

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62403S113

VILMA DUBINSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Tarptautinės įmonės kultūros poveikis komunikacijos valdymui

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

VILMA DUBINSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Tarptautinės įmonės kultūros poveikis komunikacijos valdymui

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2010

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. TARPTAUTINĖS ĮMONĖS KULTŪROS POVEIKIO KOMUNIKACIJOS VALDYMOI: TEORINIS ASPEKTAS	9
1.1. Organizacijos kultūros samprata bei esminės charakteristikos.....	9
1.2. Komunikacijos valdymo procesas tarptautinėje organizacijoje.....	16
1.3. Tarptautinės įmonės kultūros svarba komunikacijos valdymui.....	23
2. TARPTAUTINĖS ĮMONĖS KULTŪROS POVEIKIO KOMUNIKACIJOS VALDYMOI: EMPIRINIS IŠTYRIMAS	28
2.1. Atliktų organizacijos kultūros ir komunikacijos tyrimų rezultatų analizė.....	28
2.2. Teorinis tarptautinės įmonės kultūros poveikio komunikacijos valdymui modelis.....	40
3. TYRIMO REZULTATAI	42
3.1. Tyrimo metodika.....	42
3.2. Tarptautinės įmonės kultūros poveikio komunikacijos valdymui tyrimo rezultatai.....	45
3.3. Rezultatų apibendrinimas	64
IŠVADOS	69
PASIŪLYMAI	69
SANTRAUKA (anglų kalba).....	70
LITERATŪRA	71
1 PRIEDAS . Anketa	77
2 PRIEDAS Tyrimo dalyvavusių tarptautinių įmonių charakteristika.....	78

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kultūros lygiai organizacijoje.....	11
2 pav. Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai.....	13
3 pav. Organizacijos kultūros „ledkalnis“.....	14
4 pav. Darbuotojų žinios apie organizacijos istoriją.....	30
5 pav. Darbuotojų nuomonė apie organizacijos kultūrą.....	30
6 pav. Darbuotojų nuomonė apie reikšmingiausius organizacijos kultūros elementus	33
7 pav. Organizacijos vaidmuo informacijos sklaidoje.....	37
8 pav. Organizacijos etikos ir darbo klimatų bei puoselėjamų vertybių sąveika.....	39
9 pav. Teorinis tarptautinės įmonės kultūros poveikio komunikacijos valdymui modelis....	42
10 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų amžius.....	48
11 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų lytis.....	48
12 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų darbo patirtis.....	49
13 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų išsilavinimas.....	49
14 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų organizacijos vertybės.....	50
15 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų organizacijos tikslų ir vertybių žinojimas.....	51
16 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie organizacijos tradicijas.....	52
17 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie įmonės istorijos žinojimą.....	53
18 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie įmonės istorijos svarbą.....	53
19 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie įmonės kultūros keitimą.....	54
20 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie informaciją ir komunikaciją	55
21 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie komunikavimo būdus.....	56
22 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie informacijos pateikimą.....	56
23 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie viešuosius ryšius.....	57
24 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie bendravimą pagal užimamas pareigas	58
25 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie gandus organizacijoje.....	58
26 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie tarpusavio pasitikėjimą.....	60
27 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie komunikacijos efektyvumą.....	61
28 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie komunikacijos sklandumą.....	62
29 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie komunikacijos svarbą.....	62
30 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė vertybių, normų, taisyklių svarbą komunikacijos valdymo procese.....	63
31 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie komunikacijos organizavimą.....	64
32 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie bendradarbiavimą.....	65
33 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie neformalų bendravimą.....	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Skirtingų autorių organizacinės kultūros esmės traktuotės.....	10
2 lentelė Organizacijos kultūros raiškos būdai.....	32
3 lentelė Atliktų organizacijos kultūros tyrimų rezultatų analizė.....	34
4 lentelė Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose.....	38
5 lentelė Tyrimo etapai.....	46

IVADAS

Temos aktualumas. Tarptautinės įmonės kultūros poveikis komunikacijos valdymui yra aktuali tema, nes efektyvus komunikacijos valdymas siejamas su organizacijos veiklos kokybe ir glaudžiai siejasi su organizacijos kultūra. Žlugus ilgą laiką egzistavusiai pakankamai specifinei ekonomikos sistemai, Lietuvoje perimant kitų šalių patirtį bei kuriant naujus, partnerystę pagrįstus santykius su kitomis šalimis, atsirado nauja sąvoka – tarptautinės įmonės, kuriose komunikacija vaidina svarbų vaidmenį. Tarptautinis verslas, tai verslas užėinantis už nacionalinių sienų, t.y. tarptautinių prekių, paslaugų, darbo jėgos ir technologijų judėjimas ir t.t. (Vengrauskas ir kt., 2002). Tarptautinių įmonių kūrimasis bei egzistavimas siejamas ne tik su ekonomikos globalizacijos procesu, didėjančiais prekybos srautais, investicijomis tarp pasaulio šalių bei regionų, bet ir su tarptautinių ryšių palaikymu, t.y. efektyvia komunikacija tarp tarptautinių partnerių, įvertinant bei atsižvelgiant į kultūrinius, socialinius, politinius aspektus. Tarptautinėse įmonėse susiduriant skirtingiems šalių interesams, skirtingai patirčiai aktualios tampa įmonės kultūros bei komunikacijos sąvokos; tai tampa nauju iššūkiu organizacijų vadovams bei darbuotojams, dažnai išryškėja kompetencijos bei žinių ir įgūdžių stygius, siekiant formuoti tokią tarptautinės organizacijos kultūrą, kuri užtikrintų efektyvų komunikacijos valdymą.

Žinių visuomenės kontekste, sėkminga komunikacija yra traktuojama kaip efektyvios organizacijos veiklos sąlyga. Komunikacijos efektyvumas įgauna ypatingą reikšmę organizacijose, nes organizacijos tampa sudėtingesnės struktūrinio ir technologinio požiūriais, auga organizacijos vidaus ir išorės informacijos srautai. Besikeičianti aplinka reikalauja iš organizacijos greitų pokyčių, kurie neįmanomi be efektyvios komunikacijos (Mamedaitytė, 2003). Komunikacijos procesas įmonėje yra glaudžiai susijęs su įmonės kultūra - organizacijos narių elgesio normų, vertybių, požiūrių bei įsitikinimų visuma. Organizacijos kultūros tikslas – vienyti žmones, kurti jų bendrą vertybinę sistemą, kas skatina organizacijos tobulėjimą ir vystymąsi, kas itin aktualu tarptautinėje įmonėje.

Problemos ištyrimo lygis. Komunikacijos fenomeną organizacijose analizavo ir skirtingus jos aspektus atskleidė mokslininkai K.Lymantaitė (2009), Pruskus (2007), Večkys (2007), V.Gudonienė (2006), R.E. Freeman, Stoner, D.R. Gilbert (1999), H.T. P. O'Malley (1996), A. Balčytienė A., Vinciūnienė (2008), organizacijos kultūrą iš žmogiškųjų išteklių perspektyvos tyrė A.Sakalas (2003), kultūrą – kaip vertybių, tradicijų sistemą analizavo P.Jucevičienė (1996), kultūros formavimosi procesą atskleidė S.P.Robbins (1989) ir kt.

Minėtų autorių darbai išsamiai atskleidė atskirus įmonės/organizacijos kultūros, komunikacijos aspektus, tačiau nėra atlikta daug studijų, atskleidžiančių įmonės/organizacijos kultūros sąsajas su komunikacijos valdymu, kas yra itin aktuali problema tarptautinėse įmonėse, kur susiduria skirtingi asmenų poreikiai, lūkesčiai, tradicijos, vertybės, verslo interesai. Komunikacija ilgą laiką buvo siejama su formaliomis procedūromis, tačiau pažangi organizacijų praktika rodo, jog įmonės veiklos kokybei efektyvi komunikacija yra svarbus veiksnys, tačiau neretai komunikacija yra neefektyvi dėl žemos kultūros įstaigos viduje. Kultūra gali būti traktuojama kaip vienijantis įmonės narius elementas į komandą, į sistemą, turinčią bendrus tikslus bei strategiją, tokiu būdu užtikrinant efektyvų komunikacijos valdymą tarptautinėje įmonėje ir jos išorėje.

Darbo objektas: tarptautinės įmonės kultūros poveikis komunikacijos valdymui.

Darbo subjektas: tarptautinės įmonės darbuotojai ir vadovai.

Darbo tikslas: įvertinti tarptautinės įmonės kultūros poveikį komunikacijos valdymui.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti organizacijos kultūros sampratą bei esmines charakteristikas.
2. Apibūdinti komunikacijos valdymo efektyvumą organizacijose.
3. Atliktų organizacijos kultūros ir komunikacijos bei empirinių tyrimų pagrindu sudaryti organizacijos kultūros įtakos komunikacijos valdymui tyrimo modelį.
4. Atlikti organizacijos kultūros įtakos komunikacijos valdymui empirinio tyrimo modelio įvertinimą bei nustatyti kultūros elementų raišką komunikacijos valdyme.

