

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62403S113

VAIDA DARGUŽYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**LOGISTIKOS ĮMONIŲ KULTŪROS POVEIKIS DARBUOTOJŲ
KOMUNIKACIJAI**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

VAIDA DARGUŽYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**LOGISTIKOS ĮMONIŲ KULTŪROS POVEIKIS DARBUOTOJŲ
KOMUNIKACIJAI**

Darbo vadovas _____
(parašas)

Magistrantas _____
(parašas)

Lek. Edmundas Jasinskas
(darbo vadovo mokslinis laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	5
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ KOMUNIKACIJAI TEORINIS PAGRINDIMAS.....	8
1.1. Organizacijos kultūros samprata, jos skirstymas ir funkcijos	8
1.2. Organizacijos kultūros keitimo būdai ir jų pasekmės.....	20
1.3. Organizacijos komunikacijos samprata, rūšys ir funkcijos.....	22
1.4. Efektyvi komunikacija su darbuotojais.....	26
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ KOMUNIKACIJAI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS.....	28
2.1. Organizacijos kultūros ir darbuotojų komunikacijos aspektai užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose.....	28
2.2. Teorinis organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai modelis.....	33
3. LOGISTIKOS ĮMONIŲ KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ KOMUNIKACIJAI TYRIMAS.....	36
3.1. Logistikos įmonių kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai tyrimo metodika	36
3.2. Logistikos įmonių kultūros poveikio darbuotojų komunikacijos tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas	41
3.3. Logistikos įmonių kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai tyrimo rezultatų įvertinimas.....	49
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	51
SANTRAUKA (ANGLŲ KALBA).....	54
LITERATŪRA.....	55
PRIEDAI.....	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Organizacijos kultūra.....	9
2 lentelė Komunikacijos sampratų įvairovė.....	23
3 lentelė Literatūros šaltinių paieškos kategorijos.....	28

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinės kultūros ir efektyvumo modelis	13
2 pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika.....	17
3 pav. Organizacijos kultūros vystymo modelis	18
4 pav. Organizacijos kultūros keitimo žingsniai	22
5 pav. Komunikacijos organizacijoje funkcijos.....	25
6 pav. Organizacijos kultūros ir komunikacijos poveikis organizacijos tapatumui.....	31
7 pav. Teorinis organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai modelis.....	34
8 pav. Darbo stažas.....	40
9 pav. Kultūros vystymosi sąlygų vertinimas.....	42
10 pav. Komunikacijos funkcijų svarba.....	43
11 pav. Kultūros sąlygų vertinimo ir kontrolės funkcijos sąryšis.....	44
12 pav. Kultūros sąlygų vertinimo ir motyvacijos funkcijos sąryšis.....	44
13 pav. Kultūros sąlygų vertinimo ir emocinės funkcijos sąryšis.....	45
14 pav. Kultūros sąlygų vertinimo ir informacinės funkcijos sąryšis.....	46
15 pav. Kultūros elementų vertinimo ir kontrolės funkcijos sąryšis.....	46
16 pav. Kultūros elementų vertinimo ir motyvacijos funkcijos sąryšis.....	47
17 pav. Kultūros elementų vertinimo ir emocinės funkcijos sąryšis.....	47
18 pav. Kultūros elementų vertinimo ir informacinės funkcijos sąryšis.....	48
19 pav. Praktinis organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai modelis.....	51

IVADAS

Temos aktualumas. Organizacijos remiasi vertybių ir įsitikinimų sistema, tačiau kodėl vienoje organizacijoje darbuotojai patenkinti savo darbu, veiklos efektyvumas gana aukštas, o kitoje yra nemažai nusivylusių darbo sąlygomis bei veiklos našumu?

Viena iš priežasčių – *organizacijos kultūra*, kuri turi poveikį organizacijos viduje vykstantiems procesams, kaip pavyzdžiui, *darbuotojų komunikacijai*. Tad yra labai svarbu įvertinti, kokį poveikį organizacijos kultūra daro darbuotojų komunikacijai ir kaip tai įtakoja organizacijos veiklą. Vieni autoriai – P.Vanagas (2004), J.C. Spender (2002), P. Jucevičienė (1996), K. Davis, J. Newstrom (2002) nagrinėja organizacijos kultūros valdymo svarbą, kiti – V.Baršauskienė, B.Ivaškevičienė (2005), I.Šulcienė (2006), Elving (2005), J.V Thill ir C. L. Bovee (1999) – komunikacijos valdymo ypatumus. Tačiau pasigendama darbų bei tyrimų, kurie bandytų išsiaiškinti, koks yra sąryšis būtent tarp šių dviejų veiksmų.

Problemos ištirimo lygis. Kaip teigia E.Smilga ir A.Grėbliuskas (2000), G.A.Cole (1997), T.Pitersas ir R.Votermenas (1991), Ph. Kotler (2003), R. Ginevičius, N.K. Paliulis ir kt (2006), K. Davis, J. Newstrom (2002), organizacijos vystymuisi svarbiausia gera organizacijos strategija, kur akcentuojama organizacinė kultūra, kuri turi būti susieta su kita organizacijos veikla: planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole.

Tačiau J.P.Kotteris ir J.L.Heskettas (1992), G. Hofstede (1992) teigia, kad pirmiausia reikia sukurti organizacinę kultūrą, pagrįstą dėmesiu pagrindiniams įtaką darantiems asmenims: darbuotojams, vartotojams, ir taip užtikrinti, kad kultūra kistų kartu su organizacija.E. Schein (1992), J. Collins ir J. Porras (1994), J.A Wagner, J.H Hollenbeck (1998), R.Kreitner, A.Kinicki (1999), J.C.Spenderio (2002), G. Dessler, (2001) bei R. Jucevičiaus (2001), teigimu, organizacijų vadovai taip pat turėtų laikytis tam tikros valdymo filosofijos, kuri yra siejama su psichologiniu, emociniu bendrumu, vyraujančiu tarp organizacijos narių.

Svarbu atkreipti dėmesį, jog komunikacijos klausimu Lietuvos mokslininkai: V. Baršauskienė, B. Ivaškevičienė (2005), I. Šulcienė (2006), L. Pusvaškytė (2009), B. Palaitytė (2008), J. Tapinienė (2006) ir nemažai kitų autorių yra parašę labai daug darbų, atlikę tyrimų, visgi šiais laikais komunikacija yra neatsiejama nuo bet kurios organizacijos ar mūsų gyvenimo. Užsienio mokslininkai: Stoner, Freeman, Gilbert (1999), D.Tourish, O.Hargie (2004), J.V Thill ir C. L. Bovee (1999) ir S.P. Robbins (1997) taip pat aktyviai nagrinėja komunikacijos svarbą organizacijai, tačiau nepavyko rasti darbų, kuriuose būtų nagrinėjamas organizacijos kultūros poveikis darbuotojų komunikacijai. Todėl šio darbo vertė galima sakyti padidėja vien dėl to, kad tai pirmas tokios tematikos darbas.

Problemos esmė. Koks įmonių kultūros poveikis darbuotojų komunikacijai? Problema yra ta, kad per mažai dėmesio skiriama organizacijos kultūros įtakai vidinei darbuotojų komunikacijai ir apskritai organizacijų veiklai nustatyti bei analizuoti. Tačiau per organizacinę kultūrą bei dvišalę komunikaciją galima sukurti tokią valdymo sistemą, kuri tenkintų tiek vadovų, tiek darbuotojų poreikius. Todėl pirmiausia reikia atkreipti dėmesį į darbuotojų skatinimą, išsiaiškinti kokia organizacijos kultūros valdymo sistema yra dabar ir kokį poveikį ji turi vidinei darbuotojų komunikacijai.

Darbo objektas. Kauno regiono logistikos įmonių kultūros poveikis darbuotojų komunikacijai.

Darbo tikslas. Nustatyti Kauno regiono logistikos įmonių kultūros poveikį darbuotojų komunikacijai.

Darbo tikslui įgyvendinti numatyti tokie uždaviniai:

1. Išskirti organizacijos kultūros sampratą, jos skirstymą bei funkcijas.
2. Įvertinti organizacijos kultūros keitimo būdus ir jų pasekmes.
3. Išskirti organizacijos komunikacijos sampratą, rūšis, funkcijas ir efektyvumą.
4. Sukurti teorinį organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai vertinimo modelį.
5. Įvertinti Kauno regiono logistikos įmonių kultūros ir darbuotojų komunikacijos valdymą bei nustatyti jų sąryšį.

Darbo struktūra. Šį darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje darbo dalyje, remiantis moksline literatūra, pateiktas organizacijos kultūros valdymo ir vidinės komunikacijos teorinis pagrindimas. Antroje darbo dalyje plačiau analizuojamas empirinis problemos ištyrimo lygis, įvertinami organizacijos kultūros ir darbuotojų komunikacijos aspektai užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose. Sukurtas teorinis organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai vertinimo modelis. Trečioje baigiamojo darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija, tyrimo objektų, t.y Kauno regiono logistinių įmonių: *Unipak*, *Nėgė*, *Skubios siuntos*, *TNT Lietuvoje* trumpa analizė, tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas bei įvertinimas.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- anketinė apklausa;
- aprašomoji statistika.

Teorinė darbo reikšmė. Išanalizavus organizacijos kultūros ir darbuotojų komunikacijos teorinius aspektus užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose, buvo sukurtas teorinis organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai vertinimo modelis, apimantis svarbiausius elementus:

kultūros vystymosi sąlygas, organizacijos kultūra ir ją sudarantys elementai, komunikacija ir komunikacijos funkcijos su atitinkamais kriterijais. Šis modelis padėjo pakreipti tyrimą norima linkme, t.y. susieti organizacijos kultūros įtaką su vidine organizacijos komunikacija, o taip pat siektinus tikslus, kas įrodytų šio tyrimo tikslą bei uždavinius.

Praktinė darbo nauda. Patikslintas teorinis organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai vertinimo modelis, kuriame nurodomi sąryšiai, esantys tarp komunikacijos ir organizacijos kultūros sąlygų bei sąryšiai tarp komunikacijos ir organizacijos kultūros elementų. Remiantis šiuo praktiniu modeliu, tyrime dalyvavusioms įmonėms pateikti pasiūlymai, ką įmonėje reiktų patobulinti, kad organizacijos kultūros poveikis komunikacijai būtų dar stipresnis ir įmonių komunikacija taptų efektyvesnė.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Tiek mokslinės literatūros, tiek informacijos šaltinių organizacijos kultūros bei komunikacijos tematika yra pakankamai, tačiau nepavyko rasti darbų bei tyrimų, kurie nagrinėtų būtent kultūros poveikį komunikacijai. Vykdamas tyrimo anketinę apklausą, sunkiausia buvo surinkti duomenis iš skirtingų įmonių darbuotojų. Viena įmonė ypatingai sunkino tyrimą, nes vis dėlto ir nukėlinėjo anketinės apklausos vykdymą.

Naudota literatūra. Teorinėje darbo dalyje daugiausiai buvo naudotasi užsienio: R.Kreitner, A.Kinicki (1999), J.C.Spenderio (2002), G. Dessler (2001), K. Davis, J. Newstrom (2002) ir Lietuvos: R. Jucevičiaus (2001), L. Šimanskienės (2002), P.Vanago (1998), Ginevičiaus. R., Paliulio.N.K. ir kt (2006), autorių moksliniais darbais bei jų atliktais tyrimais ir jų rezultatais. Taip pat buvo naudotasi ir tokiais literatūros šaltiniais kaip: straipsniai, elektroniniai dokumentai bei elektroniniai straipsniai, susiję su organizacine kultūra įmonių viduje bei komunikacija, atliktas empirinis tyrimas.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Darbo apimtį sudaro: 67 puslapiai, įskaitant 3 lenteles, 19 paveikslų. Taip pat pateikiami 3 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 80 šaltinių.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ KOMUNIKACIJAI TEORINIS PAGRINDIMAS

Šiame skyriuje nagrinėjami organizacijos kultūros ir komunikacijos valdymo ypatumai. Analizuojama tiek organizacijos kultūros, tiek komunikacijos sampratų įvairovė, išskiriami organizacijos kultūros veiksniai, funkcijos, tipai bei vystymosi lygiai, nustatomos organizacijos kultūros keitimo priežastys. Taip pat pateikiamos komunikacijos organizacijoje rūšys ir funkcijos bei efektyvios komunikacijos prielaidos.

1.1 Organizacijos kultūros samprata, veiksniai, funkcijos ir tipai

Sąvoka "organizacijos kultūra" labai plati ir sudėtinga, todėl vienareikšmiškai nusakyti, kas tai, gana sunku. Apibendrinus daugelio mokslininkų, besidominčių organizacijos kultūra mintis, galima teigti, kad organizacijos kultūra – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, įtakoja jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius (Jucevičienė, 1996).

Praktiškai kiekviena organizacija turi tik jai vienai būdingas nusistovėjusias tradicijas, vertybes, politiką ir nuostatas. Šios nusistovėjusios tradicijos ir elgesio tendencijos, kuriomis vadovaujasi organizacija ir kurias pripažįsta organizacijos nariai ir vadinamos organizacijos kultūra. (Schein, 1992) Tačiau kai kurie mokslininkai organizacijos kultūros sampratą laiko platesne, manydami, jog ji apima ne tik vertybių visumą, bet ir jos pasireiškimo kelius ir būdus: T.J.Peters ir R.H.Waterman (1991), pabrėžia, jog vertybės pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas.

J.C.Spenderio (2002, p. 46) pateiktas organizacijos kultūros apibrėžimas, kuriame organizacijos kultūra apibūdinama, kaip „pasitikėjimo sistema“, visai nenurodo jos vertybinio pobūdžio, tačiau vertinga šiame apibrėžime yra tai, jog iš jo galima suprasti, kad organizacijos kultūra yra siejama su psichologiniu, emociniu bendrumu, vyraujančiu tarp organizacijos narių. Deja, netgi to nerandama antrame E.H Scheino (1992), pateiktame apibrėžime, kur organizacinės kultūros samprata supaprastinama iki patarimų, nurodymų rinkinio, pateikiamo darbuotojams, kad jie galėtų įveikti problemas.

Kiekviena kultūra yra sudaryta iš kokių nors elementų. Pasak R. Jucevičiaus (1998), organizacijos kultūrą sudarantys elementai yra šie:

- organizacijos misija,
- vertybės (priemonės, orientacijos, žinios ir patirtis),

- darbo kultūra (darbo sąlygos, darbo priemonės, socialinė partnerystė, atsakomybė, inovacijos),
- tikslai (įmonės filosofija, tikslai ir jų suvokimas),
- simboliai (devizai, lozungai, logotipai, mitai, herojai, ritualai, tradicijos, legendos),
- elgesys ir komunikacija (normos, standartai, kodeksai, etika ir etiketas, organizacijos klimatas).

O štai kaip J.A Wagner, J.H Hollenbeck (1998) bei R.Kreitner, A.Kinicki (1999) išskiria organizacijos kultūros elementus – tai ceremonijos, apeigos, ritualai, istorijos, mitai, herojai, simboliai, kalba, saktės, gestai, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai. O štai Johnson (1998) siūlo dar kitokią elementų skirstymą: *ritualai ir papročiai; istorijos ir mitai; simboliai, valdžios struktūros, organizacijos struktūros, kontrolės sistemos.*

Tad apie organizacijos kultūrą galima spręsti iš pasakojimų ir mitų, sklindančių apie įmonę, iš įmonės darbuotojų kalbos, ritualų, iš klimato, vyraujančio organizacijoje ir kitų kultūros pasireiškimo elementų. Elementai, išlaikę laiko išbandymą, tampa tradicijomis, kurios turi didelę įtaką ir pačios organizacijos tęstinumui (Kreitner, Kinicki, 1999).

Nevienareikšmis kultūros elementų skirstymas įrodo, kad pati organizacijos kultūra yra labai įvairiapusė, todėl būtent elementų visuma lemia organizacijos individualumą. Tačiau pastarieji mokslininkų pateikti skirstymai yra pernelyg abstraktūs ir mažai apie pačią kultūrą pasakantys. Norint įvertinti organizacijos kultūros išskirtinumą, juk žinoma, kad kiekvienai organizacijai būdinga specifinė, būtent tai organizacijai būdinga kultūra, būtina išskirti pačius svarbiausius elementus. Kadangi organizacija dažniausiai apibūdinama, kaip socialinė sistema, R. Jucevičiaus (1998) pateiktas elementų skirstymas - *organizacijos misija, vertybės, darbo kultūra, tikslai, simboliai, elgesys ir komunikacija* - yra labiausiai apjungiantis visą organizacijos kultūrą, nes kiekvienas iš šių elementų savaip apibūdina organizacijos individualumą, specifiškumą.

Šiame darbe pagrindinis dėmesys tenka organizacijos kultūrai, tačiau labai sudėtinga pateikti vienareikšmį kultūros apibūdinimą, tad 1 lentelėje pateikti skirtingų autorių organizacijų kultūros apibrėžimai bei kriterijai, apibūdinantys organizacinę kultūrą.

1 lentelė

Organizacijos kultūra

Autoriai	Apibrėžimas	Kriterijai					
		Vertybė	Simboliai	Tikslai	Tradicijos	Darbo kultūra	Komunikacija
Vanagas (2004).	Kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje.	X			X	X	X

K. Davis, J. Newstrom (2002)	Egzistuojantis organizacijoje klimatas, vertybių normų, taisyklių visuma, kuria dalijasi visi darbuotojai tarpusavyje.	X			X	X	X
E.H. Shein (1992)	1.Tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra plėtojama organizacijų viduje ir veikia jos narių elgesį. 2.Patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas darbuotojams, kad šie galėtų įveikti problemas	X	X	X	X	X	X
P. Jucevičienė (1996)	Nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas.	X		X		X	X
A.Huczynski, D.Buchanan (2007)	Viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku sistema.			X		X	X
R. Jucevičius (2001)	Simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas darbuotojams.	X	X		X	X	
J.C. Spender (2002)	Pasitikėjimo sistema, egzistuojanti tarp organizacijos narių.	X				X	X

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš pateiktų autorių organizacijos kultūros sampratų palyginimo matyti, jog išsamiausias ir visus kriterijus atitinkantis yra E.H. Shein (1992) apibrėžimas, kuris apjungia visus aukščiau esančius kriterijus: *vertybes, simbolius, tikslus, tradicijas, darbo kultūrą ir komunikaciją* į vieną – organizacijos kultūrą. Taip pat galima pastebėti, jog darbo kultūra, t.y socialinė partnerystė, darbo sąlygos, atsakomybė dominuoja kaip pats svarbiausias veiksnys, kuris, be abejo, atlieka svarbiausią vaidmenį, kuriant stiprią organizacijos kultūrą. Antras pagal svarbumą kriterijus būtų komunikacija, kuris įrodo, kad yra labai svarbu sukurti palankų organizacijos klimatą bei laikytis nustatytų organizacijos normų ir standartų. Iš to galima spręsti, jog šio darbo tematika pasirinkta labai kryptinga linkme, nes matyti, jog organizacija stipriai įtakoja darbuotojų komunikaciją. Dar vieną labai svarbų aspektą kai kurie autoriai: Vanagas (2004), K. Davis, J. Newstrom (2002), A.Huczynski, D.Buchanan (2007) pabrėžia, tai - kolektyvo ar grupės sąvoką. Tai rodo, kad organizacijoje turi būti stiprus bendruomeniškumo, tapatumo jausmas, tam kad būtų pasiekti bendri tikslai ir bendrai sprendžiamos organizacijos problemos. Nereiktų pamiršti ir vertybių, simbolių, tradicijų visumos, nes jos atlieka taip pat žymų vaidmenį organizacijoje ir kurių pagalba siekiama išskirtinumo iš kitų organizacijų.

Susiformavusios kultūros organizacija turi ryškų veiklos stilių, atpažįstamą tarp kitų, pasižymi visiems jos nariams suprantamomis elgesio normomis. Šios normos daro organizaciją stabilią viduje socialiniu požiūriu, greitai adaptuoja naujus narius, padarydama juos savo komandos nariais. (Spender, 2002) Organizacijos, kurios siekia vidinio stiprumo, konsolidacijos, orientuodamosi į išorinę aplinką,

unikalių galimybių paiešką ir veikiančios gana stabilioje veiklos srityje, pasižymi tvirta kultūra, nes bendras misijos supratimas susieja organizacijos savininkus, darbuotojus, vadybininkus siekti užsibrėžtų tikslų.

Organizacijos kultūros veiksniai. Paskutiniu metu pripažįstama, kad kultūra organizacijoje turi didelę reikšmę. Remiantis kontrastingu patyrimu, kai organizacijos kultūra įsivaizduojama kaip efektyvumo, stabilumo, lankstumo ir skaidrumo garantas, imta kalbėti apie "stiprią" arba "tvirtą" organizacijos kultūrą. Stipri kultūra – tai tokia kultūra, kai esminės organizacijos vertybės stipriai palaikomos ir plačiai paplitusios (Dessler, 2001).

A. Seiliaus (1998) teigimu, stipri kultūra taip pat pasižymi tuo, kad organizacijos pagrindinės vertybės plačiai pripažįstamos, ji daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui, sukuria lojalumą, atsidavimą organizacijai, mažindama darbuotojų kaitą. Stiprią kultūrą sunkiau pakeisti, todėl tokią kultūrą turinčiai organizacijai sunkiau prisitaikyti prie pokyčių. Stipri organizacijos kultūra darbuotojams daro didesnę įtaką nei silpna. Jei kultūra yra stipri ir remiasi aukštais etiniais standartais, ji darbuotojų elgsenai turėtų daryti stiprią teigiamą įtaką

Pasak L.Šimanskienės (2002), šios septynios savybės iš esmės perteikia organizacijos kultūrą:

1. *Novatoriškumas ir rizika* - kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški.
2. *Dėmesys detalėms* - kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms.
3. *Orientavimasis į rezultatus* - kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti.
4. *Orientavimasis į žmones* - kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms.
5. *Orientavimasis į komandas* - kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu.
6. *Agresyvumas* - kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi.
7. *Stabilumas* - kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti *status quo*, o ne plėstis.

Šiek tiek kitaip organizacinės kultūros bruožų sąrašą papildo J.R Cornwall ir B.Perlman (1990). Jie išskiria tokius verslios organizacijos bruožus: *žmonės, pelnyta pagarba, patikimumo ir garbingo elgesio etika, rizika, emocinis atsidavimas, „darbas yra džiaugsmas“, vadovavimas, vertė laimi, nenuilstantis dėmesys detalėms, žmonėms, struktūrai ir procesui bei efektyvumas ir našumas.*

Skirtingi autoriai įvairiai traktuoja organizacijos kultūros bruožus, tačiau pateiktas savybių bei bruožų traktavimas turi ir bendrų ypatybių. Pastebima, jog itin akcentuojamas orientavimasis į detales ir žmones bei rizika. Kaip yra žinoma, žmonės, t.y darbuotojai arba kitaip sakant, personalas, yra svarbiausia organizacijos grandis. Į juos turi būti sutelkta daugiausiai dėmesio, laiko bei lėšų. Todėl nenuostabu, kad autoriai dėl šios savybės yra vieningi. Novatoriškumas bei rizika taip pat ryškus akcentas organizacijoje, nes svarbu, kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški. Nagrinėjant organizacijos kultūros sampratų įvairovę, buvo akcentuojamas grupės (komandos) darbas, tad ir L. Šimanskienės (2002), savybių sąrašė orientavimasis į komandas yra kaip viena iš savybių, perteikiančių organizacijos kultūrą. Skirtumas tas, kad L. Šimanskienė (2002), labiau orientuojasi į rezultatus, o ne metodus ir procesus tiems rezultatams pasiekti, o J.R Cornwall ir B.Perlman (1990) priešingai, išskiria nenuilstantį dėmesį struktūrai ir procesui bei efektyvumui ir našumui. Pastarieji du veiksniai yra neatsiejami nuo stiprios organizacijos. Tad koks yra sąryšis tarp organizacijos kultūros ir efektyvumo?

D. Denison (1993), tyrė sąsajas tarp organizacijos kultūros ir efektyvumo bei nustatė, kad efektyvumas yra:

1. Vertybių ir įsitikinimų funkcija. Teigia, jog savitos vertybės ir susitarimai veikia efektyvumą.
2. Organizacijos politikos ir veiklos funkcija.
3. Vertybių ir įsitikinimų perdavimo formuojamai politikai funkcija.
4. Tarpusavio ryšių tarp vertybių, organizacijos politikos bei aplinkos funkcija.

