotojų ir vadovų darbo santykius. Per šiuos santykius atsiskleidžia darbe vyraujanti tarpusavio bendravimo atmosfera, kuri yra svarbi kultūrai.

### **Socializacija**

Vienas iš išskirtinių kultūros bruožų yra jos tęstinumas. Kadangi žmonėms yra būdinga kalba ir manipuliavimas simboliais, jie gali perduoti ateinančioms kartoms savo pasaulio supratimą taip, kad:

- Naujiems kultūros nariams nereikia daryti tų pačių klaidų ir atradimų;
- Jie žino, kaip prisitaikyti ir nesuardyti grupės gyvenimo.

Organizacijos socializacija yra socialinis procesas, kurio metu organizacijos išreiškia nariams lūkesčius, susijusius su jų vaidmenimis, ir nori, kad nariai, atliepdami šiuos lūkesčius, identifikuotų save šiuose vaidmenyse ir priimtų organizacijos kultūrą. Organizacijos naudoja daugybę socializacijos priemonių tam, kad pasiektų savo tikslus, perduotų kultūros vertybes ir lūkesčius naujiems nariams ir seniau dirbantiems nariams. Socializacija nėra griežtai planuojamas procesas, dažniausiai ji spontaniškai pasireiškia įvairiose neformaliose socialinėse grupėse. [19]



Bendraja prasme socializacijos procesą galime suvokti kaip susipažinimą su organizacijos gyvenimu, jo supratimą, priėmimą ir tapimą tikru organizacijos nariu. Naujiems darbuotojams tai yra būdas tapti organizacijos nariu, o pačiai organizacijai – perduoti jiems savo vertybes, nuostatas, tradicijas ir t. t.

### 2.3. Kultūros atliekamos funkcijos ir reikšmė

Organizacijos kultūra atlieka daug funkcijų, daugelis jų reikšmingos organizacijai, darbuotojams, publikoms, su kuriomis bendraujama. Organizacinės kultūros funkcijos [15]:

- suteikia organizacijai unikalumo, išskiria organizaciją iš kitų, nes kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos;
- stiprina bendrumo jausmą, atsidavimą, lojalumą organizacijai, taigi mažina darbuotojų kaitą;
- darbuotojams lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas vertinama organizacijoje;
- suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie labiau jaučiasi organizacijos dalimi.
- darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti, kaip elgtis organizacijoje;
- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;

Kultūra „yra socialiniai „klijai“, kurie padeda išlaikyti organizaciją kartu“. Kiekviena organizacija susikuria skirtingus elgesio standartus, savo kultūra siekia formuoti darbuotojų požiūrius ir elgseną, vienyti ir išskirti save iš kitų.

Organizacijos kultūra įtakoja organizacijos ir jos narių veiklą, gali daryti įtaką netgi šių narių asmeniniam gyvenimui. Kultūra, „surišdama“ atskirus individus į grupes, į organizaciją gali sąlygoti: [19]

*Grupinį netikėtumų valdymą.* Per savo ideologijas ir formas kultūra palaiko pastovius dalykus besikeičiančiame pasaulyje.

*Socialinės tvarkos kūrimą.* Žmonės priima siūlomas elgesio taisykles kaip teisingas ir tinkamas bei emociškai pritampa prie jų.

*Tęstinumo sukūrimą.* Laikui bėgant kultūros turinys ir formos perduodamos naujai į organizaciją įsijungusiems nariams.

*Grupės identiškumo ir įsipareigojimo kūrimą.* Kultūra narius susieja ne tik bendra pasaulėžiūra, bet ir daug kitų socialinių ryšių bei įsipareigojimų. Žmonės pradeda save suprasti kaip socialinės grupės dalį. Tokia žmonių priklausomybė sukuria ir įsipareigojimą savo kultūrinei grupei.

*Etnocentrizmo (savo gyvenimo būdo ir pažiūrų iškelimą kaip geriausią) skatinimą.* Žmonės, kurie priima vieną idėjų rinkinį, nepasitiki, bijo ir nemėgsta žmonių, turinčių skirtingas idėjas.

Organizacijos kultūra ne tik gali įtakoti darbuotojų asmeninę veiklą, bet kai kuriais atvejais formuoti jų elgesį kai kuriose situacijose, įtakoti vertybių kaitą.

Organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad vienytų žmones, sukurtų jų bendrą suvokimą, skatintų organizaciją tobulėti ir vystytis. [34]

Bendrosios kultūros apibrėžimas – atraminė sąvoka organizacijos kultūrai. Pirmieji bandymai apibrėžti organizacijos kultūrą išsiskyrė tuo, jog buvo fokusuojamasi ties tokių reiškinių kaip vertybės ir mąstymas tyrinėjimais, tačiau vėliau sąvokos turinys prasiplėtė. Buvo įtraukti tokie komponentai kaip istorijos, mitai, ritualai, simboliai, herojai. Jie yra organizacijos kultūros dalis, per juos pasireiškia organizacijos kultūra. Manoma, kad organizacijos kultūros susikūrimą įtakoja tokie veiksniai kaip organizacijos istorija, aplinka, personalo valdymo pobūdis bei socializacija. Kiekviena organizacija egzistuoja tam tikroje ją veikiančioje aplinkoje, kuri iš dalies formuoja ir jos kultūrą. Organizacijos kultūra atlieka nemažai funkcijų, ji – išskiria organizaciją iš kitų, vienija ir sukuria bendrumo jausmą darbuotojams, nurodo kaip dera elgti jos nariams ir pan. Visa tai sukuria bendrą darbo atmosferą ir turi reikšmės organizacijos veiklos sėkmei.

#### 2.4. Išskiriami organizacinės kultūros tipai

Organizacijų kultūros tyrinėtojai, įvertinę didžiulę įvairovę ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirų tipų grupes [39].

Įvairūs autoriai pateikia skirtingas organizacijų kultūros tipologijas, taip stengdamiesi klasifikuoti jas į grupes. C. Handy išskyrė valdžios, vaidmenų, užduočių bei asmenybių kultūras; J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn pasiūlė keturis tipus: beisbolo komanda, klubas, tvirtovė, akademija. Tai vienos dažniausiai naudojamų tipologijų, pagal kurias grupuojamos kultūros.

Kuriai iš aukščiau išvardintų tipologijų priskiriama organizacijos kultūra, atsižvelgiama remiantis įvairiais kriterijais.

Organizacijų tyrinėtojai, vadovaujasi skirtingais kriterijais, kuriuos galima suskirstyti į keletą pagrindinių grupių : personalo tarpusavio santykių kriterijai; veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai; psichologinio mikroklimato kriterijai; galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai [14].

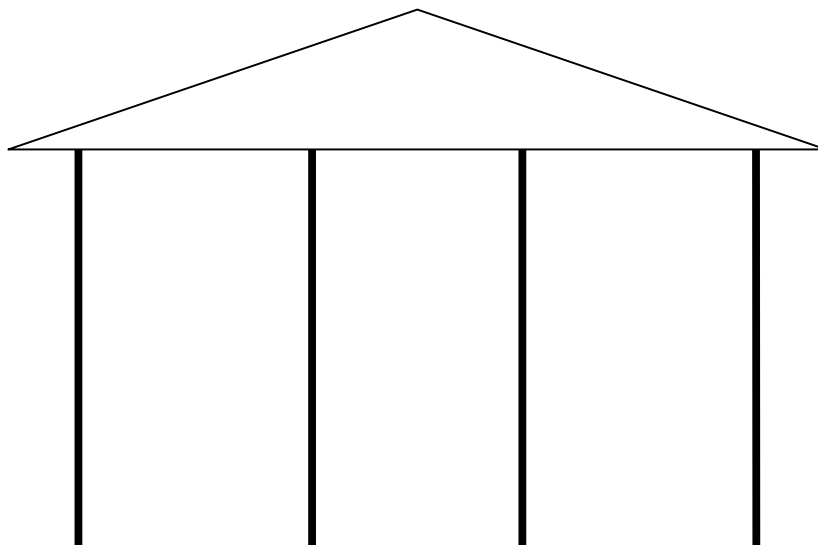
Nemažai organizacinės kultūros definicijų pirmenybę teikia kognityviniams komponentams, tokiems kaip – pamatinis mąstymas, įsitikinimai, vertybės. Tačiau vis daugiau koncepcijų išsiplečia, įtraukdamos elgesio normas, artefaktus, kurie nulemia regimos ir paslėptos organizacinės kultūros lygmenų susidarymą. [2]

Edgar H. Schein pateikia daugialypį organizacijos lygmenų modelį. Šis autorius išskyrė pagrindinius organizacinę kultūrą įtakančius lygmenis : mąstymo pagrindas, vertybės, elgesio normos, elgsenos modeliai, artefaktai bei simboliai.

Plačiai paplitusi yra Charles Handy keturių organizacinės kultūros tipų schema :

1. *Valdžios (jėgos) kultūra.* Jos simbolis yra voratinklis. Tai stipri kultūra, ir ja pagrįstos organizacijos esti taip pat stiprios. Jos gali greitai reaguoti, tačiau ar toji reakcija bus teisinga, priklauso nuo voratinklio centre esančių žmonių (žmogaus). Tokia kultūra pasitiki individualiais, o ne komitetais. Jėgos kultūra efektyvi krizių atvejais. Tačiau mirus centrinei jos figūrai, prasideda sąstingis : voratinklis negali egzistuoti be voro. [14]
2. *Vaidmenų kultūra.* Apibūdinama kaip biurokratija. Jos simbolis yra graikiška šventykla. Šios kultūros varomoji jėga yra logika ir racionalumas. Joje dominuoja vaidmenų taisyklės : nuostatai, įstatai, įsakymai, normos, standartai, instrukcijos, viską koordinuoja – vadovybė. Vaidmenų kultūra stipri tolo, kol ji gali veikti stabilioje aplinkoje. Ši kultūra lėtai suvokia poreikį keistis. [14]

3. Paveikslas. Vaidmens kultūros „kolonos“ [34]



3. *Užduočių kultūra.* Jos simbolis yra tinklas. Tai kultūra orientuota į darbą arba projektą. Užduočių kultūra – komandų kultūra, kur rezultatas suvienija žmones bendram tikslui ir naikina statuso ir stiliaus skirtumus. Ši kultūra dažnai apibūdinama kaip geriausiai suderinanti individo ir grupės interesus, tinkamiausia pokyčiams įgyvendinti, suteikianti daug erdvės asmenybėms. [14]

Užduoties kultūra naudojami grupės jėga ir individų identifikavimu su organizacija. Ši kultūra labai adaptyvi. Grupės, projektų komandos ar užduoties įvykdymo grupės gali būti greitai sukurtos, reformuotos ir vėl tęsti darbus. Bendradarbiai tokioje kultūroje kontroliuoja vieni kitus. Grupėje lengvai bendraujama, čia statusas, amžius ar pareigos nėra svarbūs. [34]

4. *Asmenybių kultūra.* Šios kultūros centre yra individas ir jo tikslai. Tokios organizacijos turi negriežtą struktūrą, apibūdinama, kaip atskirų žvaigždžių galaktika. [14]

Tokia organizacija egzistuoja tik tam, kad tarnautų individams. Jeigu individų grupė nusprendžia, kad jų asmeniniai interesai gali būti susieti kartu, kad neprarasdami savitumo, jie gali dirbti kartu, jie susijungia į šią kultūrą. [34]

J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn taip pat pasiūlė keturis organizacijų kultūros tipus [19]:

1. *Beisbolo komanda.* Šiuo organizacijos tipu žavisi antreprenieriai, novatoriai ir asmenys, mėgstantys rizikuoti ir pirkti „rizikingą“ produkciją. Tokio tipo organizacijose vyrauja dideli atlyginimai ir didelė veikimo laisvė. Tačiau čia rizika didelė ir ilgalaikė garantija faktiškai

neegzistuoja. Jiems svarbu talentas, jo įvertinimas, darbo vykdymas, aktyvumas ir, be abejo, darbo rezultatai.

2. *Klubas*. Čia vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas. Svarbūs veiksniai yra lojalumas, ištikimybė, darbuotojų įsipareigojimas ir darbas organizacijose gerovei. Šio tipo organizacijose dažniausiai galima sutikti senus darbuotojus, kurie sprendžia ar naujai atėjęs į organizaciją žmogus jai tinka. Šio tipo organizacijos darbuotojai kopija hierarchijos laiptais lėtai ir palaipsniui. Todėl „greitas kilimas aukštyn“ yra neįprastas. Čia darbuotojas yra iš karto numatęs savo pareigų kilimo planą. Dažnai darbuotojai pradeda savo darbą, būdami jauni ir gali išdirbti 35-40 metų toje pačioje organizacijoje.

3. *Akademija*. Tokio tipo organizacijose dažniausiai sutinkami žmonės, pastoviai siekiantys karjeros. Į darbą priimami asmenys, baigę universitetus, koledžus. Tokie darbuotojai dirba daug specializuotų darbų, tobulina savo kvalifikaciją ir palaipsniui jie kyla karjeros laiptais. Tokiose organizacijose vadovai rūpinasi darbuotojų tobulėjimu. Jiems svarbu, kad pavaldiniai taptų profesionaliais specialistais.

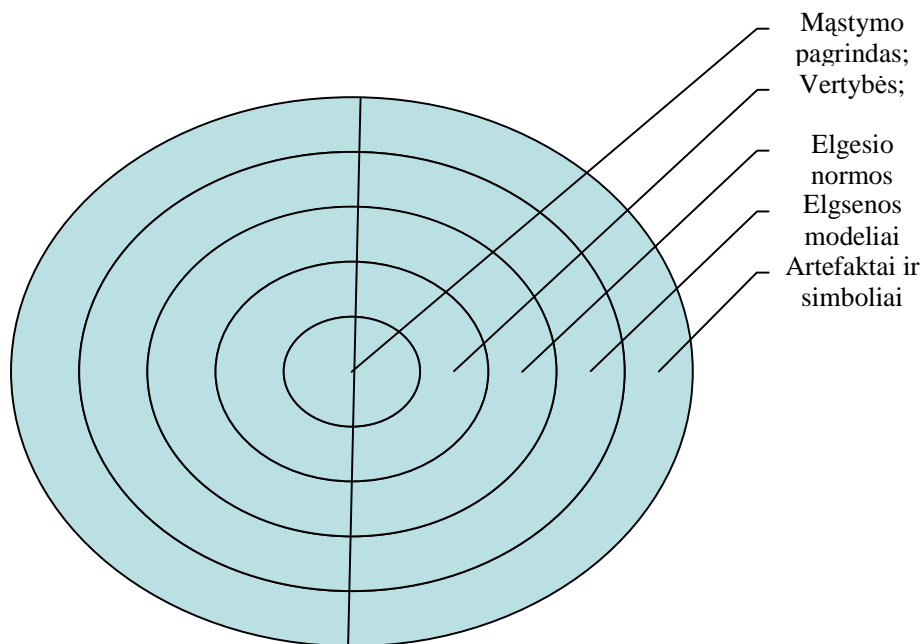
4. *Tvirtovė*. Šio tipo organizacijas charakterizuoja maža darbo garantija. Jos negali pažadėti saugaus ir užtikrinto darbo. Šio tipo organizacijos pabrėžia savo veiklos krypties pastovumą. Jie mėgsta pusiausvyrą, vengia rizikos pasikeitimų, nelinkę priimti naujovių.

Išskirti tipai turi savo privalumų ir trūkumų. Kiekvienas individas gali pasirinkti jam priimtinausią organizacijose kultūros variantą, atitinkantį jo poreikius ir lūkesčius.

## 2.5. E. Schein siūlomi lygmenys

E. Schein buvo vienas pirmųjų teoretikų, apibūdinęs organizacinės kultūros lygmenis, pateikęs apibrėžimą.

1. Diagrama. E. Schein išskiriami organizacinės kultūros lygmenys [29].



Viena apskritimo dalis yra regima, kita – paslėpta, tačiau lygmenys yra tokie patys tiek vienai, tiek kitai daliai. Regima kultūrą, dažniausiai pasireiškia tuo, kaip žmonės elgiasi, kokios organizacijoje vyrauja tradicijos, simboliai ir daugelis kitų galimų išraiškos atributų. Paslėptoji, arba tikroji kultūra, yra gilesnių psichologinių veiksnių - vertybių ir lūkesčių – rezultatas [2].

Įsidarbinus naujam darbuotojui organizacijoje, pastarasis pastebi ir jaučia vyraujančius artefaktus. Šis lygmuo apima viską nuo fizinio pastato išplanavimo, darbuotojų aprangos kodo, bendravimo manierų, vietos pajautimo ar kvapo iki atsiliepimų apie įmonę, požiūrio į darbą filosofijos ir pan. įsisavinimą. Anot Schein, individo mąstymo pagrindas yra žmonių tarpusavio komunikacijos pamatas. Šis pagrindas įtakoja suvokimo procesą, pasireiškdamas per vertybių skalę, elgesio normas ir modelius, jausmus. Darbuotojo mąstymo pagrindas suformuoja esminį organizacinės kultūros aspektą, todėl jis pasiūlė tokį organizacijos kultūros apibrėžimą :

*organizacijos kultūra* – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas [29].

Organizacijos kultūros tipologijų įvairovė įgalina individą pasirinkti jam priimtinausią kultūrą, atitinkančią jo poreikius ir turinčią daugiau privalumų. Aptartos autorių tipologijos nusako būdingiausias organizacijų kultūrų bruožus:

Valdžios – stipri, greitai reaguojanti;

Vaidmenų – būdinga biurokratija, nelanksti;

Užduočių – orientuota į užduotį, projektą;

Asmenybių – individuali, savita;

Beisbolo komanda – diegiamos naujovės, rizika;

Klubas – vertinama patirtis, pasižymi dideliu darbuotojų lojalumu;

Tvirtovė – saugumas, pastovumas;

Akademija – nuolatinis tobulėjimas, karjeros siekimas.

Kai kurie iš išvardintų tipų galėtų būti sugrupuojami, turintys panašius ar net tokius pačius bruožus, tarkim, *Tvirtovės* ir *Vaidmenų* – tai jog, niekas nesikeičia, dažniausiai ir sukuria saugumo jausmą. *Valdžios* ir *Beisbolo komanda* – greita reakcija gali būti susijusi su naujovių diegimu, o taip pat ir su rizika.

Tačiau išskirtos klasifikacijos ne visada gali apibūdinti konkrečią organizaciją. Vienai organizacijai gali būti būdinga kelių tipų klasifikacijos požymiai, bet tokiu atveju vis tiek turėtų išlikti kurio nors tipo branduolys.