Buvo iškeltos 2 darbo hipotezės:

- 1. Dominuojantys organizacijos kultūros elementai nulemia organizacijos kultūros tipą.
- 2. Organizacijos kultūros elementai atsispindi komunikacijos valdyme.

Darbo struktūra.

Darbas yra sudarytas iš įvado, trijų skyrių, išvadų, rekomendacijų, naudotos literatūros sąrašo bei priedo.

Pirmame skyriuje pristatoma mokslinės literatūros apžvalga, kurioje nagrinėjami tarptautinės įmonės kultūros poveikio komunikacijos valdymui aspektai.

Antroje dalyje vertinamas problemos ištyrimo lygis bei tyrimo pagrindimas.

Trečiame skyriuje aprašomi tyrimo rezultatai ir jų svarbiausios charakteristikos.

Tyrimo metodas. Reiškiniui atskleisti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas, panaudojant anketinę apklausą tarptautinės įmonės darbuotojams ir vadovams.. Taip pat buvo atlikta mokslinės literatūros analizė.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Literatūra rinkta iš mokslinių straipsnių bei duomenų bazių: EBSCO Publishing, Wiley InterScience.

Praktinė ir teorinė darbo reikšmė. Atliktas tyrimas bus naudingas kaip susisteminta teorinė medžiaga apie komunikacijos valdymą tarptautinėje įmonėje, įvertinant skirtingų kultūrų ir patirties aspektą. Atlikto tyrimo rezultatai bei išvalgos bus vertingi įmonių, organizacijų ir pan. vadovams bei darbuotojams kaip unikali, patirtimi paremta studija, siekiant efektyviai valdyti komunikaciją tarptautinėse įmonėse.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Atliekant literatūros šaltinių analizę buvo susidurta su specifinės informacijos stoka: yra gausu literatūros apie komunikaciją, tačiau nėra pakankamai išsamiai išanalizuota įmonės kultūros sąsajos su komunikacijos valdymu, taip pat nėra atskleisti tarptautinės įmonės kultūros aspektai.

1. TARPTAUTINĖS ĮMONĖS KULTŪROS POVEIKIO KOMUNIKACIJOS VALDYMOI TEORINIS ASPEKTAS

Šiame skyriuje yra analizuojama organizacijos kultūros samprata, identifikuojami organizacijos kultūrai turintys įtakos veiksniai. Taip pat apibūdinami organizacijos kultūros elementai bei jų svarba, analizuojamas kultūros formavimosi procesas.

1.1 Organizacijos kultūros samprata bei esminės charakteristikos

P. Jucevičienė (1994) teigia, jog įmonės kultūra – tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. J. Palidauskaitės (2001) nuomone, organizacijos kultūra apima dominuojančias normas bei vertybes, lemiančias darbuotojų elgesį bei tarpusavio santykius organizacijoje. V. Janušonio (2000) organizacijos kultūros samprata taip pat apima organizacijos vertybių visumą, tačiau jis didesnę dėmesį skiria organizacijos problemoms. Jo nuomone, organizacijos kultūra – tai organizacijos vertybių, normų ir tikėjimo visuma, priimta daugumos jos narių, padedanti organizacijai bei jos nariams įveikti problemas, siekiant savo tikslų. Dažnai organizacijos kultūros sąvoka tapatinama su organizacinės kultūros sąvoka, kurios svarbiausias tikslas – vienyti žmones, kurti jų bendrą vertybinę sistemą, kas skatina organizacijos tobulėjimą ir vystymąsi. R. Vaitiekauskaitės (2008) nuomone, šis apibrėžimas apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, jų įsitikinimus bei žinias, kurias atsineša ateidami į organizaciją. Darbuotojų vertybių, įsitikinimų, lūkesčių svarba bei dėmesys jiems, K. Lymantaitės (2009) nuomone, yra esminis kultūros bruožas. Č. Purlys (2009) pateikė svarbiausias užsienio mokslininkų organizacijos kultūros esmines traktuotes (žr. 1 lentelė):

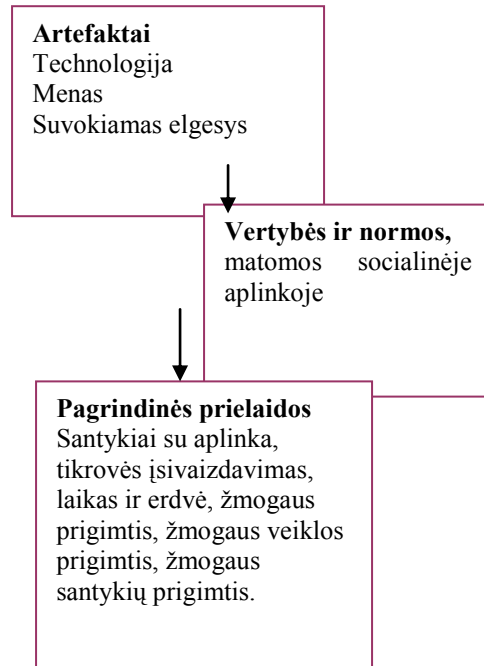
Skirtingų autorių organizacijos kultūros esmės traktuotės

Autorius	Apibrėžimai
J. Cornwall B. Perlman	10 dominuojančių kultūros komponentų: rizikos toleravimas, aktyvi veikla, pasitikėjimo ir pareigų etika, žmonės, emocijų atpažinimas, darbas kaip džiaugsmas, vadovavimas, orientacija į klientų vertybes, kruopštumas, efektyvumas ir veiksmingumas.
L. Wendel F. Kast, J.	Dominuojantis vertybių modelis, įstikinimai, mitai, prielaidos ir jų įkūnijimas simboliuose, frazeologijoje, darbe, technologijoje ir vadyboje.
E. Schein A. Pettigrew	Nurodymų ir kryptių sistema, duodama tarnautojams problemų sprendimui, taip pat organizacinė kultūra apibrėžiama kaip elgesio įpročių normos, dominuojančios vertybės, filosofija oficialiose ir neoficialiose taisyklėse. Kultūra yra visuomenės priimtų matų sistema, atlikta tam tikrų grupių žmonių, tam tikru laiku.
E. Tylor T. Peters R. Woterman	Kultūra yra sudėtingų elementų rinkinys: žinios, menas, pasitikėjimas, dvasinė būklė, įstatymai, įpročiai, ir kiti gebėjimai ir taisyklės, reikalingos žmonėms kaip dalis visuomenės. Dominuojančios vertybės, kurios skelbiamos apsakymuose, atsiminimuose, legendose, mituose, polinkis į veiksmą, glaudus bendradarbiavimas su klientais, savarankiškumas ir judėjimas į priekį, produktyvumas, ištikimybė vadovybei, artimumas, bendravimo paprastumas.

Šaltinis: Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas.. Issue 49, p. 97-108.

Taigi, daugumos autorių organizacijos kultūros charakteristikos yra panašios. Kaip ir V. Kučinskas (2007), E. H. Schein (1985) ir kt. autoriai teigia, jog organizacijos kultūra yra stipriausia jungiamoji grandis tarp organizacijos elgsenos bei žinių vadybos; organizacijos kultūra yra nematoma organizacijos struktūra, susidedanti iš organizacijos narių vertybių, lūkesčių ir normų. Organizacijos kultūra teigiamai veikia teikiamų paslaugų kokybę ir tai yra ekonominė jėga (Andrew, 2008).. Taigi, organizacijos veiklos sėkmę lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra, bet ir jos vidinė kultūra (Zakarevičius, 2004). R. Lukasova (2005) taip pat teigia, jog organizacinė kultūra turi stiprios įtakos organizacijos veiklos efektyvumui bei užsibrėžtų tikslų siekimui, tačiau kita vertus, ji gali tapti ir nesėkmių priežastimi bei stabdyti tolimesnį įmonės vystymąsi.

E. H. Schein (1985) teigimu, įmonės kultūra atspindi kaip artefaktai, vertybės ir normos, pagrindinės prielaidos (žr. 1 pav.):



šaltinis: E.H.SCHEIN (1985) Organizational Culture and Leadership. Jossey – Bass Inc., San Francisco

1 pav. Kultūros lygiai organizacijoje

Autorius didelį dėmesį skiria organizacijos kultūrai, kaip galimybei sujungti asmens – darbuotojo asmeninio ir visuomeninio gyvenimo sferas, turimas asmenines vertybes išlaikyti darbe komunikuojant, bendraujant su kolegomis, taip kuriant saugią, palankią darbui socialinę sferą su visais sėkmingo socializacijos proceso atributais: vertybėmis, socialiniais santykiais, normomis ir t.t.