Pasak D.Denison, elementai, darantys įtaką organizacijos efektyvumui yra šie: *pritaikymas, misija, įtraukimas ir nuoseklumas*. Tuo tarpu R. Harrison. (1993) akcentavo, kad organizacijai siekiant efektyvumo yra daug svarbesni strategijos bei pačios organizacijos elementai.

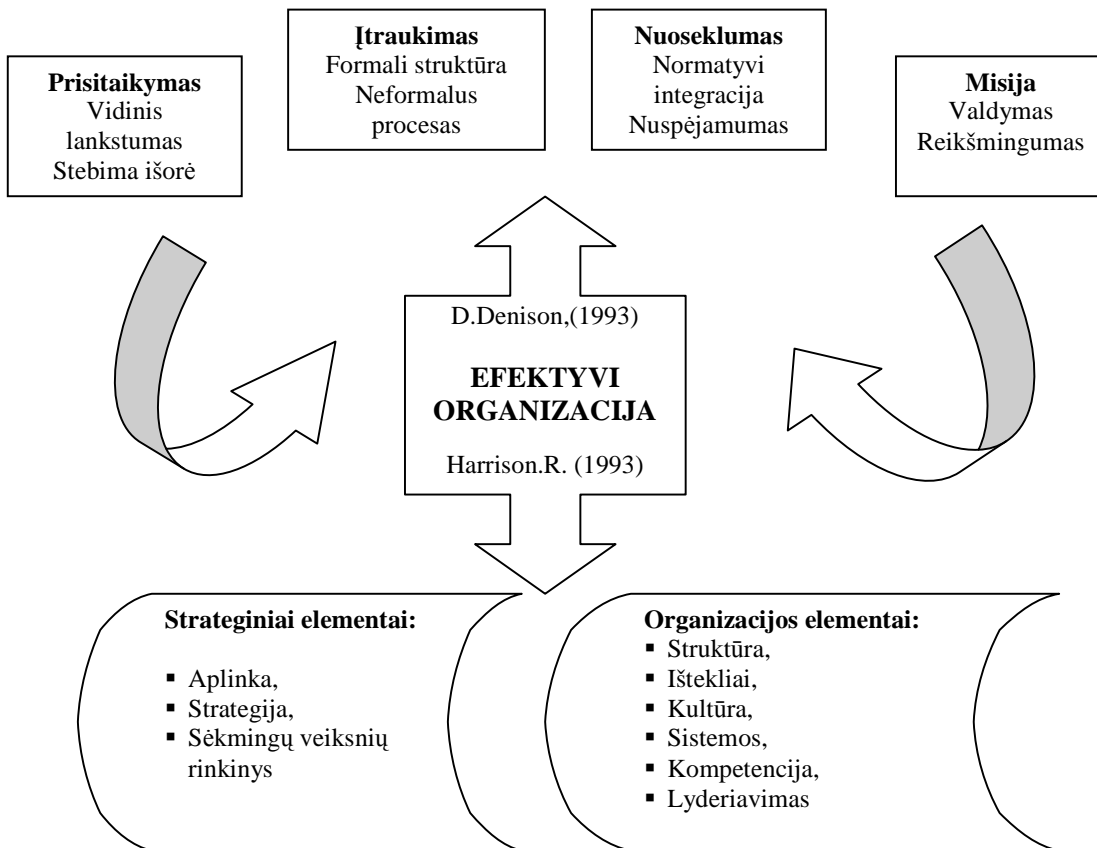
Strateginiai elementai:

1. *Aplinka*: veiklos laukas, kurio organizacija negali kontroliuoti.
2. *Strategija*: artimiausi ir tolimiausi veiklos tikslai, kurie efektyvina veiklą.
3. *Sėkmingų veiksmų rinkinys*: dalykai, kuriuos galima vystyti ir tobulinti, diegiant naują strategiją.

Organizacijos elementai:

1. *Struktūra*: organizacijos tikslai ir strategija, stiprinami kiti organizacijos vystymosi elementai.
2. *Ištekliai*: žmogiškieji, finansiniai, technologiniai.
3. *Kultūra*: organizacijos istorija, vertybės.
4. *Sistemas*: planavimo, finansinės, kontrolės, skatinimo ir pan.
5. *Kompetencija*: sugebėjimai, žinios.
6. *Lyderiavimas*: apima visus elementus ir lemia organizacijos misijos įgyvendinimą.

1 paveiksle pavaizduotas organizacinės kultūros ir efektyvumo modelis, kuriame apjungtas D. Denison pateiktas keturių elementų, darančių įtaką organizacijos efektyvumui, ryšys ir R. Harrison akcentuoti organizacijos efektyvumui įtaką darantys strateginiai ir organizacijos elementai.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis D. Denison (1993), Harrison R. (1993)

1 pav. Organizacinės kultūros ir efektyvumo modelis

Kaip 1 paveiksle vaizduojama, įtraukimas bei nuoseklumas tiesiogiai priklauso vidinei organizacijos įtakai, o prisitaikymas ir misija nurodo ryšius tarp organizacijos ir išorinės aplinkos. Misija ir nuoseklumas yra orientuoti į organizacijos stabilumą. Tačiau sistema, kuri orientuota į įtraukimą ir prisitaikymą, gali suteikti daugiau galimų sprendimų variantų, negu esant stipriai misijai ir nuoseklumui. Tarp vadovavimo personalui ir organizacijos efektyvumo yra stiprus tarpusavyje ryšys. Išplėsdamas metodo paaiškinimą D. Denison (1993) akcentuoja, kad pačios efektyviausios yra tos organizacijos, kurios sugeba vienu metu panaudoti visus keturis elementus.

Minėtų strateginių ir organizacijos elementų ryšiai taip pat yra be galo svarbūs organizacijos efektyvumui. Reiktų pridurti, jog strateginiai elementai užima svarbesnę dalį didinant efektyvumą ir tarpusavyje jie neturi grįžtamojo ryšio, o organizaciniai elementai ne tik sąveikauja su strateginiais, bet ir vienas su kitu, taip stiprindami organizacijos veiklos efektyvumą.

Šių autorių skirtingi požiūriai rodo, jog nėra vienodos nuomonės, kas labiausiai įtakoja organizacijos efektyvumą, nes svarbūs tiek vieni elementai, tiek kiti. Remiantis 1 paveikslu neabejotina, jog efektyviausią organizaciją galima pasiekti apjungiant tiek strateginius ir organizacijos elementus, tiek prisitaikymo, misijos, įtraukimo ir nuoseklumo elementus.

Organizacijos kultūros funkcijos, tipai. Paprastai kultūra organizacijoje atlieka kelias pagrindines funkcijas. Pirma, ji apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų ir suteikia jai unikalumo. Antra, organizacijos nariams ji teikia vienybės ir tapatumo jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniam nei žmogaus asmeninis interesas, taip skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą. Ketvirta, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą. J.A Wagner, J.H Hollenbeck (1998).

Kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusia, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti. Ir galiausiai kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną (Jucevičius, 2001).

Daugelio mokslo sričių tyrinėtojai yra vadybininkai, sociologai, psichologai, antropologai ir t.t. “Jų atliekamų tyrimų orientacijos - nuo pozityvistinių iki interpretacinių ir postmodernistinių. Šios priežastys ir skirtingi tyrėjų tikslai, interesai bei filosofinės nuostatos padeda suprasti, kad organizacijos kultūra nėra vienareikšmiškai apibrėžta, koherentiška tyrimų sritis” (Jucevičius, 1998). Į klausimą, kokią vaidmenį organizacijoje atlieka kultūra, K. Davis, J. Newstrom (2002) atsakė, kad organizacijos kultūra atlieka septynias funkcijas:

- “lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie - ne; tai yra apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiančiai.”

Labiausiai norisi akcentuoti paskutiniąsias dvi funkcijas, kurios geriausiai atitinka nagrinėjamą darbo temą. Viena iš organizacijos kultūros funkcijų „nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius“, o tai įrodo, jog kultūra turi labai didelę įtaką vidinei darbuotojų komunikacijai, nes kultūra taip pat ir „informuoja organizacijos narius, kaip jiems elgtis“, sprendžiant vieną ar kitą klausimą. Vadinasi informacijos funkcija yra viena svarbiausių organizacijos kultūros funkcijų.

Kiek kitaip kultūros funkcijas traktuoja P.Vanagas (1998). Jo teigimu, nors organizacijos kultūra atlieka daug funkcijų, tačiau daugelis jų naudingos tik organizacijai arba tik darbuotojui:

Organizacijos kultūros poveikis įmonės vadovams: (Vanagas, 1998).

- suteikia organizacijai unikalumo, išskiria organizaciją iš kitų, kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos;
- stiprina bendrumo jausmą, atsidavimą, lojalumą organizacijai, taigi mažina darbuotojų kaitą;
- darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę, nes pateikia standartus, kas yra priimtinas elgesys kompanijoje, formuoja nuostatas ir elgseną;
- skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą, taip didindama organizacijos efektyvumą.

Organizacijos kultūros poveikis organizacijos darbuotojams:

- darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti, kaip elgtis organizacijoje;
- darbuotojams lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas vertinama organizacijoje;
- suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, jie labiau jaučiasi organizacijos dalimi.

Pastebėta, kad kuo organizacijoje yra daugiau pripažįstančių pagrindines vertybes darbuotojų ir kuo didesnis pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis, t. y. kuo stipresnė organizacijos kultūra, tuo minėtos funkcijos labiau pasireiškia. Būtina paminėti motyvacinę naudą, nes priklausymas stipriai organizacijai yra galingas stimulus. Stiprinamas lojalumo jausmas, o kartu mažinama personalo kaita. Normatyvinė – reguliuojanti nauda, darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę, nes pateikia standartus, normas, kas yra priimtinas elgesys kompanijoje, formuoja nuostatas ir elgseną. Komunikacinė nauda, kuri itin aktuali nagrinėjant šį darbą, skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą, taip didindama organizacijos efektyvumą. Ir galiausiai tikslo siekimo nauda padeda pasiekti organizacijos tikslus. Nagrinėjant organizacijos kultūros poveikį darbuotojams, svarbiausia - pažintinė nauda - darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji informuoja darbuotojus, kaip reikia dirbti, kaip elgtis organizacijoje, jiems lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas vertinama organizacijoje

Išsiaiškinta, kokias funkcijas atlieka ir kokią naudą organizacijos vadovams bei darbuotojams teikia organizacijos kultūra, taigi dabar galima panagrinėti, kokie apskritai būna organizacijos kultūrų tipai. Tyrinėtojai nagrinėdami organizacijose susiformavusias kultūras jas įvairiai skirsto. Vienas iš populiariausių organizacijų kultūrų skirstymų pasiūlytas tyrėjo R.Harrison'o (1993) ir išskiria keturių tipų organizacijų kultūras:

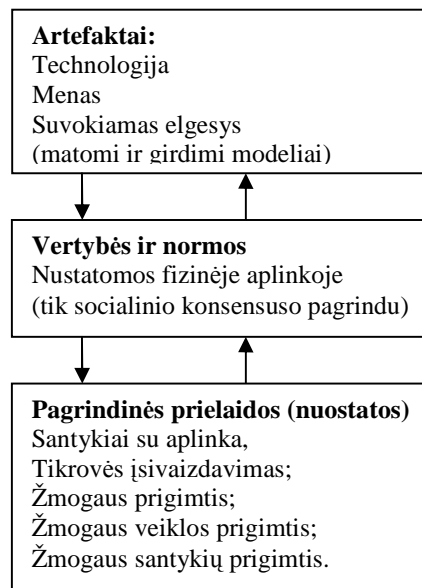
1. *Valdžios kultūra.* Tai mažoms įmonėms būdinga kultūra, kuomet pagrindinis vadovas yra centrinė, visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Tokiose įmonėse būna nedaug biurokratijos ir taisyklių, įmonė gali būti labai lanksti ir greitai reaguoti į išorės pokyčius.
2. *Vaidmens kultūra.* Ši kultūra siejama su biurokratija, griežta tvarka ir procedūromis, aiškiai pareigų ir atsakomybės pasidalinimu. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas. Ši kultūra būdinga nenutrūkstamos gamybos įmonėms, draudimo bendrovėms, bankams. Tokia kultūra sunkiai reaguoja į mokyčius, tačiau neretai gali daryti įtaką aplinkai.
3. *Užduoties kultūra.* Tai kultūra, orientuota į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą. Paprastai tokios kultūros būdingos komandinėms kultūroms, kuomet rezultatas kuriamas grupės žmonių. Ši kultūra leidžia sujungti reikiamus resursus ir reikiamus žmones į reikiamą vietą. Grupė gali būti greitai sukurta konkrečiam projektui ar užduočiai.
4. *Asmens kultūra.* Ši kultūra būdinga organizacijoms, kurių specialistai yra sąlygiškai nepriklausomi vienas nuo kito ir kiekvienas išlaiko savo savitumą. Tai gali būti juridinės įmonės, architektų arba gydytojų sąjungos, konsultacijų įmonės. Tokiose organizacijose kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija yra neįmanoma.

Praktikoje dažniausiai susiduriame su organizacijomis, turinčiomis visų keturių tipų: Valdžios kultūros, vaidmens kultūros, užduoties ir asmens kultūros bruožų arba vieno dominuojančio. R.Harrison'o (1993) požiūris padeda suprasti organizacijos kultūrą, darbuotojų elgseną, tačiau jame yra nemažai apribojimų. Gali atsitikti taip, kad keturi kultūrų tipai bus traktuojami kaip nekintantys ir iš anksto lemiami tarpusavio santykių sistemos. Tačiau šiuo atveju kultūra yra labiau suvokiama kaip duota ir būdinga vienai ar kitai organizacijai, taigi šiuo požiūriu kultūra pagrįsta kaip organizaciją vienijanti grandis.

Organizacijos kultūros vystymosi lygiai. E. Scheinas (1992) teigia, jog kultūra egzistuoja trimis lygiais: sutartiniai dalykai, remiamos vertybės, užslėptos nuostatos (žr. 3 pav.)

1. Sutartiniai dalykai - tie, kuriuos žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažįstamos kultūros grupe. Sutartiniai dalykai apima produktus, paslaugas ir net grupės narių elgesį.
2. Remiamos vertybės - tai prielaidos, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome.

3. Pagrindinės nuostatos - tai įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus. Kultūra suteikia organizacijai "teisingą būdą daryti dalykus", dažnai tam padeda garsiai nesuformuluotos nuostatos.



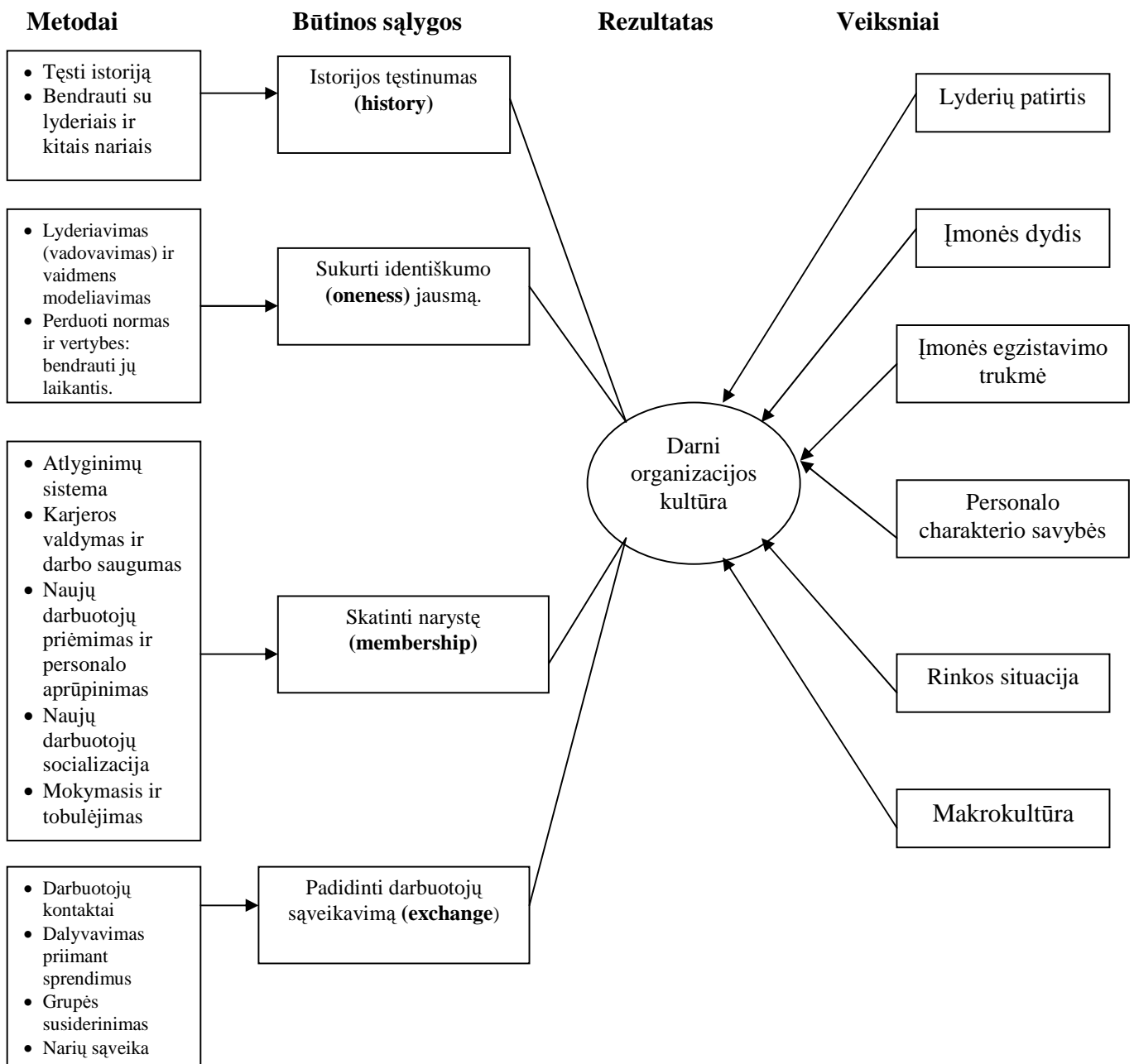
Šaltinis: L Šimanskienė, 2002, p. 30 pagal E. Schein (1992)

2 pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika

Sutartiniai dalykai, remiamos vertybės bei pagrindinės nuostatos sudaro organizacijos kultūros sampratos esmę. Nauji nariai privalo juos išmokti ir bent iš dalies įsisavinti, kad būtų priimti dirbti į tą firmą” (Vanagas, 1998). Kitaip tariant, organizacijos kultūra - tai pagrindiniai nurodymai dėl kasdienio darbuotojų elgesio ir sprendimų, nukreipiantys jų veiksmus organizacijos tikslams įgyvendinti. Kultūra turi būti susieta su kita organizacijos veikla: planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole.

W.Gross ir S.Shichman (iš R.Keither, A.Kinicki, 1999) organizacijos kultūros vystymo modelis HOME (žr. 3pav.), kuriame pabrėžiamos būtinos darnios organizacijos kultūros vystymo sąlygos:

- Tęsti organizacijos istoriją;
- Sukurti identifikavimo (vientisumo) jausmą;
- Skatinti dalyvavimą organizacijos veikloje;
- Didinti darbuotojų sąveiką.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis P. Jucevičienė, 1996, p.79, W.Gross ir S.Shichman (iš R.Keither, A.Kinicki, 1999), Balaz ir Harazinova, (2005).

3 pav. Organizacijos kultūros vystymo modelis

Pateiktame modelyje, kuriame norima parodyti, kaip organizacijos kultūra vystydama įtakoja pačią organizaciją. Būtina atkreipti dėmesį, jog pateikti veiksniai, kurie lemia organizacijos kultūrą, yra visiškai kitokie nei anksčiau nagrinėti organizacijos kultūros veiksniai. Taip yra todėl, kad šiuo modeliu labiau norima atskleisti sąsajas tarp organizacijos kultūros ir organizacijos verslumo. Tai veiksniai, kurie turi nemažą įtaką įmonės kultūros formavimui ir ypatumams, nes pvz. darbuotojai yra

organizacinės kultūros dalyviai, nuo kurių savybių priklausys organizacijos gyvenimas (tuo tarpu ir organizacinė kultūra), o įmonės dydis yra vienas iš veiksnių, sąlygojančių vadybinę veiklą organizacijoje. Remiantis šiuo modeliu, galima teigti, jog organizacijos kultūra per tam tikrus veiksnius įtakoja įmonės verslumą ir efektyvumą, o tai yra vienas svarbiausių verslumo aspektų – sėkminga organizacijos verslo plėtra.

Vystydami organizacijos kultūrą, vadovai didelį dėmesį turi kreipti į istorijos tęstinumą bei tolesnį jos vystymą. Vadovai (lyderiai) turėdami idėją ir organizacijos viziją, kuria organizacijos vertybes. Labai didelę reikšmę turi organizacijos lyderiai, kurių pavyzdys tiesiogiai išreiškia organizacijos vertybes. Lyderiais gali būti ne tik į kūrėjai ar vadovai, bet ir kiti organizacijos darbuotojai, kurie ypatingai nusipelnę organizacijoje. Todėl ypač svarbus organizacijos narių bendravimas su lyderiais. Istorijos tęstinumas kai išlaikoma ir tobulinama organizacijos įkūrėjų idėja ir vizija, sukuriamos pagrindinės vertybės ir normos, yra būtina sąlyga vystant organizacijos kultūrą. (Keither, Kinicki, 1999).

Norint įgyvendinti organizacijos misiją bei vystyti darnią organizacijos kultūrą, būtina sąlyga sukurti vienybės (identiteto) jausmą tarp organizacijos narių labai svarbu priimtas organizacijos vertybes ir normas perduoti organizacijos nariams, kurias organizacijos vadovai gali išreikšti išorinės kultūros elementais: tradicijomis, simboliais, kalba. Bendrų vertybių pripažinimas ir laikymasis labiau sutelkia darbo grupę (Mokšins, 2008 c, p.94). Taigi vadovai, norėdami sukurti vienybę organizacijoje, turi rūpintis, kad kuo daugiau organizacijos narių priimtų ir jos vertybių, ir normų, o darbuotojų tikslai sutaptų su organizacijos tikslais

Įgyvendinant strategiją ir vystant organizacijos kultūrą būtina ne tik organizacijos narių vienybė, bet ir pačių darbuotojų narystės suvokimas, jiems aktyviai dalyvaujant organizacijos veikloje. Vadovai gali skatinti darbuotojų narystę, tobulindami atlyginimo sistemą, gerindami darbo sąlygas, taip pat sumaniai valdydami karjeros procesus (Žilinskas, 2007, p. 312). Darbuotojas jaučiasi organizacijos nariu, kai jis gali nuolat tobulintis ir mokytis, o tuo pačiu adaptyvios organizacijos kultūros vystymui nuolat reikalingas darbuotojų tobulinimasis, siekiant prisiderinti prie išorės aplinkos pokyčių. Todėl svarbu, vystant organizacijos kultūrą, nuolat įvertinti aplinkos įtaką ir reikšmę. Kita būtina organizacijos kultūros sąlyga – darbuotojų sąveikavimas. Norint vystyti stiprią organizacijos kultūrą bei įgyvendinti jos tikslus, būtina jos narių tarpusavio sąveika, komandinis darbas, kurio turinį sudaro keitimasis informacija, o kaip jau yra minėta komunikacija yra vienas iš pagrindinių organizacijos kultūros elementų, tad jo įtaka organizacijos narių sąveikoje yra be galo didelė. Nesunku įsitikinti, jog būtent šis kriterijus yra svarbiausias priimant įvairius sprendimus, kontaktuojant su darbuotojais.

1.2 Organizacijos kultūros keitimo būdai ir jų pasekmės.

Anot V.J Žilinsko ir kt. (2007, p. 312), šiuolaikinėse organizacijose vyksta gilūs pokyčiai. Tuo pat metu turi keistis ir organizacijos kultūra. Svarbiausias kiekvienos organizacijos tikslas - pelno siekimas. Šis teiginys buvo ir liks teisingas. Tačiau vis svarbiau tampa ne užsiimti verslu, bet menas, kaip kuo ilgiau tame versle išlikti. Tai ir yra organizacijos filosofijos ir kultūros klausimai.