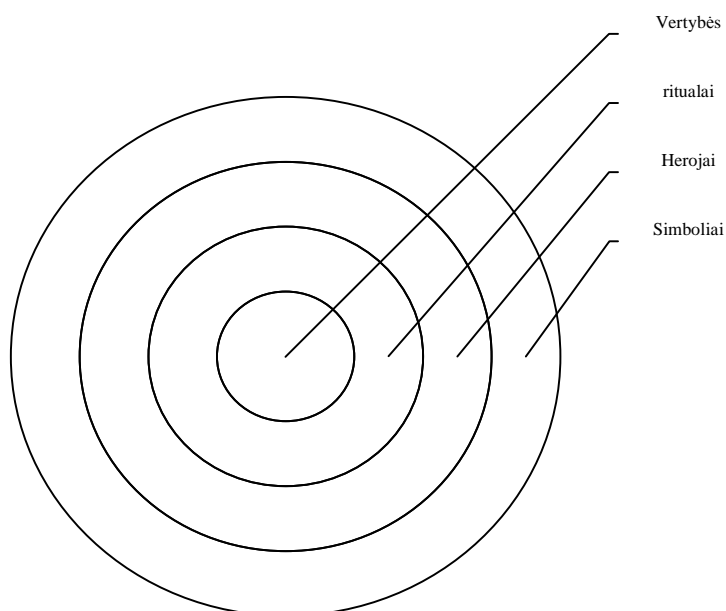
E. Schein išskyrė penkis organizacijos kultūrai svarbius lygmenis: mąstymo pagrindas, vertybės, elgesio normos, elgsenos modeliai, artefaktai ir simboliai. Šie lygmenys veikia regimoje ir neregimoje kultūroje. Svarbiausias lygmuo, šio autoriaus nuomone, yra mąstymo pagrindimas. Šis lygmuo įtakoja suvokimo procesą, pasireiškdamas per vertybių skalę, elgesio normas ir modelius, jausmus. Labiausiai matomas lygmuo – artefaktai ir simboliai. Šis lygmuo gali sukurti pirminį organizacijos kultūros vaizdą.

### 3. SIMBOLIKA ORGANIZACIJOS VIDINĖJE KOMUNIKACIJOJE

Vidinės komunikacijos pagrindu laikoma organizacijos kultūra, apima nuo vertybių iki simbolių.

Organizacijos simboliai, kultūrinės vertybės, ritualai, herojai tarpusavyje labai susiję. Tai ryšiai, kuriuos matome.

#### 2. Diagrama. Kultūriniai lygiai. [34]

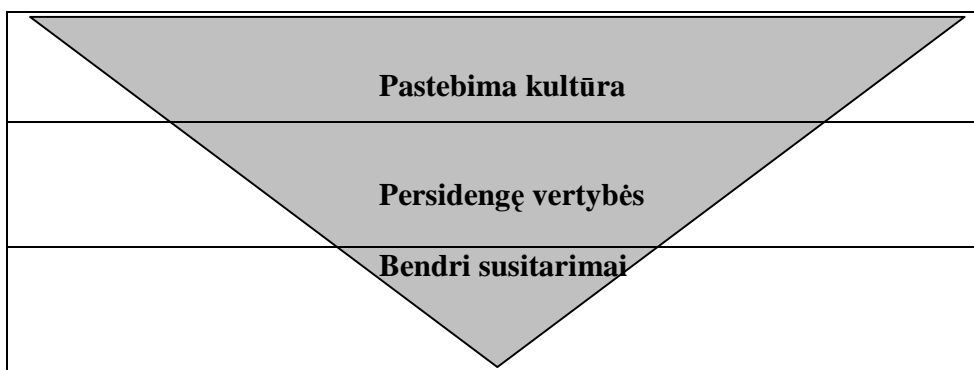


Iš kultūrinių lygių diagramos matyti, jog visi lygiai susiję ir padengia vienas kitą. Galėtume teigti, kad pats vidurys – vertybių lygmuo yra apklotas kitais požymiais ir yra mažiausiai matomas, po jo seka organizacijos ritualai ir herojai, kurie geriau pastebimi. Labiausiai matomas lygmuo – simboliai. Tai tarsi išorinis organizacijos apvalkalas, apgaubiantis kitus lygmenis ir matomas tiek vidinės organizacijos auditorijos, tiek išorinės.

Į regimumo prielaidą bus siekiama pažvelgti išsamiau.



#### 4. Paveikslas. Organizacijos kultūros analizės lygiai [19]



*Pastebima kultūra* – mūsų veiklos būdas aplinkoje. Ši kultūra apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingos darbo grupės istoriją. Šie išoriniai elementai padaro organizaciją unikalią ir gali suteikti jai konkurencinio pranašumo. [19]

Pastebima kultūra, galėtų būti sulyginta su 2 diagrama. Diagramoje pastebimą kultūrą atstovauja ritualai, herojai ir simboliai. Išorinis ir labiausiai matomas lygmuo – simboliai – atstovauja kultūrą savo prasmėmis.

*Persidengusios vertybės* (shared values) gali būti esminis dalykas, vienijantis ir jungiantis darbuotojus siekti bendro tikslo kartu, taip pat galingas motyvacinis aspektas. [19]

Persidengusios vertybės, tai organizacijos tikslas, uždaviniai kaip tą tikslą pasiekti, veiklos gairės, nuostatos, kuriomis turėtų vadovautis darbuotojai.

*Bendri susitarimai* – tos tiesos, įsitikinimai, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendros veiklos rezultate. [19]

E. Schein šį, paskutinį lygmenį, pavadintų pamatinėmis vertybėmis, kurios susiformuoja kaip individo mąstymo pagrindas.

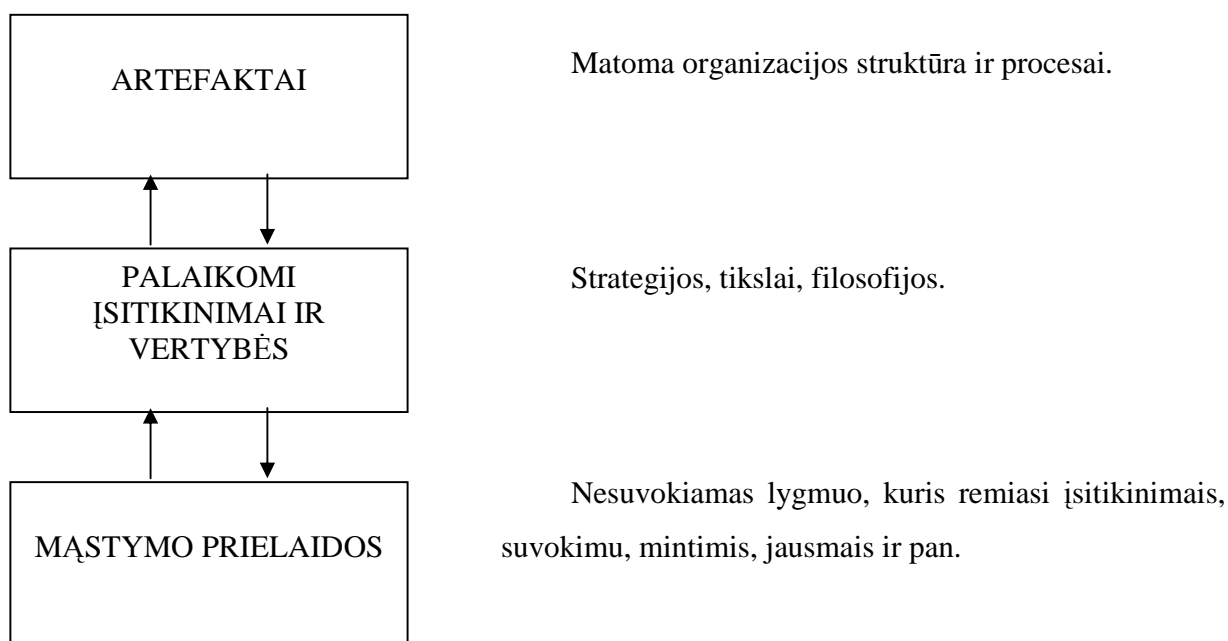
Tiek 2 diagrama, tiek 4 paveikslas, matomą organizacijos sluoksnį komponuoja išoriniuose lygiuose. Simbolika, dominuojanti išoriniuose lygiuose suteikia organizacijos kultūrai, o tuo pačiu ir vidinei komunikacijai unikalumo, gali nukreipti darbuotojus efektyvesnei veiklai.

### 3.1. Artefaktų reikšmė organizacijos vidinei komunikacijai

Įvairūs autoriai pateikia ne vienodus sąvokos „artefaktas“ apibrėžimus. P. Gagliardi teigia, kad artefaktas tai – žmogaus veiklos produktas, egzistuojantis nepriklausomai nuo savo kūrėjo, kurio tikslas išspręsti atsiradusią problemą, siunčiant tam tikrą žinią apie save<sup>4</sup>.

E. Schein tvirtina, kad artefaktai – tai matomos organizacijos kultūros pasireiškimo elementai. Žemiau pateikiama schema, iliustruojanti artefaktų vietą organizacijos kultūroje.

#### 1. Schema. Artefaktų vieta organizacijos kultūroje pagal E. Schein. [29]



Schemoje pavaizduoti lygiai surikiuoti nuo labiausiai matomo – artefaktų, iki giliausiai įtvirtintų – mąstymo prielaidos. Šie lygiai naudojami organizacijos narių, pavaizduojant kultūrą tiek tarpusavyje, tiek aplinkiniams. [29]

E. Schein kultūros lygiai: [34]

I lygis: artefaktai. Matomiausias, akivaizdžiausias kultūros lygis. Fizinis organizacijos išplanavimas, darbuotojų apsirengimo stilius, tarpusavio bendravimo niuansai, simboliai, organizacijos archyvai, gaminama produkcija.

II lygis: vertybės. Kultūrinis išmokymas atspindi vertybes, turinčias tam tikrą prasmę, rodančias, kaip viskas turėtų būti. Kai vertybės yra pripažįstamos, jos pamažu užfiksuojamos

<sup>4</sup> GAGLIARDI, P. *Symbols and Artifacts*. p. 3.

pasąmonėje ir tampa automatiškomis. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Taip vertybės atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją, tai yra rodo, kaip žmonės turėtų santykiuoti ir elgtis.

III lygis: mąstymo prielaidos. Kai vertybės sutampa su slypinčiomis prielaidomis, naudinga paversti jas filosofija, kuri suburtų grupę ir būtų identiteto bei esminės misijos šaltinis.

Organizacijos vidinės komunikacijos kontekste, artefaktai yra tam tikrų požymių rinkinys, kuriais vadovaujamasi vykdant komunikaciją organizacijoje.

Skiriami penki pagrindiniai organizacijos kultūrą įtakojantys artefaktai, kurie atsiliepia vidinei komunikacijai: [17]

1. Vertybės ir normos;
2. Mitai ir pasakojimai;
3. Kalbos sistema ir metaforos;
4. Simboliai, ritualai ir herojai;
5. Išorinė aplinka (pastato architektūra, interjeras, įranga)

Vertybes ir normas organizacija gali komunikuoti per vizijos ir misijos apibrėžimus. Tai gairės kurios nurodo ko organizacija siekia ir kaip ji tai atlieka. Mitai ir pasakojimai panaudojami vidinėje komunikacijoje, siekiant sukurti teigiamą ir palankų darbuotojų požiūrį į organizaciją. Tai galėtų būti istorijos apie geriausius darbuotojus, organizacijos laimėjimus ir pan. Kiekvienoje organizacijoje vyrauja specifiniai (atsižvelgiant į jos veiklą) kalbos niuansai, kurie sukuria savitumą. Simboliais, ritualais ir herojais gali būti stiprinamas darbuotojų ryšys su organizacija. Išorinė aplinka gali komunikuoti organizacijos požiūrį į rūpinimąsi darbuotojo fizine aplinka, sveikata ir kt.

2 lentelėje pateiktos bendros išorinių organizacijos kultūros elementų sampratos.

2. Lentelė. Organizacijos kultūros išoriniai elementai. [19]

Elementas	Apibrėžimas
Ceremonijos	Standartizuota pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis
Apeigos, ritualai	Veiksniai, perduodantys ypatingą idėją
Istorijos	Praėjusių įvykių pasakojimai, perduodantys ir iliustruojantys gilesnes kultūrinės normas ir vertybes
Mitai	Išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti veiksmus ar įvykius, išvengti neigiamų pasekmių, kurias šie įvykiai gali įtakoti
Herojai	Žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes, veiklos būdą
Simboliai	Objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais, komunikuojant
Kalba	Verbalinių simbolių visuma, kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą
Sakmė	Įvykio, turinčio istorinį pagrindą, pasakojimas, pagražintas išgalvotomis detalėmis
Gestai	Išreiškiantys prasmę kūno judesiai
Fizinė aplinka	Supantys žmones daiktai, kurie suteikia jiems tiesioginį jausminį stimulą perduodant kultūriškai išraiškingus veiksmus
Žmogaus rankų dirbiniai	Materialūs, žmogaus rankomis padaryti daiktai, palengvinantys kultūriškai išraiškingus veiksmus

Artefaktai yra vieni iš esminių organizacijos komunikacijos komponentų, pateikiančių pirminį vaizdinį apie organizacijos kultūrą. Dažniausiai, artefaktai siekia nurodyti, kaip darbuotojai turėtų elgtis, sukuria organizacijos savitumą. Iš anksčiau išskirtų penkių galimų artefaktų atidžiau panagrinėsime simbolius, ritualus ir herojus. Visi trys artefaktai gali sustiprinti darbuotojų ryšį su organizacija bei padėti susikurti pirminį įspūdi apie vyraujančią kultūrą.

### 3.2. Simboliai

Sąvokų apibrėžiančių simbolių yra labai daug. Atskiri mokslai juos apibūdina suteikdami jiems būdingą atspalvį. Įvairūs darbai, nagrinėjantys organizacijos simbolius, pateikia daugiau ar mažiau panašios reikšmės simbolių apibūdinimus.

Beveik viskas gali funkcionuoti kaip simbolis. Vienintelis reikalavimas simboliui – turėti kokią nors simbolinę prasmę individui ar jų grupei. Bendrąją prasmę simboliu gali būti įvairūs fiziniai objektai arba artefaktai, individualus ar grupinis elgesys, poelgiai, idėjos ir t. t. [1]

Simbolio interpretacija neišvengiamai remiasi metaforomis. Graikų kalbos žodis „symbolon“ reiškia ženklą, požymį, signalą. Simbolis nurodo, simbolis yra kieno nors simbolis, atsirandantis iš daiktų, planų, reikšmių, konvencinio susitarimo. [22]

Simbolis yra ženklas, kuris gali reikšti žymiai daugiau, sukurti sąmoningą ar nesąmoningą suvokimą, suprantant tikrąją jo reikšmę. [36]

Simboliai racionaliai paaiškina, pagrindžia, suteikia daiktinę reikšmę konkrečioje situacijoje. [20]

Apibendrinus galėtume teigti, kad šiame darbe, simbolis, bus traktuojamas kaip bet koks objektas, tam tikram individui ar jų grupei suteikiantis platesnę, sutartinę reikšmę, racionaliai paaiškinantis elgesį, situaciją, poelgį žymintis išskirtinumą.

Skiriami šie simbolių tipai: [36]

1. Žodiniai;
2. Veiksmai ir įvykiai;
3. Daiktiniai.

*Žodiniai simboliai.* Šiam tipui priskiriami pasakojimai, mitai, legendos, juokai, paskalos. Visus juos jungia kalbos kodas. Pasakojimai yra vertingi tuo, jog jais perduodamos vertybės, kurios praplečia individų įsitikinimo lauką. Taip pat pasakojimai įtakoja mitų, legendų susikūrimą.

*Veiksmai ir įvykiai kaip simboliai.* Simboliškai reikšmingi veiksmai ir įvykiai apima pietų pertraukas, rankos paspaudimus pažyminčius kontraktų pasirašymus, susitaikymus po konfliktų ir kt. Simboliniai veiksmai ir įvykiai turi vaidina svarbų vaidmenį organizacijos išlikime.

*Daiktiniai simboliai.* Šiam simbolių tipui priklauso uniformos, apdovanojimai, logotipai ir kiti organizacijų ženklai. Kai kuriais atvejais organizacijos pastato architektūra, gali nusakyti joje taikomą strategiją. [36]

Toks simbolių suskirstymas į grupes yra naudingas, nes padeda identifikuoti jų atpažinimą, o tuo pačiu ir reikšmę. Tačiau šie tipai gali būti dar labiau praplėsti, atsižvelgiant į naujausių modernių bei skaitmeninių technologijų, interneto erdvės atsiradimą. Simboliai labiausiai matomi ir atpažįstami artefaktai. Tam, kad suprastume jų reikšmę, būtina žinoti konvencinius susitarimus,

nurodančius jų prasmę. Simboliai gali būti žodiniai, veiksmai arba įvykiai, daiktiniai. Jie suteikia platesnę, sutartinę reikšmę, racionaliai paaiškina elgesį, situaciją, poelgį.

### 3.3. Herojai

Šie žmonės personifikuoja kultūrinės vertybės kaip realius, apčiuopiamus vaidmenis ir modelius, kaip reikia elgtis darbuotojams. [34]

Siekdami motyvuoti kitus darbuotojus, organizacijų vadovai pasitelkia herojus arba pasakojimus apie juos. [8]

Herojus – tai „garsus kovotojas“, kuriuo žavimasi dėl jo pasiekimų ir laimėjimų [31]

Dalis herojų yra kompanijos ikūrėjai, dalis – puikūs darbuotojai. Jie nurodomi kaip pavyzdys, kaip reikia elgtis, siekiant organizacijos tikslų. Didelėse organizacijose herojų gali būti daug, jie tarsi nurodo, ką reikia daryti, kad veikla būtų sėkminga. Tai savotiška nuoroda, kad kiekvienas gali tapti herojumi, jeigu gerai dirbs. Heroizmas yra lyderiavimo elementas, į kurį labai svarbu atsižvelgti kuriant verslo organizacijas. Jei organizacijoje esama herojų, galima neabejoti, kad čia egzistuoja stipri kultūra, kuria žmonės tiki. [34]

Išskiriami šie herojų tipai:

- Laimėtojai;
- Geriausi darbuotojai;
- Visuomenės išrinktieji (patinkantys, patrauklūs bei priimtini įvairių auditorijų grupėms);
- Nepriklausomos asmenybės;
- Atsidavęs grupei individas (pasiaukojęs dirbti apibrėžtos grupės labui).