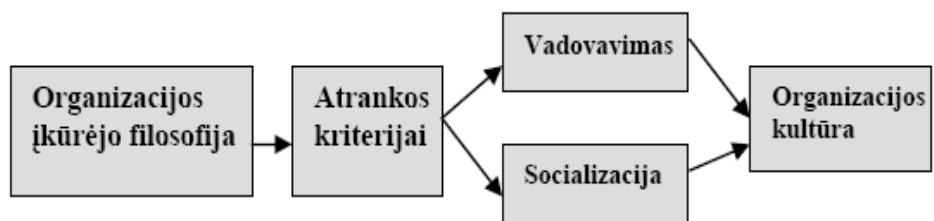
Organizacijos kultūra yra daugialypis procesas, tai viena svarbiausių organizacijos dedamųjų dalių, nes organizacijos kultūra - tai organizacijos istorija, vertybės, simboliai, elgesio normos ir standartai (Lymantaitė, 2009). Kaip matyti iš pateikto paveikslo, visi trys organizacijos kultūros lygiai yra glaudžiai susiję. Pirmajame lygmenyje atsiskleidžia fizinė ir socialinė aplinka, antrajame – vertybės, o trečiajame lygmenyje atsiskleidžia pagrindinių prielaidų sąsajos su žmogaus elgesiu. Panašiai kultūros sąsajas atskleidė K. Lymantaitė (2009), A. Sakalas (2003) ir kt.

Taigi, daugelis mokslininkų, tyrusių įmonės kultūros fenomeną, sutinka, jog organizacijos kultūros pagrindas yra vertybės, kurios tampa itin svarbios, kai reikia priimti sprendimus. Organizacijos kultūra priklauso nuo nacionalinės kultūros, tačiau organizacijų kultūra skirtinga ir tos pačios kultūros šalyse (Janušonis, 2000). Kiekviena organizacija pripažįsta savas vertybes, tačiau įmonė ir darbuotojai gali puoselėti panašias ar skirtingas vertybes. Organizacijos veiklos sėkmė priklauso ne tik nuo marketingo, komunikacijos veiksmų, bet ir nuo įmonės kultūros, darbuotojų tarpusavio santykių. Aplinka elgesiui daro vis didesnę poveikį, todėl P. Zabarevičius (2002) teigia, jog yra svarbus organizacijos sugebėjimas sukurti atmosferą, skatinančią ieškoti naujų galimybių veiklai vystyti viduje ir išorėje, mobilizuojančią intelektualinius ir materialinius resursus maksimaliems rezultatams siekti, aktyvinančią ir motyvuojančią organizacijos narius tobulintis.

Įmonės kultūra formuojasi visą įmonės gyvavimo laiką. Organizacijos kultūros keitimas – labai sudėtingas, nuoseklumo bei kantrybės reikalaujantis procesas. Kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, kita vertus, ji gali būti formuojama bei keičiama dirbtinai organizacijos darbuotojų, o ypač vadovų (Zakarevičius, 2004). Pokyčiai organizacijos aplinkoje ir jos viduje yra neišvengiami. Šie pokyčiai sąlygoja organizacijos strategijos, struktūrų bei procesų koregavimą. Įmonės struktūros pokyčiai, inovacijų diegimas, aplinkos pokyčiai taip pat veikia kultūros formavimosi procesus. Kaip teigia J. Liedtka (2003), organizacijos sistema bei jos kultūra tiesiogiai turi įtakos organizacijos veiklos sėkmei. (cit. Calton ir kt., 2003). S. P. Robbins (2005) nuomone, organizacijos kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai:

- pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai;
- atrankos procesas;
- vadovavimo stilius;
- socializacijos procesas.

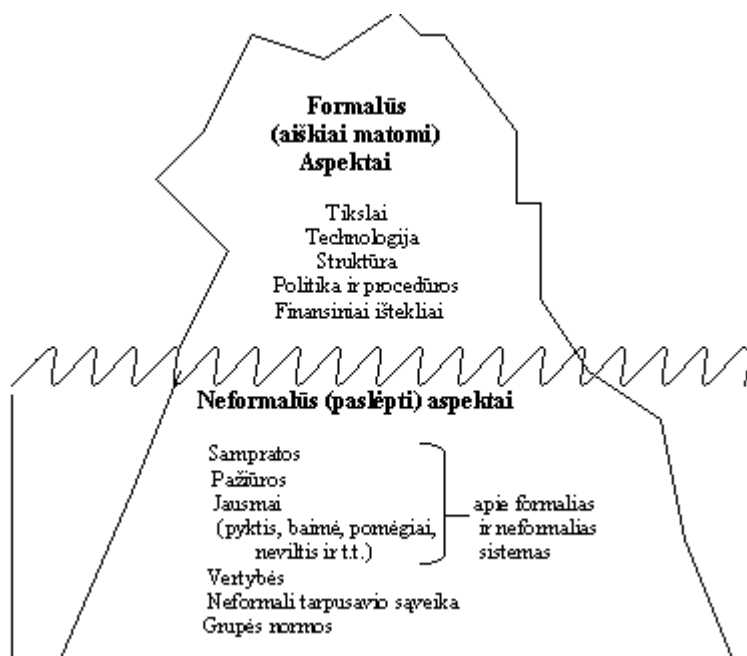
J. Palidaukaitė (2001) taip pat sutinka, jog su organizacijos kultūra darbuotojai susipažįsta socializacijos procese. Autorė išskyrė, jog socializacija – tai nuolatinis asmens prisitaikymo (adaptavimosi) prie aplinkos procesas, kuris prasideda dar vaikystėje ir tęsiasi visą gyvenimą (J. Palidaukaitė (2001)).



Šaltinis. G. DUBAUSKAS (2006).. Organizacijų elgsena. (p. 22)

2 pav. Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai

Įmonės kultūra pasižymi tam tikromis charakteristikomis. S. P. Robbins (2005) teigimu įstaigos kultūrą geriausiai apibūdina šios pagrindinės charakteristikos: asmeniniai indėliai, iniciatyvos, rizika, kryptingumas, integracija, bendravimas. Išsamiau minėtas įmonės charakteristikas analizuoja G. Dubauskas (2006): asmeninė iniciatyva, rizikos tolerancija, kryptingumas, integracijos laipsnis, vadovų parama, kontrolė, identiškumas, atlygio sistema, konfliktų tolerancija, bendravimas. S. P. Robbins (2005) organizacijos kultūrą lygina su ledkalniu, kur aiškiai atsiskleidžia svarbiausi organizacijos kultūros aspektai. (žr.pav. nr. 4). Paviršiuje matyti aiškūs arba atviri aspektai – oficialiai išreikšti organizacijos tikslai, technologija, struktūra, politika ir procedūros bei finansiniai ištekliai. Po paviršiumi slūgso uždari, arba paslėpti aspektai – neformalus organizacijos gyvenimo aspektai. Į juos įeina bendrosios sampratos, požiūriai ir jausmai, taip pat bendras supratimas apie žmogaus prigimtį, žmonių santykių prigimtį bei ką organizacijos gali ir prisimins.



Šaltinis: STEPHEN, P. ROBBINS. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas, 2005. (psl. 287)

3 pav. Organizacijos kultūros „ledkalnis“.

Organizacijos kultūra, kuri yra suvokiama kaip prielaidų, vertybių, požiūrių, normų ir elgsenos, vyraujančios organizacijoje, visuma yra priskiriama prie neapčiuopiamojo, intelektualaus turto ((Purlys, 2009). Įmonės kultūra gali būti labai skirtinga. Organizacija, turinti išreikštą kultūrą, turi ir išskirtinį veiklos stilių, kurį atpažįsta kiti bei turi visiems jos nariams priimtinas ir žinomas elgsenos normas. Kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali, todėl nėra nei „geros“, nei „blogos“ kultūros. Svarbu, kad ji atitiktų įmonės siekius ir padėtų juos įgyvendinti. Keisti kultūrą reikia tuomet, kai ji trukdo įmonei siekti užsibrėžtų tikslų. Organizacijos kultūra gali būti stipri ar silpna (Palidauskaitė, 2001). A. Sakalas (2003) taip pat pritaria, jog stipri kultūra yra sąmoningai priimama daugumos darbuotojų, ir jie nenukrypstamai vadovaujasi jos nuostatomis asmeniniame gyvenime ir darbinėje veikloje. Autorius taip pat pažymi, jog vienoje organizacijoje vienu metu gali egzistuoti kelios subkultūros, būdingos tam tikros orientacijos darbuotojų grupei (profesinei, socialinei, kvalifikacinei).

Kasiulio, Barvydienės (1998), Handy (1985) nuomone, yra skiriami keturi organizacijos kultūros tipai: Jėgos (galios) kultūra; šia kultūra besiremiančioje organizacijoje vyrauja vienas individas (vadovas arba savininkas) arba asmenų grupė (centras), kurių rankose sutelkiama sprendimų priėmimas ir kontrolė. Vaidmenų kultūra; čia pagrindinis vaidmuo

tenka centrui (vadybininkų grupei), kuris priima galutinius sprendimus, remdamasis aiškiai apibrėžta procedūrų sistema ir bendravimo taisyklėmis. Užduočių kultūra; tokiu stiliumi besivadovaujanti organizacija paprastai telkiasi įgyvendinti nustatytą projektą (užduotį). Asmenybių kultūra; čia svarbiausia interesų sfera – individas, o organizacija pakenčiama tiek, kiek užtikrina palankią aplinką naudingam tikslui pasiekti.