Kiekviena organizacija siekdama lyderės pozicijų turi siekti išlikti skaidri rinkoje ir dar daugiau, atsižvelgti į visuomeninę raidą (aplinkos apsaugą, etiką). Elgsenos lygmenyje tai galėtų reikšti, jog einama į klientus, palaikomi geri kontaktai tam, kad efektyviau būtų galima spręsti jų problemas, klientai įtraukiami į produkcijos kūrimą, nuolat sukuriama kas nors naujo. Taigi nuolatos reikia galvoti apie tai, kaip patenkinti klientų poreikius, įgyti pranašumą prieš konkurentus ir išnaudoti organizacijos pranašumus. Toks konkretus elgesys sustiprina ir patvirtina anksčiau atrodžiusį abstraktų vertybių įsivaizdavimą ir įsitikinimus. Darosi aišku, ką ir kaip reikės daryti. Pasak A. Seiliaus (1998), stiprinama organizacijos kultūra, kurioje egzistuoja supratimas, kad tai naudinga siekiant puikių rezultatų, yra būtent:

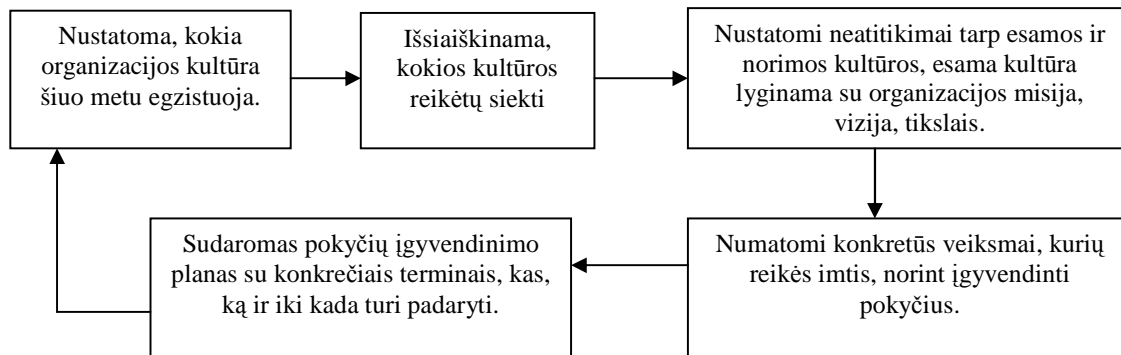
- įsipareigojimai dėl bendrų tikslų ir vieningos filosofijos. Tai taikytina tiek individams, tiek organizacijai;
- sugebėjimas siekti aukštų rezultatų: pavyzdžiui specifiniai gabumai marketingo, tyrimų, raidos, platinimo srityse;
- eksperimentų, įsipareigojimų, specialių sugebėjimų tęstinumo išlaikymas.

Taigi kyla klausimas, kada verta keisti organizacijos kultūrą? Pabrėžtina, kad nėra nei blogos, nei geros organizacijos kultūros. Organizacijos kultūra yra "gera", jei ji atitinka organizacijos tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos įgyvendinti (Mokšins, 2008 c, p.92).Tobulinti, keisti kultūrą reikia tuomet, kai ji netinkama organizacijai, t. y. kai organizacijoje egzistuojančios vertybės, elgesio normos trukdo organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų

Kita vertus, būtinybė keisti organizacijos kultūrą gali atsirasti ir tada, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka ir kultūra apsunkina jos prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos. Jei gana stabilioje aplinkoje nuosekli darbuotojų elgsena yra organizacijos turtas, tai pokyčių metu ji gali trukdyti reaguoti į pasikeitimus. Prisitaikyti prie naujų sąlygų sunkiausia tų organizacijų darbuotojams, kurios ilgai gyvuoja ir kurių kultūra yra stipriai įsišaknijusi.

Kadangi organizacijos kultūros pagrindas – palyginti stabilūs elementai (vertybės, nuostatos, normos), jos kaita – labai sudėtingas ir ilgas procesas. Organizacijos kultūros keitimas apima beveik visas organizacijos veiklos sritis: organizacinę struktūrą, įvairias sistemas (gamybos, įvertinimo,

atrankos, kokybės), personalo politiką, strategiją, vadovavimo stilių, vadovų kompetenciją ir t.t. Tai kaip gi keisti organizacijos kultūrą? P. Murray, K. Donegan, (2003) rekomenduojami organizacijos kultūros keitimo žingsniai: (žr. 4 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis P. Murray, K. Donegan, (2003)

4 pav. Organizacijos kultūros keitimo žingsniai

Pabrėžtina, kad vienas svarbiausių keitimo žingsnių – egzistuojančios kultūros diagnostika. Šiam etapui įgyvendinti dažnai reikia daug laiko, kadangi, norint matyti visapusišką organizacijos kultūros vaizdą, įprastai naudojamas ne vienas tyrimo metodas, remiamasi ir kiekybiniais, ir kokybiniais matavimo rodikliais. Pastebėta, kad norint pakeisti organizacijos kultūrą, kartais prireikia drastiškų priemonių, pavyzdžiui, *gilių krizių sukūrimo, vadovų pakeitimo* ir pan. Abiem atvejais darbuotojams sukeliamas šokas, kuris kelia abejonių dėl esamos kultūros efektyvumo. Galimas netgi finansinis nuosmukis, svarbaus kliento praradimas, nepasitikėjimas naujais vadovais ar pan. Tokiose situacijose darbuotojai lengviau pripažįsta, kad reikia keisti egzistuojančią kultūrą.

C.Rajan (1997) aprašė kitus du plačiai paplitusius organizacijos kultūros pokyčių būdus. Vienas jų susijęs su *plataus masto personalo įtraukimo programa*, kuomet darbuotojų grupės yra skatinamos ir palaikomos, jos pritaria aukščiausiai vadovybei, kuri suvokia organizacijos kultūros pokyčių poreikį. Kitas būdas siūlo *korporacinę propagandą*, kurios metu naująją kultūrą personalui „parduoda“ lyderiai, pasitelkdami simbolinius veiksmus bei reklaminę kampaniją. Abiejų šių būdų sėkmė daugiausia priklauso nuo veiksmingos komunikacijos. Tačiau C.Rajan (1997) žodžiais tariant, nėra iki galo aišku, ar veiksmingi šie būdai. Ir nors apskritai nėra universalus kultūros pokyčių įgyvendinimo būdo, yra žinoma, jog nemažai organizacijų sėkmingai įgyvendino pokyčius.

Atrodo, beveik nėra abejonių dėl to, kad kultūra daro didelį poveikį darbuotojų elgsenai. Tačiau ką gali padaryti vadovybė, kurdama kultūrą, kuri formuotų darbuotojus taip, kaip ji nori? Kai organizacija tik kuriasi, vadovybė gali daryti didelę įtaką. Dar nėra jokių nusistovėjusių tradicijų.

Organizacija maža, kiekvienas pažįsta įkūrėją, ir visus tiesiogiai veikia jo vizija dėl organizacijos. Tad nenuostabu, jog šitokiomis sąlygomis administracija turi galimybę sukurti kultūrą, kuri veiksmingiausiai padės įgyvendinti organizacijos tikslus (Mokšins, 2008 d, p. 20). Tačiau kai organizacija yra tvirtai susiformavusi, jos vyraujanti kultūra taip pat būna susiformavusi. Jei šią kultūrą sudaro palyginti stabilios ir nuolatinės ypatybės, ji tampa labai atspari permainoms.

Taigi, organizacijos kultūra tikrai gali būti pakeista, tačiau tai yra ilgalaikis ir ne visada tiksliai prognozuojamas procesas. Reiktų nepamiršti, kad organizacijos pamatas yra žmonės, ir jei šiuo metu jie linkę priešintis pokyčiams - tai tą darys ir stengiantis keisti kultūrą. Organizacijos kultūros keitimui reikia ruoštis labai atsakingai, o greitų rezultatų tikėtis neverta - šis procesas gali užtrukti.

Tad organizacijų vadovai, galvodami apie ateityje laukiančius iššūkius, turėtų susimąstyti jau šiandien, ką ir kaip reikėtų daryti. Taip pat nederėtų pamiršti, kad nėra nei teisingų, nei neteisingų organizacijos kultūrų. Jos tiesiog gali būti tik tinkamos arba netinkamos, esant konkrečioms aplinkos sąlygoms.

1.3. Organizacijos komunikacijos samprata, rūšys ir funkcijos.

Gyvename komunikacijos amžiuje, kai informacija turi lemiamą reikšmę. Komunikacijos procese dalyvaujame kasdien, todėl negalime neįvertinti komunikacijos svarbos šiuolaikinės organizacijos vadybai. Vidinė komunikacija šiandien laikoma vienu svarbiausių vadybos instrumentų, o tinkamai parengta jos programa padeda ir darbuotojams, ir vadovams, ir akcininkams darniai bei vieningai siekti organizacijos tikslų (Šulcienė, 2006).

Analizuojant organizacinės komunikacijos procesą, visų pirma reikėtų apibrėžti komunikacijos sampratą, skirtingus teorinių komunikacijos paradigmu požiūrius, išskirti esminius organizacinės komunikacijos elementus, įvardinti tikslus ir funkcijas, organizacinės komunikacijos svarbą. Mokslininkai komunikacijos klausimais pateikia skirtingas sampratos formuluotes. Jos pateiktos 2 lentelėje.

Komunikacijos sampratų įvairovė

<p>Organizacinė komunikacija - kaip dialogas transformuojantis organizacijos valdymą, ketinimus ir intencijas į efektyvią veiklą (Tourish, Hargie 2004, p. 17)</p> <table border="1" data-bbox="185 589 513 683"> <tr><td>Procesas</td><td></td></tr> <tr><td>Veiksmas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Bendravimas</td><td>X</td></tr> </table>	Procesas		Veiksmas	X	Bendravimas	X	<p>Komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje. Šiame procese dalyvauja visi: įvairių grandžių darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbine informacija dalijamasi ir su šeimos nariais (Tapinienė, 2006).</p> <table border="1" data-bbox="625 589 954 683"> <tr><td>Procesas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Veiksmas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Bendravimas</td><td>X</td></tr> </table>	Procesas	X	Veiksmas	X	Bendravimas	X	<p>Komunikacija – tarpasmeninė arba grupinė žmonių veikla, keičiantis patirtimi, žodiniais ir nežodiniais signalais (Jovaiša, 1993)</p> <table border="1" data-bbox="1050 589 1378 683"> <tr><td>Procesas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Veiksmas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Bendravimas</td><td>X</td></tr> </table>	Procesas	X	Veiksmas	X	Bendravimas	X
Procesas																				
Veiksmas	X																			
Bendravimas	X																			
Procesas	X																			
Veiksmas	X																			
Bendravimas	X																			
Procesas	X																			
Veiksmas	X																			
Bendravimas	X																			
<p>Komunikacija - darbuotojų informavimas, apie jiems pavestų užduočių ir kitų klausimų susijusių su organizacija, vykdymą bei sprendimą, organizacijos vieningos bendruomenės sukūrimą, socialinio identiteto raišką. (Elving 2005, p.131-132).</p> <table border="1" data-bbox="185 1041 513 1135"> <tr><td>Procesas</td><td></td></tr> <tr><td>Veiksmas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Bendravimas</td><td>X</td></tr> </table>	Procesas		Veiksmas	X	Bendravimas	X	<p>Komunikacija – tai organizacijos kraujas, lemiantis organizacijos vystymąsi. Taip organizacijos nariai gali suvokti savo organizacijoje vykstančius procesus, pasijusti šios organizacijos dalimi (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).</p> <table border="1" data-bbox="625 1041 954 1135"> <tr><td>Procesas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Veiksmas</td><td></td></tr> <tr><td>Bendravimas</td><td>X</td></tr> </table>	Procesas	X	Veiksmas		Bendravimas	X	<p>Komunikacija – dvišalis veiksmas, tai bendravimo, keitimosi informacija procesas visuomenėje, kuris realizuojamas kalboje ištartu ar parašytu tekstu (Jansone, 1997)</p> <table border="1" data-bbox="1050 1041 1378 1135"> <tr><td>Procesas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Veiksmas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Bendravimas</td><td>X</td></tr> </table>	Procesas	X	Veiksmas	X	Bendravimas	X
Procesas																				
Veiksmas	X																			
Bendravimas	X																			
Procesas	X																			
Veiksmas																				
Bendravimas	X																			
Procesas	X																			
Veiksmas	X																			
Bendravimas	X																			
<p>Komunikacija suprantama, kaip transakcinis ir simbolinis procesas, kur sąveikauja du ar daugiau žmonių vienas su kitu ir socialine aplinka, kurie nukreipia organizacijos komunikaciją tinkama linkme (Dimbleby 1998, p. 131).</p> <table border="1" data-bbox="185 1435 513 1529"> <tr><td>Procesas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Veiksmas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Bendravimas</td><td>X</td></tr> </table>	Procesas	X	Veiksmas	X	Bendravimas	X	<p>Komunikacija įvardijama kaip siejantysis procesas, kuris persmelkia organizaciją skersai ir išilgai, į gylį ir plotį (Šulcienė, 2006).</p> <table border="1" data-bbox="625 1435 954 1529"> <tr><td>Procesas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Veiksmas</td><td></td></tr> <tr><td>Bendravimas</td><td></td></tr> </table>	Procesas	X	Veiksmas		Bendravimas		<p>Komunikacija – nenutrūkstamas procesas, kurio negalima fiksuoti ir dažniausiai turi grįžtamąjį ryšį (Baršauskienė, Ivaškevičienė, 2005. p. 127)</p> <table border="1" data-bbox="1050 1435 1378 1529"> <tr><td>Procesas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Veiksmas</td><td>X</td></tr> <tr><td>Bendravimas</td><td></td></tr> </table>	Procesas	X	Veiksmas	X	Bendravimas	
Procesas	X																			
Veiksmas	X																			
Bendravimas	X																			
Procesas	X																			
Veiksmas																				
Bendravimas																				
Procesas	X																			
Veiksmas	X																			
Bendravimas																				

Šaltinis: sudaryta autorės

Skirtingų autorių darbuose vartojamų terminų įvairovė patvirtina faktą, kad „komunikacijos“ samprata turi skirtingumą. Organizacija apima platų ratą žmonių, darbuotojų, kurie kiekvieną dieną tarpusavyje komunikuoja, keičiasi patyrimu, mintimis, išgyvenimais. 2 lentelėje pateiktos ne tik įvairių autorių „komunikacijos“ sampratos, tačiau taip pat išskirti kriterijai, kuriais jie remiasi, apibrėždami „komunikacijos“ sąvoką. *Išskirti 3 pagrindiniai kriterijai, kurie labiausiai atspindi*

komunikaciją. Visų pirma, organizacinės komunikacijos modelyje išskiriami du svarbiausi segmentai – vidinis ir išorinis t.y., vidinė ir išorinė komunikacija. Tačiau šiame darbe tiriamas organizacijų kultūros poveikis būtent vidinei komunikacijai, tad didžiausias dėmesys ir bus jai skiriamas.

Vidinė komunikacija gerina organizacijos darbo aplinką ir kuria palankų organizacijos klimatą. Nereikia pamiršti, kad kalbama ne tik apie formaliąją (oficialiąją informaciją), bet ir neformaliąją: organizacijos vakarėlius ir įvairius bendravimo būdus, kai pasikeičiama naujienomis, gaudais ir pan.

Komunikacijos organizacijoje rūšys ir funkcijos. Organizacijoje komunikacija skirstoma į dvi rūšis: *vidinę komunikaciją ir išorinę*. Kadangi šiame darbe nagrinėjamas organizacijų kultūros poveikis būtent darbuotojų komunikacijai, tai išorinė komunikacija nėra tokia aktuali. Galima paminėti tik tai, jog išorinės komunikacijos dėka yra perduodama informacija tarp konkrečių organizacijų ir išorinės aplinkos, kaip pavyzdžiui, reklamuojant, pateikiant užsakymus ir pan.

Aktualiausia šiame darbe yra vidinė komunikacija, kuri vyksta organizacijos viduje. Vidinė komunikacija suprantama, kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo. (Baršauskienė, Ivaškevičienė, 2005, p. 127)

Vidinė komunikacija šiandien laikoma vienu svarbiausių vadybos instrumentų, o tinkamai parengta jos programa padeda ir darbuotojams, ir vadovams, ir akcininkams darniai bei vieningai siekti organizacijos tikslų (Šulcienė, 2006). Vidinė komunikacija vyksta tarp darbuotojų, kurie įgyvendina veiklos planus. Jai priklauso žodiniai įsakymai ir paliepimai vykdytojams, darbuotojų bendravimas darbo reikalais ir t.t (Pusvaškytė, 2009, p. 24).

Komunikacija organizacijoje dar gali būti *formali ir neformali bei vertikali ir horizontali*. T.y keitimasis informacija organizacijoje vyksta ne tik tarp skirtingų, bet ir tarp tų pačių hierarchinių lygmenų. (Baršauskienė, Ivaškevičienė, 2005, p.130). Vėl gi skirtingi autoriai, skirtingai nurodo ir komunikacijos rūšis. Pavyzdžiui, B. Palaitytė (2008) nurodo tokias vidinės *komunikacijos rūšis:*

- Emocinė – tai spontaniška, nesužadinta, skirta dalytis jausmais ir reikšti nuotaikas, paslėpta, giluminė, už daugelio veikslių ir poelgių slypinti komunikacija .
- Faktinė – realistinė, faktinė, skaičių informacija.
- Estetinė – išreiškianti grožį.
- Buvimo kartu komunikacija. Reikėtų nepamiršti, kad netgi pasisveikinimas ir atsisveikinimas gerina vidinę komunikaciją.

- Konotyvinė – hierarchinė komunikacija, skirta nurodymams, ataskaitoms perduoti ir užtikrinti jų vykdymą.

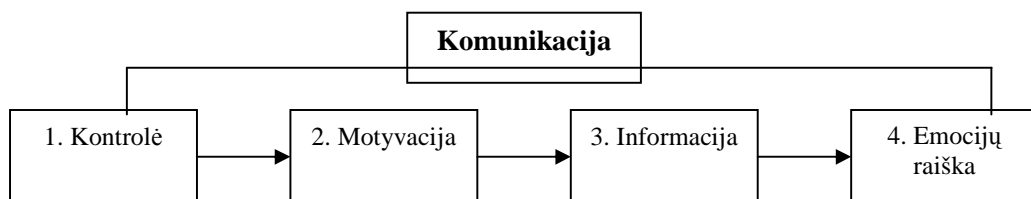
O štai J.Tapinienė (2006), savo straipsnyje darbuotojų komunikaciją suskirstė į tokias grupes:

- Personalo (žmogiškųjų išteklių) komunikacija;
- Verslo komunikacija;
- Neformalioji komunikacija.

Pirmajai priskiriama visa informacija, susijusi su įdarbinimu, atlyginimų, priemonių, kompensacijų sistemomis, karjeros galimybėmis, kvalifikacijos kėlimu ir panašiai. *Verslo komunikacija* apima verslo naujienas, aplinkos pokyčius (nauji produktai, paslaugos, konkurentai, verslo rinkos ir pan.), su konkrečiais darbais susijusias instrukcijas, darbui būtinas žinias apie inovacijas ir pan., organizacijos strategiją, tikslus, o *neformalioji komunikacija* dažnai yra neplanuota, netikslė, bet labai mėgiama.

Vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai būna ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklaustyti. Visa tai daroma tam, kad darbuotojai žinotų, ko įmonė siekia, ir padėtų įgyvendinti tuos tikslus (Tapinienė, 2006).

Taigi, kokias funkcijas komunikacija atlieka organizacijoje? Anot S.P. Robbins (1997), cit pagal V. Baršauskienę, B. Ivaškevičienę (2005), komunikacija organizacijoje atlieka 4 pagrindines funkcijas, žr. 6 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis S.P. Robbins (1997)

5 pav. Komunikacijos organizacijoje funkcijos

1. *Kontrolės* – kontroliuojamas darbuotojų elgesys.
2. *Motyvacijos* – darbuotojai motyvuojami siekti geros savo darbo kokybės.
3. *Informacijos* – komunikuojant surenkama ir dalijamasi reikalinga informacija.
4. *Emocijų raiškos* – komunikacija – būdas emocijoms ir socialiniams poreikiams išreikšti.

Panašiai teigia ir Alder (1986), tik jis vietoj motyvacijos išskyrė mokymąsi - sugebėjimą suprasti, išklaustyti kolegas, tačiau nagrinėjant komunikacijos sąryšį su organizacijos kultūra, aiškesnis skirstymas yra pirmasis. Gali atrodyti, jog šios komunikacijos funkcijos neturi nieko bendro su organizacijos kultūra. Tačiau yra priešingai.

Taigi kaip jau minėta, organizacijoje komunikacija skirstoma į dvi rūšis: vidinę komunikaciją ir išorinę. Reikėtų prisiminti ir anksčiau nagrinėtas organizacijos kultūros funkcijas. Viena iš jų: „lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne“, vadinasi tiek kultūros, tiek komunikacijos funkcija yra kontrolė, kuri apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama. Motyvacija taip pat vis labiau remiasi vertybėmis, o ne grynuoju pelnu ar pan. Jeigu darbuotojo ir organizacijos vertybės skiriasi, tai kodėl jis turėtų apskritai būti patenkintas organizacija. Organizacijos kultūra informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka, o tai ne kas kita, kaip komunikacijos sąsaja su organizacijos kultūra. Emocijos apskritai yra neatsiejama organizacijos kultūros dalis, nes nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacija, skatina socialinę sąveiką.

1.4. Efektyvi komunikacija su darbuotojais

Jokie organizacijos ryšiai su tam tikromis visuomenės grupėmis nėra tokie svarbūs kaip ryšiai su pačios organizacijos darbuotojais. Nes būtent darbuotojai, jų elgsena, požiūris į darbą iš esmės lemia organizacijos stabilumą, jos sėkmę (Baršauskienė, Ivaškevičienė, 2005, p.151).

Efektyvi komunikacija – tai dvipusis procesas su grįžtamuju ryšiu. C.L.Bovee, J.V.Thill (1999) išskyrė šešis efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožus:

- *Palankios ir atviros komunikacijos sąlygos.* Jos susiklosto esant palankiam organizacijos klimatui. Vadovai paskiria darbuotojams atlikti atsakingas užduotis, suteikdami palankias sąlygas joms įgyvendinti.
- *Etikos normų laikymasis* būtinas, nes vieno individo veiksmai gali turėti įtakos kito individo veiklai.
- *Tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymas* – tai keitimosi informacija procesas tarp skirtingų kultūrų individų.
- *Efektyvus naujausių technologijų pritaikymas.* Šiuolaikinės informacinės technologijos turėjo įtakos daugelio žmonių komunikavimo formoms, o tai savo ruožtu pakeitė daugelio organizacijų valdymo metodus.
- *Darnios komandos suformavimas* yra komunikacijos proceso varomoji jėga, nes pagrindinis vadovo tikslas – suburti profesionalią ir darnią komandą organizacijos tikslams realizuoti.
- *Gera rašytinės komunikacijos kokybė.* Tai padeda greičiau ir efektyviau suprasti perduodamą informaciją bei sutaupyti laiką.

Sėkmingas vidinės komunikacijos organizavimas kartu su kitais veiksniais taip pat gali motyvuoti darbuotojus būti lojalesnius, todėl svarbu ja rūpintis, kad darbuotojai gerai jaustųsi, prisidėtų

prie bendrovės tikslų siekimo ir efektyviai dirbtų. (Pusvaškytė, 2009, p.23). Jei darbuotojas nesulaukia kitų, ypač vadovybės dėmesio, tuomet darbas jam neteikia deramo pasitenkinimo, dominuoja žema motyvacija, darbo kokybė ir organizacijos sėkmės garantas mažėja. Jei tai įvertinama, laimi abi pusės: darbuotojas dirba efektyviau, pasitenkinimas darbu ir lojalumas organizacijai didėja, saugumo jausmas skatina dirbti nuoširdžiai visu pajėgumu. Savo ruoštu organizacijoje gerėja psichologinis klimatas, keičiasi jos kultūra ir įvaizdis.

V. Baršauskienė (2005) pristato S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom, kurie teigia, jog gerų santykių su darbuotojais galima pasiekti kai:

1. Yra abipusis pasitikėjimas tarp darbuotojų ir organizacijos vadovų;
2. Laisvai sklinda tiksli ir objektyvi informacija;
3. Kiekvieną darbuotoją tenkina jo statusas organizacijoje bei savarankiškos galimybės;
4. Dirbama be ginčų;
5. Geros darbo sąlygos;
6. Organizaciją lydi sėkmė;
7. Optimistiškai žiūrima į ateitį.