Herojai – realus, pavyzdinio darbuotojo paveikslas. Herojais neretai būna patys organizacijos ikūrėjai. Vidinė komunikacija, siekdama labiau motyvuoti darbuotojus, kelti organizacijos prestižą ir gerinti reputaciją, pasitelkia organizacijai nusipelnčius žmones. Herojai – realūs pavyzdžiai, galintys paskatinti kitus organizacijos narius dirbti efektyviau, siekti geresnių rezultatų.

### 3.4. Ritualai

Ritualai gali būti vadinama sistema, kurią reikia daryti diena iš dienos. Jie parodo darbuotojams, kokia elgsena yra svarbi, nurodo standartus. Ritualai simbolizuoja ir primena pagrindines vertybes, jie tampa įpročiais bei suteikia žmonėms saugumo jausmą. Jei vienoje kultūroje ritualai veikė sėkmingai – kitoje gali visiškai nepasiteisinti. [34]

Ritualai yra bendra veikla, kuri atliekama konkrečioje kultūroje ir yra visuomeniškai reikšminga. Organizacijose tai apima ne tik šventes, bet ir daugelį formalių veiklų: susirinkimus, planų kūrimus, tarpusavio bendravimo bei elgesio normas ir pan. [11]

Ritualai yra pasikartojančių veiksmų seka, išreiškianti ir įtvirtinanti organizacijos vertybės, pabrėžianti, kurie tikslai yra svarbiausi, kurie žmonės yra svarbūs, o kurie nebūtinai. [1]

Išskiriami šie ritualai organizacijose: [34]

- *Įtraukimo ritualas.* Naujai priimtų organizacijos narių intensyvus mokymas, supažindinimas su organizacijoje vyraujančiomis vertybėmis ir normomis.
- *Paaukštino ritualas.* Parodoma kaip žmonėms reiktų elgtis. Šie ritualai apima darbuotojų apdovanojimo ceremonijas.
- *Integravimo ritualas.* Įvairūs neformalus organizacijos narių susibūrimai, tokie kaip bendros šventės, iškylos ir pan. Šiuo ritualu stengiamasi suvienyti, sukurti bendrumo jausmą.
- *Palaikymo arba kompensavimo ritualas.* Padeda darbuotojams išlaikyti savo tapatybę ir stabilumą organizacijoje, kai aplinka nuolat kinta.
- *Vadovavimo ritualas.* Šis ritualas parodo kas dalyvauja sprendimų priėmimo procese, kaip organizuojami susirinkimai.
- *Pripažinimo ritualas.* Gerai dirbantis darbuotojas pagerbiamas organizacijos įkūrėjo ar aukščiausio lygio vadovo asmeniniu dėmesiu (rankos paspaudimas, padėka, iškilmingi pietūs su aukščiausio lygio vadovais).

Konkrečioje organizacijoje ritualai gali būti įvairūs. Bendrąją prasme ritualais kuriamas organizacijos vieningumas, stiprinami tarpusavio ryšiai. Ritualais ne tik stiprinamas organizacijos narių socialinis poreikis bendrauti, bet ir kuriamas išskirtinumas bei originalumas.

Įsidarbinus naujam darbuotojui organizacijoje, pastarasis pastebi ir jaučia visų pirma vyraujančius artefaktus. Šis lygmuo apima viską nuo fizinio pastato išplanavimo, darbuotojų aprangos kodo, bendravimo manierų, vietos pajautimo ar kvapo iki atsiliepimų apie įmonę, požiūrio į darbą filosofijos ir pan. įsisavinimą. Tai matomiausias lygmuo, akivaizdžiai atspindintis organizacijos kultūrą. Vidinė komunikacija siekia padėti suprasti organizacijos kultūrą ir parodyti, kad darbuotojas yra svarbi organizacijos dalis.

Kiekvienai organizacija, kuri orientuojasi į sėkmingas ateities veiklos perspektyvas, derėtų išstudijuoti savo artefaktų poveikį tiek darbuotojui, tiek klientui.

### 3.5. Simbolika – reikšminga organizacijos įvaizdžio dalis

Įvaizdis yra dinamiškai suprantama, prasminga, daugiau ar mažiau struktūruota idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinio ar daikto atžvilgiu, visuma. Labai sunku sukurti universalų organizacijos įvaizdį, kuris būtų palankus visoms tikslinėms grupėms. Taip yra todėl, kad paprastai organizacija kontaktuoja su įvairiomis visuomenės grupėmis, kurių vertinimo kriterijai bei vertybių sistemos yra skirtingos, o kartais netgi priešingos viena kitai. Todėl organizacija priversta kurti įvaizdį kiekvienai tikslinei grupei atskirai, nes priešingu atveju gali atsirasti atmetimo efektas. Kai kurie autoriai kaip galimą išeitį siūlo kurti neutralų įvaizdį. Toks įvaizdis leidžia organizacijai palaikyti pozityvius santykius su visuomene, neprimetant organizacijos požiūrių ir vertybių. Neutralus įvaizdis gerokai sumažina atmetimo efektą, nes paprastai nesukelia neigiamų emocijų ir pasipriešinimo. [6]

Pirminis organizacijos įvaizdžio kūrimo veiklos etapas – aiškiai apibrėžti organizacijos vidaus politiką. Tokia politika numato: [7]

- personalo sutelkimą, remiantis individualiai tikslais ir siekiant bendro tikslo;
- organizacijos ideologijos bei įvaizdžio, kurį aktyviai palaikytų organizacijos personalas, sukūrimą;
- vadovų ir darbuotojų tarpusavio supratimo gerinimą;
- bendros objektyvaus įvertinimo sistemos parengimą;
- aukšto profesinio lygio palaikymą;
- gero psichologinio bei moralinio organizacijos klimato palaikymą.

Įvaizdžio kūrimo veikla personalo atžvilgiu turi vykti remiantis abipuse komunikacija. Personalas turi būti gerai informuotas ir turėti galimybę pasakyti savo nuomone įvairiais klausimais. [7]

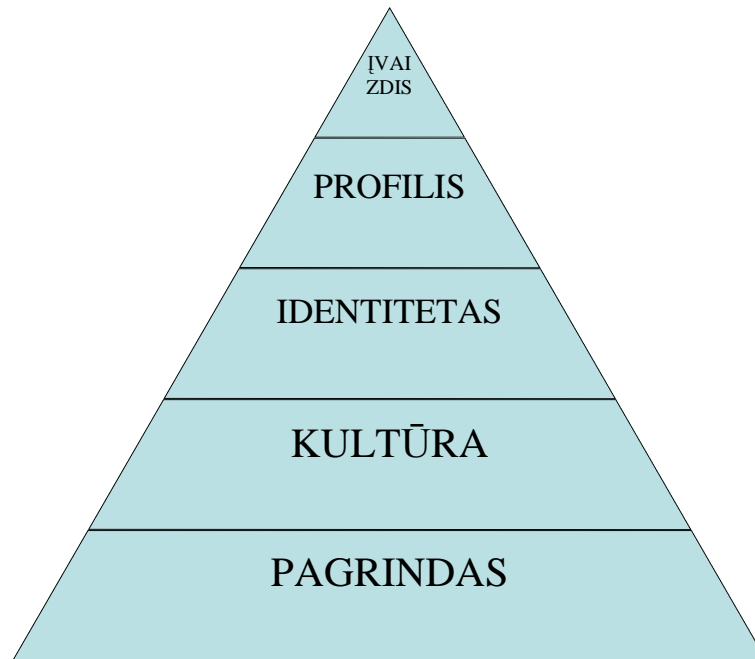
Kad organizacija taptų tokia, kokia nori, pirmiausia turi išsiaiškinti, kokia ji nori būti, ir elgtis taip, lyg tokia jau būtų. Toks procesas ilgas identifikavimosi, misijos formulavimo, ideologijos kūrimo darbas. Šis procesas taip pat apima visą organizacijos komunikacijos sistemą – nuo skelbimų laikraščiuose iki santykių tarp darbuotojų pačioje organizacijoje. [7]

Siekiant šio tikslo, pirmiausia reikia suprasti, kad įvaizdis negali būti sukurtas tuščioje vietoje arba melagingu pagrindu. Įvaizdis yra realybės atspindys. Jeigu įvaizdis neatitinka tikrovės, jis yra „smėlio pilis“, kuriai suirus, organizacija praranda patikimumą visuomenės akys. [14]



Įvaizdžio kūrimo procese svarbų vaidmenį atlieka ir organizacijos kultūra. Žemiau esanti diagrama iliustruoja organizacijos įvaizdžio kūrimo lygmenis.

3. Diagrama. Organizacijos įvaizdžio genezė. [7]



*Pagrindas* – esminės idėjos, išreikštos įstatymuose, kituose dokumentuose.

*Kultūra* – organizacijos darbuotojų pripažįstamos vertybės ir požiūriai, pasireiškiantys elgesiu su klientais, prioritetų pasirinkimu (dažniausiai nesąmoningai).

*Identitetas* – sąmoninga kultūros išraiška.

*Profilis* – identiteto elementai, laikomi svarbiais ir pabrėžtiniais komunikuojant su visuomene.

*Įvaizdis* – idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų organizacijos atžvilgiu visuma.

Visos piramidės sudedamosios dalys yra labai svarbios. Iš 3 diagramos matyti, kad organizacinė kultūra yra vienas pamatinių aspektų, formuojančių bendrą įvaizdį.

Kai kurie įvaizdžio tyrinėtojai taip pat pažymi organizacijos kultūros svarbą kuriant įvaizdį. Reikia pasakyti, kad kultūra turi būti suvokiama ne tik kaip vertybė, kuri gali būti identifikuota, išmatuota ir kontroliuojama, bet ir kaip kontekstas, kurio pagrindu yra kuriamos organizacijos identiteto interpretacijos. [7]

Organizacijose gausu istorijų, pasakojančių apie laimėjimus ir nesėkmes. Tačiau viena svarbiausių istorijų dažnai būna – organizacijos įkūrimo aplinkybės. Neretai įkūrimo istorija apipinama įvairiais mitais, simboliais ir pan. [25]

*Istorijos* atspindi organizacijos nueitą kelią, sėkmingus veiksmus ir nesėkmes, parodo žmones, kurie prisidėjo prie organizacijos plėtojimo. Joms taip pat priklauso įvairūs mitai ir legendos, atspindinčios nedidelę įvykių dalį, bet žadinančios vaizduotę ir kuriančios organizacijos savitumo įvaizdį. [31]

Šiuo kriterijum siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijos žmonės mato pasaulį ir gyvena organizacijoje.

*Ritualai ir tradicijos* - tai specialiai parengta, kruopščiai apgalvota kolektyvinės veiklos išraiška, naudojama specialių progų metu. Ritualai yra pasikartojančių veiksmų seka, išreiškianti ir įtvirtinanti organizacijos vertybes, pabrėžianti, kurie tikslai yra svarbiausi, kurie žmonės yra svarbu, o kurie nebūtini. [36]

Tiriant šiuos kriterijus siekiama išsiaiškinti, ar yra organizacijoje kokia nors standartizuota veikla, ar įvairiais veiksmais siekiama perduoti ypatingą idėją.

Labai paplitęs kultūros atspindys yra *simboliai*. Jie yra naudojami perduoti kultūrą individams ar visuomenei. Tai gali būti daiktai, fizinė aplinka, užimamas pareigas atspindintys ženklai ir t. t. [36]

*Kalba*. Daugelis organizacijų ir jų padalinių vartoja kalbą kaip priemonę išskirti tam tikros kultūros ar subkultūros atstovams. Neretai organizacijos sukuria savą specifinę kalbą, pasireiškiančią įvairiais šūkiiais, terminais, suprantamais ir reikšmingais tik jiems. Išmokdami šią kalbą, organizacijos nariai patvirtina, kad jie pripažįsta kultūrą ir šitaip elgdamiesi padeda ją išsaugoti. Tai gali būti žargonas, gestai, signalai, ženklai, dainos, anekdotai, apklausos, gandai, metaforos, patarlės, šūkiiai. [11]

Tiriant šiuos kriterijus siekiama išsiaiškinti, kaip giliai jie atspindi savitą vidinę komunikaciją ir kokį organizacijos įvaizdį sukuria jos nariams, kurie savo ruožtu spinduliuoja šį įvaizdį į išorę.

Vidinė komunikacija gali nulemti ne tik pirminį organizacijos įvaizdį, bet ir įtakoti bendravimą su organizacijos publikomis. Organizacijos įvaizdį dažnai suformuoja regima (tradicijos, simboliai, ritualai, istorijos, mitai ir kt.) ir nematoma (vertybės, veiklos filosofija ir pan.) simbolika. Organizacijos simbolika tiesiogiai susijusi su įvaizdžio kūrimo ir palaikymo strategijomis.

### 3.6. Simbolika ir jos taikymas organizacijos vidinėje komunikacijoje

Remdamiesi 2 diagrama ir tai, kad simboliu gali būti bet kas, galime išvesti prielaidą, jog organizacijos vertybės, ritualai ir herojai gali būti laikomi simboliais.

Viena iš organizacijos simbolikos sferų – **vertybės**.

Vertybės – organizacijos kultūros pagrindas. Jomis nurodoma, kaip reikia dirbti, į ką nukreipiamas dėmesys, ko siekiama. Manoma, kad žmonių grupės pripažįstamos vertybės motyvuoja ir turi įtaką tam, kaip ši grupė mąsto, vertina ir kaip elgiasi. [34]

Elgesį konkrečioje situacijoje įtakoja organizacijos simboliai. Tai patvirtino Rafaeli (1999), kuri ištyrė, kad organizacijos normos dažniau vartojamos tada, kai pristatinėjama pati organizacija. Organizacijos simbolika įtakoja vertybių ir normų sukūrimą, kurios nulemia individų poelgius konkrečiose situacijose. [27]

Pats organizacijos simbolių buvimas paveikia individus ar jų grupes, įtakodami jų vertybes ir normas, kurios vėliau atsiliepija jų elgesio pasireiškimui, turi reikšmės sprendimų priėmimo procesui. Vertybes organizacija gali komunikuoti per vizijos ir misijos apibrėžimus. Tai gairės kurios nurodo ko organizacija siekia ir kaip ji tai atlieka.

Kitas svarbus simbolikos pasireiškimų lygmuo – **ritualai**.

Ritualais stengiamasi inspiruoti vieną ar kitą žmogaus elgseną. Ritualai simbolizuoja pagrindines vertybes, jie tampa įpročiais, kartu suteikia žmonėms saugumo jausmą. [34]

Ritualai gali būti suprantami kaip simboliniai veiksmai, būdingi konkrečiai organizacijai ir svarbūs jos išlikimui. Kiekvienas ritualas sukuria tam tikrą prasmę ir reikšmę dėl ko jis yra reikalingas. Prasmės buvimas ir reikšmės sukūrimas savotiškas simbolio atspindys. [36] Organizacijos komunikacijoje ritualai gali būti suprantami kaip įvairūs renginiai: susirinkimai, konferencijos, vadovo individualūs pokalbiai su darbuotojais, kolektyvo šventės ir pan.

**Herojų** egzistavimą organizacijoje taip pat galime laikyti vienu iš simbolių.

Organizacijos herojais esantys žmonės atlieka tam tikrus simbolinius vaidmenis – jie pateikia darbuotojui į kurį turėtų būti lygiuojamasi pavyzdį. [31]

Dažniausiai žinios apie herojus pasklinda pasakojimų būdu, taip jie tampa pasakojimo dalimi, pasakojimo apie organizacijos simbolį – herojų. Istorija apie organizacijai nusipelnusį asmenį gali būti išspausdinta vidinės komunikacijos leidinyje, suorganizuoti geriausio, darbščiausio ir t. t. darbuotojo rinkimai.

Apibendrinus, galime teigti, kad herojai gali simbolizuoti ir atpildo prasmę: atsidavusiai dirbantis darbuotojas gali ne tik pelnyti įvertinimą ir apdovanojimą, bet ir tapti pripažintu, tapti herojumi.

Organizacijos vidinės komunikacijos kontekste, artefaktai yra tam tikrų požymių rinkinys, kuriais vadovaujamasi vykdant komunikaciją organizacijoje.

Įvaizdžio kūrimas personalo atžvilgiu turi vykti remiantis abipuse komunikacija. Personalas turi būti gerai informuotas ir turėti galimybę pasakyti savo nuomone įvairiais klausimais.

Pastebimą kultūrą atstovauja ritualai, herojai ir simboliai. Vidinės komunikacijos pagalba, simboliais, ritualais ir herojais gali būti stiprinamas darbuotojų ryšys su organizacija.

Vidinės komunikacijos pagrindu laikoma organizacijos kultūra, apima vertybes, herojus, ritualus ir simbolius. Visi jie susiję tarpusavio ryšiais. Tai ryšiai, kuriuos galime pamatyti ir analizuoti. Mažiausiai matomas organizacijos lygmuo yra pačiame viduryje. Matomumas didėja judant link apskritimo išorės. Pats kraštinis lygmuo – simboliai. Tai užkoduotos specifinės reikšmės apie organizaciją. Simboliai gali atsispindėti gilesniuose lygmenyse ir paveikti jų atsiradimą. Simbolių įtaka turėtų būti vertinama kaip kurianti ir stipriai veikianti organizacijos kultūros procesą.

#### 4. SIMBOLIKA ORGANIZACIJOS VIDINĖJE KOMUNIKACIJOJE: TYRIMAS

Vienas iš labiausiai pastebimų organizacijos elementų – simboliai. Simboliai persismelkę įvairiose organizacijos srityse ir veiklose. Simboliais gali būti – įvairūs daiktai (aprasa, logotipai, atributika ir pan.), žodiniai elementai (istorijos, legendos, juokai, mitai ir kt.), veiksmai arba įvykiai (ritualai, ceremonijos, pietų pertraukos ir t. t.), fizinė aplinka (interjeras, darbo aplinka, baldai ir kt.).

Tyrimą nuspręsta atlikti dviem būdais: dokumento turinio analize ir žvalgomoju tyrimu.

Turinio analizei pasirinktas organizacijos vidinės komunikacijos leidinys, kuris bus ištyrinėtas teorinėje dalyje aptartais aspektais. Šiuo tyrimo būdu bus siekiama išsiaiškinti kokius aspektus išryškina pasirinktos įmonės vidinis leidinys, kokią reikšmę turi organizacijos simbolika.

Ar svarbi organizacijos simbolika patiems darbuotojams, buvo siekiama sužinoti atliekant žvalgybinį tyrimą – apklausą anketomis, kuri yra vienas populiariausių organizacijos kultūros tyrimo metodų.