Atsižvelgiant į tai, jog stipri organizacijos kultūra yra svarbus organizacijos efektyvumo veiksnys, siekiant organizacijos veiklos kokybės yra aktualu kurti integruotą organizacijos kultūrą, grįstą atskirų darbuotojų grupių interesų derinimu (Sakalas, 2003). Svarbu ne akcentuoti egzistuojančių subkultūrų skirtumus, tačiau neprarandant kiekvienos subkultūros geriausių bruožų, susiformavusių tradicijų suderinti geriausius subkultūrų bruožus, perkeliant geriausius subkultūrų bruožus į bendrąją organizacijos kultūrą.

Stipri įmonės kultūra yra aktuali visose įmonėse, tačiau ji tampa itin aktuali tarptautinio verslo kontekste. Kaip teigia R. Doussard (2008), stipri kultūra yra būtina stipriai kompanijai. Atsižvelgiant į tai, jog tarptautinėse organizacijose itin svarbu išmanyti ir įvertinti tautų kultūrų skirtingumą. D.M. Vyšniauskienė ir kt. (2003) akcentuoja, jog siekiant efektyviai organizuoti tarptautinės įmonės veiklą, svarbu gebėti efektyviai bendrauti su tiekėjais, partneriais, su užsieniečiais pirkėjais ir darbuotojais, gebėti vesti derybas; numatyti socialinės elgsenos tendencijas, galinčias veikti kompanijos operacijas užsienyje; suprasti etinius standartus bei socialinės atsakomybės standartus įvairiose šalyse; numatyti, kaip kultūrų skirtumai paveiks pirkėjo reakciją į reklamą ir kitas pasiūlos formas. Kaip teigia J. Palidaukaitė (2001), organizacijos kultūra gali būti vieninga ar susiskaldžiusi. Kultūrų skirtumai gali tapti labai svarbia verslą stimuliuojančia ar žlugdančia priežastimi vien dėl kelių iš paminėtų nuostatų. Tarp jų nenurodytos tokios svarbios priežastys, kaip visuomenės raštingumo ir informuotumo lygis, jos konservatyvumas ir naujovių priėmimas. (Vyšniauskienė ir kt. 1999).

Apibendrinant galima teigti, jog įmonėje kultūros formavimosi procesus lemia organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai, vadovavimo stilius bei socializacijos procesai. Įstaigos kultūrą geriausiai apibūdina šios pagrindinės charakteristikos: asmeniniai indėliai, iniciatyvos; rizika, kryptingumas, integracija, bendravimas, kontrolė, identiškumas.

Šios charakteristikos atskleidžia tarptautinės įmonės gebėjimus reaguoti į aplinkos pokyčius, įmonės valdymo tradicijas bei patirtį, veiklos kryptingumą bei komunikacines galimybes.

1.2 Komunikacijos valdymo procesas tarptautinėje organizacijoje

Komunikacijos organizacijoje samprata. XXI amžiuje, vykstant socialiniams, politiniams, ekonominiams pokyčiams, bei siekiant stiprinti bendradarbiavimo ryšius tarp organizacijų, institucijų vis aktualesnė tampa komunikacijos sąvoka. Žinių visuomenės kontekste, sėkminga komunikacija yra traktuojama kaip efektyvios organizacijos veiklos sąlyga. Komunikacijos efektyvumas įgauna ypatingą reikšmę organizacijose, nes organizacijos tampa sudėtingesnės struktūrinio ir technologinio požiūriais, auga organizacijos vidaus ir išorės informacijos srautai. Besikeičianti aplinka reikalauja iš organizacijos greitų pokyčių, kurie neįmanomi be efektyvios komunikacijos (Mamedaitytė, 2003).

Komunikacijos fenomeną ir skirtingus jos aspektus atskleidė mokslininkai, Lymantaitė (2009), Gudonienė (2006), H.T., J.F.A. Stoner, R. E. Freeman, D.R. Gilbert (1999) ir kt.

Plačiąja prasme - komunikacija - tai bendravimo, keitimosi patyrimu, mintimis, išgyvenimais procesas. Tai – žinių sklaida tarp organizacijos skyrių ir darbuotojų. (Lymantaitė, 2009). Panašią komunikacijos sampratą pateikia Baker (1991), kuris komunikaciją sieja ne tik su informacijos sklaida, bet ir su suvokimo aspektu. Autorius komunikaciją apibrėžia kaip procesą, kurio metu nustatoma, ar informaciją siuntėjas ir gavėjas suvokia tapačiai, ar skirtingai. A. Večkio (2007) nuomone, komunikacija suprantama kaip informacijos perdavimas tarp dviejų partnerių, partnerio darbo kontrolė ir jo būsenos keitimas. Galima teigti, jog komunikacija gali būti traktuojama kaip efektyvios organizacijos veiklos sąlyga nes tik tiksli, efektyvi dalykinė komunikacija lemia organizacijos vystymąsi. Dažnai terminas „komunikacija“ yra painiojamas su terminu „bendravimas“, tačiau V. Baršauskienė (2002) pažymi, jog terminas „komunikacija“ daugiau akcentuoja ryšio tarp subjektų mechanizmą, formą, informacijos perdavimo būdus, kanalus ir yra vartojamas nagrinėjant organizacijos veiklą. Komunikacijos kaip proceso apibūdinimą pateikia S. Mamedaitytė (2003): „Komunikacija, tai yra nenutrūkstamas, nebaigtinis ir integralus procesas. Komunikacija reiškia dalijimąsi (lot. communicatio – pranešimas, suteikimas; communico – darau bendrą, bendrauju), tai yra žmonių bendravimas, informacijos ir žinių perdavimas, keitimasis patyrimu, mintimis, idėjomis, įsitikinimais bei elgesiu.

Komunikacija yra būdas sukurti ir palaikyti ryšius tarp atskirų įmonės padalinių, spręsti kylančias problemas bei dalintis informacija. V. Gudonienė (2006) tai įvardija kaip viena svarbiausių organizacijos funkcija, šalia finansų valdymo, planavimo, gamybos,

logistikos valdymo ir kt. Komunikuojant ugdoma didesnė darbuotojo atsakomybė, skatinamas jo profesinis bei psichologinis įsijungimas į įmonės gyvenimą, nuolat gaunama informacija padeda organizacijos nariui tapti labiau psichologiškai į ją integruotu.. Tačiau Augustinaitis (2006) teigia, kad išskirtinis organizacinės komunikacijos požymis yra tas, jog komunikacija traktuojama kaip santykinai uždara sistema. Tai reiškia, kad komunikacija organizuojama kaip atskiras organizavimo sektorius ir nesiekia daryti įtaką veiklos veiksmingumui V. Žemaitis (1992) komunikacijos funkcijas organizacijoje klasifikuoja taip:

- komunikacinė,
- reguliacinė,
- kontaktinė.

Autoriaus nuomone, komunikacinė funkcija akcentuoja informacijos perdavimą, pasikeitimą žiniomis, patirtimi bei informacijos priėmimą ir suvokimą. Reguliacinė funkcija pabrėžia įtaką aplinkiniams žmonėms: draugams, verslo partneriams, bendradarbiams, siekiant išsaugoti ar daryti įtaką jų elgesiui, aktyvumui, požiūriui į vertybes. Ši funkcija skatina tam tikros žmonių grupės veiksmus, turi įtakos jų aktyvumui, kūrybai, iniciatyvai. Kontaktinė funkcija siejama su įprastiniu žmonių tarpusavio santykių palaikymu, savitarpio supratimu. Bendraujant sprendžiamos iškilusios problemos, ieškoma būdų joms pašalinti, keičiamasi nuomonėmis, įgyjama patirties, sužinomos naujienos, dalijamasi idėjomis ir t.t.

O'Malley (1996) išskiria keturias svarbias organizacijos komunikacijos funkcijas: kontrolės, motyvacinė, emocinės išraiškos, informacinė (O'Malley, 1996). Pasak D.Tourish ir kt. (2004), organizacinė komunikacija atlieka tarpininko vaidmenį tarp organizacijos valdymo, ketinimų, intencijų ir jų įgyvendinimo. Komunikacija veikia, kaip dialogas transformuojantis organizacijos valdymą, ketinimus ir intencijas į efektyvią veiklą (Tourish ir kt., 2004). Organizacijų veiklos praktikoje komunikacija svarbi kaip įrankis, įgalinantis perduoti informaciją bendraujant, arba kaip būdas priimti žinias. Menas efektyviai komunikuoti visuomenėje daugeliu atvejų gali būti sėkmės garantu.