Siekiant šių sąlygų, svarbu teikti darbuotojams aktualią informaciją apie organizacijos veiklą (įdarbinimo galimybės, darbo sąlygos, darbo užmokestį, papildomas pašalpas, organizacijos plėtrą, finansus ir pan.) bei skatinti darbuotojus pareikšti savo nuomonę apie organizacijos veiklą.

Pasitikėjimas sukuria pagrindą efektyviam bendradarbiavimui, darbo vietos išsaugojimui, darbo motyvacijai ir efektyvumui, papildomoms pastangoms, kurias žmonės savanoriškai investuoja į darbą. Pasitikėjimas tai pagrindinis elementas, kurį reikėtų sukurti darbo vietoje (Baršauskienė, Ivaškevičienė, 2005, p.162).

Siekdama efektyvios vidinės komunikacijos, organizacija turi pasirinkti atitinkamus metodus komunikacinei veiklai vykdyti, o aukščiau paminėti C.L.Bovee, J.V.Thill (1999), efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožai: palankios ir atviros komunikacijos sąlygos, etikos normų laikymasis, tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymas, efektyvus naujausių technologijų pritaikymas, darnios komandos suformavimas, gera rašytinės komunikacijos kokybė yra puikios komunikacijos priemonės, kurios yra adekvačios tam tikrai auditorijai pranešimo turiniu, atitinka organizacijos specifiką, dera su jos kultūra.

2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ KOMUNIKACIJAI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šioje darbo dalyje plačiau analizuojamas empirinis problemos ištyrimo lygis, įvertinami organizacijos kultūros ir darbuotojų komunikacijos aspektai užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose. Sukurtas teorinis organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai vertinimo modelis.

2.1 Organizacijos kultūros ir darbuotojų komunikacijos aspektai užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose

Viena iš įmonės mikroklimato sudedamųjų dalių yra **organizacinė kultūra**. Įvairių šalių mokslininkai jau senai savo darbuose pripažindavo jos svarbą įmonės veiklai. Pateikti įmonės struktūra yra santykinai paprasta, tačiau paaiškinti organizacinės kultūros esmę ir jos įtaką įmonei yra daug sudėtingiau, nors jo svarba dėl to nesumažėja (Žilinskas, 2007, p. 314). Phoenix universitete, USA, buvo atliekama literatūros šaltinių paieška organizacijos kultūros tyrimui. Tyrimui buvo renkama įvairi, pradedant nuo 2002 iki 2007 metų, medžiaga: mokslinių knygų, žurnalų straipsnių, interneto, mokslinių darbų. 3 lentelėje pateiktas literatūros šaltinių paieškos kategorijų sąrašas.

3 lentelė

Literatūros šaltinių paieškos kategorijos

Kategorijos	Žurnalai, straipsniai	Doktorantūros disertacijos	Knygos
Organizacijos kultūra	3299	624	342
Kolektyvinė kultūra	4692	161	636
Verslo kultūra	3906	23	2,411
Projektų valdymas	13,425	216	1,426
Projektų vykdymas	4620	63	205
Projektų lyderystė	1674	12	143

Šaltinis: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1372019811&sid=2&Fmt=2&clientId=110495&RQT=309&VName=PQD>

3 lentelėje, atliekant literatūros šaltinių paiešką, visa literatūra suskirstyta į 3 šaltinių kategorijas, t.y žurnalų straipsniai, įvairios mokslinės disertacijos ir knygos. Reiktų atkreipti dėmesį, jog organizacijos kultūros tema, mokslinių darbų, disertacijų daugiausiai pavyko surasti. Tuo tarpu

kalbant apskritai apie kultūrą (organizacinę, kolektyvinę ar verslo), žurnalų straipsnių skaičius siekia apie 12 000 literatūros šaltinių. Tai rodo, jog organizacijos kultūros tema yra ypač aktuali šiandieniniame organizacijų valdyme. Moksliniuose darbuose tiriamos aktualios ir vis nauju aspektu pateikiamos organizacinės kultūros problemos. Ieškoma įvairių sąryšių, kaip vieni organizacijos elementai siejasi su kitais, kokį poveikį turi ir kaip tai įtakoja organizacijų valdymą.

Taigi organizacijos kultūros problema didelio dėmesio susilaukė tik XX a. pabaigoje mokslininkų H. Beckerio, B. Geero, E. Hugeseso, E. Scheino, L. Bolmano, T. Dealo, L. Pondy, P. Frosto, G. Morgano, T. Sergiovanni, J. Corbally, V. Sathe, W. Ouchi bei T. Peterso ir R. Watermano darbuose (cit. pagal Huczynski, Buchanan, 2007)

Atitinkamos organizacijos kultūros sukūrimas yra tai, kai visas personalas dirba kaip komanda. Net ir besikeičiant organizacijos aplinkai, jos nariai linkę daryti tokius sprendimus, kurie tiko praeityje. Tokiu būdu stipri organizacijos kultūra kontroliuoja, valdo jos narių elgesį. Todėl norint nuspėti organizacijos elgesį, pravartu pažinti jos kultūrą (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Organizacijos kultūra, inovatyvioje įmonėje, pasižymi tam tikromis specifinėmis daugumos priimtomis kultūrinėmis normomis: *naujovių ir pokyčių toleravimas; dialogas ir prieinamumas; rizika; skirtumų toleravimas ir efektyvus konfliktų sprendimas* (Žilinskas, Maksimenko, 2007, p. 312).

Naujovių ir pokyčių toleravimas yra viena pagrindinių organizacijos kultūros vertybių. Įmonėse pokyčiai dažniausiai susilaukia pasipriešinimo, kadangi naujovės sukelia grėsmę egzistuojančiai galios struktūrai ir nesaugumo jausmą tarp darbuotojų (Mokšis, 2008 b, p.17). Dėl šios priežasties naujovės būna atmetamos, o inovaciniai projektai žlunga.

Dialogas ir prieinamumas reiškia atvirą komunikaciją, kai organizacijos darbuotojai gali laisvai bendrauti tarpusavyje ir su aukščiausia vadovybe. Tai leidžia efektyviai keistis informacija ir žiniomis bei plėtoti naujas idėjas diskutuojant (Platonova ir kt., 2006).

Rizikavimas organizacijai leidžia bandyti, klysti ir mokytis. Klaidų netoleruojanti kultūra pripažįsta tik patikrintas procedūras ir užkerta kelią tobulėjimui. *Skirtumų toleravimas ir efektyvus konfliktų sprendimas* leidžia atsirasti kūrybiniam dialogui (Žilinskas ir Maksimenko, 2007, p. 312). Mokėjimas spręsti konfliktus užkerta kelią destruktiviems ginčams, o pagarba individualiems skirtumams įgalina darbuotojus dalintis skirtingais požiūriais ir tyrinėti daugiau įvairių galimybių (Jurkauskas, 2006).

Kultūra organizacijoje atlieka vidinės integracijos ir koordinacijos funkcijas. Vidinė integracija reiškia naujų narių socializacijos procesą, ribų apibrėžimą, darbuotojų identiteto ir atsidavimo jausmo susiformavimą, koordinacija užtikrina socialinės sistemos stabilumą (Balaz, Harazinova, 2005). Kaip pažymi autoriai, nagrinėjantys organizacijos kultūros reiškinį (Šavareikienė, 2000; Šimanskienė, 2004;

Lukasova, 2004), tinkama kultūra gali papildyti racionalias vadybos priemones netiesiogiai įtakodama organizacijos narių elgesį.

Formuojant kultūrą, taip pat labai svarbu reguliuoti kaip organizacija atrenka, įdarbina ir socializuoja naujus narius. Įdarbinamiems žmonėms turėtų būti priimtinos organizacijos vertybės (Mokšin, 2008, p.93). Socializacijos programos naujiems darbuotojams padeda suprasti šias vertybes ir greičiau įsiliesti į kultūrinę aplinką. Vertybių atitikimas stiprina ir plėtoja kultūrą (Žilinskas, Maksimenko, 2007).

Vidinė komunikacija vyksta organizacijos viduje. Pirminė vidinių komunikacijos kanalų organizacinė funkcija yra galimybę vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis (pateikti darbuotojams darbo instrukcijas, nurodymus, darbo veiklos koordinavimo, skatinti grįžtamąjį ryšį tarp skirtingų organizacijos hierarchijos lygių). Vidinė komunikacija organizacijoje gali būti suprantama kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo (Baršauskienė, 2005). Vidinė komunikacija laikoma vienu svarbiausių ryšių su visuomene uždavinių, nes bendravimas su darbuotojais palengvina valdymą, sąlygoja komandos dviasią, motyvuoja darbuotojus (Mokšin, 2008 b, p.16).

Vidinė komunikacija priklauso nuo organizacijos struktūros, valdžios, darbo specializacijos, tam tikrų asmenų disponavimo tam tikra informacija ir žiniomis apie savo darbą. Taip pat ji vyksta tarp skirtingų valdymo lygių, tarp vieno lygio padalinių, vadovų bendravimo su pavaldiniais (Bivainienė, Šarnaitė, 2006). Remiantis JAV atliktomis apklausomis, nuo 50 iki 90 proc. viso laiko vadovas skiria vidinei komunikacijai. Sėkmingai dirbančios organizacijos jau seniai suprato, kad investuoti į vidinę komunikaciją verta, kad veiksminga vidinė komunikacija – stiprus konkurencinis pranašumas. Artūras Vudas, buvęs kompanijos SIRS vienas iš vadovų, štai ką sako apie investicijas į vidinę komunikaciją: „Prieš daugelį metų mes supratome, kad yra tik vienas būdas kompanijai augti – tai gerinti ir tobulinti komunikaciją“ (cit. pagal Šulcienė, 2006).

Siekiant atvirumo vadovai turėtų pakeisti savo santykius su pavaldiniais ir tapti prieinamais. Taip formuojamas abipusis ryšys tarp vadovų ir darbuotojų. Kai kuriais atvejais netgi pageidaujama, kad vadovai atsisakytų atskirų ir nepasiekiamų darbo vietų (Ginevičius, Vaitkūnaitė, 2006). Anot E. Platonovos ir kt., (2006), siekiant parodyti organizacijos palankumą naujovėms, darbuotojus reikia paskatinti siūlyti naujas idėjas, o gaunamas idėjas greitai ir skaidriai įvertinti. Procesas bus neefektyvus jei formaliai nebus suteikta laiko darbuotojams užsiimti tyrinėjimais ir naujų idėjų paieška.

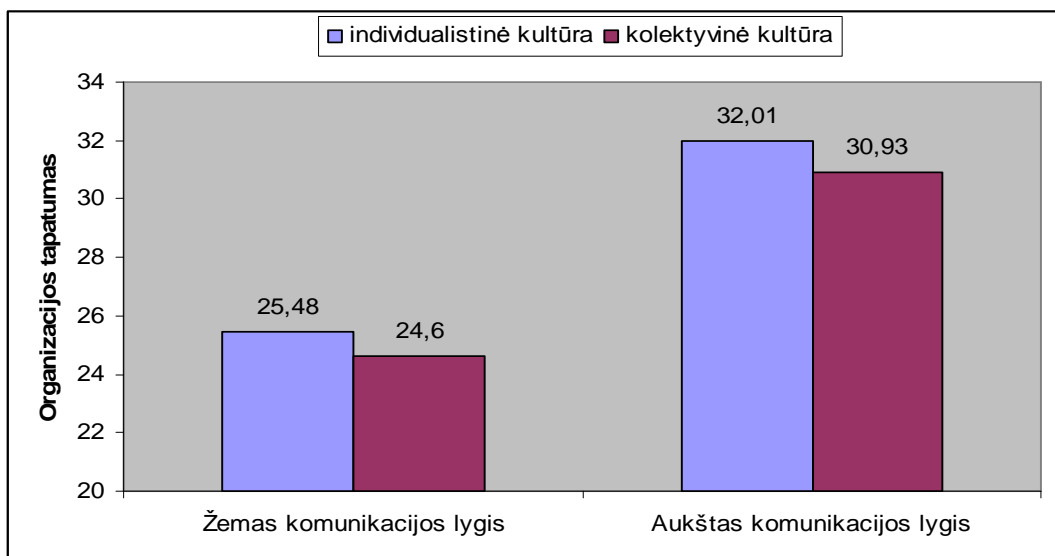
Įvairūs mokymai ir seminarai padeda kelti ne tik profesinę kompetenciją, bet ir diegti tam tikras vertybes (Zakarevičius, Kvedaravičius, 2004). Mokymai apie skirtingus mąstymo stilius ir efektyvaus konfliktų sprendimo metodikas gali palengvinti vidinę komunikaciją (Jurkauskas, 2006). Anot P.

Kotler ir Armstrong, apskritai organizacija turi integruoti ir koordinuoti komunikacijos būdus, kad galėtų pateikti aiškia, nuoseklią ir išsamią informaciją apie save ir savo produktus tikslinei auditorijai (cit. pagal Bivainienę, Šarnaitę, 2006)

Dar vienas labai svarbus veiksnys yra darbuotojų lojalumas, kurį dažniausiai įtakoja ne vienas atskiras veiksnys, o jų visuma. (Ratkevičienė, 2000). Sėkmingas vidinės komunikacijos organizavimas kartu su kitais veiksniais taip pat gali motyvuoti darbuotojus būti lojalesnius, todėl svarbu ja rūpintis, kad darbuotojai gerai jaustųsi, prisidėtų prie bendrovės tikslų siekimo ir galėtų produktyviai dirbti. Jei darbuotojai negalės sklandžiai pasikeisti informacija, bus nepatenkinti savo santykiais su vadovu ar kolegomis, jausis neišklausyti, tai didelė tikimybė, kad jie ne tik negalės efektyviai dirbti, bet ir apskritai nenorės toje organizacijoje dirbti (Pusvaškytė, 2009, p. 23).

Labai svarbu, kad motyvuojant darbuotojus, būtų tenkinami ir jų asmeniniai poreikiai (Jurkauskas, 2006). Kalbant konkrečiai apie vidinę komunikaciją žmogus iš prigimties nori žinoti bent jau tai, kas vyksta aplink jį. Taigi ir darbovietėje labai svarbu, kad kiekvienas narys jaustųsi informuotas, svarbus ir pripažįstamas (Pusvaškytė, 2009, p. 24).

Organizacijos kultūros įtakos darbuotojų komunikacijai klausimas kol kas nėra plačiai nagrinėjamas. Deja, nepavyko rasti jokių straipsnių, eskaluojančių šią problemą. Apskritai, mokslininkai per mažai skiria dėmesio šiems dviems aspektams organizacijose. Tačiau pavyko rasti tyrimą, nagrinėjantį sąryšį tarp organizacijos komunikacijos, organizacijos kultūros ir organizacijos tapatumo (*angl. Organization Identification, (žr. 6 pav.)*)



Šaltinis: proquest.umi.com/pqdweb?did=1609298951&sid=2&Fmt=2&clientId=110495&RQT=309&VName=PQD

6 pav. Organizacijos kultūros ir komunikacijos poveikis organizacijos tapatumui

6 paveiksle pavaizduotas organizacijos kultūros ir komunikacijos poveikis organizacijos tapatumui. Šio tyrimo autoriai siekė išsiaiškinti, koks yra sąryšis tarp šių veiksnių. Kaip matyti, apatinėje ašyje vaizduojamos dvi kategorijos, t.y žemas ir aukštas komunikacijos lygis. Kultūra nagrinėjama taip pat dviem aspektais: individuali ir kolektyvinė. Ir bendra šių organizacijos elementų sąveika įtakoja organizacijos tapatumą, kuris šiame paveiksle išreikštas procentais.

Taigi kultūros santykis su komunikacija ir organizacijos tapatumu, kai vyrauja aukštas organizacijos komunikacijos lygis, yra didesnis individualioje kultūroje, nei kolektyvinėje, esant tom pačiom sąlygom. Atitinkamai 32,01% /30,93%. Tuo tarpu kai vyrauja žemas komunikacijos lygis, organizacijos tapatumas beveik nesiskiria individualioje ir kolektyvinėje kultūroje, 25,48 ir 24,6. Šie rezultatai rodo, jog darbuotojai individualioje kultūroje patiria kur kas didesnę organizacinį tapatumą, esant aukštam komunikacijos lygiui, negu darbuotojai kolektyvinėje kultūroje. Tačiau, kai komunikacijos lygis yra žemas, tai tiek individualios, tiek kolektyvinės kultūros darbuotojai patiria vienodą organizacijos kultūros tapatumo lygį.

Pasak „socialinio aktyvumo“ teorijos šalininkų, informacinių komunikacinių priemonių pasirinkimą sąlygoja socialinės kilmės kintamieji – grupės normos. Šiame kontekste svarbus individo elgesys, jo pasekmės ir emocinė reakcija, pagal kurią formuojasi kito grupės nario elgesys (Balaz, Harazinova, 2005; Spender, 2002, p.35). Informacinės komunikacinės priemonės pasirinkimas sąlygojamas „kritinės masės“, t.y. organizacijos darbuotojų tarpe turi susidaryti tvirtas branduolys, kuris paremtų arba atmestų pasirinkimą, sukuriant vieningą bendruomenę, socialinio identiteto raišką (Stephens, 2007, p. 490; Elving, 2005, p. 131-132).

P. Murray, M. Moses, (2005), šį fenomeną apibūdina kaip tam tikros organizacijos kultūros apraišką, įtakojančią tiesioginės komunikacijos efektyvumą. Pasak jo, svarbu išsiaiškinti kokie informacijos kanalai ir komunikacinės priemonės yra priimtinausi organizacijos darbuotojams ir kokiais informaciniais kanalais ir komunikacinėms priemonėms komunikacija vyksta iš tikrųjų. Komunikacijos kanalų ir naudojamų priemonių auditas įgalina siekti efektyvesnės vidinės organizacinės komunikacijos (Murray, Moses, 2005, p. 99-100).

Kultūra yra grupės žmonių (komandos, organizacijos ar visuomenės) priimta elgesio modelių ir juos sąlygojančių neišreikštų įsitikinimų, normų, vertybių ir prielaidų visuma (Lukasova, 2005). Kitaip tariant kultūra yra bendras organizacijos narių realybės suvokimas, siūlantis bendrą reikšmių sistemą, kuri suformuoja pagrindą komunikacijai ir abipusiam supratimui (Pusvaškytė, 2009, p.24).

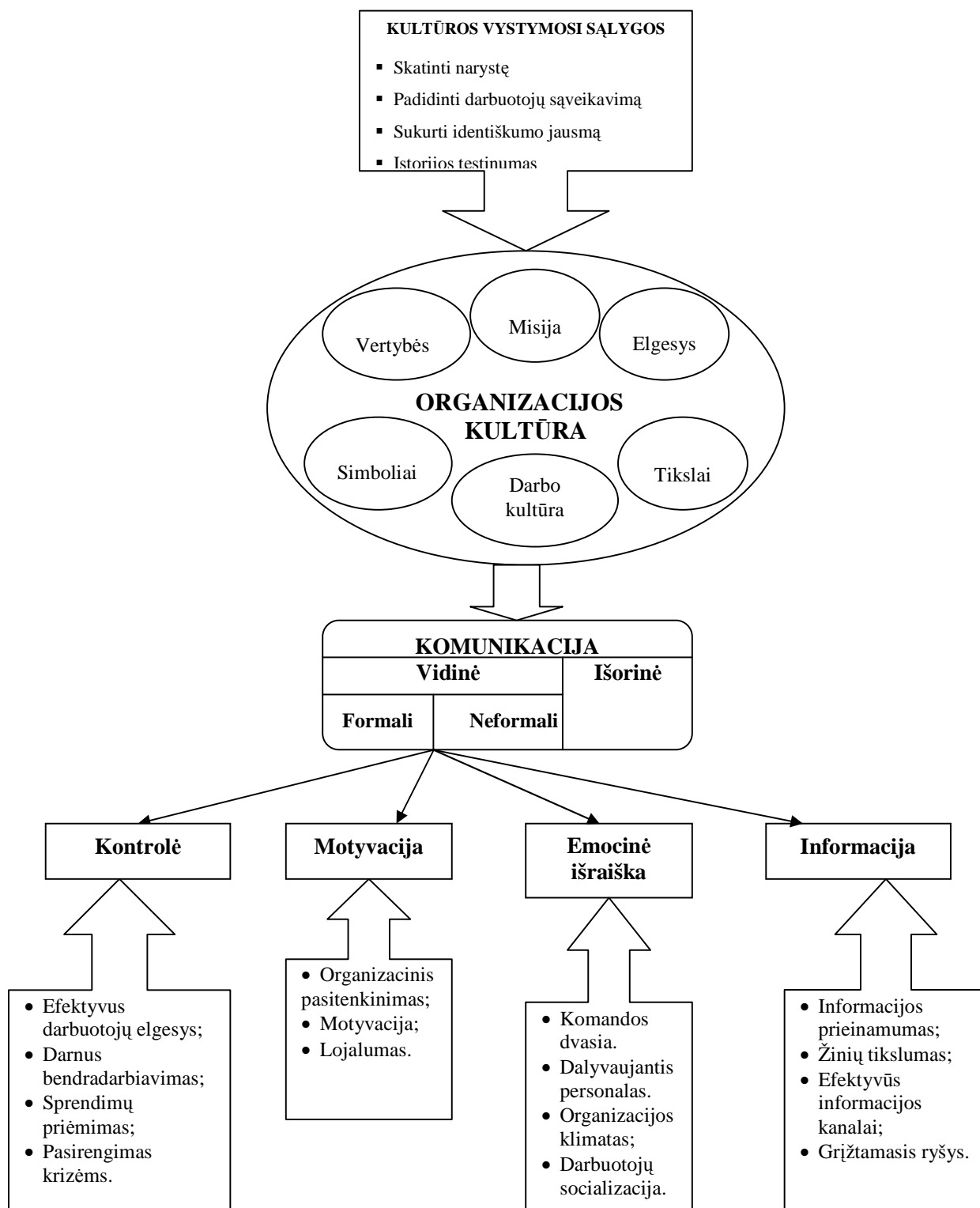
Šioje dalyje buvo apžvelgtos mokslininkų publikacijos bei tyrimai, analizuojantys organizacijų kultūros, vidinės komunikacijos ištyrimo lygį ir organizacijos kultūros bei komunikacijos sąryšį su organizacijos tapatumu. Nors tyrimų ir mokslininkų pateiktų prielaidų yra labai daug: tiek

organizacijos kultūros aspektai, tiek komunikacijos sąryšiai organizacijų valdyme yra plačiai tiriami ir aprašomi, nagrinėjamos jų probleminės sritys, tačiau būtent organizacijos kultūros poveikis darbuotojų komunikacijai nebuvo tiriamas ir nagrinėtas arba bent jau nepavyko tokio tyrimo surasti. Todėl 2.2 poskyryje bus kuriamas teorinis modelis, kuris padėtų atskleisti organizacijos kultūros sąryšį su vidine komunikacija

2.2 Teorinis organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai modelis

Prieš atliekant empirinį tyrimą, remiantis mokslinės literatūros analize, buvo sukurtas teorinis modelis, kuriuo remiantis turėtų būti pagrįsta/ atmesta hipotezė, kad organizacijų kultūra daro poveikį vidinei darbuotojų komunikacijai. Siūlomas teorinis (7 pav.) organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai modelis, kurio dėka galima siekti bendrų organizacijos tikslų, įtraukiant į tą veiklą visus darbuotojus per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą.