Tyrimo *objektas* – organizacijos simbolikos reikšmė vidinei komunikacijai ir organizacijos kultūrai. Pagrindinė *problema* – organizacijos simbolika, sukuria stipresnį darbuotojų išitraukimą į organizacijos veiklą, nei manoma.

Tyrimo *tikslas* – nustatyti kaip simbolika įtakoja organizacijos vidinę komunikaciją ir organizacijos kultūrą. Kadangi kiekvienas darbuotojas skirtingai vertina simbolių įtaką organizacijai, aktualu atrasti kuo įvairesnį požiūrio kampą. Remiantis tikslu buvo išskelti šie *uždaviniai*:

- Sužinoti, kas darbuotojams yra svarbiausia organizacijos kultūroje;
- Išsiaiškinti kokią įtaką konkrečiai organizacijai turi jos simbolika;
- Iširti, kokia simbolika yra svarbiausia tiriamoje organizacijoje ir koks jos poveikis;

Darbe keliama *hipotezė* – ne visi organizacijos simboliai yra vienodai reikšmingi, didelę įtaką daro tik išskirtiniai, konkrečiai susiję su organizacija, simboliai.

Tyrimui vykdyti buvo pasirinkta UAB „Švyturys-Utenos alus“.

Trumpai apie tiriamą organizaciją. Kai 1784 metais pirklys J.W. Reincke Klaipėdoje įsteigė pirmąją pramoninę alaus daryklą, jo laukė neabejotina komercinė sėkmė. Jo giminės herbe puikavosi jūrinis erelis – narsios jūreivystės simbolis. Šis simbolis papuošė ir naujos alaus daryklos emblemą.

Jis liko „Švyturio“ herbe iki šių dienų. Sėkmė seniausią Lietuvoje alaus daryklą „Švyturys“ lydi jau 220 metų. 1973 metais „Švyturys“ vienas pirmųjų Lietuvoje pradėjo gaminti pasterizuotą alų.

„Švyturio“ ir „Utenos alaus“ daryklos susijungė į AB „Švyturys-Utenos alus“ 2001 metų gruodį. 2003 metų vasarį AB „Švyturys-Utenos alus“ buvo reorganizuota į UAB „Švyturys-Utenos alus“.

#### 4.1. Tyrimo metodologija

Tyrimui pasirinktas turinio analizės metodas, skirtas analizuoti tekstą traktuojant jį kaip pažiūrų ir vertybių atspindį. Pagrindinis turinio analizės privalumas, kuris nulėmė šio metodo pasirinkimą magistro darbo tyrimui, yra tas, kad turinio analizė užtikrina pakankamai plačias interpretacijos galimybes ir kartu turi apibrėžtus tyrinėjimo elementus, kurie leidžia gauti objektyvesnius rezultatus.

Turinio analizės tyrimui pasirinktas UAB „Švyturys-Utenos alus“ vidinės komunikacijos leidinys „Su puta“. Šį leidinį sudaro 24 puslapiai, kuriame dominuoja tiek rašytinė, tiek vaizdinė informacija. Leidinys išleistas 2007 m., liepos mėnesį. Turinio analizę bus atlikta remiantis teorinėje dalyje nagrinėtais aspektais:

- Rašytinės komunikacijos ypatumai;
- Informavimo politika;
- Darbo veiklos įvertinimas;
- Herojų pavyzdžiai;
- Ritualų įvardinimas;
- Deklaruojamos simbolika ir vertybės.

Žvalgomajam tyrimui atlikti buvo naudojama kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa, kuri, manoma, geriausiai gali atspindėti simbolikos įtaką organizacijos kultūrai. Anketinės apklausos metu, respondentas pats savarankiškai pildo pateiktą klausimyną. Tai sudaro sąlygas respondentui pildyti klausimyną jam patogiu laiku, išsaugoti informacijos privatumą, išvengiama interviuotojo įtakos.

Apklausa yra tam tikra suplanuota duomenų rinkimo forma ir naudojama aprašyti ar nuspėti tam tikrus veiksmus. Tai yra labiausiai taikomas būdas ištirti organizacijos kultūrą, nes kiti būdai tyrimą lėtintų. Kitu atveju tyrėjas pats turėtų daug laiko praleisti toje organizacijoje, kad nors kiek suvoktų, kas vyksta šioje organizacijoje. [31]

Anketiniam tyrimui parengtas klausimynas iš 17 uždaru ir atviru klausimų, siekiančių nuodugniau pažinti pasirinktą tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos vienu ar kitu atžvilgiu. Kai kuriuose klausimų variantuose sudaryta galimybė patiems įrašyti atsakymą (pvz. *Kita (įrašykite)*) bei išvengti atsakymo (pvz. *Nežinau; negaliu pasakyti ir pan.*). Visi apklausos klausimai sudaryti remiantis pateikta teorine medžiaga.

Buvo apklausta 20 UAB „Švyturys-Utenos alus“ tiekimo skyrių darbuotojų. Nors „Švyturys-Utenos alus“ yra viena įmonė, tačiau tiek „Švyturio“, tiek „Utenos alaus“ yra skirtingi padaliniai, simboliai ir t. t. Todėl buvo apklausta 10 darbuotojų dirbančių „Švyturio“ alaus tiekimo skyriuje ir 10 dirbančių „Utenos alaus“ tiekimo skyriuje. Gauti duomenys leido palyginti dviejų organizacijų, susijungusių į vieną, rezultatus.

## 4.2. Tyrimo rezultatai

*Leidinio „Su puta“ turinio analizė.*

### **Rašytinės komunikacijos ypatumai.**

Leidinyje vartojama aiški ir paprasta kalba, laisvas ir lengvai skaitomas stilius. Turinyje išskirtos leidinio temos, redakcijos skiltyje trumpa apibūdinta kiekviena iš temų. Nors kai kurie leidinio straipsniai yra pakankamai ilgi, (pavyzdžiui 4-5 puslapiai), tačiau gausios iliustracijos padaro jį įdomesnį, vaizdingesnį. Didžiojoje leidinio dalyje, tekstas išdėstytas puslapyje trimis stulpeliais.

### **Informavimo politika.**

Darbuotojams perduodama informacija atvira, tiksli ir supažindinanti. Jau 2 puslapyje įmonės vadovas pradeda pasakoti, kaip organizacijai sekasi, kokie pagrindiniai darbai nuveikti, kas pasiekta, pristatomi finansiniai rezultatai.

Bendrovės naujienos gausiai pristatomos 6-7 puslapiuose. Tai ne tik naujų produktų pristatymas, bet ir įmonės organizuojamų akcijų aprašymas. Tai, kad įmonėje stengiamasi sukurti socialinį bendrumą įrodo, kad supažindinama su vieno iš skyrių – finansų – darbu. Taip skatinamas domėjimasis kitais organizacijos padaliniais, siekiama sukurti vieningą organizaciją.

Įmonėje dirba ne tik vadovai, tai iliustruoja 14-15 puslapiai, kur aprašoma paprasto UAB „Švyturio-Utenos alaus“ techniko-pardavimų agento Beno Kunicko darbo diena, nurodant ką darbuotojas konkrečią valandą veikia.

Leidinio 18-19 puslapiuose informuojama ir pasakojama apie praėjusias įmonės organizuotas šventes darbuotojams, prisimenamos gražiausios akimirkos. Taip pat supažindinama apie mokymus, kvalifikacijos kėlimo galimybes.

Aprašoma įmonės socialinės atsakomybės sritis – parama sportui, 20-22 puslapiuose. Taip siekiama sukurti palankų įvaizdį savo vidinei auditorijai.

### **Darbo veiklos įvertinimas.**

Pagrindiniai organizacijos UAB „Švyturio-Utenos alaus“ darbo įvertinimai atsispindi 8-9 puslapiuose. Šiuose puslapiuose aprašyti „Sidabrinei apynio šakelei“ ir „Geriausias regiono vadovas“ nominuoti darbuotojai. Pirmajam konkursui nominuoti septyni darbuotojai, antrajam – du. Šalia kiekvieno pristatomo organizacijos nario trumpai aprašomos jų pareigos, darbo pobūdis, karjeros siekiai ir pomėgiai. Kiekvienas iš šių darbuotojų pateikia savo darbinį šūkį (pavyzdžiui: „Darbas man yra didžiausia motyvacija“), kuriuo vadovaujasi.

Įmonėje siekiama įtvirtinti, kad svarbus ir reikšmingas kiekvieno darbuotojo atliekamas darbas. Pavyzdžiui, „Diena su Benu Kunicku“, 14-15 puslapiai. Remiantis šiuo atveju, organizacija siekia parodyti, kad svarbus ir vertinamas yra kiekvienas darbuotojas.

### **Herojų pavyzdžiai.**

Leidinyje išskiriami du pagrindiniai herojai - UAB „Švyturio-Utenos alaus“ generalinis direktorius Rolandas Viršilas ir alaus daryklos „Švyturys“ laboratorijos vadovas Eitvydas Jokubauskis. Generalinis direktorius, kreipiasi į savo organizacijos narius 2 puslapyje. R. Viršilas stengiasi trumpai apžvelgti visas pagrindines naujienas: pasidalinti organizacijos pasiekimais ir rezultatais, produktų naujovėmis, pripažintu įmonės įvaizdžiu, dėkoja savo darbuotojams. Įmonės vadovas stengiasi išlikti paprastas ir artimas kiekvienam darbuotojui.

Tuo tarpu alaus daryklos laboratorijos vadovą siekiama pavaizduoti kaip pavyzdį kitiems organizacijos darbuotojams. 4-5 puslapiuose aprašomas E. Jokubauskis išsiskiria šiomis savybėmis: novatoriškas, atkaklus, kruopštus, tikslus, reiklus sau ir kitiems. Tai ilgametis, savo srities profesionalas, padėjęs pasiekti organizacijai puikių rezultatų.

### **Ritualų įvardinimas.**

Prie vidinės komunikacijos leidinio ritualų galime priskirti įmonės direktoriaus kreipimąsi į savo pavaldinius. Tai gali būti įvardinta kaip tam tikra simbolinė komunikacija tarp vadovo ir darbuotojų.



Vieni iš ritualų minimi šiame leidinyje yra „Sidabrinės apynio šakelės“ ir „Geriausio regiono vadovo“ apdovanojimai 8-9 puslapiuose. Nors pateikti tik nominantai, tačiau renginiai (sprendžiant iš 4-5 puslapių) vyksta jau ne pirmus metus. Šiais renginiais įvertinami organizacijai nusipelnę asmenys.

Ypač daug ritualų aprašyta 18-19 puslapiuose. Tai ne tik įmonės renginiai darbuotojams, tačiau ir mokymosi bei žinių tobulinimo kursai, kuriuose dalyvavo organizacijos nariai. Vienas iš paminėtų renginių – „Ketvirtasis naujokų suvažiavimas“. Tai naujų darbuotojų įsitraukimo į organizaciją ritualas. Naujieji organizacijos nariai visų pirma buvo supažindinti su įmonės veikla bei kultūra, pristatyti kiti padaliniai ir jų veikla. Tokių organizacijos ritualų metu, darbuotojai ypač daug komunikuoja tarpusavyje, taip stengiamasi sukurti vieningą kolektyvą.

### **Deklaruojama simbolika ir vertybės.**

Pirmasis simbolis, į kurį iš karto galima atkreipti dėmesį – leidinio pavadinimas „Su puta“. Tai tiesioginė asociacija su alumi, kurį pilant į bokalą ar taurę viršuje susidaro puta. Tad leidinio pavadinimas simbolizuoja tiesiogines sąsajas su organizacijos gaminamu produktu.

Viršutinė leidinio juosta yra geltonos spalvos. Tai yra alaus spalvos simbolis (pavaizduota 2; 4-5 puslapiuose).

Leidinyje akcentuojamas žodis „mūsų“ (Mūsų skyrius, mūsų žmonės, mūsų herojus) leidžia pajusti vieningos komandos dvasią organizacijoje. Žodis „Mūsų“ gali būti pavadintas vienybės simboliu.

Darbuotojai laikomi viena iš didžiausių vertybių įmonėje. Apie organizacijos pasiekimus su darbuotojų pagalba kalba direktorius R. Viršilas. Vertinamas paprasto darbuotojo indėlis į organizacijos veiklą – tai dienos su Benu Kunicku aprašymas. Leidinyje skiriamas dėmesys darbuotojų gyvenimui, 13 puslapis: šeimos sukūrimui (žiedai), sveikinimai susilaukus atžalų (gandrai), pakilus karjeros laiptais (ryškiausi karjeros posūkiai).

Socialinės atsakomybės vykdymas viena iš vertybių, kuria įmonės darbuotojai gali didžiuotis. Remiama sporto šaka – krepšinis, skatina ir domėjimąsi šiuo sportu.

Vienas iš UAB „Švyturio-Utenos alaus“ vertinamų dalykų – tobulėjimas, žinių atnaujinimas ir naujų įgijimas. Seminarų ir mokymų organizavimas darbuotojams abipusė nauda – įmonės darbuotojas galės efektyviau dirbti, o pačiam žmogui - tai įgyta nauja patirtis ir žinios.

Kolektyvo komunikacija neformalioje aplinkoje. Tai įmonės organizuojami renginiai darbuotojams, kurių metu sudaromos galimybės pažinti kolega iš kito kampo. Komunikacija

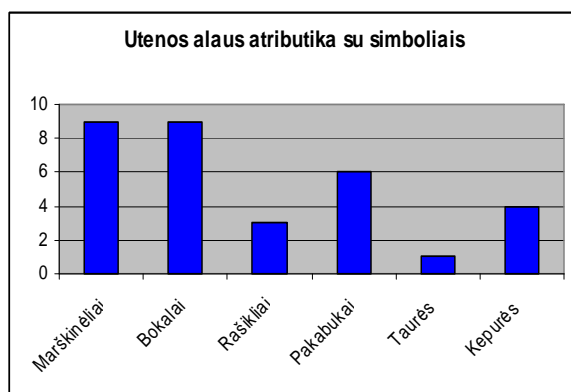
neformalioje aplinkoje patenkina ne tik socialinį poreikį (bendrauti), tačiau ir saviraiškos poreikį, darbuotojai pasijaus organizacijos dalimi.

#### *Žvalgomas tyrimas.*

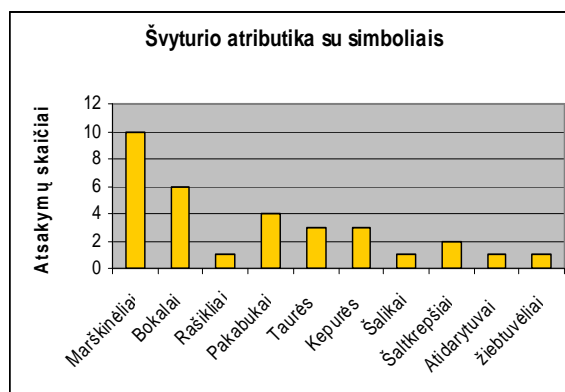
Anketinės apklausos pirmąjį klausimą, kuriuo buvo siekiama sužinoti ar UAB „Švyturio-Utenos alaus“ įmonė gamina savo simbolika paženklintą atributiką, teigiamai pažymėjo visi apklausti „Utenos“ ir „Švyturio“ padalinių skyrių darbuotojai.

Antruoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokia atributika yra gaminama su įmonės simbolika. Atsakymai abiejų padalinių buvo panašūs. Žemiau pateikiamose 1 ir 2 diagramose išskirti abiejų padalinių darbuotojų nurodyta atributika su simboliais. „Utenos alaus“ padalinys išskyrė marškinėlius, borkalus, rašiklius, pakabukus, taures, kepures. „Švyturio“ padalinio darbuotojai papildomai dar paminėjo šalikus, šaltkrepsius, atidarytuvus, žiebtuvėlius.

1. Diagrama.

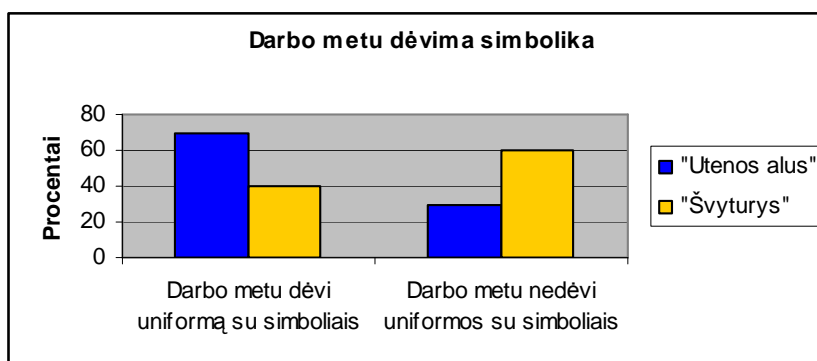


2. Diagrama.



Trečiuoju klausimu domėtasi ar darbo metu dėvimi įmonės ženklais pažymėti drabužiai, segimi ženkliai ir pan. Kaip matyti iš 3 diagramos, padalinių nuomonės išsiskyrė. 70% „Utenos alaus“ respondentų pažymėjo, kad darbo metu dėvi uniformą, kai tuo tarpu tik „Švyturio“ tik 40% respondentų ja dėvi. Nedėvi darbo metu nei uniformų, nei ženkliukų – 30% „Utenos alaus“ ir 60% „Švyturio darbuotojų“. Dažniausiai uniformos dėvėjimas arba ne gali priklausyti ir nuo užimamų pareigų organizacijoje. Techniniai darbuotojai gali turėti ir dėvėti uniformas, kai tuo tarpu vadybininkai – uniformų gali ir neturėti.

## 3. Diagrama.



Ketvirtuoju klausimu buvo bandoma išsiaiškinti, ką respondentai įvardija kaip organizacijos kultūrą. Net po 70% abiejų, atsakiusiųjų padalinių darbuotojų, pažymėjo, kad organizacijos kultūra jie laiko organizacijos vertybių visumą. 30% „Utenos alaus“ ir 10% „Švyturio“ darbuotojų, organizacijos kultūrą susiejo su įmonės tradicijomis. Dar 10% „Švyturio“ respondentų pažymėjo, kad organizacijos simbolika jiems asocijuojasi su organizacijos kultūra.