S. Mamedaitytės (2003) nuomone, komunikacija yra vienas svarbiausių organizacijos ryšių su visuomene, aspektas ir yra šiuolaikinės organizacijos veiklos esmė. Pasak autorės, organizacijos ryšiai su visuomene yra vienas iš būdų kuriais organizacija prisitaiko prie pokyčių ir juos priima, suderina skirtingus ir konfliktuojančius požiūrius, vertybes, idėjas, institucijas ir individus.

Komunikacijos tipai organizacijoje. Kiekviena organizacija, atsižvelgiant į jos veiklos pobūdį, statusą visuomenėje, atliekamas funkcijas bei turimą patirtį komunikuoja jai priimtinais būdais. Komunikacijos procesas nėra griežtai reglamentuotas, jam būdinga

skirtingų komunikacijos procesų įvairovė ir sintezė. V. Gudonienė (2006) akcentuoja, jog komunikacija šiandienos organizacijose privalo keistis/kisti kartu su organizacijoje vykstančiais pokyčiais. Galima teigti, jog komunikacija efektyvi bus tik tuomet, jei ji atlieps kintančius organizacijos poreikius palaikomų ryšių kontekste.

S. Mamedaitytė (2003) išskiria tokius komunikacijos organizacijoje elementus: autorės nuomone komunikaciją sudaro kinetika, ženklai, kalba), vaizduojamoji komunikacija bei garsiniai įrašai. F.S. Butkus (1996) pažymi, jog nagrinėjant techniškąją komunikacijos proceso pusę, skiriamos informacinės technologijos: asmeninis pokalbis, pokalbis telefonu, elektroninis paštas, laiškas, tarnybinis pranešimas (raštu) ir suvestinė (ataskaita). Įvairus gali būti bendravimas organizacijos viduje: tarp atskirų valdymo lygių, tarp vieno lygio padalinių, tarp vadovo, pavaldinių ir darbo grupių, neformalus bendravimas per pertraukas, po darbo, išėiginėmis dienomis ir t.t.

Komunikacija gali būti labai įvairi – intrapersonalinė (vidinė), interpersonalinė (tarp dviejų individų), grupinė, organizacinė, viešoji, masinė, tarpkultūrinė; ji gali būti paprasta ir sudėtinga, formali ir neformali, verbalinė (tai yra kalba) ir neverbalinė (tai yra elgesys), tiesioginė ir netiesioginė. J. Guščinskienė (1999) komunikaciją klasifikuoja, atsižvelgiant į komunikacijos vyksmo aplinką: tai išorinė ir vidinė komunikacija.

Vidinė komunikacija vyksta organizacijos viduje. Pirminė vidinių komunikacijos kanalų organizacinė funkcija yra suteikti galimybę vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis (pateikti darbuotojams darbo instrukcijas, nurodymus, informaciją apie darbo įvertinimą, darbo veiklos koordinavimą, skatinant 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. Tai informacijos sklaida organizacijos viduje (Lymantaitė, 2009). Vidiniais organizacijos kanalais užtikrinamas organizacijos funkcionavimo stabilumas. Vidinė komunikacija tai pagrindinė vadovo darbo priemonė pokyčiams įgyvendinti. Vidinė komunikacija yra daugialypė. S. Mamedaitytė (2003) taip pat akcentuoja, jog organizacijoje komunikacija vyksta tiek organizacijos, tiek grupės ar asmeniniuose lygmenyse. Galima teigti, jog tokį komunikacijos procesų diferenciovimą išskiria daugelis komunikacijos fenomeną tyrusių mokslininkų (K. Lymantaitė (2009), P. Jucevičienė (1994), L. J. Rosen ir kt. (2009).

Komunikacijos aprėptį visuose organizacijos funkcionavimo lygiuose taip pat akcentuoja V. Gudonienė (2006), ypatingą dėmesį skiriant organizacijos komunikacinei aplinkai. Autorės nuomone, komunikacinė organizacijos aplinka yra vadybos instrumentas, kuriuo įgyvendinama harmoninga visų organizacijos vidinės ir išorinės formų raida, jų

veiksmingas naudojimas siekiant sukurti palankų klimatą megzti ir palaikyti santykius su visomis interesų grupėmis, nuo kurių priklauso organizacijos veikla. Komunikaciją organizacijoje kaip “vadybos instrumentą” taip pat atskleidžia (Cornelissen ir kt., 2006). Galima teigti, jog remiantis minėtais autoriais, komunikacija organizacijoje yra būdas (įrankis) siekti organizacijos veiklos kokybės, patenkinant visų interesų grupių poreikius. Analizuojant komunikacijos svarbą organizacijos veiklai, išryškėja, jog komunikacija turi būti vientisas, nuoseklus, integralus procesas, nes pavienių komunikacinių veiksmų efektyvumas yra gana menkas.

Išorinė komunikacija vyksta tuomet, kai informacija perduodama tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį. Organizacijos rūpinasi informacija, kurią siunčia tokiems įtaką darantiems asmenims kaip vartotojai. Organizacijos privalo atsižvelgti ir iš anksto numatyti rinkos, komunikacijos technologijų pokyčius, taip pat socialinę ir technologinę aplinką. Svarbu, kad organizacijos patikrintų savo organizacinę ir komunikacijos strategijas, o esant poreikiui keistų jas atsižvelgiant į kintančias aplinkos sąlygas.

S. Mamedaitytė (2003) teigia, jog komunikacija organizacijos viduje vyksta *formaliais ir neformaliais* kanalais. Kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą struktūrą, kurios rėmuose realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai. Informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais griežtai atitinka organizacijos hierarchinę struktūrą. Neformalūs kanalai yra susiję su organizacijose egzistuojančiais „gandų tinklais“.

Komunikacijos efektyvumas tarptautinėje organizacijoje. Efektyvumas yra viena reikšmingiausių šiuolaikinėje rinkoje veikiančių organizacijų konkurencinio pranašumo sąlygų (Bagdonienė ir kt., 2005). Dažnai efektyvumo sąvoka yra tapatinama su kokybės sąvoka. Kokybė – tai produkto ar paslaugos ypatumų ir charakteristikų visuma, suteikianti galimybę patenkinti išreikštus ar menamus poreikius (Janušonis ir kt., 2004). Daugelio sričių kokybės samprata ilgą laiką buvo tarsi savaime suprantama, bet kartu ir sunkiai aptariama sąvoka. Analizuojant pačią kokybės koncepciją, bet kurioje organizacijoje galima ją apibrėžti kaip metodų rinkinį, kuriuo pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo veiksmingiau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama paslaugas ir mažindama kaštus. Tai viena naujausių ir efektyviausių kokybės vadybos koncepcijų, kuri leidžia nuolat tobulinti organizavimo procesus (Stancikas ir kt., 2004). Geriau kokybės sampratą aprašo G. Baecker, kuris kokybę išskirsto:

- 1) Struktūrinė kokybė - pagrindinės sąlygos, pagal kurias teikiama paslauga;

- 2) Proceso kokybė reiškia į asmenis orientuotų paslaugų teikimo būdus ir apimtį;
- 3) Rezultato kokybė nusako laipsnį, kuriuo pasiekiamas paslaugų tikslas, atsižvelgiant į jų teikėjo ir gavėjo pasitenkinimą. (Baecker ir kt., 2000)

Visuotinės kokybės vadybos organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų arba paslaugų kokybę ir mažindama kaštus (Bučiūnienė, 1998). Taigi, šiandien kokybė - tai nuolat gerėjantys produktai ir paslaugos. Tai reiškia, kad viską privalu gerai daryti iš karto, o ne paskui taisyti defektus (Pociūtė ir kt., 2005). Kaip teigia Vilké ir kt. (2009), tarptautinių įmonių vystymosi sąlygų vystymuisi turi įtakos darbuotojų kvalifikacijos lygis, mokslinio potencialio koncentracija, inovacijų diegimas, vietinių išteklių naudojimas, tiesioginių užsienio investicijų apimtys, įmonių konkurencingumo padidėjimas.

Kiekviena organizacija pasižymi savita kultūra, veiklos specifika, vertybėmis bei komunikavimo būdais. Šiandienos organizacijose lieka aktualus tradicinis, hierarchinis „iš viršaus į apačią“ vidinės komunikacijos modelis ir kiti komunikacijos modeliai. Organizacinė komunikacija apima du siekius, tikslus. Pirmasis išreiškia komunikaciją, kaip darbuotojų informavimą, apie jiems pavestų užduočių ir kitų klausimų susijusių su organizacija, vykdymą bei sprendimą. Antruoju atveju, organizacinės komunikacijos tikslas išreiškiamas per organizacijos vieningos bendruomenės sukūrimą, socialinio identiteto raišką (Tucker ir kt., 2006).