Taigi teorinio modelio viršuje pateiktos W.Gross ir S.Shichman (iš Keither, Kinicki, 1999) darnios organizacijos kultūros vystymo sąlygos: *tęsti organizacijos istoriją, sukurti identifikavimo (vientisumo) jausmą, skatinti dalyvavimą organizacijos veikloje, didinti darbuotojų sąveiką*, kurios anksčiau buvo aptartos organizacijos kultūros vystymo modelyje HOME (žr. 3 pav.) ir turinčios tiesioginę įtaką organizacijos kultūrai. Tuo tarpu, remiantis R. Jucevičiumi (1998), ją sudarantys elementai: *vertybės, misija, elgesys, darbo kultūra, tikslai ir simboliai* įtakoja organizacijos komunikaciją. Šio darbo tikslas ir yra nustatyti, koks tas įtakos poveikis. Kaip žinia, komunikacija yra vidinė ir išorinė, tačiau šiame teoriniame modelyje aktuali yra tik vidinė komunikacija, kuri atlikdama pagrindines savo funkcijas: *kontrolę, motyvaciją, informacinę ir emocinę* (Robbins, (1997), cit pagal Baršauskiene, Ivaškevičienę (2005)), bei pajungiant tinkamą organizacinę kultūrą, pasiekia organizacijos tikslus. C.L.Bovee, J.V.Thill (1999), R.W.Pace, B.D Peterson, (1998) yra išskyrę efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožų sąrašą, kurie buvo priskirti prie atitinkamos komunikacijos funkcijos.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis R. Jucevičius (1998), W.Gross ir S.Shichman (iš R.Keither, A.Kinicki, 1999), S.P. Robbins (1997), C.L.Bovee, J.V.Thill (1999), R. W. Pace, B. D Peterson, (1998).

7 pav. Teorinis organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai modelis

7 paveiksle pavaizduotą teorinį modelį sudaro atskiri elementai. Kokie ryšiai tarp šių elementų egzistuoja ir siekiama šiame tyrime išsiaiškinti. Gana tikslus W.Gross ir S.Shichman (iš R.Keither, A.Kinicki, 1999) organizacijos kultūros vystymo modelis HOME (žr. 3pav.), kuriame svarbiausią vaidmenį atliekančios darnios organizacijos kultūros vystymosi sąlygos, teoriniame modelyje taip pat yra vienos iš svarbiausių veiksnių, įtakančių tiek organizacijos kultūrą, tiek komunikaciją. Kaip pastebima, organizacijos kultūrą sudaro tam tikri elementai. Teorinėje šio darbo dalyje buvo pateikti keli skirtingų autorių siūlymai, kaip skirstomi elementai, sudarantys organizacijos kultūrą. Pasirinktas R. Jucevičiaus, (1998) skirstymas, kuris tiksliausiai apibūdina organizacijos kultūros esmę, nes tarkim J.A Wagner, J.H Hollenbeck (1998) bei R.Kreitner, A.Kinicki (1999) išskyrę tokius organizacijos kultūros elementus kaip - ceremonijos, apeigos, ritualai, istorijos, mitai, herojai, simboliai, kalba, sakmės, gestai, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai, - yra pernelyg detalūs ir nelabai atspindintys būtent kultūrą. Toks skirstymas gal netgi labiau tiktų pačiai organizacijai apibūdinti. Sudarant modelį buvo siekiama kuo tiksliau apibūdinti kiekvieną jo elementą, išskirti esminius kriterijus. Komunikacijos funkcijas nagrinėtuose moksliniuose šaltiniuose visi autoriai išskiria vienodai, tačiau kiekvieną funkciją atskirai sudarantys veiksniai atrinkti, remiantis skirtingais autoriais. Kiekvienas atskirų komunikacijos funkcijų kriterijus, sėkmingai įgyvendintas organizacijoje, veda efektyvios ir darnios veiklos link.

Šis modelis padėjo pakreipti tyrimą norima linkme, t.y. susieti organizacijos kultūros įtaką su vidine organizacijos komunikacija, o taip pat siektinus tikslus, kas įrodytų šio tyrimo tikslą bei uždavinius. Modelio sudedamosios dalys tyrime turėtų patvirtinti arba paneigti tai, kad įmonėse organizacijos kultūra įtakoja organizacijos vidinę komunikaciją.

3. LOGISTIKOS ĮMONIŲ KULTŪROS POVEIKIO DARBUOTOJŲ KOMUNIKACIJAI TYRIMAS

Trečioje baigiamojo darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija, tyrimo objektų, t.y Kauno regiono logistinių įmonių: *Unipak, Nėgė, Skubios siuntos, TNT Lietuvoje* trumpa analizė, empirinio tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas bei įvertinimas.

3.1. Logistikos įmonių kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai tyrimo metodika

Siekiant nustatyti, kaip organizacijų kultūra įtakoja pasirinktų logistikos įmonių darbuotojų komunikaciją, atliktas empirinis tyrimas, kurio rezultatais remiantis šios įmonės galės pritaikyti priemones, reikalingas, norint sustiprinti organizacijos kultūrą ir vidinę komunikaciją, bei galinčias padidinti įmonių veiklos efektyvumą.

Empirinio tyrimo objektas – Kauno regiono logistikos įmonių, užsiimančių siuntų gabenimu Lietuvoje bei užsienyje ir dirbančių (turinčių padalinius) Kaune: Unipak, Nėgė, Skubios siuntos, TNT Lietuvoje, darbuotojai.

Empirinio tyrimo tikslas - Įvertinti Kauno regiono logistikos įmonių kultūros ir darbuotojų komunikacijos valdymą bei nustatyti jų sąryšį.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Įvertinti, kultūros vystymosi sąlygas įmonėse.
- Įvertinti kultūros elementų svarbą įmonėse.
- Įvertinti, komunikacijos funkcijų valdymą įmonėse.
- Atskleisti kultūros poveikį darbuotojų komunikacijai.

Tyrimo metodai. Norint sėkmingai atlikti pasirinktų įmonių kultūros ir komunikacijos valdymo tyrimą, pasirenkami tyrimo metodai, įgalinantys apklausti skirtingus respondentus (įmonės vadovybę bei darbuotojus), gauti kuo išsamesnius atsakymus bei įvertinti tiriamų įmonių kultūros ir vidinės komunikacijos ypatumus. Siekiant padidinti duomenų patikimumą bei vertingumą naudojami empirinio tyrimo metodai: *anketinė apklausa bei įmonių dokumentų analizė*. Naudojant anketas surenkama daug originalios pirminės informacijos. Tai yra patikima, nedviprasmiška ir suteikta galimybė gauti aiškia tiriamosios respondentų grupės nuomonę nagrinėjamu klausimu.

Anketą (žr. 1 priedą) sudaro 16 klausimų. Pagal atsakymo formą anketa yra uždara, kadangi uždari klausimai leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus (Tidikis, 2003, p. 475). Taip pat anketoje buvo panaudotos Likerto skalės. Šių skalių surinkti duomenys leidžia apskaičiuoti palankių ar neigiamų

požiūrių į tiriamą objektą lygį, nes respondento prašoma pažymėti labiausiai jo požiūrį atitinkantį teiginį. Pozityviems teiginiams turėtų būti skiriami 5 balai už atsakymą „visiškai pritariu“. Negatyvūs teiginiai koduojami, skiriant nuo 1 balo už atsakymą „visiškai nepritariu“ (Kardelis, 2002).

Pirmas anketos klausimas yra bendro pobūdžio, kuriuo norėta sužinoti, koks yra darbuotojų stažas toje įmonėje. 2 – 8 ir 10 - 13 klausimai – Likerto skalės tipo. Juose pateikta daug teiginių, kuriuos prašoma respondentų pažymėti ir įvertinti balais, labiausiai atitinkančiais jų požiūrį. Likusieji klausimai yra skirti respondentų asmenybei nustatyti, t. y. užimamos pareigos organizacijoje, lytis ir amžius.

Kaip jau minėta anksčiau, prieš atliekant šį tyrimą, remiantis mokslinės literatūros analize, buvo sukurtas teorinis modelis, kuris padės paaiškinti organizacijų kultūros poveikį vidinei darbuotojų komunikacijai. Skirtingiems modelio elementams (žr. 2 priedą) buvo sukurti anketos klausimai kurie padės įvertinti kultūros poveikį darbuotojų komunikacijai. Pagal klausimų pobūdį visus klausimus galima suskirstyti į keturias grupes:

1. 2 – 6 klausimai atskleis, kaip yra valdomos atitinkamos kultūros vystymosi sąlygos įmonėse. Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti, ar įmonėse skatinama narių sąveika, įmonės istorijos tęstinumas, ar sukuriamas identiškumo jausmas, bendradarbiavimas.
2. 7 – 8 klausimai padės įvertinti elementų, sudarančių įmonių kultūrą, svarbumą. Bus galima įvertinti, kokias vertybes respondantai laiko svarbiausiomis įmonėje.
3. 9 – 13 klausimų dėka bus galima įvertinti komunikacijos funkcijų svarbą bei jų valdymą įmonėse.
4. 14 – 16 klausimai skirti demografiniai padėčiai išsiaiškinti: darbuotojų užimamų pareigų įvairovė, kurios lyties daugiausia darbuotojų, koks vyrauja darbuotojų amžius.

Tyrimo imtis. Šio darbo objektu buvo pasirinktos logistikos įmonės, užsiimančios siuntų gabenimu Lietuvoje bei užsienyje ir dirbančios ar bent turinčios padalinius Kauno regione. Logistikos įmonių veiklos spektras yra labai platus, todėl šiame darbe pasirinktas vienas iš logistinių organizacijų veiklos aspektų, t.y. *siuntų gabenimas*. Kadangi Kauno regione veikia 4 logistikos įmonės, užsiimančios siuntų pervežimais, tai galima teigti, jog tirti visas šias logistikos kompanijas: *Unipak*, *Nėgė*, *Skubios siuntos*, *TNT Lietuvoje*, būtų pakankamai reprezentatyvu. Toliau reiktų trumpai kiekvieną iš jų pristatyti:

UAB “Unipakas“ charakteristika. UAB “Unipakas“ - lietuviško kapitalo logistikos ir skubių siuntų gabenimo įmonė, teikianti skubių siuntų ir smulkių krovinių gabenimo paslaugas bei kompleksinius logistikos sprendimus Lietuvoje, Latvijoje bei Estijoje. Nuolat besiplečiančioje įmonėje dirba profesionalus ir patyręs darbuotojų kolektyvas, kurio pastangomis kroviniai pasiekia atokiausią

Lietuvos kampelį greičiau nei per 24 valandas, o siuntinys į kaimynines Estijos ir Latvijos valstybes nukeliamas per 48 val.

UAB „Unipakas“ organizacinė struktūra: (UAB „Unipakas“ vidiniai bendrovės dokumentai) 20 darbuotojų, iš kurių aštuoni dieniniai vairuotojai - ekspeditoriai, skirti Kauno regionui.

UAB „Nėgė“ charakteristika. UAB „Nėgė“ įkurta 1995 m. nuolat augdama ir plėsdamasi. Pagrindinė įmonės veikla - krovinių gabenimas tarptautiniais maršrutais. 2004 m. pradėjo naują veiklą - smulkių krovinių (siuntų) gabenimą Lietuvoje, Lenkijoje bei Latvijoje. Įmonės tikslas – įsigyti ir išlaikyti klientų pasitikėjimą. Tai stengiamasi pasiekti įsiklausant į kiekvieno kliento individualius poreikius ir pateikiant optimaliausius pasiūlymus tiems poreikiams patenkinti. Įmonės darbuotojai tobulinasi įvairiuose seminaruose bei kursuose, siekdami užtikrinti aukštą paslaugų kokybę.

UAB „Skubios siuntos“ charakteristika. UPS, įkurta 1907 metais Sietle, prieš pora metų atžymėjo savo šimtmečio jubiliejų. Šiandien UPS visame pasaulyje dirba daugiau kaip 400 000 darbuotojų, ji turi didžiausią pasaulyje siuntų gabenimo tinklą. Lietuvių kilmės amerikietis Steve'as Mockus 2007 metas paskirtas vadovauti „UPS Worldport“ centrui Luisvilio oro uoste, Kentukio valstijoje, JAV.

Tarptautinės kompanijos UPS atstovai Lietuvoje UAB „Skubios siuntos“, darbuotojų mokymui ir kvalifikacijos kėlimui skiria beveik pusę milijono litų, kurių dalis (364 718 lt) yra finansuojama iš ES fondų skiriamos paramos (www.ups.com). Pagrindinis tikslas – tobulinti darbuotojų gebėjimus ir kompetencijas, siekiant dar geresnės kokybės ir profesionalaus įmonės klientų aptarnavimo.

UAB „Skubios siuntos“ personalo politika grindžiama nuolatiniu darbuotojų ugdymu, kokybiško komandinio darbo puoselėjimu bei kiekvieno darbuotojo indėlio į kompanijos sėkmę įvertinimu. Mokymai planuojami remiantis strateginiais įmonės tikslais bei atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo asmeninius tikslus bei poreikius. Šiuo metu bendrovėje dirba 72 darbuotojai.

UAB „TNT Lietuva“ charakteristika. 1999 m Lietuvoje įregistruota UAB „TNT“. Tarptautinė skubių verslo siuntų bendrovė „TNT Lietuva“ turi padalinius Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje. „TNT Lietuva“ siūlo visas dokumentų, siuntinių bei krovinių pervežimo paslaugas ir naudoja įvairius siuntų gabenimo būdus. Siuntos pristatomos ir surenkamos kiekvieną darbo dieną į ir iš bet kurios Lietuvos vietos. 2007 m. „TNT Lietuva“ tapo vienu iš pelningiausiai dirbančių TNT padalinių visame pasaulyje.

Taigi aukščiau apžvelgtos logistikos kompanijos, nors iš esmės atlieka tą patį logistinį darbą, t.y. pristato siuntas, krovinius ir visa, kas reikalinga klientams, tačiau viena nuo kitos labai skiriasi, pradedant įmonės dydžiu, darbuotojų skaičiumi, pelningumu ir t.t. ir baigiant įvairiais pasiekimais, bendradarbiavimu su kitomis organizacijomis, darbuotojų motyvavimu, klientų išlaikymu bei, kas svarbiausia yra šiame darbe – tai šių įmonių kultūra ir vidinė komunikacija.

Tai normatyvinio pobūdžio tyrimas, nes tiriama tam tikra visuomenės dalis, o ne individas. Imties dydis buvo apskaičiuojamas naudojant V. Paniott'o (1986) formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \text{ kur :}$$

n – imties dydis,

Δ – tikimybinė paklaida,

N – tiriamoji visuma, užtikrinanti apytiksliai 5% tikimybinę paklaidą.

Kadangi tiriamos visos įmonės bendrai, tai generalinė visuma buvo apskaičiuota tokiu būdu: iš viso darbuotojų šiose įmonėse yra 141 („Unipak“ – 20, „Nėgė“ – 21, „Skubios siuntos“ – 52, „TNT Lietuva“ – 48). Dėl nepastovaus darbo grafiko ir sudėtingo pasiekiamumo, buvo nuspręsta atsisakyti vairuotojus – ekspeditorius įtraukti į respondentų sąrašą. Kadangi vairuotojai yra daug mažiau susiję su įmonių kultūra, tai į generalinę visumą įtraukti tik administracijos darbuotojai, nes būtent jie labiausiai susiję su įmonės vidine aplinka bei kultūra. Atmetus vairuotojus, gaunasi toks respondentų skaičius: „Unipak“ – 12, „Nėgė“ – 13, „Skubios siuntos“ – 40, „TNT Lietuva“ – 37. Taigi remiantis aukščiau pateikta imties formule:

$$n = 1 / 0,0025 + 0,009 \sim 80,$$

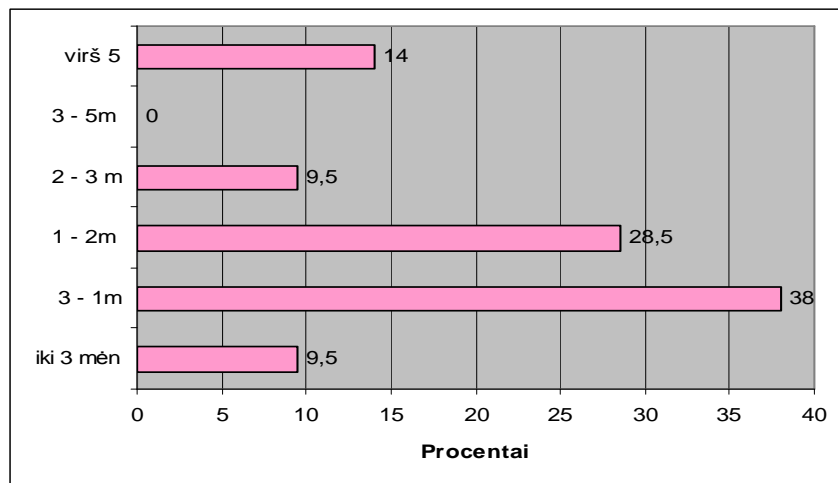
gaunama generalinė tyrimo imtis. Pasirinktas atrankos metodas – tikimybinė atranka, nes tokio tipo atrankos būdu suformuota imtis tiksliau atspindi visumą, gauti tyrimo rezultatai gali būti išplečiami visai tiriamajai visumai.

Tyrimo organizavimas. Anketos buvo siunčiamos elektroniniu paštu. Toks anketavimo būdas buvo pasirinktas todėl, kad tai labai greitai atliekama apklausa, vyrauja aukšta atsakymų norma bei žemi apklausos vykdymo kaštai (Kardelis, 2002).

Tyrimo dalyvavo visų logistikos įmonių, užsiimančių siuntų gabenimu Lietuvoje bei užsienyje ir dirbančių (turinčių padalinius) Kaune ir Kauno regione: Unipak, Nėgė, Skubios siuntos, TNT Lietuvoje personalas bei vadovai. Kadangi buvo apsiribota tik Kauno regione esančiomis logistikos įmonėmis, tai buvo apklausti administracijos darbuotojai bei vadovai dirbantys tik Kauno regione.

Tyrimas buvo vykdomas 2009 metų balandžio 19 – 26 dienomis, jo metu surinkta 80 anketų: „Unipak“ – 10, „Nėgė“ – 10, „Skubios siuntos“ – 34, „TNT Lietuva“ – 26 anketos (1 anketa buvo sugadinta). Respondentų supratingumas ir jų sugaištas laikas labai vertinamas, todėl pateikti klausimai yra labai tiksliai ir aiškiai suformuluoti, tad jokių nesusipratimų nepastebėta.

Apklausoje dalyvavo vyrai (24 proc.) ir moterys (76 proc.) (žr. 3 priedą). Pagal amžių respondentai pasiskirstę gana įvairiai, tačiau didžiausią dalį (62 proc.) sudaro respondentai, kurių amžius yra 20 - 24 metai, (14 proc.) sudaro amžiaus grupė nuo 25 -29 metų, (po 9,5 proc.) sudaro 30 – 34 metų ir 45 – 49 metų amžiaus grupės ir (5 proc.) sudaro amžiaus grupė nuo 56 – 59 metų. Pagal darbo stažą (žr. 8 pav.), didžiausią dalį sudaro (38 proc.) išdirbusieji nuo 3 mėnesių iki 1 metų, (14 proc.) sudaro grupė, dirbančiųjų virš 5 metų, (28,5 proc.) sudaro darbuotojai, dirbantys nuo 1 – 2 metų ir po 9,5 proc. sudaro darbuotojai, dirbantys iki 3 mėnesių ir dirbantys nuo 2 – 3 metų.



Sudaryta autorės

8 pav. Darbo stažas

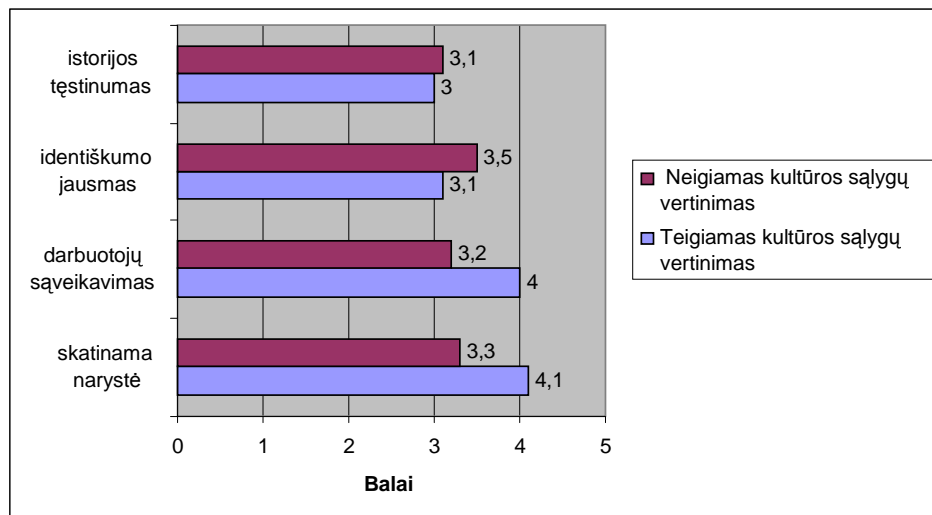
Darbo stažo trukmė yra labai svarbus aspektas, įtakojantis personalo požiūrį į organizacijos kultūrą, nes darbuotojas, išdirbęs trumpesnę laikotarpį nebus dar pripratęs prie tam tikrų organizacijos vertybių, elgesio normų ir t.t., tuo tarpu žmogus, kuris jau ilgą laiką dirba toje organizacijoje, yra perpratęs visus organizacijoje vykstančius procesus, pačią sistemą ir bus daug labiau susigyvenęs su esama organizacijos kultūra.

Tam, kad tyrimas būtų reprezentatyvus, į jį visgi buvo įtraukti visi administracijos darbuotojai, nepriklausomai nuo darbo stažo, nes visgi kai kurios tiriamos įmonės yra labai mažos, darbuotojų skaičius taip pat nedidelis, todėl labai svarbi viso personalo nuomonė, įskaitant ir nesenai dirbančiuosius, t.y. iki 3 mėnesių.

3.2 Logistikos įmonių kultūros poveikio darbuotojų komunikacijos tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Remiantis sukurtu teoriniu modeliu, kuris turėtų paaiškinti logistikos įmonių kultūros poveikį vidinei darbuotojų komunikacijai, buvo sukurti tyrimo anketos klausimai (žr. 1 priedą). Tad šioje dalyje bus pateikiami anketinės apklausos rezultatai, t.y. kiekvieno tiriamo organizacinės kultūros veiksnio įtakos komunikacijos valdymui įvertinimas ir išskyrimas.

Šios anketinės apklausos tikslas yra įvertinti Kauno regiono logistikos įmonių kultūros ir darbuotojų komunikacijos valdymą. Pirmiausia, svarbu nustatyti organizacijos kultūros vystymosi sąlygų vertinimą, nes būtent jos įtakoja organizacijos kultūrą (žr. 9 pav.).



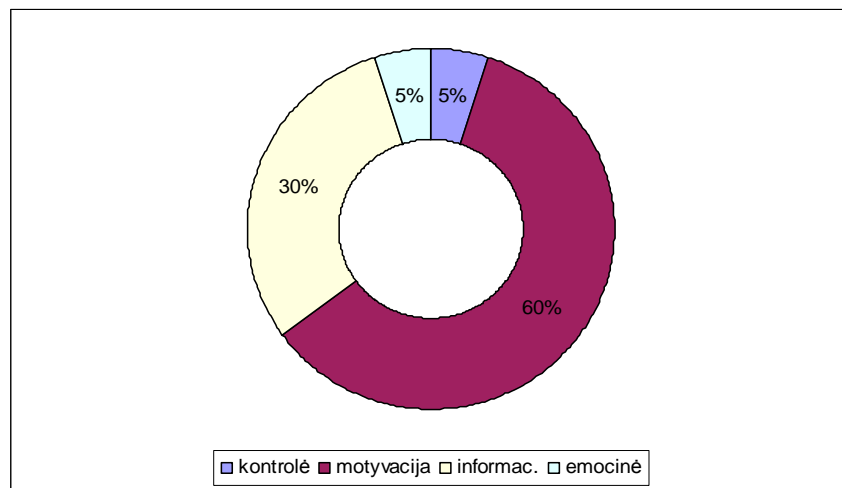
Sudaryta autorės

9 pav. Kultūros vystymosi sąlygų vertinimas

9 paveiksle matyti, jog itin teigiamai vertinamas darbuotojų sąveikavimas bei narystės skatinimas, atitinkamai 4 / 4,1 balo, taip pat ir neigiamu kultūros sąlygų vertinimu šios dvi sąlygos yra gan palankiai vertinamos (3,2 / 3,3 balo). Kalbant apie neigiamą kultūros sąlygų vertinimą, tai identiškumo jausmo ir istorijos tęstinumo sąlygų vertinimai netgi viršija teigiamus šių sąlygų įvertinimus, kas reikštų, jog pastarosios dvi sąlygos turi mažiausiai įtakos organizacijos kultūrai. Kokia yra respondentų nuomonė apie organizacijos kultūrą sudarančius elementus?