Penktuoju klausimu buvo bandoma sužinoti, kas darbuotojams svarbiausia organizacijos kultūroje, vertinant 4 balų skalėje (1-visiškai nesvarbu; 2 – nesvarbu; 3 – svarbu; 4 – labai svarbu). Žemiau pateiktoje lentelėje matomas „Utenos alaus“ respondentų atsakymų pasiskirstymas procentais:

## 1. Lentelė.

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1. <i>Organizacijos žmonės</i> – garsūs, žymūs įmonės darbuotojai.	-	30%	70%	-
2. <i>Organizacijos simboliai</i> – logotipai, spalvos, atributai ir pan.	-	-	70%	30%
3. <i>Organizacijos vertybės</i> – įmonės požiūris, filosofija	-	-	60%	40%
4. <i>Organizacijos tradicijos</i> – bendravimas su klientais, tiekėjais ir kt.	-	-	60%	40%

Kaip matyti iš 1. lentelės, organizacijos žmonės yra svarbūs 70% atsakiusiųjų, nesvarbūs 30%. Organizacijos simbolius svarbiais laiko 70% respondentų, labai svarbiais 30%. Organizacijos vertybės ir tradicijos yra svarbios 60% atsakiusiųjų, labai svarbios – 40%.

Kita lentelė parodo „Švyturio“ padalinio darbuotojų atsakymus:

## 2. Lentelė.

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1. <i>Organizacijos žmonės</i> – garsūs, žymūs įmonės darbuotojai.	-	50%	30%	20%
2. <i>Organizacijos simboliai</i> – logotipai, spalvos, atributai ir pan.	-	-	70%	30%
3. <i>Organizacijos vertybės</i> – įmonės požiūris, filosofija	-	-	40%	60%
4. <i>Organizacijos tradicijos</i> – bendravimas su klientais, tiekėjais ir kt.	-	-	60%	40%

„Švyturio“ respondentų atsakymai, yra labai panašūs, arba sutampantys, pavyzdžiui, organizacijos tradicijų, simbolių svarba kultūrai. Garsius organizacijos žmones nesvarbiais laiko net 50% darbuotojų, svarbiais įvardijo 30%, labai svarbiais paminėjo 20%. Organizacijos vertybės labai svarbios 60% atsakiusiuju, 40% išskyrė kaip svarbias.

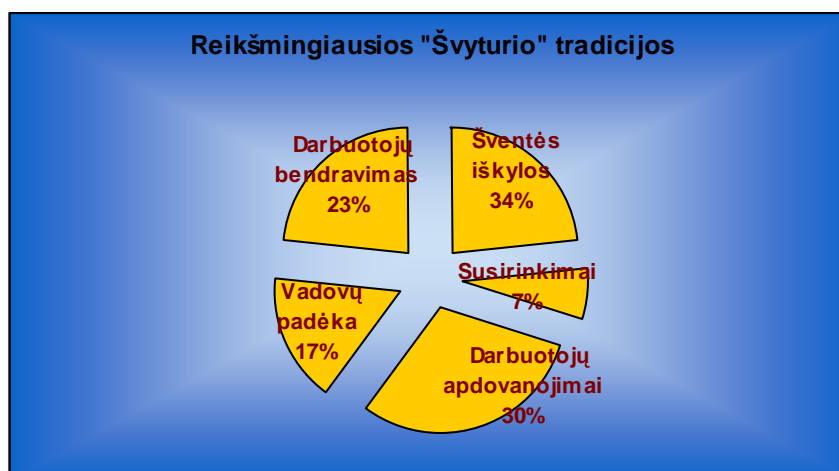
Šeštame klausime, respondentų buvo prašoma išskirti ir pažymėti tris reikšmingiausias įmonės tradicijas. „Utenos alus“ padalinio respondentai reikšmingiausiomis tradicijomis išskyrė – šventes ir iškylas, darbuotojų apdovanojimus ir darbuotojų tarpusavio bendravimą. Žemiau esanti 4. diagrama atvaizduoja respondentų pasirinkimą.

4. Diagrama.



„Švyturio“ padalinio respondentai reikšmingiausiomis tradicijomis išskyrė tas pačias tradicijas – šventes ir iškylas, darbuotojų apdovanojimus ir darbuotojų tarpusavio bendravimą. Tačiau, „Švyturio“ darbuotojams žymiai reikšmingesnė yra asmeninė vadovo padėka.

## 5. Diagrama



Septintuoju klausimu buvo siekiama sužinoti ar įprasti geriausių darbuotojų apdovanojimai ir paskatinimai. Dažniausiai „Utenos alaus“ darbuotojai yra skatinami padėkomis ir kitomis nepiniginėmis priemonėmis (37% pagal pasirinkimo svarbą); geriausi darbuotojai yra pagerbiami viešai (34% pagal pasirinkimo svarbą); darbuotojai skatinami apmokant kursus, mokymus ir pan. (29% pagal pasirinkimo svarbą). Taip pat skatinama piniginėmis priemonėmis (5% pagal pasirinkimo svarbą).

Tuo tarpu „Švyturio“ padalinio respondentai išvardino, kad geriausi darbuotojai yra pagerbiami viešai (34% pagal pasirinkimo svarbą), skatinami padėkomis ir kitomis nepiniginėmis priemonėmis (33% pagal pasirinkimo svarbą), taip pat skatinami ir piniginėmis priemonėmis (19% pagal pasirinkimo svarbą), įmonė apmoka darbuotojų kursus bei mokymus (10% pagal pasirinkimo svarbą).

Ar organizacijos simboliai turėjo reikšmės pasirenkant darbą įmonėje, atsako aštuntas klausimas. „Utenos alaus“ padalinio respondentai pažymėjo, kad simboliai tikrai neturėjo reikšmės įsidarbinant įmonėje (50%), greičiau turėjo reikšmės, teigė 20% atsakiusiųjų, greičiau neturėjo – 20%.

„Švyturio“ padalinio atsakiusieji, daugiausiai paminėjo, kad simboliai greičiau neturėjo jokios reikšmės ketinimui įsidarbinti (50%), greičiau turėjo, mano 40%, tikrai neturėjo tvirtina 10%.

Devintuoju klausimu respondentų buvo prašoma apibūdinti, kokiomis savybėmis pasižymi labiausiai kitus įkvepiantis ir paskatinantis dirbti darbuotojas. „Utenos alaus“ respondentai

pažymėjo, kad šis darbuotojas (-ja) pasižymi šiomis trimis pagrindinėmis savybėmis: geranoriškumu, kompetentingumu, supratingumu.

„Švyturio“ padalinio darbuotojus labiausiai įkvepiantis dirbti asmuo pasižymi šiomis savybėmis: kompetentingumu, supratingumu ir komunikabilumu.

Reikšmingiausias organizacijos kultūros funkcijas buvo prašoma pažymėti dešimtame klausime. „Utenos alaus“ respondentai išskyrė šias tris reikšmingiausias organizacijos kultūros funkcijas (procentai nurodomi remiantis atsakymo pasirinkimo svarba): 1. organizacijos kultūra išskiria organizaciją iš kitų (34%); 2. kultūra gali būti konkurencinio pranašumo šaltinis (26); 3. kultūra sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių (22%). Mažiau reikšminga tai, kad organizacijos kultūra nulemia didesnę lojalumą (19%).

Svarbiausios „Švyturio“ respondentas organizacijos kultūros funkcijos (procentai nurodomi remiantis atsakymo pasirinkimo svarba) – 1. organizacijos kultūra išskiria organizaciją iš kitų (34%); visos kitos funkcijos kultūros funkcijos yra vienodai reikšmingos atsakiusiems ir sudaro po 23% pasirinkimo svarbos: sukuria vienybės jausmą, nulemia didesnę lojalumą organizacijai, gali būti konkurencinio pranašumo šaltinis.

Vienuoliktame klausime buvo prašoma įvertinti 5 balų skalėje (kur 1 – reiškia, kad neturi didelės įtakos, o 5 – turi labai didelę įtaką), kokią įtaką turi išvardinti simboliai teigiamos atmosferos organizacijoje sukūrimui. Žemiau esanti 3. lentelė vaizduoja „Utenos alaus“ padalinio darbuotojų vertinimą.

3. Lentelė

	Balai				
<i>Žodiniai simboliai</i> – pasakojimai, juokai, paskalos ir pan.	20%	40%	30%	10%	-
<i>Veiksmai ir įvykiai</i> – pietų pertraukos, susitaikymai po konfliktų ir kt.	20%	-	70%	10%	-
<i>Daiktiniai simboliai</i> – uniformos, apdovanojimai, logotipai ir kiti įmonės ženklai	-	-	30%	70%	-
<i>Fizinė aplinka</i> – interjeras, pertvaros, baldai, darbo aplinka ir pan.	-	-	10%	50%	40%

„Švyturio“ padalinio respondentų vertinimą atvaizduoja 4. lentelė.

4. Lentelė

	Balai				
<i>Žodiniai simboliai</i> – pasakojimai, juokai, paskalos ir pan.	-	10%	70%	10%	10%
<i>Veiksmai ir įvykiai</i> – pietų pertraukos, susitaikymai po konfliktų ir kt.	-	20%	60%	20%	-
<i>Daiktiniai simboliai</i> – uniformos, apdovanojimai, logotipai ir kiti įmonės ženklai	-	-	30%	70%	-
<i>Fizinė aplinka</i> – interjeras, pertvaros, baldai, darbo aplinka ir pan.	-	10%	20%	60%	10%

Dvyliktuoju klausimu, respondentų buvo prašoma nurodyti labiausiai su organizacija susijusius simbolius. „Utenos alaus“ darbuotojai mano, kad su jų padaliniu labiausiai asocijuojasi - logotipas, bokalai, apranga, rašymo priemonės, fizinė aplinka, daiktiniai simboliai, veiksmai ir įvykiai, apynys.

„Švyturio“ respondentams, su jų padaliniu stipriausiai asocijuojasi – logotipas, spalvos, švyturys, ženklai, atributika, apranga, fizinė aplinka.

Kam galėtų būti svarbūs įmonės simboliai, buvo prašoma atskleisti tryliktame klausime. Visi „Utenos alaus“ respondentai paminėjo, kad simboliai yra svarbūs visiems – darbuotojams, vadovams, klientams ir kitiems visuomenės nariams.

Didžioji dalis „Švyturio“ respondentų (90%) taip pat nurodė, kad simboliai yra svarbūs visiems. Tačiau 10% išskyrė klientus, kuriems gali labiau rūpėti simboliai.

Keturioliktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar simboliai yra svarbūs organizacijos kultūros išraiškai. 70% „Utenos alaus“ respondentų paminėjo, kad greičiau svarbūs, 10% išskyrė, kaip labai svarbius.

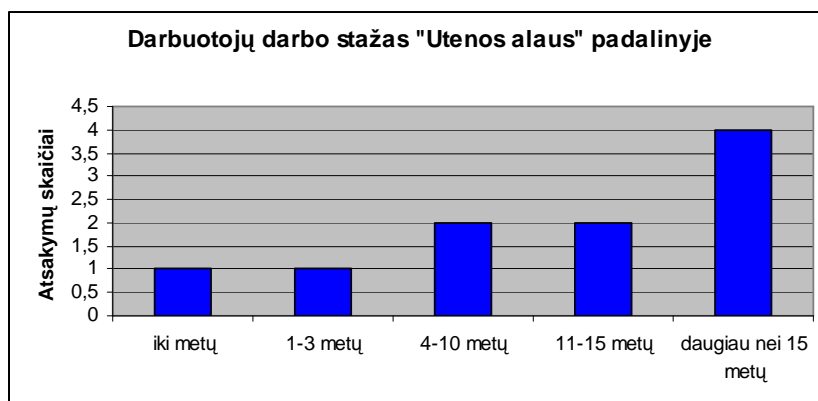
„Švyturio“ padalinio atsakiusiųjų nuomonė, visiškai sutapo su „Utenos alaus“ padalinio atsakymais.

Penkioliktuoju klausimu buvo prašoma pažymėti, kuriame iš padalinių – „Utenos alaus“ ar „Švyturio“ – dirba atsakantis respondentas.

Nurodyti savo pareigas respondentai turėjo šešioliktame klausime, tačiau didžioji dalis jų nenurodė. Paminėtos pareigos „Utenos alaus“ ir „Švyturio“ padalinių darbuotojų anketose: tiekimo vadovas, skyriaus vadovas, specialistas, vadybininkas.

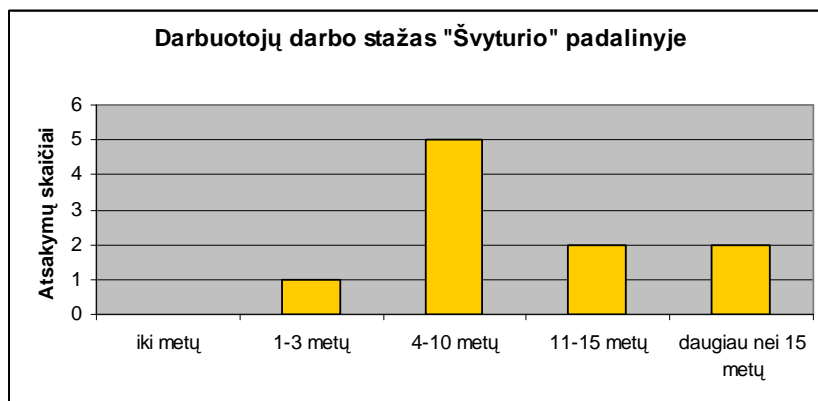
Darbuotojų darbo stažą organizacijoje atskleidė paskutinis, septynioliktas klausimas. „Utenos alaus“ darbuotojų darbo stažą atvaizduoja 6. diagrama.

## 6. Diagrama



„Švyturio“ darbuotojų darbo stažą atvaizduoja 7. diagrama.

## 7. Diagrama.



#### 4.3. Simbolikos įtaka UAB „Švyturys-Utenos alus“ organizacijos vidinei komunikacijai ir kultūrai: tyrimo išvados

Išanalizavus organizacijos vidinės komunikacijos leidinį, galime teigti, kad simbolika įtakoja organizacijos narių tarpusavio bendravimą, kuria socialinį bendrumą, motyvuoja efektyviau dirbti, skatina tobulinti žinias.

Apibendrinus „Utenos alaus“ ir „Švyturio“ padalinių anketinio tyrimo rezultatus, galime teigti, kad tiriamoje įmonėje, vertybių visuma yra laikoma organizacijos kultūra. Vienu iš svarbiausių organizacijos kultūros pasireiškimo elementų yra laikoma organizacijos simbolika. Respondentai aiškiai išskyrė simbolių, kurie labiausiai asocijuojasi su jų įmone – logotipai, spalvos, atributika ir pan.



„Švyturys-Utenos alus“ ir kitose panašaus veiklos pobūdžio įmonėse komunikuoti savitą simboliką yra labai svarbu. Tai yra tie aspektai, kurie išskiria įmonę iš kitų tarpo ir yra vienas iš konkurencinės kovos įrankių.

Tyrimo pradžioje iškelta hipotezė patvirtino, kad ne visi organizacijos simboliai yra vienodai reikšmingi. Simboliai yra sugrupuojami kaip svarbūs ir mažiau svarbūs. Svarbiais ir įtakingais simboliais, padedančiais gerai jaustis darbe, respondentai pažymėjo daiktinius simbolius (uniformos, logotipai ir kt.) ir fizinę aplinką (interjeras, baldai ir pan.). Tai yra tie simboliai, kurie akivaizdžiai matomi, gali būti paliečiami. Su jais nuolat kontaktuojant (pavyzdžiui, darbo baldai), šie simboliai tampa ypač svarbūs.

Svarbiausios su organizacijos simbolika sietinos veiklos – įmonės renginiai ir iškylos, darbuotojų apdovanojimo ritualai, naujų darbuotojų įtraukimo ritualai, darbuotojų mokymai, išskirta tarpusavio bendravimo svarba.

Darbuotojams reikšminga tarpusavio komunikacija, jų darbo veiklos įvertinimas. Įmonėje organizuojami geriausių darbuotojų apdovanojimai, skatinama piniginėmis ir nepiniginėmis priemonėmis. Neformalių renginių, seminarų ir mokymų metu kuriamas socialinis bendrumas kolektyve, palaikoma vieningos komandos dvasia. Siekiama parodyti, kad svarbus ir vertinamas kiekvieno darbuotojo indėlis nukreiptas į organizacijos veiklą.

Įvertintas darbuotojas – žymiai lojalesnis, susijęs stipresniais ryšiais su organizacija, tikėtina, kad yra labiau suinteresuotas siekti numatytų organizacijos tikslų. Galbūt dėl šių priežasčių, UAB „Švyturys-Utenos alus“ darbuotojai ilgus metus dirba šioje įmonėje. Darbuotojų lojalumas gali būti vienas iš stiprios organizacijos kultūros požymių.

Garsūs ir žymūs įmonės darbuotojai, herojai dažniausiai pasižymi tvirtomis būdo savybėmis: kompetentingumu, novatoriškumu, atkaklumu, reiklumu, supratingumu, geranoriškumu ir komunikabilumu. UAB „Švyturys-Utenos alus“ herojai yra atsidavę šiai organizacijai.

UAB „Švyturys-Utenos alus“ organizacijos simbolika yra galingas socialinio bendrumo kūrimo įrankis, komunikuojant organizaciją viduje, ir konkurencinis įrankis komunikuojant išorėje. Simbolika naudojama vidinėje komunikacijoje siekiant stiprinti organizacijos kultūrą, deklaruoti vertybes, kuriomis turėtų vadovautis visi organizacijos nariai.

## IŠVADOS

Organizacija, norinti įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, turi disponuoti kur kas didesniais ištekliais nei technologija ir verslo strategija. Tai įrodo magistro darbe išanalizuota simbolikos įtaka organizacijos vidinei komunikacijai. Svarbiu veiklos sėkmės įrankiu tapusi vidinė komunikacija, vienija organizacijos narius, įtakoja bendrą organizacijos įvaizdį.

Komunikacija organizacijoje vyksta numatytais kanalais perduodant pranešimus, kurie gali būti žodiniai, rašytiniai arba nežodiniai (pvz.: kūno kalba, balso tonas). Siekiant, kad pranešimas būtų suprastas, jis privalo būti pasiūstas gavėjui suprantama forma. Ar pranešimo turinys buvo suprastas, padės išsiaiškinti grįžtamasis ryšys (pvz.: pokalbis su darbuotoju, susirinkimas). Tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklaudyti. Visa tai daroma tam, kad darbuotojai žinotų, ko organizacija siekia, ir padėtų įgyvendinti tuos tikslus.

Vidinė komunikacija užtikrina, kad vidinės organizacijos auditorijos dalyvauja informacijos mainų procese. Organizacijos vidinei komunikacijai svarbios auditorijos: administracijos ir kiti darbuotojai, organizacijos ir padalinių vadovai, akcininkai, darbuotojų šeimų nariai.