Komunikacijos valdymo procesas. V. Damašienė ir kt. (2002) teigia, kad „kiekvienam vadovui būtina išmanyti žmonių valdymo mokslo pagrindus – išnagrinėti žmogaus ir kolektyvinio darbo psichologiją, turėti pedagogikos, etikos žinių ir mokėti šias žinias panaudoti“. Greta to ji teigia, kad „vadovas, blogai pažįstantis žmones, nesidomintis jų interesais, nežinantis jų nuotaikų bei nuomonių, t.y. nežinantis jų psichologijos, negebės rezultatyviai bendrauti su pavaldiniais“. Galima teigti, jog sėkminga komunikacija yra viena iš valdymo priemonių, būtinų efektyviai organizacijos veiklai. Tai tampa itin aktualiau, jei įmonę sudaro padaliniai, esantys skirtingose vietose (keliose šalyse, miestuose ir pan.), jei tos pačios įmonės darbuotojai kalba keliomis kalbomis. Sėkmingas įmonės darbuotojų komunikacijos užtikrinimas – labai atsakingas darbas, dažniausiai tenkantis įmonės administracijai. Komunikacijos valdymo poreikis itin išryškėja vykstant pokyčiams: vadovų, personalo kaita, naujų įmonės filialų atidarymas/uždarymas, diegiamos inovacijos (naujos sistemos, įvedami nauji apskaitos standartai, keičiamas elgesio kodeksas ir pan.). Siekiant optimalių organizacijos veiklos rezultatų, komunikacijos valdymo pobūdis turi būti susietas su organizacijos valdymo kultūra. Organizacijos, atsižvelgiant į jų

veiklos pobūdį bei turimą patirtį, taiko skirtingus komunikacijos valdymo metodus, tačiau praktikoje efektyviai valdyti komunikaciją yra pakankamai sudėtinga. Tapinienė (2006) išskyrė bendrus bruožus, būdingus efektyviam komunikacijos valdymui:

- Vadovaujantieji asmenys laikomi pagrindine tiksline auditorija ir informacijos skleidėjais, jie reguliariai teikia komunikacijos pasiūlymus, patarimus aukščiausiems vadovams.
- Bendrovė turi ir įgyvendina komunikacijos ir vidinės komunikacijos strategiją.
- Bendrovė atvirai bendrauja su darbuotojais, informuoja apie verslo planus ir uždavinius, teikia informaciją apie jiems įtakos turėsiančius pokyčius.

Autorė pažymi, jog tam, kad komunikacija būtų efektyvi, turi būti pasiekti svarbiausi tikslai:

1) Visi organizacijos nariai savo elgesiu turi prisidėti prie tokio kompanijos įvaizdžio kūrimo, kokį nori matyti organizacijos vadovai. Darbuotojai turi būti organizacijos ir jos prekių ženklo ambasadoriai.

2) Darbuotojai turi dirbti kokybiškai ir patenkinti klientų poreikius.

E. Robertson (2006, cit. Tapinienės) komunikacijos valdymo kokybę susiejo su logistika, dėmesiu, aktualumu ir poveikiu.

1. Logistikos lygmuo. Profesionali komunikacija gali vykti tik tuomet, jei logistika veikia be priekaištų: komunikacijos procesai vyksta laiku, komunikacijos kanalai ir priemonės yra tinkami esamai situacijai.

2. Dėmesio lygmuo. Informacijos turinys ir forma turi būti aiškūs informacijos gavėjams, turi patraukti dėmesį.

3. Aktualumo arba "kas man iš to" lygmuo. Komunikacija turi būti susijusi su darbuotojo aplinka, konkrečiu jo darbu, ji turi atsakyti į klausimą, kodėl šie pokyčiai jam bus naudingi arba kodėl jis turi skirti papildomo laiko tam tikriems darbams atlikti. Įmonės misijai, vizijai ir tikslams reikia suteikti prasmę, kad jais darbuotojas galėtų remtis kiekvieną dieną, kad dirbdamas galėtų įgyvendinti savo idėjas, kad jam nebūtų gėda dėl kompanijos veiksmų ir pan.

4. Poveikio lygmuo. Siekiama pakeisti darbuotojo mąstymą (komunikacija turi įtikinti, kad pokytis yra naudingas), stiprinti išsipareigojimą organizacijai (darbuotojas palaiko

organizacijos tikslus), veiksmus (darbuotojas imasi tokių veiksmų, kurie leidžia organizacijai įgyvendinti savo tikslus).

Cornelissen, J., Bekkum, T., Ruler, B. (2006) pažymi, jog komunikacija pagal efektyvumą gali būti skirstoma į tris lygius:

2. **lygis – tiesioginė efektyviausia.** Pasikeitimas informacija vyksta tiesioginio kontakto metu, naudojant verbalinius (žodinius) ir neverbalinius simbolius, t.y. (akis į akį). Momentinis grįžtamasis ryšys užtikrina efektyvios komunikacijos procesą;

3. **lygis - mažiau efektyvi.** Komunikacijos partneriai atskirti erdvėje ir sąlyginai laike (telefonas, el. p.).

4. **lygis - netiesioginė (sudėtingiausia) - rašytinė komunikacija (pašto paslaugos).** Partneriai atskirti laike ir erdvėje. Nėra momentinio grįžtamojo ryšio.

Markevičienė (2004) teigia, jog kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą struktūrą, kurios rėmuose realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai. Informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais griežtai atitinka organizacijos hierarchinę struktūrą. J.Fiske (1998) taip pat pažymi, jog organizacijoje komunikacija gali vykti formaliais ir neformaliais kanalais.

Formalus komunikacijos kanalas – tai komunikacijos priemonė, patvirtinta ir, ko gero, kontroliuojama vadovų. Pavyzdžiai gali būti kompiuterinė vidaus tinklo sistema, vietinis radijo ir telefoninis ryšys, informaciniai biuleteniai, reguliarios ataskaitos, bendradarbių pasitarimai ir pokalbiai bei tarnybiniai pasitarimai ir pokalbiai. Neformalus kanalai yra kiekvienoje organizacijoje egzistuojantys gandų tinklai.

Kaip matyti, komunikacijos valdymas yra daugialypis procesas, apimantis organizacijos gebėjimus efektyviai panaudoti turimus resursus bei planuoti savo tikslus, panaudojant komunikaciją.

Apibendrinant galima teigti, jog komunikacija yra nenutrūkstamas, integralus procesas, kurio metu sukuriami ir palaikomi ryšiai tarp organizacijos narių, tarp organizacijos ir visuomenės keičiantis informacija, patirtimi, požiūriais, idėjomis. Komunikacija vyksta nuolat ir yra tiek individo, tiek organizacijos siekis ir egzistavimo būdas. Jis padeda individams ir organizacijoms prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir pagrįstas tuo, kad socialinė, ekonominė, kultūrinė organizacijos raida yra neatsiejama nuo kiekvieno organizacijos nario komunikacijos kompetencijos plėtotės ir augimo. Komunikacija yra apibūdinama kaip žmonių bendravimas, informacijos ir žinių perdavimas, keitimasis patyrimu,

mintimis, idėjomis, įsitikinimais bei elgesiu. Komunikacija organizacijose vyksta nuolat, jos pobūdis priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio, funkcijų, valdymo struktūros bei kultūros. Pagal komunikacijos apimtį skiriama išorinė ir vidinė komunikacija; pagal informacijos sklaidos kanalus – formalioji ir neformalioji komunikacija. Komunikacijos valdymas užtikrina komunikacijos efektyvumą, ir yra siejamas su vadovo kompetencija ir gebėjimais organizuoti komunikacijos valdymo procesą.

1.3. Tarptautinės įmonės kultūros svarba komunikacijos valdymui

Kiekviena organizacija veikia tam tikroje erdvėje, laikosi aplinkos keliamų reikalavimų, nuolat kinta dėl vykstančių procesų ir joje veikiančių žmonių indėlio. Įmonės kinta bei tobulėja dėl mikroaplinkos reiškinių: prieštaravimų tarp savo padalinių, komandų, visos organizacijos tikslų, vertybių ir kt. Minėti veiksniai ryškiausiai atsispindi organizacijos kultūroje, kuri yra itin svarbi sąlyga tarptautinės įmonės veikloje, kur susiduria skirtingi interesai, skirtingos vertybės, lūkesčiai. Tarptautinė komunikacija nagrinėja santykį tarp žmonių, priklausančių skirtingoms kultūroms. Dažnai ji apibrėžiama kaip komunikacija tarp atskirų individų, kurie save identifikuoja kaip skirtingus kultūrinio pagrindu nuo kitų (Petkevičiūtė ir kt., 2005). Taigi, komunikacijos valdymas tampa svarbiu iššūkiu organizacijoms, siekiančioms veiklos kokybės bei rezultatų.

G. Dubauskas (2006) pažymi, kad viena iš fundamentaliausių kokybių, lemiančių organizacijos elgseną, o taip pat ir organizacijos valdymą, yra organizacijos kultūra. V. Kučinsko (2007) nuomone, pačiais bendriausiais bruožais kultūra – tai pavienių individų ir kolektyvų materialinė bei dvasinė pažanga; kultūra traktuojama kaip viena iš etiškų sprendimų veiksmų etiškos elgsenos modelyje. Analizuodamas įmonės kaip organizacijos kultūrą, V. Kučinskas (2007) akcentuoja, jog kultūra yra organizacijos narių elgesio normų, vertybių, požiūrių bei įsitikinimų visuma. Galima teigti, jog autoriaus minėtos organizacijos kultūros dedamosios dalys turi įtakos viena kitai, taip suformuodamos savitą tarptautinės organizacijos komunikacinę aplinką.