Kaip jau minėta teorinėje dalyje, *vertybės, misija, elgesys, darbo kultūra, tikslai ir simboliai*, yra tie elementai, kurie sudaro kiekvienos organizacijos kultūrą. Išsamus jų vertinimas pateiktas 3 priede. Svarbiausiai respondentų vertinamos vertybės (67 proc.) ir darbo kultūra, t.y darbo sąlygos, darbo priemonės (62 proc.). Nenuostabu, jog vertybės yra labiausiai vertinamos, nes kiekvienos

įmonės, siekiančios turėti darnų kolektyvą ir tuo pačiu efektyvius darbo rezultatus, darbuotojai turi pripažinti ir vertinti tos įmonės vertybes. Simboliai taip pat vertinami gana palankiai (57 proc.) Silpniausiai vertinamas darbuotojų elgesys (57 proc. šį elementą pažymėjo ≤ 3), kas įrodo, jog būtina investuoti į komandos narių sąveikavimą, kontroliuoti darbuotojų elgseną, gerinti organizacijos aplinką. Kiti organizacijos kultūros elementai - organizacijos misija bei tikslai yra vertinami vienodai, atitinkamai 48 proc./ 52 proc.

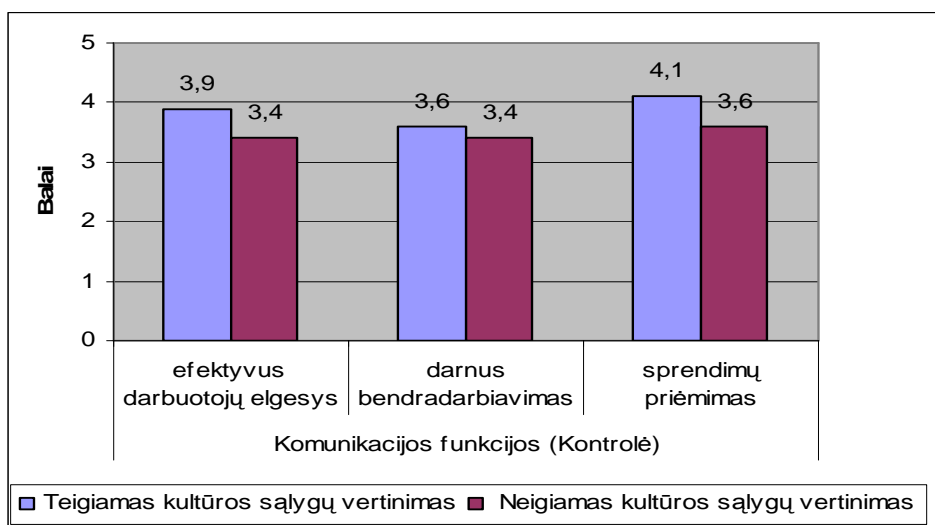


Sudaryta autorės

10 pav. Komunikacijos funkcijų svarba

Vertinant atskirai funkcijas (žr. 10 pav.), matyti, jog motyvacija - svarbiausiai vertinama respondentų funkcija, net 60 proc. Tuo tarpu informacinė funkcija yra antroje vietoje pagal vertinimą (30 proc.) Na, o kontrolės ir emocinė funkcija vertinamos vienodai (po 5 proc.), kas įrodo, jog emocinė ir kontrolės funkcija nėra svarbiausios įmonių valdyje, tuo tarpu motyvacinė, kaip jau minėta, yra labiausiai respondentų vertinama komunikacijos funkcija.

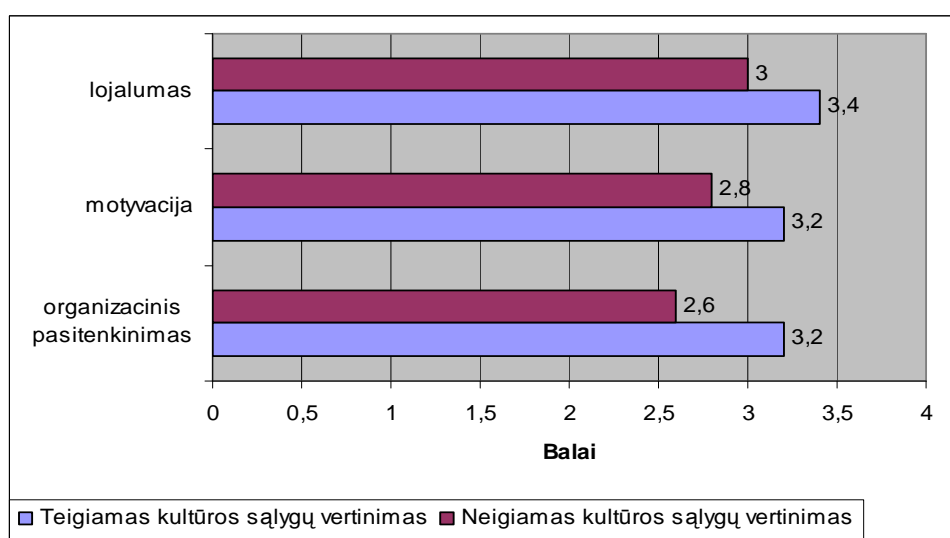
Tačiau svarbiausia nustatyti tiriamų logistikos įmonių kultūros ir komunikacijos sąryšį. Taigi pirmiausia anketos buvo suskirstytos į dvi grupes: 1 grupė – tai respondentai, kurie įmonės kultūros vystymosi sąlygas įvertino teigiamai (≥ 3) ir 2 grupė – tai respondentai, kurie kultūros vystymosi sąlygas įvertino neigiamai, t.y (≤ 3). Tuomet kiekviena iš šių grupių buvo priskirta skirtingiems komunikacijos funkcijų įvertinimams tam, kad būtų galima išsiaiškinti, kaip skirtingas komunikacijos funkcijas įvertino teigiamai įvertinę kultūrą ir kaip komunikacijos funkcijas įvertino neigiamai įvertinę kultūrą. Pirmiausia - kontrolės funkcijos vertinimas (žr. 11 pav.).



Sudaryta autorės

11 pav. Kultūros sąlygų vertinimo ir kontrolės funkcijos sąryšis

Kaip matyti 11 pav. kontrolės funkcijos kriterijai tų respondentų, kurie teigiamai įvertino organizacijos kultūrą, yra gan aukštai vertinami. Svarbiausiu iš šių veiksnių laikomas sprendimų priėmimas (4,1 balo), mažiau svarbiu laikomas efektyvus darbuotojų elgesys (3,9 balo). Galima teigti, jog tie, kurie įvertina teigiamai kultūros sąlygas, tie aukščiau vertina ir komunikacijos kontrolės funkciją.

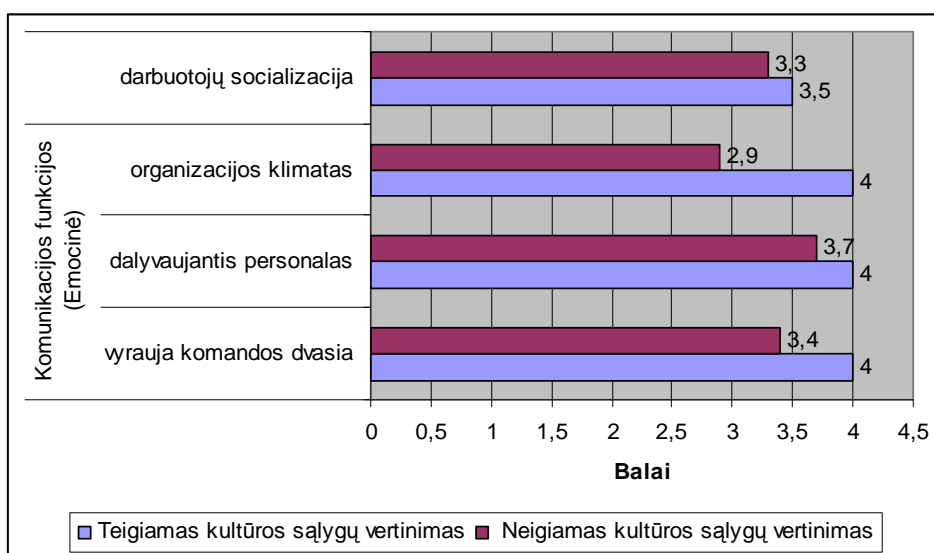


Sudaryta autorės

12 pav. Kultūros sąlygų vertinimo ir motyvacijos funkcijos sąryšis

12 paveiksle pateiktas kultūros vystymosi sąlygų vertinimo ir kitos komunikacijos funkcijos - motyvacijos funkcijos sąryšis. Tarp teigiamų kultūros sąlygų vertinimų, lojalumas, yra vertinamas kaip svarbiausias veiksnys (3,4 balo), tuo tarpu organizacinis pasitenkinimas ir motyvacija yra vertinami vienodai (3,2 balo) ir yra mažiau svarbūs. Tarp neigiamai vertintųjų kultūros sąlygų, mažiausiai svarbus yra organizacinis pasitenkinimas (2,6 balo), bei lojalumas (3 balai). T.y tie, kurie įvertino teigiamai kultūrą, teigiamai vertino ir komunikacijos funkcijas (≥ 3), o tie kurie neigiamai įvertino kultūrą, neigiamai vertino ir komunikacijos funkcijas (≤ 3),

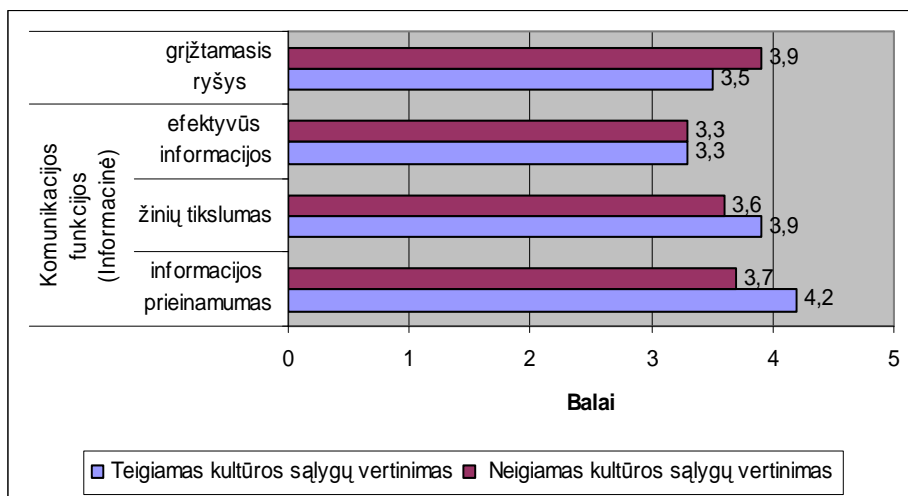
Galima teigti, jog visi trys motyvacijos funkcijos veiksniai turi sąryšį su organizacijos kultūra, nes tiek teigiamai vertintųjų kultūros sąlygas, tiek neigiamai požiūriai į motyvacijos funkciją sutapo.



Sudaryta autorės

13 pav. Kultūros sąlygų vertinimo ir emocinės funkcijos sąryšis

Teigiamai įvertinę kultūros sąlygas, labai teigiamai vertina ir emocinės išraiškos rodiklius (žr. 13 pav.). Trys rodikliai iš keturių siekia gana aukštą 4 balų vertinimą. Neigiamų vertinimų požiūriu emocinės išraiškos rodikliai taip pat gana aukštai vertinami, pavyzdžiui darbuotojų socializacija ir dalyvaujantis personalas yra labiau pažymėti, kaip svarbūs veiksniai, nors kultūros sąlygas tie patys respondentai vertino neigiamai. Didžiausiu vertinimų skirtumu išsiskiria organizacijos klimatas (2,9 < 4). Tai rodo, jog būtent šis veiksnys turi tvirčiausią sąryšį su organizacijos kultūra.



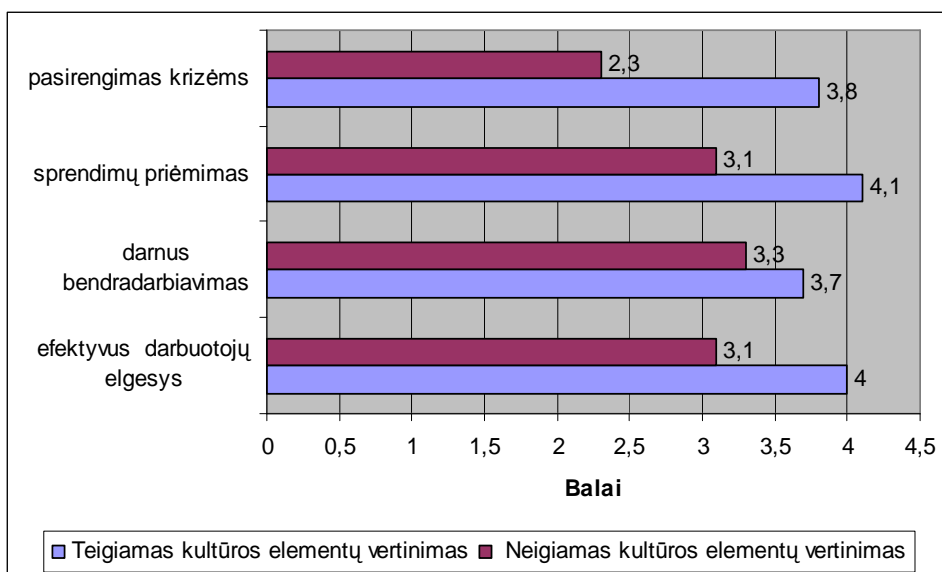
Sudaryta autorės

14 pav. Kultūros sąlygų vertinimo ir informacinės funkcijos sąryšis

Jei anksčiau aptarta emocinės išraiškos funkcija yra viena iš svarbiausiai vertinamų funkcijų, tai, remiantis 14 paveikslu, galima pastebėti, jog informacinė funkcija yra labai silpnai siejama su kultūra. Nors teigiamai kultūros sąlygas įvertinę respondentai itin aukštai įvertino informacinės funkcijos kriterijus: darbuotojai vertina informacijos prieinamumą, žinių tikslumą ir, žinoma, grįžtamąjį ryšį, kuris, be abejo, yra svarbiausias komunikacijos elementas, tačiau labai nedidelis balų skirtumas tarp teigiamai vertinčių kultūrą ir neigiamai rodo, kad sąryšis tarp šių dviejų aspektų yra labai silpnas.

Buvo pateikti lyginamieji kultūros sąlygų ir komunikacijos funkcijų požiūriai, tačiau dar vienas labai svarbus aspektas: kaip respondentai teigiamai ar neigiamai įvertinę kultūros elementus, vertina komunikacijos funkcijas. Kaip ir anksčiau anketos buvo suskirstytos į dvi grupes: 1 grupė – tai respondentai, kurie įmonės kultūros elementus įvertino teigiamai (≥ 3) ir 2 grupė – tai respondentai, kurie kultūros elementus įvertino neigiamai, t.y. (≤ 3). Abejos grupės buvo lyginamos su kiekviena komunikacijos funkcija atskirai. Būtina įvertinti, koks gi kultūros elementų ir komunikacijos funkcijų sąryšis.

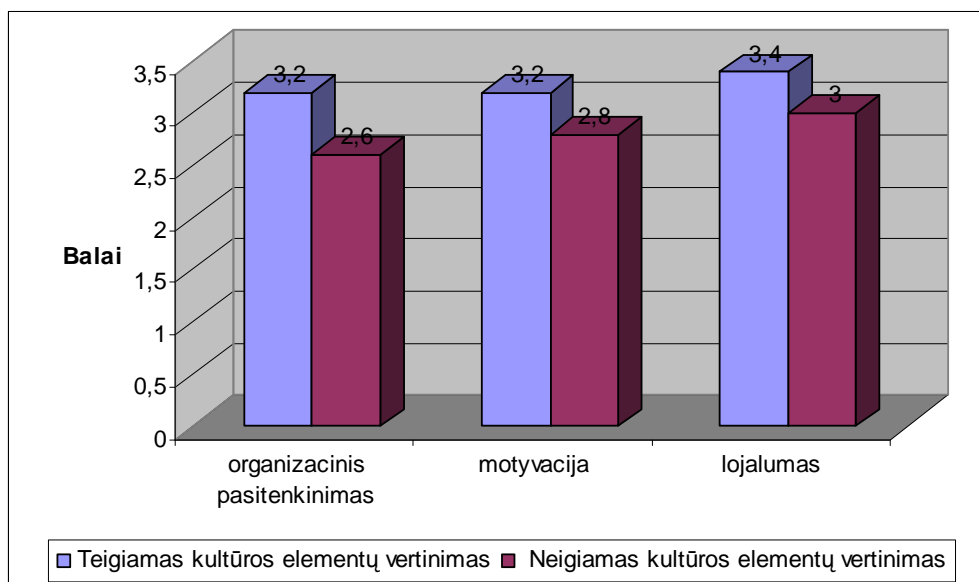
15 paveiksle labai aiškiai išsiskiria teigiamo ir neigiamo kultūros elementų bei kontrolės funkcijos sąryšio vertinimo skirtumas. Pasirengimas krizėms, sprendimų priėmimas – tai kontrolės funkcijos veiksniai, turintys labai tvirtą ryšį su organizacijos kultūra.



Sudaryta autorės

15 pav. Kultūros elementų vertinimo ir kontrolės funkcijos sąryšis

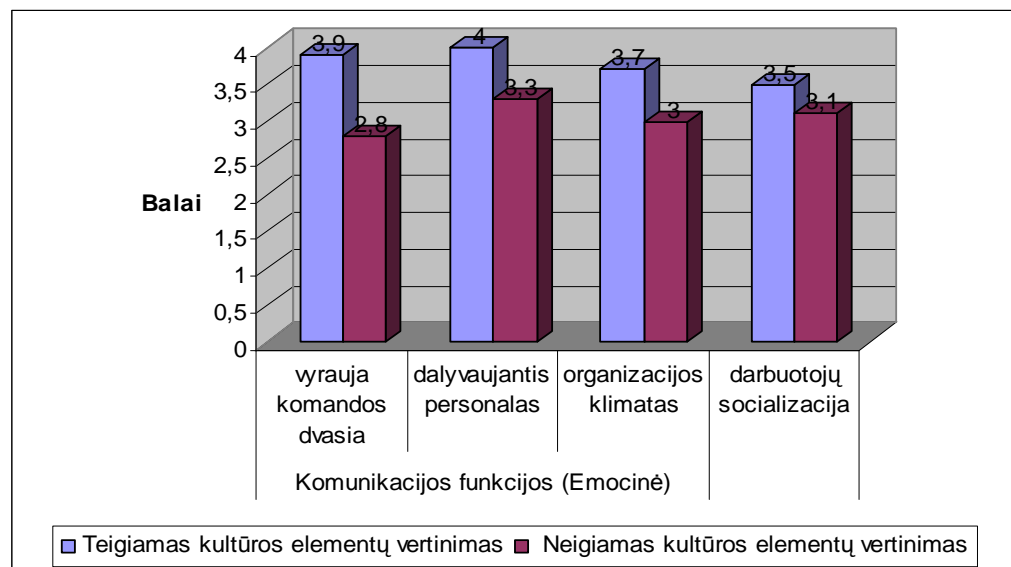
Teigiami šių veiksnių įvertinimai yra atitinkamai 3,8 / 4,1 balo, tuo tarpu neigiami įvertinimai ženkliai skiriasi (2,3 / 3,1 balo). Būtent tas skirtumas ir leidžia daryti prielaidą, kad šie kontrolės veiksniai yra labai susieti su organizacijos kultūra. Silpniausias sąryšis su organizacijos kultūra egzistuoja darnaus bendradarbiavimo vertinime (3,3 / 3,7 balo).



Sudaryta autorės

16 pav. Kultūros elementų vertinimo ir motyvacijos funkcijos sąryšis

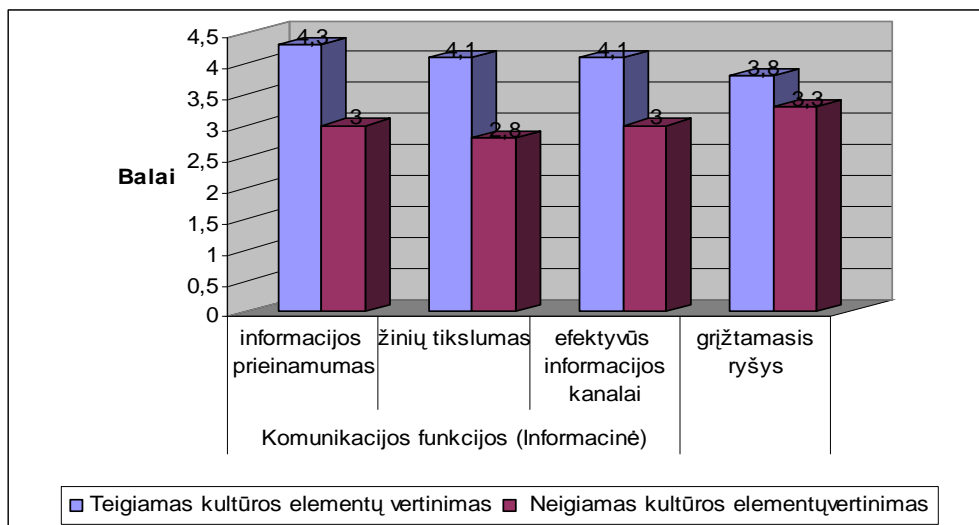
Nors anksčiau rezultatai parodė, jog motyvacija, kaip komunikacijos funkcija, yra vertinama, kaip svarbiausia, tačiau lyginant organizacijos kultūros elementų vertinimo balus ir kontrolės funkcinis veiksniai tarpusavyje (žr. 16 pav.), matyti, jog vyrauja labai nežymus balų skirtumas tarp respondentų, kurie vertina kultūros elementus teigiamai ir kurie juos vertina neigiamai kartu su motyvacijos funkciniais veiksniais. Tai reiškia, jog motyvacijos funkcija yra vienodai svarbi tiek teigiamai vertinantiems kultūros elementus, tiek neigiamai.



Sudaryta autorės

17 pav. Kultūros elementų vertinimo ir emocinės funkcijos sąryšis

Kaip ir aptariant kontrolės funkciją, emocinės funkcijos veiksnių ir kultūros tarpusavio sąryšis yra labai svarbus. 17 paveiksle matyti emocinės funkcijos veiksnių vertinimai, tačiau kaip bebūtų keista, organizacijos klimatas, kuris 13 paveiksle vaizduojamas, kaip vienas svarbiausių veiksnių, šiame paveiksle vaizduojamas kaip vienas silpniausių įtaką turinčių funkcijos veiksnių. Kita vertus, komandinė dvasia yra tas veiksnys, kuris, pasak respondentų, gana stipriai įtakoja organizacijos kultūrą (2,8 / 3,9 balo).



Sudaryta autorės

18 pav. Kultūros elementų vertinimo ir informacinės funkcijos sąryšis

Šioje diagramoje (žr. 18 pav.) matosi aiški tendencija: net trys informacinės funkcijos veiksniai turi poveikį organizacijos kultūrai. Tai – *informacijos prieinamumas*, *žinių tikslumas* ir *efektyvūs informaciniai kanalai*. Matosi aiškios teigiamų ir neigiamų vertinimų tendencijos, todėl ir skirtumas tarp kultūros elementų vertinimų yra labai aiškus, nesunku numanyti, egzistuojantį tvirtą informacinės komunikacijos ryšį su organizacijų kultūra ir t.t.