Vidinė komunikacija siekia padėti suprasti organizacijos kultūrą, gerinti darbuotojų tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp organizacijos vadovų ir žemesnių grandžių darbuotojų, pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir pan. Socialinis bendrumas organizacijoje kuria palankią darbo aplinką darbuotojams bei darbdaviams, kuri veikia klientų aptarnavimą bei kelia bendrą paslaugų kokybę.

Organizacijos kultūrą išnagrinėję mokslininkai išskiria vertybių sistemą, kaip vieną iš pamatinių jos komponentų, pripažįstamą ir palaikomą kitų organizacijos narių bei perteikiama per simbolius, ritualus, herojus. Atliktame žvalgomajame tyrime išsiaiškinta, kad organizacijos kultūra dažniausiai yra laikoma vertybių sistema, kuri pasireiškia per organizacijos simboliką.

Organizacijos kultūros susikūrimą sąlygoja įvairūs veiksniai: ekonominė, politinė, socialinė aplinka, socializacija, personalo valdymo pobūdis, tautinė kultūra. Vis didėjanti pasaulinė globalizacija, sukuria didelių sunkumų organizacijoms, peržengiančioms vienos kultūros ribas. Todėl organizacijų vadovams aktualu ir naudinga atsižvelgti į būdingiausius kultūrų skirtumus bei išvengti įvairių nesusipratimų ir nesusikalbėjimų.

Organizacijos vidinės komunikacijos kontekste, artefaktai yra tam tikrų požymių rinkinys, kuriais vadovaujamasi vykdant komunikaciją organizacijoje. Pastebimą kultūrą atstovauja ritualai, herojai ir simboliai. Konkrečioje organizacijoje ritualai gali būti įvairūs. Bendrąją prasme ritualais kuriamas organizacijos vieningumas, stiprinami tarpusavio ryšiai. Vidinė komunikacija, siekdama labiau motyvuoti darbuotojus, kelti organizacijos prestižą ir gerinti reputaciją, pasitelkia organizacijai nusipelnčius žmones. Herojai – realūs pavyzdžiai, galintys paskatinti kitus organizacijos narius dirbti efektyviau, siekti geresnių rezultatų. Simboliai organizacijoje gali būti žodiniai, veiksmai arba įvykiai, daiktiniai. Organizacijos nariams jie suteikia platesnę, sutartinę reikšmę, racionaliai paaiškina elgesį, situaciją, poelgi.

Darbo įvade iškelta hipotezė, kad vidinės komunikacijos pagrindas yra organizacijos kultūra ir jos simbolika, pasitvirtino. Nagrinėtų mokslininkų teiginiai tvirtina, kad norint sukurti efektyvią vidinę komunikaciją, visų pirma reiktų suprasti organizacijos kultūrą, atsižvelgti į deklaruojamas vertybes ir normas. O organizacijos kultūra yra pamatas ne tik vidinei komunikacijai, bet ir visoms kitoms organizacijos komunikacijoms.

Atliktas tyrimas UAB „Švyturys-Utenos alus“ organizacijoje atskleidė, kad simbolika yra galingas socialinio bendrumo kūrimo įrankis, komunikuojant organizaciją viduje, ir konkurencinis įrankis komunikuojant išorėje. Simbolika naudojama vidinėje komunikacijoje siekiant stiprinti organizacijos kultūrą, deklaruoti vertybes, kuriomis turėtų vadovautis visi organizacijos nariai.

Taigi, galime apibendrinti, kad tirta organizacija panaudoja simboliką vidinėje komunikacijoje kurdama vieningumo atmosferą kolektyve, siekdama kelti organizacijos narių motyvaciją, įvertindama darbuotojo darbą, perteikdama kultūrą ir vertybes.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ALVESSON, Mats. Organizational symbolism and ideology. *In* EBSCO Business Source Complete [interaktyvus]. *Journal of Management Studies*, 1991, Vol. 28 Issue 3, p. 207-225 [žiūrėta 2009 vasario 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4554304&site=bsi-live>>.
2. BAKER, Kathryn A. *Organizational Culture*. [interaktyvus]. Office of Science, U.S. Department of Energy, 2002. [žiūrėta 2009 kovo 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>>.
3. BENDORIENĖ, A.; BOGUŠINĖ, V.; DAGYTĖ, E. [ir kt.]. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius, 2003. – p. 416.
4. Communication. *In* EBSCO Business Source Complete [interaktyvus]. *A to Z of Management Concepts & Models*, 2005/1/5, p. 85-89. [žiūrėta 2009 sausio 7]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=22366586&site=bsi-live>>.
5. DAVIS, Anthony. *Mastering public relations*. Hampshire, 2004. p. 36-37.
6. DRŪTEIKIENĖ, Greta. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*. Vilnius, 2002. Nr. 22. p.
7. DRŪTEIKIENĖ, Greta. *Organizacijos įvaizdžio valdymas* : mokomoji knyga. Vilnius, 2007. p. 99.
8. FAIRHOLM, Gilbert W. *Leadership and the culture of trust*. *In* Google Book Search. [interaktyvus] 1994. p. 86-87. [žiūrėta 2009 sausio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=1yMEqjqRY0QC&pg=PA87&dq=organization+heroes&lr=&sig=dlqwvHky8Q-74qYdfLNW297Y2cU#PPA87,M1>>.
9. FARRANT, James. Chapter 2: Thinking about internal communications; Chapter 4: Channels of communication; Chapter 6: Face-to-face communication; Chapter 9: Intranets in internal communication. *Internal Communications*. *In* EBSCO Business

- Source Complete [interaktyvus]. 2003, p. 13-20; 33-39; 50-61; 79-83. [žiūrėta 2009 balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=22386459&site=bsi-live>>.
10. FERGUSON, Stewart. *Organizational communication*. In Google Book Search. [interaktyvus] 1990. p. 554-573. [žiūrėta 2009 sausio 15 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://books.google.com/books?id=unK98U6dmJsC&pg=PP1&dq=organizational+communication&lr=&ei=VXkBSOCCOIXGzASwqJHPCA#PPA573,M1>>.
11. GAGLIARDI, Pasquale. *Symbols and Artefacts: Views of the Corporate Landscape*. In Google Book Search. [interaktyvus] 1992. p. 3-7. [žiūrėta 2009 sausio 9 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://books.google.lt/books?id=N3TmThAd\\_PkC&printsec=frontcover#PPA1-PA3,M1](http://books.google.lt/books?id=N3TmThAd_PkC&printsec=frontcover#PPA1-PA3,M1)>.
12. GILLIS, Tamara L. *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership*. In Google Book Search. [interaktyvus] 2006. p. 205. [žiūrėta 2009 kovo 15 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://books.google.com/books?id=0xL\\_cHiMfLoC&printsec=frontcover&dq=organizational+communication&lr=#PPA205,M1](http://books.google.com/books?id=0xL_cHiMfLoC&printsec=frontcover&dq=organizational+communication&lr=#PPA205,M1)>.
13. GLASTER, Lori J., KLEINER, Brian H. Communicating Corporate Culture: Understanding and Managing Organizational Symbols. In EBSCO Business Source Complete [interaktyvus]. *American Business Review*, 1989, Vol. 7, Issue 2, p. 63-70.
14. GLOSIENĖ, Audronė. *Ryšiai su visuomene ABC bibliotekininkams : mokomoji knyga*. Vilnius, 1999. p. 20-23.
15. GRANERED, Erik. Managing change across cultures. In EBSCO Business Source Complete [interaktyvus]. *MultiLingual*, 2006, vol. 17, p. 69-72. [žiūrėta 2009 kovo 7 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=102&sid=6f9817bb-f540-4210-a2b8-a14781948aac%40sessionmgr106>>.
16. HALDER, Alois. *Filosofijos žodynas*. Vilnius, [2002]. – p. 253.
17. HIGGINS, James M., MCALLASTER, Craig. If you want strategic change, don't forget to change your cultural artefacts. In EBSCO Business Source Complete

- [interaktyvus]. *Journal of Change Management*, 2004, Vol. 4, No. 1. p. 63-73. [žiūrėta 2008 gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12483635&site=bsi-live>>.
18. JONES, Michael Owen. *Studying Organizational Symbolism – What, How, Why? In* Google Book Search. [interaktyvus] 1996. p. 4; 6-7. [žiūrėta 2009 kovo 15 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://books.google.com/books?id=GoLGpS7X69AC&printsec=frontcover&dq=organizational+symbolism&lr=&hl=lt&sig=3nINvphqxIQbcYjMnByZ7gQTHQ#PPA4,M1>>.
19. JUCEVIČIENĖ, Palmira. *Universiteto kultūra ir jos tyrimas* : monografija. 2000, p. 38-75.
20. KARATHANOS, Patricia, PETTYPOOL, Diane. Symbols and quantitative Fundamentals. *In EBSCO Business Source Complete* [interaktyvus]. *Management Decision*, 1998, Vol. 36 Issue 3/4, p. 171-174. [žiūrėta 2009 sausio 9 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=739565&site=bsi-live>>.
21. MCNAMARA, Carter. *Basics in Internal Organizational Communications*. 2008. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 sausio 9 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://managementhelp.org/mrktng/org\\_cmm.htm](http://managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm)>.
22. MEŠKYS, Kęstutis. *Kultūra kaip žinia : nuo ženklo iki teksto : įvadas į semiotiką*. 2007, p. 3-15.
23. NARIJAUSKAS, Vidmantas. Ar jūsų OK (organizacijos kultūra) yra O.K.... [interaktyvus]. *Zebra: verslas*, 2006. [žiūrėta 2009 vasario 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.zebra.lt/verslas/ism\\_straipniai.php?st=view&msg\\_id=1732](http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipniai.php?st=view&msg_id=1732)>.
24. NUGARAITĖ, Audronė. *Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė*. 1999, p. 31-32.
25. PREIKŠIENĖ, Lina. Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei. [interaktyvus]. *Verslo banga*. [žiūrėta 2009 kovo 15 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>>.

26. QUIRKE, Bill. *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. In Google Book Search. [interaktyvus] 2000. p. 229-239. [žiūrėta 2009 kovo 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=r8oID-7GvC0C&printsec=frontcover&dq=internal+communication&lr=&ei=ggDmSaSPJJHaMavn3MIO#PPA22,M1>>.
27. RAFAELI, Anat, WORLINE, Monica. Symbols in Organizational Culture. [interaktyvus]. *Organizational Culture and Climate*. 1999 [žiūrėta 2009 sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://iew3.technion.ac.il/Home/Users/anatr/symbol.html>>.
28. ROBBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas, 2003. p. 65-94.
29. SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 1992, 2nd ed. p. 8-11; 16-60; 118-123; 248-251.
30. SCHOLLES, Eileen. *Gower handbook of internal communication*. In Google Book Search. [interaktyvus] 1997. p. 117-129. [žiūrėta 2009 vasario 10 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://books.google.com/books?id=jJRcdNis\\_OIC&printsec=frontcover&dq=internal+communication&lr=#PPA193,M1](http://books.google.com/books?id=jJRcdNis_OIC&printsec=frontcover&dq=internal+communication&lr=#PPA193,M1)>.
31. SCHULMAN, Paul R. Heroes, Organizations and High Reliability. In EBSCO Business Source Complete [interaktyvus]. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 1996, Vol. 4 Issue 2, p. 72-82. [žiūrėta 2009 sausio 9 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=10486716&site=bsi-live>>.
32. SMITH, Lyn; Mounter, Pamela. *Effective Internal Communication*. In Google Book Search. [interaktyvus] 2008. p. 11-16; 25-31. [žiūrėta 2009 balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://books.google.com/books?id=m1yBGeqzIlkC&printsec=frontcover&dq=internal+communication&lr=&ei=ggDmSaSPJJHaMavn3MIO#PPR3,M1>>.
33. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. Organizacinės kultūros diagnostavimo problemos. *Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai*. 2002, nr. 24, p. 171-183.
34. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. *Organizacinės kultūros formavimas* : monografija. 2002, 206, [1] p.

35. TAPINIENĖ, Jurga. Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus. *In* Verslo banga. [interaktyvus] *Marketingas*, 2006. [žiūrėta 2009 balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/4584613e5ba94>>.
36. The Symbolic Life of Organizations. *In* EBSCO Business Source Complete [interaktyvus]. *Introduction to Organizational Behaviour*, 2001, p. 254-276. [žiūrėta 2008 sausio 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12056067&site=bsi-live>>.
37. THEAKER, Alison. *The public relations handbook*. 2004, p. 171-172.
38. ULEVIČIUS, Liutauras. *Kaip tapti žinomam: etiški ryšiai su visuomene*. 2006, p. 197-209.
39. ZAKAREVIČIUS, Povilas. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai*. 2004, nr. 30, p. 201-209.



## **Symbolism in internal organizational communication**

Master thesis by Evelina Španje

### SUMMARY

Changing environment of organizational performance, a great need of innovations, influences the development and perfection of organization.

The different researches highlights that organizations' internal communication makes it unique, consolidates employees and reduces their turnover. Effective internal communication unifies their members to reach general goals and creates conditions for organization to prosper.

The hypothesis of the work claims that the background of internal organizational communication is organizational culture and its symbolism.

The object of this work is symbolism in internal organizational communication.

The goal of the master work is to analyze the symbolism influence for the internal organizational communication.

Internal organizational communications helps employees to understand the organization's vision, values and culture. It may involve staff members in issues that affect working life. It keeps staff informed on important decisions made by management.

Internal organizational communication is the communication that exists within a company, between and among employees. It can take many forms, such as face-to-face casual conversations, formal meetings, phone calls, emails. Communication within an organization is the key to success.

Various scholars say that internal communication takes place within a cultural context. The background for internal communication is organizational culture.

The organizational culture can be defined as a pattern of shared values that was learned and conceded by a group. These values influence their behaviour and are supported by stories, myths, and are shown through symbols, rites, heroes.

In summary, organization uses the symbolism inside internal communication in order to create esprit de corps, to raise the level of employee motivation, to evaluate employee's work, to convey organizational culture and values.

## Priedai

*1 priedas. Anketos pavyzdys*

### KLAUSIMYNAS

Gerb. darbuotojau,

esu Vilniaus universiteto komunikacijos mokslų antro kurso magistrantė. Šis klausimynas yra magistrinio darbo dalis, kuriuo siekiu iširti simbolių įtaką ir reikšmę UAB „Švyturys-Utenos alus“ organizacijos kultūrai. Gauta informacija bus naudojama tik tyrimo tikslams. Atsakinėdami, pasirinktus atsakymų variantus apibraukite arba įrašykite.

Dėkoju už Jūsų indėlį ir pastangas!

#### 1. Ar Jūsų įmonė gamina atributiką su savo simbolika?

1. Taip
2. Ne → *Pereikite prie klausimo nr. 3*

#### 2. Ant kokių daiktų (marškinėlių, pieštukų, pakabukų ir t. t.) gaminama Jūsų įmonės simbolika? (įrašykite)

\_\_\_\_\_.

#### 3. Ar darbo metu dėvite įmonės ženklais pažymėtus drabužius?

1. Darbo metu dėviu uniformą pažymėtą įmonės simboliais
2. Darbo metu prie drabužių prisiegu įmonės ženkliuką ir pan.
3. Nedėviu įmonės ženklais pažymėtų drabužių, ženkliukų darbo metu
4. Kita

(įrašykite)

\_\_\_\_\_.

#### 4. Kas, Jūsų nuomone, yra organizacijos kultūra? *Pasirinkite 1 variantą*

1. Organizacijos simbolika
2. Įmonės tradicijos
3. Organizacijos pasakojimai, legendos, mitai
4. Organizacijos vertybių visuma
5. Kita

(įrašykite)

\_\_\_\_\_.

#### 5. Kas, Jums, svarbiausia įmonės organizacijos kultūroje?

Įvertinkite 4 balų skalėje, kur 1 – visiškai nesvarbu, 4 – labai svarbu.

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1. <i>Organizacijos žmonės</i> – garsūs, žymūs įmonės darbuotojai.	1	2	3	4
2. <i>Organizacijos simboliai</i> – logotipai, spalvos, atributai ir pan.	1	2	3	4
3. <i>Organizacijos vertybės</i> – įmonės požiūris, filosofija	1	2	3	4
4. <i>Organizacijos tradicijos</i> – bendravimas su klientais, tiekėjais ir kt.	1	2	3	4

#### 6. Pažymėkite 3 reikšmingiausias, Jūsų nuomone, tradicijas.

1. Šventės, iškylos ir panaši veikla
2. Susirinkimų organizavimas
3. Darbuotojų apdovanojimai, paaugštinimas
4. Asmeninė vadovo padėka
5. Darbuotojų tarpusavio bendravimas
6. Kita

(įrašykite)

\_\_\_\_\_.

**7. Ar organizacijoje yra įprasta apdovanoti, paskatinti geriausius darbuotojus?**

1. Geriausi darbuotojai pagerbiami viešai
2. Skatinama padėkomis ir kitomis nepiniginėmis priemonėmis
3. Skatinama piniginėmis priemonėmis
4. Apmokami darbuotojų mokymai, kursai ir pan.
5. Nėra darbuotojų apdovanojimo ir paskatinimo tradicijų
6. Kita

(įrašykite)

\_\_\_\_\_.

**8. Ar organizacijos simboliai turėjo reikšmės pasirenkant šią įmonę?**

1. Tikrai taip
2. Greičiau ne
3. Greičiau taip
4. Tikrai ne
5. Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_.

**9. Prisiminkite darbuotoją, kuris dažniausiai įkvepia ar paskatina Jus dirbti. Kokiomis savybėmis jis (ji) pasižymi? Nurodykite ne daugiau kaip 3 savybes.**

1. Entuziazmas
2. Komunikabilumas
3. Supratingumas
4. Išmintingumas
5. Geranoriškumas
6. Valdingumas
7. Iniciatyvumas
8. Kompetentingumas
9. Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_.

**10. Nurodykite 3 reikšmingiausias, Jūsų nuomone, organizacijos kultūros funkcijas.**

1. Organizacijos kultūra išskiria organizaciją iš kitų
2. Sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių
3. Nulemia didesnę lojalumą organizacijai
4. Organizacijos kultūra gali būti konkurencinio pranašumo šaltinis
5. Sumažina formalios, biurokratinės kontrolės poreikį
6. Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_.

**11. Pažymėkite, kokia šių simbolių įtaka, teigiamos atmosferos organizacijoje sukūrimui. Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 1 – reiškia, kad neturi didelės įtakos, o 5 – turi labai didelę įtaką.**

	Balai				
	1	2	3	4	5
<i>Žodiniai simboliai</i> – pasakojimai, juokai, paskalos ir pan.					
<i>Veiksmai ir įvykiai</i> – pietų pertraukos, susitaikymai po konfliktų ir kt.					
<i>Daiktiniai simboliai</i> – uniformos,					

apdovanojimai, logotipai ir kiti įmonės ženklai					
Fizinė aplinka – interjeras, pertvaros, baldai, darbo aplinka ir pan.	1	2	3	4	5

**12. Kurie simboliai, Jūsų manymu, labiausiai asocijuojasi su Jūsų organizacija?**

Nurodykite iki **3 simbolių**.