J. Kasiulis ir kt.. (2005) taip pat akcentuoja, jog organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad susietų jos narius, sukurtų bendrą suvokimą bei apsaugotų nuo susvetimėjimo, nes autorių teigimu, kultūra yra glaudžiai susijusi su organizacijos vertybėmis, o kultūros efektyvumas priklauso nuo vertybių prigimties. Kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra

palaikoma organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Jucevičienė, 1996). Tuo tarpu R. Matkevičienė (2003) akcentuoja sėkmingos komunikacijos su vartotoju svarbą, gebėjimą suprasti vartotojo dalyvavimo komunikacijoje motyvus. Autorė teigia, jog šiuolaikinė organizacijos kultūra pasižymi ekspresyviu turiniu, kuris yra sukuriamas taikant efektyvias marketingo priemones, paverčiant komunikaciją pramoga ir kuris yra vartojamas suteikiant komunikacijos pranešimo gavėjui pasitenkinimą (Matkevičienė, 2003). Įmonės valdymo procese komunikacijos svarbą taip pat akcentuoja ir V. Janušonis (2000), kuris pagrindinį dėmesį skiria valdymo subjekto ir visos organizacijos informacinei elgsenai. Išanalizavus autorių pateiktus organizacijos kultūros apibrėžimus skirtinguose kontekstuose, galima teigti, jog visose organizacijose esminis kultūros elementas yra žmogus – darbuotojas ir jo ryšys su kitais darbuotojais, nes kiekviena organizacija yra nuolat besikeičianti socialinė, kultūrinė institucija, kurios pamatas yra individai (Lymantaitė, 2009). Efektyvi komunikacija yra būdas išlaikyti organizacijos vientisumą, mobilumą bei strategiją, tačiau ji neįmanoma be komunikacijos valdymo.

Komunikacijos valdymas yra procesas, kuriuo yra siekiama organizacijoje optimaliai koordinuoti informacijos išteklius ir komunikacijos kanalus. Komunikacijos valdymo tikslas yra sukurti veiksmingą komunikaciją, t.y. kad komunikacija leistų pasiekti organizacijos tikslus ir sykiu būtų ekonomiškai naudinga. V. Gudonienės (2006) teigimu, svarbiausi komunikacijos valdymo veiksniai organizacijoje yra tikslinių grupių interesų nuostatų organizacijos atžvilgiu suvokimas ir organizacijos prisistatymas, tapatybė, pasireiškianti elgesiu, simboliais ir pranešimais. Šiuo atveju, remiantis minėta autore, komunikacijos organizacijoje valdymas reiškia tai, kad prireikus organizacija gali keisti savo komunikacijos strategiją bei formuoti ją įvertinus organizacijos esmines charakteristikas.

Viena svarbiausių tarptautinės organizacijos ypatybių yra kultūrinė įvairovė. Šiandien daugelyje organizacijų dirba skirtingų kultūrų žmonių. Įvertinti ir valdyti multikultūrinės bendruomenės inicijuotus pokyčius yra pakankamai sudėtinga, tačiau kai kurie autoriai teigia, jog multikultūrinės bendruomenės kūrimas organizacijoje pačiai organizacijai yra labiau teigiamas nei neigiamas. Tai galimybė į organizacijos veiklą įvesti naujoves, kūrybiškumą bei kitokią patirtį. Kaip teigia L. Žitkus (2006), kokie kultūrai būdingi valdymo instrumentai nusistovės tarptautinėje įmonėje, priklausys nuo „ateinančios“ kultūros atstovo noro ir sugebėjimo primesti savo metodus ir instrumentus bei „priimančios“ kultūros atstovų noro ir sugebėjimo absorbuoti tai, kas jų manymu priimtina ir naudinga. Taigi, pagrindinis uždavinys nagrinėjant tarpkultūrinę komunikaciją, – nustatyti ir analizuoti bendravimą tarp žmonių,

priklausančių skirtingoms kultūrų grupėms. Įvairių kultūrų žmonės naudojami skirtingomis vertybių sistemomis, tikėjimais ir tam tikromis jiems bendromis kultūros normomis, kurios sukonstruoja tam tikrą tik tos kultūros nariams būdingą realybę. Analizuojant tarpkultūrinę komunikaciją organizacijoje, svarbu įvertinti ir pačią kultūrą. Kultūra yra visada kolektyvo fenomenas, nes iš dalies tai pasidalijimas informacija su žmonėmis, kurie anksčiau gyveno toje pačioje socialinėje aplinkoje (Dubauskas, 2006). A. Večkys (2007) akcentuoja, jog vis daugiau organizacijų pradeda pripažinti kultūrinių skirtumų ypatybes, tačiau jos vis dar stebėtinai mažai žino, kaip jas valdyti. Organizacijos, kurios priima įvairių kultūrų strategiją, gali padėdamos papildomų pastangų pasiekti sinergetinį efektą, t.y. tapti galingesnės, palyginti su atskirų nacionalinių struktūrų galimybių suma.

Geriau suprasti kultūrinius barjerus ir jų padarinius skirtingų kultūrų bendravimui galima išnagrinėjus kultūrų koncepcijas.

A. Pruskus (2007) teigia, jog kultūros skiriasi pagal konteksto daromą įtaką prasmei, kurią žmonės sieja su tuo, kas buvo pasakyta ar parašyta autoriaus. Tokios šalys kaip Kinija, Vietnamas ir Saudo Arabija yra didelę reikšmę kontekstui teikiančios kultūros. Čia bendraujant su kitais žmonėmis labai daug dėmesio skiriama nežodiniams arba subtiliems su intuicija susijusiems signalams. Tai, kas nepasakyta, gali būti svarbiau už tai, kas pasakyta. Šiose kultūrose komunikuojant didelę reikšmę turi žmogaus oficialus statusas, jo visuomeninė padėtis ir reputacija. Ir priešingai, Europos ir Šiaurės Amerikos žmonės yra mažą reikšmę kontekstui teikiančių kultūrų atstovai. Jiems pirmiausia žodžiai perteikia prasmę. Kūno judesiai ar oficialūs titulai yra antraeilis dalykas, palyginti su išstartais ar parašytais žodžiais (Baršauskienė, 2002). G. Moorheadas ir R. W. Griffinas (cit. Dubausko, 2006), 60 šalių apklausę 160 tūkstančių žmonių, išskyrė šiuos pagrindinius kultūros skirtumų požymius:

- Individualizmas - kolektyvizmas
- Dideli valdžios galios skirtumai - maži valdžios galios skirtumai stabilumui
- Maža pirmenybė teikiama stabilumui
- Pozityvizmas/materializmas
- Susirūpinimas žmonėmis/gyvenimo kokybė
- Orientacija į trumpalaikius tikslus /Orientacija į ilgalaikius tikslus

Individualizmas/kolektyvizmas. Individualizmas – tai nuostata, kada žmogus pirmiausia suvokia save kaip individą ir tiki, kad jo nuomonė ir vertybės yra prioritetingos. Kolektyvizmas – tai nuostata, kad grupės ar visuomenės gerovė – visų pirma. Todėl, sėkminga kompanijos veikla labai priklauso nuo organizacijos žmonių (Doussard, 2008). Žmonės,

kultūroje apibūdinami individualistais, savo karjeros siekius iškelia aukščiau organizacijos tikslų ir situaciją paprastai vertina tik iš asmeninių interesų pozicijų. Kultūroje, kurioje dominuoja kolektyvizmas, žmonės iškelia organizacijos tikslus aukščiau savųjų, o alternatyvas bei sprendimus mato kaip savo įtaką organizacijai. Orientacija į valdžią atspindi matą, kuriuo darbuotojai priima idėją, jog yra teisinga, kad organizacijose egzistuoja skirtingi pavaldumo lygmenys. Į aukštą valdžią orientuotoje kultūroje, kurioje vadovas pats priima sprendimus, kiti nariai nekelia klausimų, jie tik paklusniai seka instrukcijomis. Į žemą valdžią orientuotoje kultūroje darbuotojai pripažįsta tam tikrus jėgos skirtumus ir seka vadovo keliu tik tuomet, jeigu yra įsitikinę, kad vadovas teisingas, arba kai jiems grasinama.

Todėl, kaip teigia F. Alston ir kt. (2009), įmonės kultūra ir pasitikėjimas turi svarbią reikšmę organizacijos veiklos našumui. R. Cain (2009) taip pat teigia, jog darbuotojo veiklos kokybė bus geresnė, jei jis jaus pasitikėjimą organizacija.