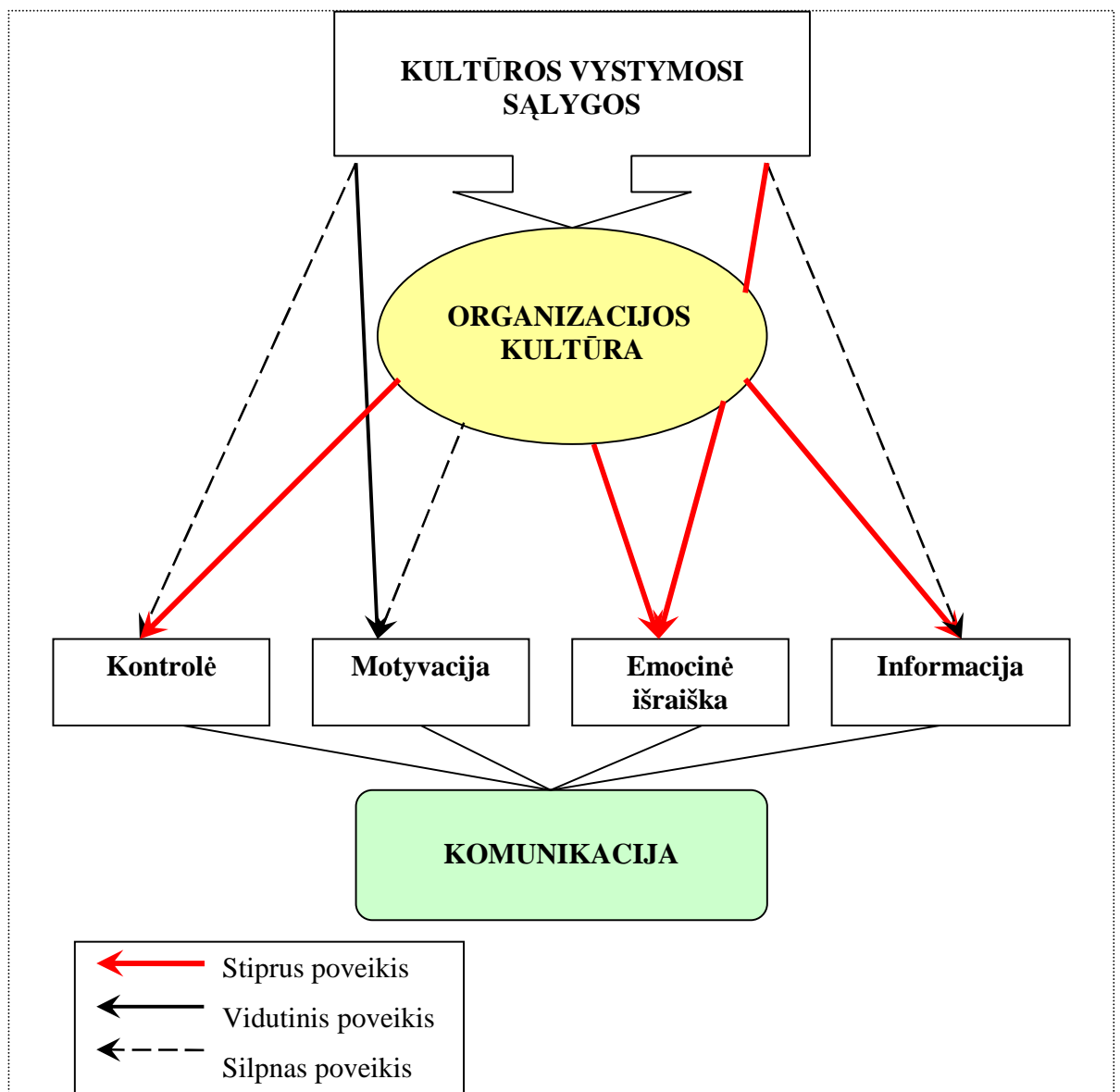
Atlikus anketinės apklausos tyrimo analizę, kai nagrinėjami kultūros elementų teigiami ir neigiami vertinimai, matyti, jog didžiausią poveikį kultūrai turi informacinė organizacijos komunikacija, tarp jos veiksnių esantis teigiamo ir neigiamo vertinimo skirtumas yra pats didžiausias, todėl galima drąsiai teigti, jog informacinė komunikacija turi tvirčiausią ryšį su organizacijos kultūra. Pasirengimas krizėms, sprendimų priėmimas – tai kontrolės funkcijos veiksniai, irgi turintys labai tvirtą ryšį su organizacijos kultūra. Teigiami šių veiksnių įvertinimai yra atitinkamai 3,8 / 4,1 balo, tuo tarpu neigiami įvertinimai ženkliai skiriasi (2,3 / 3,1 balo). Taip pat ir emocinės funkcijos kriterijus - komandinė dvasia yra tas veiksnys, kuris, pasak respondentų, gana stipriai įtakojamas organizacijos kultūros. Kaip bebūtų, motyvacijos funkcija vertinama labai silpnai, vienodai tiek teigiamai vertinantems kultūros elementus, tiek neigiamai, nors vertinant atskiras komunikacijos funkcijas, būtent motyvacija buvo labiausiai vertinama darbuotojų.

Kai nagrinėjami kultūros sąlygų teigiami ir neigiami vertinimai, didžiausiu vertinimų skirtumu išsiskiria emocinės išraiškos funkcijos veiksnys - organizacijos klimatas (2,9 < 4). Tai rodo, jog būtent šis veiksnys turi tvirčiausią sąryšį su organizacijos kultūra. Tuo tarpu nors informacinės funkcijos rodikliai yra itin aukštai vertinami (darbuotojai vertina informacijos prieinamumą, žinių tikslumą ir,

žinoma, grįžtamąjį ryšį, kuris, be abejo, yra svarbiausias komunikacijos elementas), tačiau labai nedidelis balų skirtumas tarp teigiamai vertinčių kultūros sąlygas ir neigiamai rodo, kad sąryšis tarp šių dviejų veiksnių yra labai silpnas.

3.3 Logistikos įmonių kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai tyrimo rezultatų įvertinimas

Atlikto logistikos įmonių kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai tyrimo rezultatai parodė, jog būtina tobulinti teorinio modelio elementus. Ne visi teoriniame modelyje pateikti sąryšiai tarp organizacijos kultūros ir komunikacijos funkcijų pasitvirtino. Vieni kultūros elementai stipriau įtakoja komunikacijos funkcijas, kaip tarkim informacinę komunikacijos funkciją, kuri yra stipriai įtakojama kultūros elementų, o kultūrinių sąlygų atžvilgiu įtakojama labai silpnai arba išvis neturi sąryšio. 19 paveiksle pateiktas patobulintas teorinis logistikos įmonių kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai modelis, kuris buvo patikslintas remiantis anketinės apklausos rezultatais. Palikti esminiai teorinio modelio elementai, neišskiriant juos sudarančių veiksnių. Pavaizduotos rodyklės nurodo tam tikrą sąryšį, esantį tarp komunikacijos ir organizacijos kultūros sąlygų bei sąryšį tarp komunikacijos ir organizacijos kultūros elementų. Remiantis šiuo praktiniu modeliu, tyrime dalyvavusioms įmonėms bus pateikti pasiūlymai, ką įmonėje reiktų patobulinti, kad sąryšis tarp organizacijos kultūros ir komunikacijos būtų dar tvirtesnis ir įmonių veiklos rezultatai taptų efektyvesni.



Šaltinis: sudaryta autorės

19 pav. Praktinis organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai modelis

Kaip matyti 19 paveiksle, motyvacijos sąryšis tiek su organizacijos kultūros elementais: tikslais, misija, darbo kultūra, vertybėmis, simboliais ir darbuotojų elgesiu, yra labai silpnas, tiek kultūros vystymosi sąlygų poveikis šiai komunikacijai yra tik vidutinis. O juk motyvacija, pasak darbuotojų, yra jiems svarbiausia (60 %). Nors kultūros elementų poveikis tiek kontrolės komunikacijai, tiek informacinei komunikacijai yra be galo stiprus, tačiau šios komunikacijos funkcijos yra labai silpnai įtakojamos organizacijos kultūros sąlygų. Patį stipriausią poveikį turi emocinė komunikacijos funkcija, ji yra labai stipriai įtakojama ir organizacijos kultūros elementų, ir kultūros vystymosi sąlygų.

IŠVADOS

- 1) Išanalizavus mokslinę literatūrą organizacijos kultūros tema, išskiriama, jog organizacijos kultūra – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, įtakoja jų elgesį, yra palaikoma organizacijos *tikslų, misijos, darbo kultūros bei pasireiškia per vertybes, simbolius ir darbuotojų elgesį*. Kultūra organizacijoje atlieka kelias pagrindines funkcijas: a) apibrėžia ribas, t.y. išskiria vieną organizaciją iš kitų ir suteikia jai unikalumo; b) organizacijos nariams ji teikia vienybės ir tapatumo jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus; c) kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas, taip skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą; d) ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą.
- 2) Įvertinus organizacijos kultūros keitimo aspektus, nustatyta, jog vienas svarbiausių kultūros keitimo žingsnių – egzistuojančios kultūros diagnostika. Yra du plačiai paplitę organizacijos kultūros pokyčių būdai: a) *plataus masto personalo įtraukimo programa*, kuomet darbuotojų grupės yra skatinamos ir palaikomos, jos pritaria aukščiausiai vadovybei, kuri suvokia organizacijos kultūros pokyčių poreikį; b) *korporacinė propaganda*, kurios metu naują kultūrą personalui „parduoda“ lyderiai, pasitelkdami simbolinius veiksmus bei reklaminę kampaniją. Abiejų šių būdų sėkmė daugiausia priklauso nuo veiksmingos komunikacijos.
- 3) Išnagrinėjus mokslinę literatūrą komunikacijos tema, išskiriama, jog *komunikacija* - tai *procesas*, kuris įtakoja kiekvienos organizacijos komunikaciją ir yra svarbiausias. Jam tolygus *veiksmo* kriterijus, reiškiantis, jog kiekviena komunikacijos apraška turi grįžtamąjį ryšį. Ir, žinoma, *bendravimas*, kuris yra svarbus vykdant visas organizacijoje vykstančias operacijas skirtingose valdymo sferose. Organizacijoje komunikacija skirstoma į dvi rūšis: *vidinę komunikaciją ir išorinę*. Ir dar gali būti *formali ir neformali bei vertikali ir horizontali*. Komunikacija organizacijoje atlieka 4 pagrindines funkcijas: *kontrolės, motyvacijos, informacijos ir emocijų raiškos*. Efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožai: palankios ir atviros komunikacijos sąlygos, etikos normų laikymasis, tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymas, efektyvus naujausių technologijų pritaikymas, darnios komandos suformavimas, gera rašytinės komunikacijos kokybė yra puikios komunikacijos priemonės, kurios yra adekvačios tam tikrai auditorijai pranešimo turiniu, atitinka organizacijos specifiką, dera su jos kultūra.
- 4) Remiantis mokslinės literatūros analize, buvo sukurtas teorinis organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai modelis, kuris padėjo pakreipti tyrimą norima linkme, t.y. susieti

organizacijos kultūros įtaką su vidine organizacijos komunikacija, o taip pat siektinus tikslus. Teorinį modelį sudaro atskiri elementai: kultūros vystymosi sąlygos, organizacijos kultūra ir ją sudarantys elementai, komunikacija ir jos funkcijos su atitinkamais kriterijais.

- 5) Atlikus logistikos įmonių kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai tyrimą, nustatyta, jog identiškumo jausmo ir istorijos tęstinumo sąlygos turi mažiausiai įtakos organizacijos kultūrai, o darbuotojų sąveikavimo bei narystės skatinimo sąlygos yra labai teigiamai vertinamos.

Svarbiausiai respondentų vertinami šie kultūros elementai: vertybės (67 proc.) ir darbo kultūra, t.y darbo sąlygos, darbo priemonės (62 proc.), o silpniausiai vertinamas darbuotojų elgesys (57 proc. ši elementą pažymėjo ≤ 3).

Vertinant funkcijų svarbumą, motyvacija - svarbiausiai vertinama respondentų funkcija, net 60 proc. Tuo tarpu informacinė funkcija yra antroje vietoje pagal vertinimą (30 proc.) Kontrolės ir emocinė funkcija vertinamos vienodai (po 5 proc.).

Atitinkamai nagrinėjant kultūros elementų teigiamus ir neigiamus vertinimus, matyti, jog didžiausią poveikį kultūrai turi *informacinė organizacijos komunikacija*, tarp jos veiksnių esantis teigiamo ir neigiamo vertinimo skirtumas yra pats didžiausias, todėl galima teigti, jog informacinė komunikacija turi tvirčiausią ryšį su organizacijos kultūra. *Pasirengimas krizėms, sprendimų priėmimas* – tai kontrolės funkcijos veiksniai, irgi turintys labai tvirtą ryšį su organizacijos kultūra. Teigiami šių veiksnių įvertinimai yra atitinkamai 3,8 / 4,1 balo, tuo tarpu neigiami įvertinimai ženkliai skiriasi (2,3 / 3,1 balo). Taip pat ir *emocinės funkcijos kriterijus - komandinė dvasia* yra tas veiksnys, kuris gana stipriai įtakojamas organizacijos kultūros. *Motyvacijos funkcija* vertinama labai silpnai, yra vienodai vertinama tiek teigiamai vertinantems kultūros elementus, tiek neigiamai, nors vertinant atskiras komunikacijos funkcijas, būtent motyvacija buvo labiausiai vertinama darbuotojų.

Nagrinėjant kultūros sąlygų teigiamus ir neigiamus vertinimus, didžiausiu vertinimų skirtumu išsiskiria *emocinės išraiškos funkcijos veiksnys - organizacijos klimatas* ($2,9 < 4$). Tai rodo, jog būtent šis veiksnys turi tvirčiausią sąryšį su organizacijos kultūra. *Informacinės funkcijos rodikliai* yra itin aukštai vertinami (darbuotojai vertina informacijos prieinamumą, žinių tikslumą ir, žinoma, grįžtamąjį ryšį), tačiau labai nedidelis balų skirtumas tarp teigiamai vertinčių kultūros sąlygas ir neigiamai rodo, kad sąryšis tarp šių dviejų veiksnių yra labai silpnas.

PASIŪLYMAI

1. Logistikos įmonių vadovai turėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų identiškumo didinimą, nes 58 % darbuotojų pažymi, jog nėra kuriamas identiškumas jų įmonėse bei 63 % teigia, kad nėra suteikiama galimybė dalyvauti priimant sprendimus įmonės valdymo klausimais. Labai svarbu, kad vadovai sudarytų geresnes sąlygas bendrauti su lyderiais, net 70 % darbuotojų yra nusivylę, kad tokių galimybių jų įmonėse išvis nėra. Taip pat lyderiai turėtų skatinti įmonės istorijos tęstinumą, 68% šios kultūros sąlygos valdymą įvertino labai neigiamai, bei vertybių ir normų perdavimą kitiems įmonės nariams, nes būtent jos yra svarbiausias įmonių kultūros pamatas, kuriuo remiantis formuojama stipri organizacijos kultūra.
2. Vadovai, norėdami išlaikyti lojalius darbuotojus, turėtų nepamiršti, jog būtina komunikuoti su jais motyvuojant ir įvairiais būdais skatinant jų veiklą. 60 % darbuotojų motyvacinę komunikacijos funkciją išskyrė kaip pačią svarbiausią funkciją įmonėje, tačiau 63 % respondentų visgi sutinka, kad būtent motyvacijos įmonėje pasigendama. Nors kontrolės funkcija yra mažiausiai vertinama įmonių darbuotojų (5 %), tačiau komunikacija be kontrolės neįmanoma. Labai svarbu, kad vadovai skatintų darbuotojų bendradarbiavimą, nes 48 % darbuotojų norėtų geresnių bendradarbiavimo sąlygų, tuo labiau, jog tai stiprina vadovų ir darbuotojų santykius. Vadovai taip pat turėtų kontroliuoti pasirengimą krizėms, kas yra ypač aktualu šiandieninėje ekonominėje situacijoje. 48 % darbuotojų mano, kad pasirengimas krizei nėra pakankamas, nes nuo to nukentčia ne tik darbuotojai, bet ir pati įmonė.
3. Visų logistikos įmonių vadovai turėtų didžiausią dėmesį atkreipti į motyvacinę komunikaciją, nes būtent motyvacijos sąryšis tiek su organizacijos kultūros elementais: tikslais, misija, darbo kultūra, vertybėmis, simboliais ir darbuotojų elgesiu, yra labai silpnas, tiek kultūros vystymosi sąlygų poveikis šiai komunikacijai yra tik egzistuojantis. O juk motyvacija, pasak darbuotojų, yra jiems svarbiausia (60 %). Nors kultūros elementų įtaka tiek kontrolės komunikacijai, tiek informacinei komunikacijai yra be galo stipri, tačiau vadovai turėtų nepamiršti kad šios komunikacijos funkcijos yra labai silpnai įtakojamos organizacijos kultūros sąlygų, o tai, žinoma, mažina organizacijos kultūros poveikį komunikacijai apskritai.

DARGUŽYTĖ, Vaida. (2009) *The Impact of Organizational Culture to Communication in Logistics Companies*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. p.67.

SUMMARY

Past research with private-sector organizations suggests that improvements in key traits of the organizational culture can improve organizational performance. There has been a research examining the relationship between organizational culture and communication in logistics organizations. But there was not found any research or theoretical studies. That is why this study examined the relationship between the two main theoretical constructs of organizations: organizational culture and communication in logistics organizations by measuring cultural trait scores with the communicative.

The subject of the work is *The Impact of Organizational Culture to Communication in Logistics Companies, in Kaunas Region*.

The goals of the work:

- ❖ to define the conception, regimentation and functions of the organizational culture,
- ❖ to evaluate principles of changing organizational culture and their outcome.
- ❖ to define the conception, types, functions and effectiveness of communication.
- ❖ to make a theoretical model of *The Impact of Organizational Culture to Communication in Logistics Companies*,
- ❖ to evaluate principles of Organizational Culture and Communication and the relationship between them.

Work consists of three parts. The volume of work is 67 pages, with 3 tables, 19 illustrations.

This study found that organizational culture influences organization's communication. Leaders of logistics companies should attend to the results seriously. First of all there is a very lack of motivation in these companies. Although the results of survey suggest that organizational climate is significantly correlated to organizational culture and employee performance. Secondly there should be much more effective relationship between employees and leaders, it is very important to let employees participate in decisions making, creating cultural identity, increasing interaction between them. Finally, this study suggests that cultural values should be taken in every organization and extended, because organizational culture does matter and plays a significant role in response to organization.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

MOKSLINĖ LITERATŪRA:

1. ALELIŪNAITĖ, D; URBANSKIENĖ, R. (2000) Marketingo kultūros vaidmuo organizacijos sėkmingos veiklos plėtroje. *Inžinerinė ekonomika*. Kaunas: Technologija, Nr. 1 (16), p. 77 – 83.
2. BALAZ, M; HARAZINOVA, M. (2005) *Company culture, its importance and influence on processes of company managing*: tarptautinės konferencijos IMEA 2005 medžiaga [Liberec, 2005].
3. BARCZYK, CASIMIR C. (1999), *Visuotinės kokybės vadyba*, Vilnius: Technika. 256 p. ISBN 9986 – 05 – 347 – 1
4. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ – IVAŠKEVIČIENĖ, Birutė. (2005) *Komunikacija: teorija ir praktika*, Kaunas: Technologija. 213 p. ISBN 9955 – 09 – 903 -3
5. BOWEE, C. L; THILL, J.V (1999) *Exellence in bussiness communication*. Oxford: McGraw Hill.
6. BUČIŪNIENĖ, Ilona. (1996) *Personalo motyvavimas*, Kaunas: Technologija. 72 p. ISBN 9986 – 13 – 434 - X
7. CHISTOPHER, D., BALLANTYNE, A., BALLANTYNE, D. (1998) *Relationship Marketing, Bringing quality, customer service and marketing together*. Botterwort Heinemann, London: Kogan Page. 205-219 p.
8. COLLINS, Jim; PORRAS Jerry. (1994) *Built to Last*. New York: Harper Business.
9. COLE, G. A. (1997) *Strategic Management. Second edition*. London: Ashford Colour Press. 247 p.
10. CORNWALL, Jefrey; PERLMAN Baron. (1990) *Organizational Entrepreneurship*, Richard D Irwin Ltd. 256 p. ISBN-10: 0256069808
11. DENISON, D. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York: Wiley.657 p.
12. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 344 p. ISBN 9986 – 850 – 36 – 3
13. DIMBLEBAY R; BURTON, G. (1998). *Between ourselves: an introduction to interpersonal communication*. London: Arnold.
14. ELWING, W. J. L. (2005) The role of communication in organisational change, *Corporate Communications: An International Journa*, Nr. 10(2), p.129 – 138.
15. GINEVIČIUS, Romualdas ir kt. (2006) *Organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika. 548 p. ISBN 9955 – 28 – 057 – 3

16. GINEVIČIUS, Romualdas; VAITKŪNAITĖ, Vida. (2006) Analysis of organizational culture dimensions impacting performance, *Journal of business economics and management*, Vol. 7, Nr. 4, p. 201 – 211.
17. HUCZYNSKI, Andrzej; BUCHANAN, David. (2007) *Organizational behavior*. Harlow, England; New York: Pearson Education. 935 p. ISBN 9780 – 273 – 708 - 353
18. HARRISON, Stephen R; TAMASCHKE, Rick H. U. (1993) *Statistics for business, economics, and management*. Prentice Hall Australia Pty Ltd. 733 p. ISBN 0 7248 1112 5
19. HOFSTEDE, G. (1992) *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. Maidenhead: McGraw-Hill.
20. IVANCEVICH, John; MATTESON, Michael. (1990) *Organizational behavior and management*. Boston: BPI IRWIN LTD. 676 p. ISBN 0- 256 -07839 – 4
21. JANSONE, Ilga. (1997) *Mokslinės konferencijos tezės: Meniniai tekstai ir komunikaciniai tekstai*.
22. JOVAIŠA, Leonas. (1993) *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa. P. 50–59. ISSN 1822-430X.
23. JUCEVIČIENĖ, Palmira. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija. 283 p. ISBN 9986 – 13 – 433 – 1
24. JUCEVIČIUS, Giedrius. (2005) Vadybinės orientacijos transformacijos patiriančioje ekonomikoje besiformuojančių profesinio rengimo ir darbo santykių sistemų kontekste. *Socialiniai mokslai*, Kaunas: Technologija, Nr. 1 (47).
25. JUCEVIČIUS, Robertas. (1998) *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Technologija. 183 p. ISBN 9955-9646-1-8.
26. JUCEVIČIUS, Robertas; STANKEVIČIŪTĖ, Jolanta. (2001) Organizational knowledge: different epistemological perspectives. *Socialiniai mokslai, Kauno technologijos universitetas*. Kaunas: Technologija. Nr. 1(27), p. 7-18. ISSN 1392-0758.
27. JURKAUSKAS, Algirdas. (2006) *Visuotinės kokybės vadyba: mokojoji knyga*. Kaunas: Technologija. 246 p. ISBN 9986-05-950-X.
28. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. p. 398. ISBN 9986-948-65-7.
29. KOTLER, P; ARMSTRONG, G; SAUNDERS, J., WONG, V. (2003) *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986-850-50-9.
30. KOTTER, J.P. HESKETT, J.L. (1992) *Corporate culture and performance*. N.Y.: Maxwell Macmillon International.
31. KREITNER, K; KINICKI, A. (1999) *Organizational Behavior*, IRWIN. 632 p.
32. LEONIENĖ, Birutė (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa. 198 p. ISBN 5 – 430 – 03320 – 0

33. LUKASOVA, Ruzena. (2004) Organizacinė kultūra: ryšys tarp organizacijos savitumo ir jos elgsenos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 3. p. 95 – 103.
34. MOKŠIN, Vladimir. (2008 a) Organizacijos kultūra, *Vadovas*, Vilnius: Pačiolis, Nr. 8, p.30 – 35. ISSN 2029 – 086 – 1
35. MOKŠIN, Vladimir. (2008 b) Kultūrų įvairovė, *Vadovas*, Vilnius: Pačiolis, Nr. 9, p.14 – 17. ISSN 2029 – 086 – 1
36. MOKŠIN, Vladimir. (2008 c) Organizacijos kultūros keitimas, *Vadovas*, Vilnius: Pačiolis, Nr. 10, p. 92 – 95. ISSN 2029 – 086 – 1
37. MOKŠIN, Vladimir. (2008 d) Esminiai organizacijos vertybių, misijos ir kultūros aspektai, *Vadovas*, Vilnius: Pačiolis, Nr. 11, p.19 – 24. ISSN 2029 – 086 – 1
38. MURRAY P., DONEGAN, K. (2003) *Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance*, International Journal of Production, 224 p. ISBN-10: 1861520239.
39. MURRAY P., MOSES, M.(2005) *Management Decisions*, United Kingdom: Emerald group Publishing Limited, p.1202, ISSN: 0025-1747
40. PALAITYTĖ, Barbora.(2008) Sėkminga vidinė komunikacija - raktas į efektyvų biuro darbą, *Biuro administravimas*, Nr. 9, ISBN 1648-8083.
41. PANIOTT V.I. (1986) *Kaciestvo sociologiceskoi informacii*. Kiev: Naukova dumka
42. PAULAUŠKAITĖ, N., VANAGAS P. (1998) *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija. 108 p. ISBN 9986-896-54-1
43. PETERS, T. WATERMAN, R. (1991) *Menedžerio knyga: geriausių JAV kompanijų patirtis*. Vilnius: Mintis. 344 p. ISBN 5 – 417 – 00551 – 7
44. PLATONOVA, Elena. ir kt. (2006) Study of the relationship between organizational culture and organizational outcomes using hierarchical linear modelling methodology. *Quality management in health care*, Nr. 15 (3), p. 200 – 209.
45. PUSVAŠKYTĖ, Lina. (2009) Nuo vidinės komunikacijos prie darbuotojų lojalumo. *Vadovas*, Vilnius: Pačiolis, Nr. 3, p. 22 – 25. ISSN 2029 – 086 - 1
46. ROBBINS, Stephen. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p. ISBN 9986 – 850 – 46 - 0
47. SAKALAS, Algimantas. (2000) *Pramonės įmonių vadyba (papildytas leidimas) / A.Sakalas, P.Vanagas, B.Martinkus ir kt.* Kaunas: Technologija. 400 p. ISBN 9986 -13 -325 - 4
48. SAKALAS, Algimantas. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 296 p. ISBN 9986 - 09 - 254 -X