1. \_\_\_\_\_.
2. \_\_\_\_\_.
3. \_\_\_\_\_.

**13. Kam yra svarbūs organizacijos simboliai?**

1. Tik įmonės darbuotojams
2. Tik įmonės vadovams
3. Klientams
4. Kitiems visuomenės nariams
5. Svarbūs visiems, anksčiau išvardintiems
6. Organizacijos simboliai yra nesvarbūs
7. Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_.

**14. Ar, Jūsų nuomone, įmonės simboliai yra svarbūs organizacijos kultūros išraiškai?**

1. Labai svarbūs
2. Greičiau svarbūs
3. Greičiau nesvarbūs
4. Visai nesvarbūs
5. Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_.

**15. Jūs dirbate su:**

1. „Švyturio“ alumi
2. „Utenos“ alumi
3. Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_.

**16. Jūsų pareigos organizacijoje:**

**17. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:**

1. iki 1 metų
2. 1-3 metų
3. 4-10 metų
4. 11-15 metų
5. daugiau nei 15 metų

*2 priedas. Vidinēs komunikācijas leidinys „Su puta“*

# Su putu

Nr. 7 2007 metai UAB ŠVYTURYS · UTENOS ALUS žurnalas

**Nacionalinės vyrų  
krepšinio rinktinės kelias  
į pergalę**

**Eitvydas  
Jokubauskis**  
– vadovas, kuris įkvepia  
siekti geriausių rezultatų

**Diena su  
Benu Kunicku:**  
kokybiškas, greitas darbas  
ir pakili nuotaika

„Sidabrinės apynio sakelės“  
nominantų sėkmingo  
darbo receptai

**Finansų skyriuje  
skaičiai virsta  
gamybės irenominais**



## Brangūs „Švyturio – Utenos alaus“ darbuotojai,

Rudenį pasitikome pergalėmis. Šįkart kalbu ne tik apie „Švyturio – Utenos alaus“ rezultatus, bet ir apie mūsų šauniuosius krepšininkus, parvežusius bronzą iš Madrido.

„Švyturio“ barai Ispanijoje subūrė daug sirgalių, kurių vienybė ir komandos palaikymas, anot krepšininkų, padėjo ir įkvėpė. Mūsų įmonė aštuntus metus remia nacionalinę krepšinio rinktinę, kuria išties verta didžiulis. Ir ateityje būsime kartu, padėsime rinkinei siekti pergalių. Juk visi tikime, kad mūsų krepšininkai – geriausi.

Pergalės krepšinio aikštelėje tarsi įkvėpė mūsų žmones siekti neeilinių rezultatų. Per šią vasarą, kurios orai tikrai nebuvo palankūs aludariams, „Švyturys – Utenos alaus“ dar labiau sustiprino savo pozicijas tuose segmentuose, kuriuos sau esame įvardinę prioritetiniais – tai aukščiausios kokybės, vadinamasis „Premium“ alus. Dabar mūsų įmonė užima daugiau kaip 89 proc. šio segmento pardavimų – tai labai geras rezultatas. Įmonės apyvarta per 2007 m. devynis mėn. išaugo 25 proc. – iki 422 mln. litų. Tai pasiekėme visi kartu atsakingai, reikliai žiūrėdami į darbus.

Ypatingai didžiujavosi uteniškių „gera mintimi“ – naujuoju „Utenos“ alumi skaidriame butelyje. Tiksli pristatymo idėja bei jos realizavimas, apgalvoti rinkodaros žingsniai, aiški prekybos strategija leido pasiekti puikių rezultatų. 2007 m. „Utenos“ alaus pardavėme 1,3 mln. butelių daugiau nei tuo pačiu periodu 2006 m. ir gerokai išauginame užimamą rinkos dalį.

Puikiai sekėsi ir mūsų gaiviesiems gėrimams – „Vichy Classique“, „Vichy Viva Fresh“ bei mūsų „naujakui“ – „Battery“. Tyrimų bendrovės „Nielsen“ duomenimis dar labiau padidinome atotrūkį nuo konkurentų geriamojo vandens rinkoje pagal pardavimų vertę – užimame jau 23,1 proc. vertės rinkos. „Švyturio – Utenos alaus“ pasiekti „Battery“ įvedimo ir įtvirtinimo rezultatai mūsų akcininkų „Carlsberg“ bei „Scottish&Newcastle“ susitikimuose pateikiami kaip pavyzdys visai BBH (monių grupei).

Pavasariį buvome pripažinti geriausių (vaizd) turinčia bendrove Lietuvoje. Neabejotina, geram įmonės (vaizdžiui) daug įtakos turi darbuotojai. Mūsų įmonėje sudaromas sąlygas tobulėti, kilti karjeros laiptais. Inicijatyvūs, profesionalūs, sumanūs žmonės galimybes puikiai išnaudoja: per šiuos metus įmonėje net pusę naujų pozicijų užėmė ne išorės kandidatai, bet mūsų darbuotojai. Absoliučiai daugumai jų šie paskyrimai reiškė naujų posūkių karjeroje – naujus iššūkius, atsakomybę, sėkmę bei įvertinimą.

Džiaugiuosi, kad visi kartu, vienijami bendrų vertybių pasiekiame geriausių rezultatų. Tvirtai sakau – esame labai stipri komanda, kuria verta didžiulis kiekvienam, dirbančiam „Švyturyje – Utenos aluje“.

Rolandas Viršilas,

Generalinis direktorius





## redaktoriaus žodis

### Šiame numeryje:

#### Mūsų herojus:

Eitydas Jokubauskis: vadovas, įkvėpantis siekti geriausių rezultatų.....4

#### Bendrovės naujienos:

Nauji produktai, naujos akcijos, naujas požiūris.....6

#### Mūsų žmonės:

„Sidabrinis apynio šakelių“ ir „Geriausio regiono vadovo“ nominantai.....8

#### Mūsų skyrius:

Skyrius, verdantis alų iš skaičių.....10

**Žiedai – gandrai, ryškiausi karjeros posūkiai**.....13

#### Diena su...

Diena su Benu Kunicku: darbas – tarsi sudėtingas žaidimas.....14

#### Mūsų šventės:

Vasaros „Spartakiadoje“ – azartiškos kovos.....16

#### Mes mokomės ir švenčiame:

Įsimintinos renginių akimirkos.....18

#### Mes remiame:

Lietuvos vyrų krepšinio rinktinės pergalės pradžia – aistra laimėti.....20

#### Nuotraukų konkursas:

Jūsų atostogos ir nuotyčiai Kreta, JAV ir net Kuboje.....23

### Mielieji,

Jūsų rankose naujasis „Su puta“ numeris. Kartai vasarai pasibaigus, noriai ramiai surikiuoti, suplanuoti būsimus darbus ir, žinoma, prisiminti atostogų akimirkas. Ką nuveikėme, ką pasiekėme per tuos ketelį mėnesių įmonėje „Švyturys – Utenos alus“ pristatome šiame numale.

„Mūsų herojus“ rubrikoje kalbiname Eitydą Jokubauskį, „Švyturio“ laboratorijos vadovą, kuris sugeba įkvėpti kolektyvą siekti geriausių rezultatų. „Kai darbas suteikia pasitenkinimą, kai tenkina įmonės padėties rinkoje, kai dirbama su profesionalia komanda, lengviau pasiekiami ir užsibrėžti tikslai“, – sako šio numerio herojus.

Finansų skyrius bene didžiausi neramumai laukia mėnesio pradžioje, kai reikia suskaičiuoti biudžetą, o dažugsmai – kai tenka pranešti pasiekus puikius finansinius rezultatus. Rubrikoje „Mūsų skyrius“ supažindiname su Finansų skyriaus darbuotojais, jų atsakingu požiūriu į darbą bei kitais metais laukiančiais iššūkiais.

„Sidabrinis apynio šakelis“, kaip visada, skina labiausiai pasiryžusių įmonės darbuotojų. Pristatome vasaros ir rudens „apyniebius“ bei geriausius pardavimo regionų vadovus. Šiuos žmones vienija atkaklus tikslo siekimas, jie nori ne tik patys žinoti, bet sukauptą patirtį mielai perduoti ir kitiems.

„Dieną su...“ šįkart praleisime su „Švyturio – Utenos alus“ techniku – pardavimo agentu Benu Kunicku. Jam dirbant, įrangos valymas atrodo tarsi žaidimas, nesudėtingas ir lengvai atliekamas procesas, nors iš tikrųjų tai – labai atsakingas darbas.

Rudens pradžioje Lietuvos vyrų krepšinio rinktinė mus pradžiugino nepamirštomomis pergalėmis – iš Europos krepšinio čempionato parvežė bronzos medalius. „Švyturys – Utenos alus“ buvo kartu su krepšininiais ir aistringais: Ispanijoje įkūrė specialius „Švyturio“ banus, kur rinkosi sirgaliai, linkdami pergalės mūsų krepšinininkams. Šiame „Su puta“ numeryje – specialus interviu su rinktinės treneriu Ramūnu Butautu. Treneris pasakoja apie kelį į pergalę, pergalės skonį bei Lietuvos sirgalių išskirtinumą.

Nepamiršime papasakoti ir apie linksmiausias akimirkas iš vasaros „Spartakiados“, pristatome gausias „Bendrovės naujienas“. Jūsų užfiksuotos akimirkos iš nepamirštamųjų kelionių pateikiamos „Nuotraukų konkurse“.

Tiesaus kelio į tikslą, įkvėpimo dirbant, naujų iššūkių ir gerų įspūdžių Jums linki



# Eitvydas Jokubauskis:

## vadovas, įkvepiantis siekti geriausių rezultatų

**DOSIS:**  
Eitvydas Jokubauskis

**Mokėsi:** Kauno Politechnikos institute, Maisto pramonės institute Bulgarijoje  
**Pareigos:** alaus daryklos „Švyturys“ laboratorijos vadovas

**Sėkimo:** Emma Avdonin, sūnus Linas, duktė Rūta

**Mylimasis:** šiuolaikiškas laboratorijos aukštinimas

**Pasiekimai:** tinklinis, lauko tenisas, baidulingas

**Darbo principai:** visada tiksliai ir laiku

**Pasiekė:** visas uždavio vadovai ir darbuotojai turi suprasti vienodai



„Jokubauskis ne šašlykai, bet darbas padaryti su juo įtikinama“ – tyla E. Jokubauskis) apibūdina kolegą

Alaus daryklos „Švyturys“ laboratorijos vadovu Eitvydas Jokubauskis dirba jau dešimt metų. Jis didžiuojasi savo kolektivu, kartu pasiektais rezultatais, o kolektivas negaili gėry žodžių reikiama, bet teisingam vadovui. „Tai tikras lyderis, ne žodžiais, bet darbu įrodantis savo gebėjimus“. „Jis įkvepia siekti geriausių rezultatų“. „Jis nepaprastai šiltas ir įtaigus žmogus“. Taip apie E. Jokubauskį atsiliepia „Švyturio“ alaus daryklos laboratorijos darbuotojai. Nėkeltas, kad Eitvydas gavo „Sidabrinės apynių šakelės“ nominaciją už lyderystimą. Jis įvertintas ir už vertimą, iniciatyvumą priimanč atakingus sprendimus bei įmonės deklaruojamų vertybių rodydami asmeninui pavyzdžiui.

### Sugrįžimas į Bulgariją

Kai Eitvydas 1983-aisiais metais baigė maisto pramonės mokyklą Bulgarijoje, turėjo pasirinkimą, kad būtų po kelių metų sugrįžti ten, kur joje patyręs specialistas, specialistas „Carlsberg“ grupės atstovas, kad padėtų įrengti šiuolaikišką laboratoriją šūnoms alaus darykloje.

Po mokyklai jis įkilo Fonetika, kur beveik penkiolika metų dirbo „Sema“ gamykloje. 1997-aisiais atėjo į Uspėdę, kur kito buvęs gamybinis dirbo užimti laisvą vietą, o po poros metų atėjo į „Švyturį“ dirbti laboratorijos vadovu (au turėdamas ir maisto pramonės gamybos ir vadovavimo darbo patirtis).

### Dalyvaavo kurti laboratoriją

Tais jau tapo, kad tuo metu „Švyturio“ alaus darykloje pasiekė didžiulį permainas – jos komandą alaus darykloje įrengė Danijos bendrovė „Carlsberg A/S“, su kabinėmis alaus darykloje gamybos patalpa, tai turėjo daugiau ar mažiau modernių, tai šiuolaikišką laboratoriją Eitvydas teko kurti iš naujo.

„Carlsberg“ alius alaus laukė aušinti, karu atėjo ir išvažiavimas, laisva gėlių ir turėjo būti moderni alaus daryklos laboratorija, išdėstoma spraga, kad įsigijama įrenginiai, pasaulinius reikalavimus bei dangi kanzono maršalių, ir 2000-aisiais bendrovė padėjo namui vadovai atsivertęs padalinis. Tai, kad pavėra taip gaminti „Carlsberg“ aliu, buvo mūsų nuolat didelio darbo įvertinimas. Darbuotojai tik kama nuo karto anlytata atlikti patikrinimo“, – kalba Eitvydas.

Kas slytina siekti geriausių rezultatų? „Kai darbas suteikia pasitenkinimą, kai katinas mano gėdinti nika, kai dirbama su profesionalia komanda, langius pasiekiami ir utabreiviškai“, – pasakoja E. Jokubauskis.

### Visada tiksliai ir laiku

Pasak Eitvydas, laboratorija yra ikalimas uždavinys visada tiksliai ir laiku atlikti tyrimus šiuolaiki technologija parodo ir ašes metu, teko

gėrynių produkciją bei patirti maitinimo skiriami bei vadovams. Takiu būdu laboratorija yra visada šalia gamybos – bet kuriame (jei reikia) nuo šalio tyrimo iki produkto. Kai reikia, vykstanti šim produktų ir į prekybos taškus, banai. Tuo tarpu vadovos yra atlingas už žmonas, kuma, pasakio, „jei, „jei, „jei“ ir iš vėly pusy supe gamybos steng“.

Vadovavimui Eitvydas, tai darbai įvykdomi laiku ir kokybiškai. Jis gėto sūkuris, įvairi, motyvuoti kolektivy. Nėkeltas, kad jo vadovavama komanda pirmasis įvykdėma projektus bei paskaidoma sprendimus. Tada E. Jokubauskis didžiulius naidėti, bet labai svarbiu kolektyvu – šalia daryvams chemikai ir mikrobiologai, turintis penkiolika, o kas ir išdėstėma mity, patirtį. Visoje „Švyturio“ alaus darykloje vedama anlytata maisto pramonės technologijos specializacija studuoti.

### Pasiekimai dalijasi su universitetais

„Carlsberg“ bei „Scania“/„Levaste“ alaus daryklos laboratorija ne tik suvėlo naujų žančių, bet ir dirbi – kolektyvu atstovai jau kama kama atstovai šiuolaikiškas alaus institute Vspanthage, lenkiai ir Norvegiatama gamyloje, ja ir pato peržiūro patirtį – kaip Eitvydas Bulgarijoje ar neseniai kanzono įsigijtoje darykloje „Alvanja“ Baltarusijoje. Mokyma – sudėtingas, bet įdomus procesas. Dėlugis ir vadovų patikrinimas, kad suklaupos šiuos gėli sui naujūngos klytms.

Pastaraisiu metu imi didiai bendravama su „Utenos alus“ laboratorija, kama rengiamos diskusijos, tikimais vartinti alaus skonio niuansus pagal „Piver Active“ maršalių.

„Apiekiniai jau parobėjo, kad aliu apibūdinti koki kitas nei jo. Iš tary, kapes patinavo dogavimui suvėlo, kad daug kas priklauso nuo nosies, kad kabinama darykloje turi savo „autografą“. Man asmeniški iš mūsų produkcijos atimavimas „Eto Draught“ arba gėto boro



E. Jokubauskis ir kolegų dirbanti laboratorija, maisto gamybos patalpa, šašlykai, maisto



Yra patalpa, ir „Carlsberg“ laboratorija vadovos (pat aliu pasakio apie jo kolektyvą)

„Utenos „Eto“ aliu“, – priklauso „Švyturio“ laboratorijos vadovams.

Laisvalaikio vadovų darykloje galima sukli ant bėgimo takelio ar šaldintų tenišų su bendradarbiais. Kolektyvas norėngia aplankyti ir apmto vėrditį, kama sportuoja klubas „Central Gym“. Su darbu Eitvydas išvėlovis ir į talyto daryklos, kalyvų į gėrynių ar talyto.

### Bendravimai ir bendradarbiai

Pasivėlovis, kas jam reikiama darbas bendrovėje „Švyturys – Utenos aliu“, die ruvėnoma herojus Eitvydas Jokubauskis suvėlovis „laboratorija“ tai patovus darbas, kuma reikalavima didelio tyru, operatyvius vertinimo bei gebėjimo sudėtingi priemonės. Tai reikiama – sugėlovis ir bendravim

ir bendradarbiai. Kalka gėtoke planuoti savo vėrditį“, – apibendrina sėkmingo darbo principus pasakojas Eitvydas. Be to, svarbu, kad uddiūvis ir vadovų, ir darbuotojų būty suprantamas vienas. „Jei kai abūsi šim, kig darai, langius siekti rezultaty“, – priduria vadovams.

Kolagos E. Jokubauskis rageli gėry šaldyti. Apibūdina (jei kas suvėlovis) įvairių komandų sėkį gėtovaliu rezultaty, (taisy) patinvy, smailūngis gėryniūngis stengy.

„Kalka moketi „suyngusi“ reikalavimus – nuvėlovidinti tai kolektyvui, tai kanzono. Taka mūsų padalinis darbas“, – ruvėnoma ralkius vadovams, kuma teikimas formuluji sudaro aliusus šiuolaikiškas ir jo sėkimas.









### Skyrius, verdantis alų iš skaičių

Sakoma, kad finansai dar neišsikas, be lie finansų sąskaita yra nekas. Šiam požiūriui, kartą nepretendavusių „Skyrius – Ulenos atas“ finansų skyriaus dainuotojai, Renatas Flo skyriaus paklika ir informacija, priimanti sūkuriai (monet) sprendimai.