49. SEKLIUCKIENĖ, Jurgita. (2007) Žmogiškųjų išteklių vystymo vadybiniai ir edukaciniai veiksniai, *Socialiniai mokslai*, Nr. 2 (56).
50. SHEMERHORN, J.R., HUNT, J.G., OSBORN, R.N. (1994) *Managing Organizational Behavior*. John Wiley&Sons, Inc.
51. SCHEIN, E. (1992) *Organizational Culture an Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass.
52. SCHEIN, E. (1990) *Organizational Culture //American Psychologist*. February. p.109 -119
53. SEILIUS, Antanas. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 274 p. ISBN 9986 -505 -71 - 2
54. SMILGA, E., GRĖBLIAUSKAS, A. (2000) Lietuvos ekonomikos konkurencingumas: strateginio valdymo aspektas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU leidykla.
55. SPENDER, J.C. (2002) *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Leeds: Leeds University Ltd. 149 – 162 p. ISSN 103-409-402
56. STONER J. A.F., FREEMAN Edward, GILBERT Daniel. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 646 p. ISBN 9986 – 850 – 28 - 2
57. STOŠKUS, Stasys; BERŽINSKIENĖ, Daiva. (2005) *Pokyčių valdymas*. Šiaulių universiteto leidykla. 232 p. ISBN 9986 - 38 - 624 -1
58. ŠALKAUSKIENĖ, Ligita; ŽALYS, Linas; ŽALIENĖ, Irina. (2006) *Komandinis darbas paslaugų sferoje*. Šiauliai: Lucilijus. 68 p. ISBN 978 -9955 -655 -96 -1
59. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė. (2000) *Įmonės kultūros, kaip motyvuojančios aplinkos formavimas: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Šiauliai, 2005]. Kaunas: Technologija. 177 p.
60. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2002) *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 206 p. ISBN 9955 - 456 - 63 -9
61. ŠULCIENĖ, Ingrida. (2006) Organizacijos kultūra, *Vadovas ir pasaulis*, Nr. 2, ISSN 2029 – 086 -1
62. TAPINIENĖ, Jurga. (2006) Vidinė komunikacija - būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus, *Marketingas*, Vilnius: Pačiolis, Nr. 12
63. TIDIKIS, R. (2003) *Socialinių mokslų ir tyrimų metodologija*. Kaunas: Aušra. 626 p. ISBN 9955-536-26-5
64. TOURISH, Dennis; HARGIE, Owen. (2004) *Handbook of communication audits for organisations*. Oxford: Routledge. ISBN 0415186420.
65. VANAGAS, Povilas. (2004) *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija. 426 p. ISBN 9955 - 09 - 748 - 5
66. VANAGAS, Povilas. (1998) Praradimų kaina, *Vadovo pasaulis*, Nr. 3 (17), p.34 -38, ISSN 1392 - 4761

67. VAITKŪNAITĖ, Vida. (2006) *Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei*, Verslas: teorija ir praktika. Vilnius: Technika, t. 7, Nr. 1, p. 45-53.
68. VIJEIKIENĖ, B, VIJEIKIS, J. (2000) *Komandinio darbo pagrindai*, Vilnius: Rosma. 136 p. ISBN 9986 - 00 - 294 -X
69. ZAKAREVIČIUS, Povilas; KVEDARAVIČIUS, Jonas; AUGUSTAUSKAS, Tadas. (2004) *Organizacijų vystymosi paradigma. Monografija*. Kaunas: VDU leidykla. 512 p.
70. ŽILINSKAS, Jonas; MAKSIMENKO, Margarita. (2007) Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai. *Ekonomika ir vadyba*, Kaunas: Technologija, Nr. 1 (8), p. 312 -317. ISSN 1648 - 9098
71. ŽUKAUSKAS, P. (2000) Kompanijų veiklos internacionalizacijos teorijų vystymas ir lyginamoji analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU leidykla.
72. WAGNER, J.A; HOLLENBECK, J.R. (1998) *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. New York: Prentice Hall. 634 p.

INFORMACIJOS ŠALTINIAI:

73. „Transporto pasaulio“ interneto svetainė, [žiūrėta 2008 05 24]. Prieiga per internetą: <http://tp.cargo.lt/content.php?art_id=2331>
74. UAB “Unipakas“ interneto svetainė, [žiūrėta 2009 01 04]. Prieiga per internetą: <www.unipak.lt>
75. UAB “Nėgė” interneto svetainė, [žiūrėta 2009 01 05]. Prieiga per internetą: <www.nege.lt>
76. UAB „Skubios siuntos“ interneto svetainė, [žiūrėta 2009 01 04]. Prieiga per internetą: <www.skubiossiuntos.lt>
77. UPS interneto svetainė, [žiūrėta 2009 01 04]. Prieiga per internetą: <www.ups.com>
78. UAB „TNT Lietuva“ interneto svetainė, [žiūrėta 2009 01 05]. Prieiga per internetą: <www.tntlietuva.lt>
79. PACE, R. W., PETERSON, B. D.(1998) *Comprehensive Measures of Organizational Communication* [interaktyvus]. Wisconsin: University of Wisconsin Eau Claire, [žiūrėta 2009 03 28]. Prieiga per internetą: <http://www.uwec.edu/Sampsow/Measures/OCP.htm>.
80. VAN, Aerde, JOHN, E. (2009) *Leadership learning for postgraduate trainees in neonatology* [interaktyvus]. Canada: Royal Roads University, [žiūrėta 2009 05 08]. Prieiga per internetą: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1609298951&sid=2&Fmt=2&clientId=110495&RQT=309&VName=PQD>.

ANKETA

Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentė Vaida Dargužytė, atlieka baigiamąjį magistro darbo tyrimą, kurio tikslas yra pagrįsti logistikos įmonių kultūros poveikį darbuotojų komunikacijai. Tai anoniminė anketa, todėl tikiuosi nuoširdžių jūsų atsakymų. Pasirinkus Jums priimtinausią variantą, prašau jį pažymėti.

1. Kiek laiko Jūs dirbate šioje įmonėje?

- Iki 3 mėnesių
- Nuo 3 mėn. - 1 m.
- Nuo 1 m. – 2 m.
- 2 m – 3 m.
- 3 m – 5 m.
- Virš 5 m.

2. Įvertinkite kultūros vystymosi sąlygas Jūsų įmonėje: (prie kiekvieno požymio pažymėkite tinkamą atsakymą)

Įvertinimo skalė: Įvertinkite pritarimą nuo 5 - visiškai pritariu iki 1 - visiškai nepritariu.	
▪ Skatinama narystė	
▪ Didinamas darbuotojų sąveikavimas	
▪ Sukuriamas identiškumo jausmas	
▪ Skatinamas istorijos tęstinumas	

3. Įvertinkite, kaip valdoma istorijos tęstinumo sąlyga: (prie kiekvieno požymio pažymėkite tinkamą atsakymą)

Įvertinimo skalė: Įvertinkite pritarimą nuo 5 - visiškai pritariu iki 1 - visiškai nepritariu.	
▪ Palaikoma ir tęsiama organizacijos istorija.	
▪ Sudaromos sąlygos bendrauti su lyderiais ir kitais nariais	

4. Įvertinkite, kaip valdoma darbuotojų sąveikavimo sąlyga: (prie kiekvieno požymio pažymėkite tinkamą atsakymą)

Įvertinimo skalė: Įvertinkite pritarimą nuo 5 - visiškai pritariu iki 1 - visiškai nepritariu.	
▪ Darbuotojų kontaktai (darbuotojai keičiasi informacija)	
▪ Dalyvavimas priimant sprendimus	
▪ Grupės susiderinimas (komandinis darbas)	
▪ Narių sąveika (bendradarbiavimas)	

5. Įvertinkite, kaip valdoma identiškumo sąlyga: (prie kiekvieno požymio pažymėkite tinkamą atsakymą)

Įvertinimo skalė: Įvertinkite pritarimą nuo 5 - visiškai pritariu iki 1 - visiškai nepritariu.	
▪ Organizacijos vadovai (lyderiai) turėdami idėją ir organizacijos viziją, kuria organizacijos vertybes.	
▪ Organizacijos nariams perduodamos normos ir vertybės: jų pripažinimas ir laikymasis.	

6. Įvertinkite, kaip valdoma narystės sąlyga: (prie kiekvieno požymio pažymėkite tinkamą atsakymą)

Įvertinimo skalė: Įvertinkite pritarimą nuo 5 - visiškai pritariu iki 1 - visiškai nepritariu.	
▪ Tinkama atlyginimų sistema	
▪ Karjeros valdymas ir darbo saugumas	
▪ Naujų darbuotojų priėmimas ir personalo aprūpinimas	
▪ Naujų darbuotojų socializacija	
▪ Mokymasis ir tobulėjimas	

7. Įvertinkite kultūros elementų svarbą Jūsų įmonėje: (prie kiekvieno požymio pažymėkite tinkamą atsakymą).

Įvertinimo skalė: Įvertinkite pritarimą nuo 5 - visiškai pritariu iki 1 - visiškai nepritariu.	
▪ Tinkamai parinkta organizacijos misija (filosofija)	
▪ Tinkamas organizacijos narių elgesys (etika ir etiketas, organizacijos klimatas)	
▪ Tinkamai parenkami organizacijos tikslai (jų suvokimas)	
▪ Tinkama darbo kultūra (darbo sąlygos, darbo priemonės, atsakomybė ir t.t.)	
▪ Tinkami simboliai (logotipai, lozungai, tradicijos, mitai, herojai, ritualai)	
▪ Vertybės (priemonės, orientacijos, žinios ir patirtis)	

8. Įvertinkite šių vertybių svarbumą Jums (prie kiekvieno požymio pažymėkite tinkamą atsakymą):

Įvertinimo skalė: Įvertinkite svarbumą nuo 5 – labai svarbu iki 1 – visai nesvarbu.	
▪ Teisingumas	
▪ Pareiagingumas	
▪ Atsakomybė	
▪ Saugi bei kokybiška veikla	

▪ Pagarba žmogui	
▪ Lygybė	
▪ Žmonių gerovės kėlimas	
▪ Laisvė	
▪ Pagalbos kitiems teikimas	
▪ Komandinė dvasia	
▪ Pelningumas	

9. Kaip manote, kuri vidinės komunikacijos funkcija organizacijoje yra svarbiausia?

- Kontrolės – kontroliuojamas darbuotojų elgesys.
- Motyvacijos – darbuotojai motyvuojami siekti geros savo darbo kokybės.
- Informacinė – komunikuojant surenkama ir dalijamasi reikalinga informacija.
- Emocinė – būdas emocijoms ir socialiniams poreikiams išreikšti.

10. Įvertinkite organizacijos komunikacijos kontrolės funkcija. (prie kiekvieno požymio pažymėkite tinkamą atsakymą).

Įvertinimo skalė: Įvertinkite pritarimą nuo 5 - visiškai pritariu iki 1 - visiškai nepritariu.	
▪ Organizacijoje vyrauja efektyvus darbuotojų elgesys	
▪ Organizacijoje vyrauja darnus bendradarbiavimas;	
▪ Organizacijoje vyrauja sprendimų priėmimas;	
▪ Organizacijoje vyrauja pasirengimas krizėms.	

11. Įvertinkite organizacijos komunikacijos motyvacijos funkciją. (prie kiekvieno požymio pažymėkite tinkamą atsakymą).

Įvertinimo skalė: Įvertinkite pritarimą nuo 5 - visiškai pritariu iki 1 - visiškai nepritariu.	
• Vyrauja organizacinis pasitenkinimas	
▪ Organizacijoje vyrauja motyvacija	
▪ Organizacijoje vyraujantis lojalumas	

12. Įvertinkite organizacijos komunikacijos emocinės išraiškos funkciją. (prie kiekvieno požymio pažymėkite tinkamą atsakymą).

Įvertinimo skalė: Įvertinkite pritarimą nuo 5 - visiškai pritariu iki 1 - visiškai nepritariu.	
▪ Organizacijoje vyrauja komandos dvasia.	
▪ Organizacijoje vyrauja dalyvaujantis personalas.	

▪ Vyrauja organizacijos klimatas	
▪ Organizacijoje vyrauja darbuotojų socializacija.	

13. Įvertinkite organizacijos komunikacijos informacinę funkciją. (prie kiekvieno požymio pažymėkite tinkamą atsakymą).

Įvertinimo skalė: Įvertinkite pritarimą nuo 5 - visiškai pritariu iki 1 - visiškai nepitariu.	
▪ Organizacijoje vyrauja informacijos prieinamumas	
▪ Organizacijoje vyrauja žinių tikslumas	
▪ Organizacijoje vyrauja efektyvūs informacijos kanalai	
▪ Organizacijoje vyrauja grįžtamasis ryšys	

14. Jūsų pareigos:

- Direktorius
- Direktoriaus pavaduotoja
- Administratorė
- Logistikos vadybininkas
- Dieninis vairuotojas-ekspeditorius
- Sandėlininkas
- Naktinis vairuotojas
- Kita.....

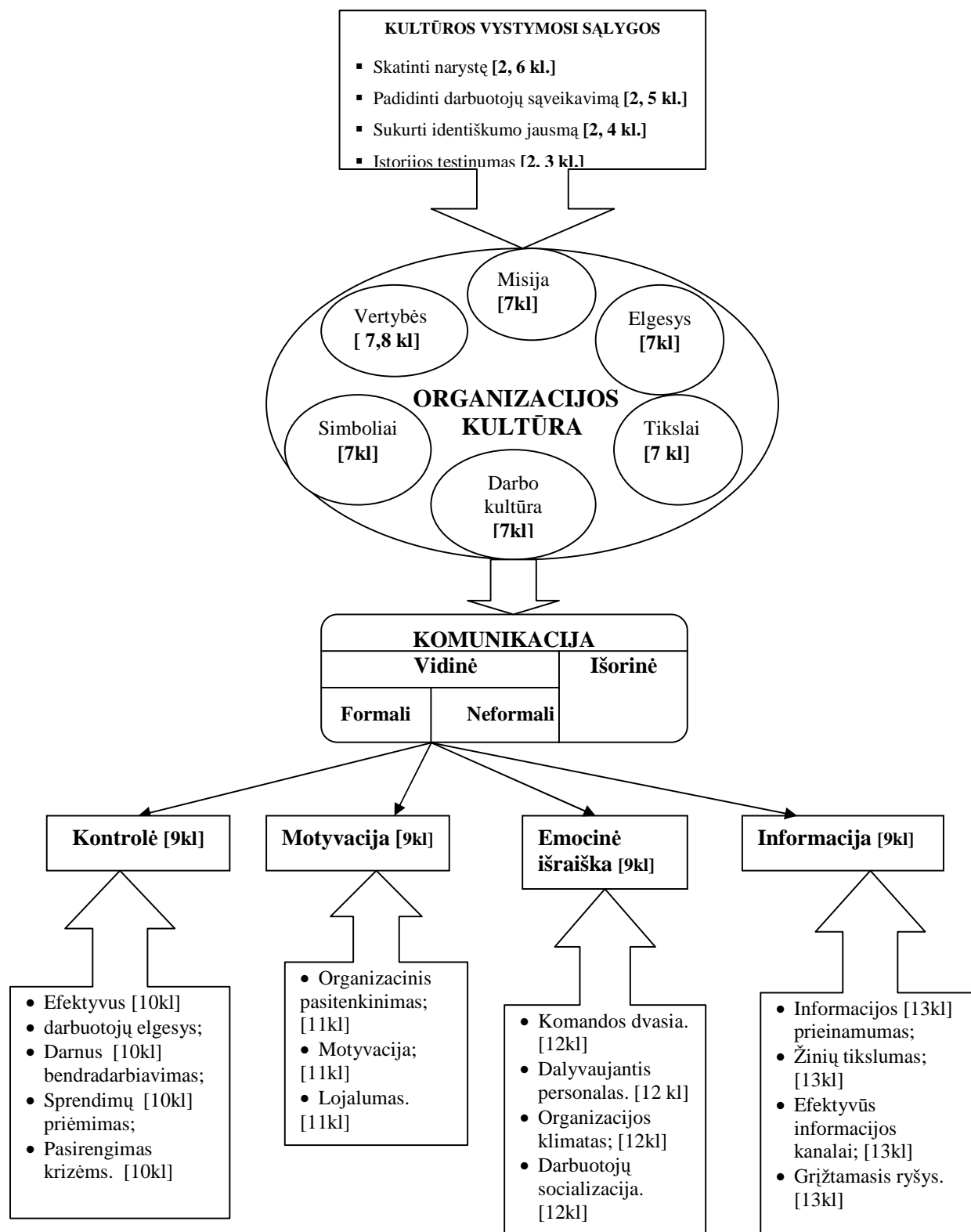
15. Jūs esate:

- moteris
- vyras

16. Jūsų amžius:

- Nuo 20 – 24 m
- 25 – 29 m
- 30 – 34 m
- 35 – 39 m
- 40 – 44 m
- 45 – 49 m
- 50 – 55 m
- 56 – 59 m
- Virš 60 m

Dėkoju už atsakymus !



Šaltinis: sudaryta autorės

2 pav. Teorinis organizacijos kultūros poveikio darbuotojų komunikacijai modelis

ANKETINĖS APKLAUSOS REZULTATAI

1. Kiek laiko Jūs dirbate šioje įmonėje?

Stažas					
iki 3 mėn.	3 - 1m	1 - 2m	2 - 3 m	3 - 5m	virš 5
9,50%	38%	28,50%	9,50%	0%	14%

2. Įvertinkite kultūros vystymosi sąlygas Jūsų įmonėje:

Kultūros vystymosi sąlygos							
Skatinama narystė		Darbuotojų sąveikavimas		Identiškumas		Istorijos tęstinumas	
<3	>3	<3	>3	<3	>3	<3	>3
45%	55%	50%	50%	58%	42%	68%	32%

3. Įvertinkite, kaip valdoma istorijos tęstinumo sąlyga:

kaip valdoma istorijos tęstinumo sąlyga			
Tęsiama organizacijos istorija		Sudaromos sąlygos bendrauti su lyderiais	
<3	>3	<3	>3
35%	65%	70%	30%

4. Įvertinkite, kaip valdoma darbuotojų sąveikavimo sąlyga:

kaip valdoma darbuotojų sąveikavimo sąlyga							
Darbuotojų kontaktai		Dalyvavimas priimant sprendimus		Grupės susiderinimas		Narių sąveika	
<3	>3	<3	>3	<3	>3	<3	>3
32%	68%	63%	37%	42,20%	57,80%	47,40%	52,60%

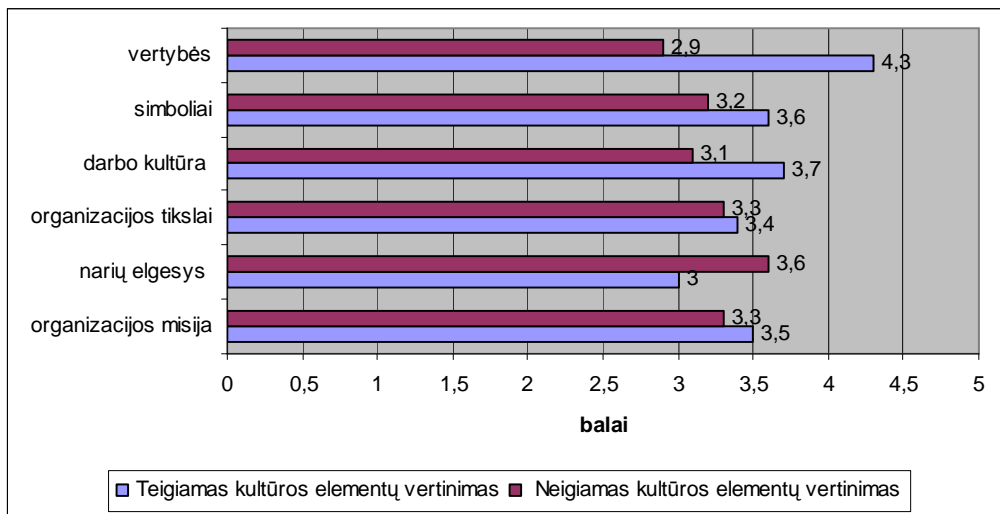
5. Įvertinkite, kaip valdoma identiškumo sąlyga:

kaip valdoma identiškumo sąlyga			
kuria organizacijos vertybės		nariams perduodamos normos ir vertybės	
<3	>3	<3	>3
50%	50%	40%	60%

6. Įvertinkite, kaip valdoma narystės sąlyga:

kaip valdoma narystės sąlyga									
atlyginimų sistema		darbo sauga		personalo aprūpinimas		Darbuotojų socializacija		Mokymasis ir tobulėjimas	
<3	>3	<3	>3	<3	>3	<3	>3	<3	>3
57,80%	42,20%	42,20%	57,80%	75%	25%	42,20%	57,80%	35%	65%

7. Įvertinkite kultūros elementų svarbą Jūsų įmonėje:



Sudaryta autorės

Kultūros elementų svarba

8. Įvertinkite šių vertybių svarbumą Jums:

Vertybės	<3 (%)	>3 (%)
Teisingumas	19	81
Pareigingumas	0	100
Atsakomybė	5	95
Saugi veikla	35	65
Pagarba	10	90
Lygybė	15	85
Žmonių gerovė	15	85
Laisvė	26	74
Pagalba	15	85

9. Kaip manote, kuri vidinės komunikacijos funkcija organizacijoje yra svarbiausia?

funkcijų svarba			
kontrolė	motyvacija	informacinė	emocinė
5%	60%	30%	5%

10. Įvertinkite organizacijos komunikacijos kontrolės funkciją.

komunikacijos kontrolės funkcija							
efektyvus darbuotojų elgesys		darnus bendradarbiavimas		sprendimų priėmimas		pasirengimas krizėms	
<3	>3	<3	>3	<3	>3	<3	>3
38,10%	61,90%	48%	52%	29%	71%	48%	52%

11. Įvertinkite organizacijos komunikacijos motyvacijos funkciją.

komunikacijos motyvacijos funkcija					
organizacinis pasitenkinimas		motyvacija		lojalumas	
<3	>3	<3	>3	<3	>3
37%	63%	63%	37%	37%	63%

12. Įvertinkite organizacijos komunikacijos emocinės išraiškos funkciją.

komunikacijos emocinės išraiškos funkcija							
komandos dvasia		dalyvaujantis personalas		organizacijos klimatas		darbuotojų socializacija	
<3	>3	<3	>3	<3	>3	<3	>3
40%	60%	15%	85%	50%	50%	40%	60%

13. Įvertinkite organizacijos komunikacijos informacinę funkciją.

komunikacijos informacinė funkcija							
informacijos prieinamumas		žinių tikslumas		efektyvūs informacijos kanalai		grįžtamasis ryšys	
<3	>3	<3	>3	<3	>3	<3	>3
23,90%	76,10%	28,60%	71,40%	23,90%	76,10%	48%	52%

14. Jūsų pareigos:

Direktorius	Direktoriaus Pavaduotojas	Administratorius	Logistikos Vadybininkas	Vairuotojas	Sandėlininkas	Kita
0	14%	24%	33%	0	1%	28%

15. Jūs esate:

lytis	
moteris	vyras
76%	24%

16. Jūsų amžius:

Amžius							
20 -24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 -49	50-55	56-59
62%	14%	9,50%	0	0	9,50%	0	5%