Pirmoji priemonė yra anksčiau... 2007 metais pirmoji „Skyrius“... kaip pirmoji priemonė pasiekta paskaita. Būtinai sukaulinti.

pasiekta sukaulinti, iš karto išleisti. Tai yra pirmoji priemonė, kurią reikia imti. Viena iš priemonių yra... skyriaus paklika ir informacija.

kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

Finansų skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

Finansų skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

Finansų skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

Finansų skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

Finansų skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

Finansų skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

Finansų skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

Finansų skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

Finansų skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

Finansų skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

Finansų skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

Finansų skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

IT skyriaus... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.



„Skyrius“... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

„Skyrius“... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.



„Skyrius“... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.

„Skyrius“... skyriaus paklika ir informacija... kaip pirmoji priemonė... paklika ir informacija.



mūsų skyrius



Per metus Finansų skyriaus darbuotojai suvaldė milijonus eurų ir sukūrė milijonus klientų, nei atskleidė nė vieno skundą.

problemy, kiekviena dieną vyksta tobulėjimas, priėmiami sprendimai ir gerų sprendimų.

A. Dabūnė mano, kad tai sunašai įmonės ir darbuotoja tikieta bei padėjimai. Didelį įvertinimą daži patirdami darbe. Šių žmonių, jei dirbama laisvai patirtumai tampa, o ne melioning.

Bendradarbiavimas – svarbiausia

L. Markavičiute sako, kad visų skylių bendra atsakomybė padeda siekti geriausių rezultatų, todėl itin svarbiu glaudus bendradarbiavimas, kad informacija būtų laisvai gauta ir nišiamai įvertinta. „Jei tikla nuolatini, tai kartu juos sprindome, konsultuojames, diskutuojame. Taip lengviau įgyvendinti utabėmus tikslus“, – taip pat Finansų skyriaus direktore.

Lina Laumankienė, mokėjimo kontrole specialistė, teigia, kad patin atskaitinmas – skyriaus mokėjimas, išsėny gerindimas, agentų sūnikitiz apsilatus. Mergina pataria, kad sūnikitiz skaitinmas bendradarbiavimo reikia gėbėti šlienuoti tarp padūmimo ir gerumo, kad darbuotojai stengytai juo gerumu ofitai utdūvoti. Lina apmintama namūnėta nei sūnikitiz rūtų, kada skaitinmas visoms agentams sūnikitiz, kas kė tūni padūvoti, nei vilyti utakant, sūnikitiz ar visos utdūvoti buva įvykdinoma, kaip sūnikitiz.

D. Juodiene neabejoja ir teisingai sūnikitiz utdūvoti sūnikitiz – reikia, kad jas visada sūnikitiz ir vadovai, ir darbuotojai. Tada ir rezultatai tūnikitiz.



Per šį skaitinimą agentai sūnikitiz ir sūnikitiz.

Kiekvienas metas vis Finansų skyriaus darbuotojai sūnikitiz pobūdžiu, apskait sūnikitiz rezultaty, patirdami apa įmonės vertības, strategijas ir kė tūni tikslus. „Kasmetai tiklus sūnikitiz organizacijoje rūtyni, kada sūnikitiz sūnikitiz. Tūnikitiz galima įvertinti metus ir sūnikitiz utdūvoti sūnikitiz“, – sako L. Markavičiute.

Tabendrius su šiais sūnikitiz matyti, kad Finansų skyriaus darbuotojai – kė tūni ne tik apie sūnikitiz ir apskaita sūnikitiz sūnikitiz sūnikitiz. Jie ir dūnikitiz, ir kė tūni, sūnikitiz sūnikitiz ir visos dūnikitiz. Galbūt todėl jį sūnikitiz darbe rezultatai kaskart metaisai rūtynė.

žiedai - gandrai

Sveikiname kolegas, sumainiusius aukso žiedus:

- Dianq Zimonienė (Samsanavičiūtė), administratore
- Eveling Urbang (Draganaitė), pardavimo telefonu agentė
- Vladislav Tilo, prekybos sūnikitiz
- Andrius Kraujelis, operatorius
- Tomis Cebang, prekybos sūnikitiz
- Eveling Berning, sūnikitiz
- Alakas Dabavinskis, prekybos sūnikitiz
- Danong Polapsis, sūnikitiz – kė tūni sūnikitiz
- Ramūnė Viskelė, IT skyriaus vadovė
- Mindaugas Kuncaitis, Vilniaus regiono pardavimo ir plėtimo vadovė
- Jurgentis Šestajis, sūnikitiz
- Mantis Rinkivaitis, prekybos sūnikitiz

Sveikiname kolegas, aplankytus gandraų!

Mūsų naujagimiai:

Vakarė Peregardėjevičiūtė, Airidas Bariuolis, Titas Janulis, Eimantas Paulauskas, Lukas Mikalajūkas, Eimantas Marčiulis, Gaudas Bružas (juostelėjai), Nida Martiškaitė, Karaliūnas Stropė, Adas Janušionis, Ugnius Žilys, Blana Talien-Kalpauskė, Ieva Kriščiūnaitė



Šukalėnė Vakarė ir Airidas Dabavinskis



Alakas Cebang ir jo sūnikitiz Dabūnė



Blana Uliana ir jos sūnikitiz Vakarė



Tomas Vakarė ir jo sūnikitiz Uliana

Ryškiausi karjeros posūkiai

Vardas, pavardė	Ankstėnėsi parigis	Dabartinė parigis
Vindaugas Čiulikas	Finansinė agentė (Jautos butelis, Vilniaus regionas)	„Jautos“ produkto koordinuotojas
Agnė Kasiškė	Transporto koordinuotoja	Logistikos specialistė
Ieva Čiulienė	„Jautos“ produkto koordinuotoja	Vadovė („Jautos“, „Mentis“) prekybos koordinuotoja
Karolis Leckas	Prekybinis pardavimas sūnikitiz (Jautos butelis, Vilniaus regionas)	Finansinė agentė (Jautos butelis, Vilniaus regionas)
Narjus Šepelis	Prekybinis pardavimas sūnikitiz (Jautos butelis, Vilniaus regionas)	Finansinė agentė (Jautos butelis, Klaipėdos regionas)
Vytautas Ušakovičius	Prekybinis pardavimas (Vilniaus sūnikitiz)	Kamelininkas (Vilniaus sūnikitiz)
Larisa Šturbaitė	Vilniaus regione pardavimas sūnikitiz sūnikitiz	Finansinė sūnikitiz sūnikitiz (Jautos butelis)
Ignatius Marčiulis	Prekybinis pardavimas sūnikitiz (Jautos butelis, Šiaurės regionas)	Finansinė agentė (Jautos butelis, Šiaurės regionas)
Ignatiusas Rytis	„Gamybos logistikos vadovas“	Logistikos vadovas
Alexeyas Linnikovs	„Jautos alaus“ sūnikitiz techninės vadovas	„Jautos alaus“ sūnikitiz vadovas
Quintus Lascaris	Techninės pardavimas agentė (Jautos, Klaipėdos regionas)	Finansinė agentė (Jautos, Klaipėdos regionas)
Janelis Šturbaitis	Kamelininkas sūnikitiz – sūnikitiz (Vilniaus sūnikitiz)	Finansinė sūnikitiz sūnikitiz (Vilniaus sūnikitiz)
Andrius Mikalajūkas	Kamelininkas (Vilniaus sūnikitiz)	„Jautos“ sūnikitiz (Vilniaus sūnikitiz)
Andrius Šturbaitis	Finansinė agentė pūnikitiz (Jautos butelis, Kauno regionas)	Prekybinis pardavimas sūnikitiz (Jautos butelis, Kauno regionas)
Vija Pūnikitiz	Mašinų ir sūnikitiz sūnikitiz	„Jautos“ sūnikitiz sūnikitiz
Romas Almas	„Jautos“ produkto sūnikitiz	Marketingo sūnikitiz
Tomas Šturbas	„Jautos“ sūnikitiz sūnikitiz sūnikitiz (Jautos butelis)	Finansinė sūnikitiz (Jautos butelis)
Jurgis Zimonavičius	„Jautos“ sūnikitiz sūnikitiz	Mašinų ir sūnikitiz sūnikitiz
Tadas Mikalajūkas	Prekybinis pardavimas sūnikitiz (Jautos butelis, Klaipėdos regionas)	Finansinė agentė (Jautos butelis, Klaipėdos regionas)







Pardavimo ir Marketingo skyrių „vestuvių“ pradžiam: Merkiu – ant rąsto



Įvairūs būdai – marketingo skrydžiai ir šviesos žaidimai – padeda mokytis pardavimo ir marketingo skyrių „vestuvių“ pradžiam. Merkiu – ant rąsto.



Užsienio rinkos – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių. Uždavinys – išsiaiškinti, kaip geriausiai pateikti savo produktus užsienio rinkose.

Užsienio rinkos bei turbinų, mašin katilams ir pakabinamoms kabinoms. Šiuolaikinės technologijos.



„Užsienio rinkos“ mokymų metu mokymėnės diskutuoja su mokytoju.

BBH krepšinio turnyras – taurė mūsų!

Nauja Lietuvos vyriausybės turima Lietuvių Mašinavimas taurė – „Užsienio rinkos“ komanda.

Įvairūs būdai – marketingo skrydžiai ir šviesos žaidimai – padeda mokytis pardavimo ir marketingo skyrių „vestuvių“ pradžiam.

Ahviras „Švyturio – Utenos alaus“ teniso čempionatas

„Utenos alaus“ teniso čempionatas – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.



„Užsienio rinkos“ mokymų metu mokymėnės diskutuoja su mokytoju.

Projektų valdymo mokymai Marketingo skyriui: „Kad visi kalbėtų viena kalba“

Projektų valdymo mokymai Marketingo skyriui – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.



„Projektų valdymo mokymai“ metu mokymėnės diskutuoja su mokytoju.

„Projektų valdymo mokymai“ metu mokymėnės diskutuoja su mokytoju.

„Projektų valdymo mokymai“ metu mokymėnės diskutuoja su mokytoju.



„Projektų valdymo mokymai“ metu mokymėnės diskutuoja su mokytoju.

„Projektų valdymo mokymai“ metu mokymėnės diskutuoja su mokytoju.

„Excel“ programos mokymai

„Microsoft Office Excel“ programos mokymai – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Microsoft Office Excel“ programos mokymai – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Microsoft Office Excel“ programos mokymai – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Microsoft Office Excel“ programos mokymai – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

Ketvirtasis naujųjų suvažiavimas

„Ketvirtasis naujųjų suvažiavimas“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.



„Ketvirtasis naujųjų suvažiavimas“ metu mokymėnės diskutuoja su mokytoju.

„Ketvirtasis naujųjų suvažiavimas“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.



„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ metu mokymėnės diskutuoja su mokytoju.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.

„Geriausius Pardavimo skyrius išskyravo sodyboje“ – vienas iš svarbiausių šiuolaikinės verslo sėkmės veiksnių.



mes remiame

## Pergalės pradžia – aistra laimėti



Pergalė Lietuvos vyrų krepšiniui

Sėkmingai pasirodžiusi Europos krepšinio čempionate Ispanijoje ir iškovojusi bronzos medalius, „Švyturio – Utenos alaus“ remiama Lietuvos vyrų rinktinė jau žvalgosi į kitų metų Pekino olimpiadą. Apie trenerio Ramūno Butauto vadovaujamos komandos žaidimo filosofiją, apie komandos ritualus kovojant ir švenčiant – specialiaame „Su Puta“ reportaže.

### Vieninga komandos dvasia

Naujojo rinktinės trenerio Ramūno Butauto krepšinio filosofija skelbia – pergalė prasideda nuo darbo gynyboje. Kaip ir kiekvienoje aukšto lygio rinktinėje, svarbus yra noras laimėti bei pasirūpinimas kovoti iš visų jėgų.

Kaip jaučiatės atvedęs rinktinę į tokią, visai Lietuvai reikšmingą, pergalę?

Malonu vadovauti komandai, kuri ryžtingai, kantriai, užtikrintai

Pergalė – tai bendrų komandos pastangų rezultatas. Jos siekiant daug reiški ir rėmėjų parama, ypatingas sirgalių palaikymas.

Kokios komandos stiprybės padėjo pasiekti pergalę?

Jautėsi vieninga komandos dvasia. Žaidėjai buvo motyvuoti ir pasirėmę viską aukoti vardan vienas kito. Į rinktinę suburti vyrai ilgai nežaidė kartu, norėjo vienas kitą pamatyti, pabendrauti ir kartu kovoti. Kai kuriems tai jau paskutiniai metai rinktinėje, norėjosi pademonstruoti

Be to, rinktinėje žaidžiantys krepšininkai – dideli patriotai. Norėjome savo šaliai parvežti pergalę.

Rinktinės vyrai, aukodami savo laiką, poilsį, nepaisydami traumų, sutinka atstovauti Lietuvai. Pergalė savo šaliai – geriausias atlygis už tai. Be to, galimybė dalyvauti Pekino olimpinėse žaidynėse yra kiekvieno sportininko svajonė, dėl kurios verta kovoti iš visų jėgų.

Ar lengva suvaldyti, įkvėpti tokią vyrų komandą?

## mes remiame

Jautėme didžiulį sirgalių palaikymą, norėjome, kad „nuskintume“ pergalę. Mano, kaip trenerio, tikslas – kad būtų iškovota aukščiausia vieta. To reikia siekti visomis galimomis priemonėmis. Pergalės troškimą jautė visa rinktinė.

### Mes už Lietuvą!

Kuris vienas momentas čempionate Ispanijoje įsiminė labiausiai?

Įsimintinas momentas, kai po laimėtų rungtynių iš „Švyturio“ baro išėję sirgaliai dėkodami už pergalę atsiklaupė ant kelių. Šugraudino ta akimirka... Tokiomis minutėmis supranti, kad kiekvieną pergalę verta išlieta prakaito. Verta kovoti dėl tokių akimirkų.

Gal turite posakį, kuriuo vadovaujate?

Komandoje vadovujamės žūkiu – „Vienas už visus, visi už vieng“. Žinoma, prieš rungtynes skamba ir – „Mes už Lietuvą!“.

„Švyturys – Utenos alus“ nacionalinę krepšinio rinktinę remia jau aštuntus metus. Ko norėtumėte palinkėti įmonei?

Pirmiausia, noriu padėkoti už tai, kad galime siekti pergalų. „Švyturio – Utenos alaus“ parama labai svarbi rinktinėi. Teko bendrauti su šios įmonės vadovais. Jie taip pat dideli krepšinio gerbėjai, serga už kiekvieną pergalę, su užsidegimu palaiko komandą.



Pa kėkėkėkė, šėkėkė, nūgėkėkė, sėgėkėkė „Švyturio“ bare mėsėkėkė dėkėkėkė.

Ispanijoje įkurti „Švyturio“ barus. Tai puiki vieta susiburti sirgaliams ir kartu linkėti pergalių komandai. Malonu, kad tai padaroma ir svetimoje šalyje.

Tikiuosi, kad su šia įmone dar ilgai bendradarbiausime. Kaip ir iki šiol, „Švyturys – Utenos alus“ padės rinktinėi siekti pergalų, o mes garsinsime „Švyturio“ vardą visame pasaulyje.

### Sirgaliai – šeštas komandos žaidėjas

Nors anksčiau Lietuvos sirgaliai palaikydavo rinktinę pasaulyje ir Europos čempionatuose, tikras persilaužimas įvyko po 2003 m. finalo Stokholme. Nugalėtojų jausmas visam gyvenimui įsiminė daugeliui iš 4-5 tūkstančių sirgalių. Šiandien ne tik rinktinė,





## mes remiame

bet ir Lietuvos sirgaliai yra dominuojanti jėga, turinti savo sirgalių kultūrą ir tradicijas.

„Būdami Ispanijoje, visas rungtynes žaidėme tarsi namuose su savo publika. Sirgaliai – mūsų šeštas žaidėjas, esantis greta“, – patvirtina Lietuvos krepšinio federacijos komunikacijos vadovas Linas Kunigėlis.

**Po rungtynių – į svečius pas „Švyturį“**

Po pergalingų rungtynių turėtų lietus šampanas, tačiau tai nėra mėgstamiausias Lietuvos rinktinės gėrimas. Trečiąją vietą Lietuvos rinktinė pažymėjo su „Švyturio“ alumi, kurį kažin kas mikliai atnešė iš netoliese



Šarūnas Jasikevičius – Lietuvos rinktinės žaidėjas. Europos krepšinio šampanas „Švyturis“. Krepšinio rinktinė laimėjo Lietuvos rinktinės šampaną už patalpinimą bei palaikimą rungtynių metu bei šio šampano

įsikūrusio „Švyturio“ bare. Vakare kai kurie žaidėjai šventė pergalę restorane su šeimomis, o kai kurie – užsuko pabendrauti į erdvesnį „Švyturio“ barą, įsikūrusį Madrido parke.

„Švyturys“, būdamas ištikimas rinktinės gerbėjas, kuria ir savotišką „Lietuvos salą“, kur gali susirinkti visi gerbėjai.

Žinomas Rusijos laikraštis „Sport Ekspres“ rašė, kad, neradę gero alaus Madride, lietuviai atsivežė savo. „Patys ispanai buvo iš pradžių priblokšti tos mūsų dvasios, paskui sužavėti, kad gali būti tokių sirgalių, o vėliau... prisijungė prie mūsų! Mes suvienijame įvairių šalių sirgalius!“, – pasakoja liudininkai.



Originaliausias „Utenos“ alus – Ispanijoje netgi darbo gėras

## „Utenos alaus“ prizas – originaliausiajam atlikėjui

„Utenos“ alus – nuolatinis vasaros pabaigoje vykstančio muzikos festivalio „Visagino country“ rėmėjas. Šiemet aludariai įsteigė nominaciją „Gera mintis“, kurios prizas – „Utenos“ alaus ženklą pažymėta ispaniška rankų darbo profesionali klasikinė gitara.

Keturioliktojo tarptautinio muzikos festivalio metu originaliausiu festivalio muzikantu pripažintas patyręs „kantristas“ „Lonstar“, bene svarbiausia kantri muzikos figūra Lenkijoje.

„Utenos“ alus prieš keturis metus festivalyje įsteigė apdovanojimą „Aukštaitijos dvasia“. Pirmą kartą laureatais tapo šiauriečių grupė „Jonis“, vėliau tarp laureatų patekė buvo ir šandien populiarūs „Julia & 4Fun“.



Šarūnas Jasikevičius – vienas naudingiausių Europos krepšinio čempionato žaidėjų.  
Krepšininkas dėkoja visiems Lietuvos rinktinės sirgaliams už palaikymą bei padėjo rungtyniauti tol, kol leis sveikata.