Taigi, stabilumui teikiama pirmenybė yra matas, kuriuo žmonės priima arba vengia netikrumo jausmo. Tačiau kai kuriuos žmones nestabilumas, kintančios aplinkybės tik paskatina, tačiau kiti nori matyti ir užtikrinti ateitį.

Pozityvizmas/materializmas. Pozityvizmo ir materializmo laipsnis – tai matas, parodantis kultūrinį požiūrį į du polius: 1) jėgą ir pasiekimą; 2) žmones ir jų gyvenimo kokybę. Pavyzdžiui, materialistinės kultūros visuomenės vyrų/moterų vaidmenis apibrėžia daug griežčiau, nei tai daro mažiau į materialistinę kultūrą orientuotos visuomenės (O'Malley, 1996).

Orientacija į ilgalaikius ar trumpalaikius tikslus. Vertybės, pagrįstos ilgalaikiais tikslais, orientuotos į ateitį, į projektus, paremtus ilgalaikiais pelnais, pastovumą ir klestėjimą. Trumpalaikės vertybės labiau orientuotos į praeitį ir į dabartį, t.y. tradicijų gerbimą, socialinius įsipareigojimus. Japonijos, Honkongo ir Kinijos organizacijos ypač pabrėžia ilgalaikius tikslus, Vokietijos pramonės įmonės taip pat yra orientuotos į ilgalaikius tikslus, o JAV, Vakarų Afrikos ir Rusijos organizacijos – į trumpalaikius (Damašienė ir kt., 2002). Komunikacija tarp įvairių kultūrų atstovų tampa svarbi sudarant politinius, ekonominius ir kitokius susitarimus. Taigi nuo kultūrų suvokimo ir sugebėjimo susikalbėti su skirtingų kultūrų atstovais priklauso daugelio organizacijų ir institucijų, pačių valstybių veiklos kritinė sėkmė.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijos kultūra – tai esminių vertybių, vienuodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, turi įtakos jų elgesiui, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius.

Organizacijos kultūra atlieka daug funkcijų, t.y. suteikia organizacijai unikalumo, išskiria organizaciją iš kitų, nes kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos; stiprina bendrumo jausmą, atsidavimą, lojalumą organizacijai, 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.

2. TARPTAUTINĖS ĮMONĖS KULTŪROS POVEIKIO KOMUNIKACIJOS VALDYMOI EMPIRINIS IŠTYRIMAS

Pirmojoje šio skyriaus dalyje apžvelgiama Lietuvos ir užsienio mokslininkų atlikti moksliniai tyrimai, susiję su organizacijos kultūra bei komunikacijos valdymui. Taip pat pateikiama minėtų mokslinių tyrimų duomenų interpretacija, remiantis analizuotomis organizacinės kultūros, komunikacijos teorijomis.

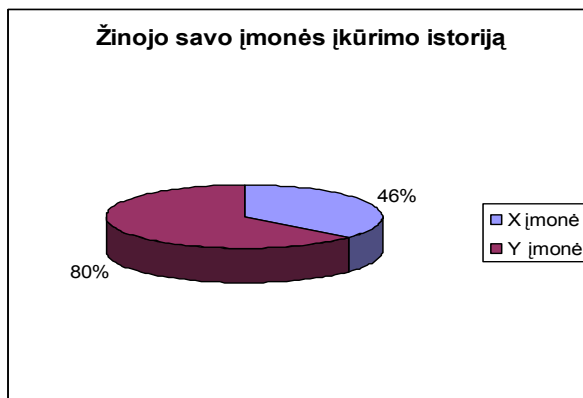
Antroje dalyje, remiantis atskleistais nagrinėtais teoriniais aspektais ir praktinių rezultatų duomenimis, pateikiamas tarptautinės įmonės kultūros poveikio komunikacijos valdymui, modelis.

2.1 Atliktų organizacijos kultūros ir komunikacijos tyrimų rezultatų analizė

Mokslinių tyrimų duomenų analizei atlikti buvo naudotasi literatūroje bei internetinėse duomenų bazėse publikuotais Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimais.

Dauguma autorių (J. Vveinhardt, Nikaitė (2008), J. Tapinienė (2006), R. Hooijberg, F. Petrock (1993) ir kt.) savo atliktuose moksliniuose tyrimuose organizacijos kultūrą tyrė kaip visumą elementų, tokių kaip vertybės, normos, taisyklės, ritualai, simboliai, darbuotojų tarpusavio santykiai ir t.t.

J. Vveinhardt, Nikaitė (2008) organizacijos kultūrą analizavo įmonės vertybių, kaip svarbaus organizacijos elemento, kontekste. Apibendrinus tyrimų duomenis (tyrime dalyvavo 2 stambios viešbučių paslaugų verslo įmonės), paaiškėjo jog organizacijos kultūrą puoselėjančios organizacijos gali tikėtis didesnės sėkmės, kitaip tariant, organizacijos kultūros elementų poveikumas atspindi organizacijos veiklos rezultate. Autorių nuomone, organizacijos kultūros puoselėjimo pastangas atspindi bendros tradicijos, simbolika, organizacijos istorijos žinojimas. Atlikto tyrimo duomenimis, ne visos įstaigos sėkmingai išnaudoja šį organizacijos kultūros aspektą. Tai iliustruoja tyrimo metu gauti duomenys: Iš dviejų tyrime dalyvavusių įmonių „X“ įmonės išsamiai ar bent iš dalies savo įmonės įkūrimo istoriją žinojo po 46% darbuotojų, kai tuo tarpu kitoje įmonėje („Y“) net 20% darbuotojų visiškai nežinojo savo įmonės istorijos (žr. 4 pav.); 27% įmonės „X“ darbuotojų negalėjo konkrečiai įvardinti įmonės skiriamųjų rekvizitų: logotipo, vėliavos, verslo dovanų su įmonės atributika ir t.t..



Šaltinis: J. VVEINHARDT IR KT. (2008) Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr.1 (17).

4. pav. Darbuotojų žinios apie organizacijos istoriją.

Galima teigti, jog informacijos stygius informuoja apie tai, jog įmonės kultūra yra nepakankamai suvokiama, neidentifikuojama atskirų kultūros elementų reikšmė ir tai turi įtakos pastangos ją puoselėti. Tyrime dalyvavę darbuotojai, paprašyti apibūdinti organizacijos, kurioje dirba, kultūrą, naudojo tokius terminus „normali“ (50% įmonės „X“ darbuotojų), „šilti tarpusavio santykiai, vienijanti darbuotojus“ (47 % įmonės „X“ darbuotojų) (žr. 5 pav.). Kitoje įmonėje („Y“) daugiau nei pusė respondentų (56%) įvardijo, jog jų įmonėje nėra aiškios kultūros arba ji nuolat kinta, kai kuriems darbuotojams ji yra nepriimtina.



Šaltinis: J. Vveinhardt ir kt. (2008) Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr.1 (17).

5. pav. Darbuotojų nuomonė apie organizacijos kultūrą.

Įvertinant tyrime dalyvavusių darbuotojų atsakymus, galima teigti, jog įmonių vadovai kultūrai, jos formavimui nesuteikia daug dėmesio, t.y. efektyviai nepanaudoja veiksmingam darbui sutelkiančių instrumentų.

J. Vveinhardt, Nikaitė (2008) teigia, jog nepakankamas dėmesys organizacijos kultūros sistemą sudarantiems elementams, mažas įsitraukimas ir distancija tarp asmens ir organizacijos vertybių neigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus. Įmonėms derėtų susitelkti dėmesį į kryptingą perspektyvinę organizacijos kultūros plėtros strategiją su aiškiais vertybėmis ir taktiniais žingsniais, skleisti, įtvirtinti ir derinti organizacijos ir individo vertybes, kaip esmines organizacijos kultūros dalis. Nors šiame tyrime vidinė komunikacija nebuvo tiriama, tačiau kai kurie vertybių sklaidos požymiai rodo, kad ši galimybė taip pat veiksmingai neišnaudojama. Autorius teigia, jog organizacijos kultūra ir klimatas veikia dirbančiųjų požiūrius ir elgseną. Todėl bendra socialinė atsakomybė yra neatskiriama verslo veiklos savybė, daranti didelę įtaką organizacijos valdymo procesams.

Č. Purlys (2008) atliko tyrimą, kurio objektas – teoriniai organizacijų kultūros aspektai ir 60-ies Lietuvoje veikiančių organizacijų (120 ekspertų) nuomonės apie organizacijos kultūros lygį organizacijose. Tyrimo duomenys atskleidė, jog tyrimo dalyviai organizacijos kultūrą suvokia kaip žmonių, dirbančių vienokioje ar kitokioje organizacijoje ryšius su pačiu savimi, ryšius su kitais, visuomene, gamta ir visata. Organizacijos kultūra yra holistinis reiškinyss organizacijoje, t.y. ji yra apimanti visus organizacijos veiklos aspektus: veiklą, tarpusavio santykius, komunikaciją ir t.t. Remiantis S.Robbins (2007), Č.Purliu (2008), J.Vveinhardt, I.Nikaite (2008), J.Higgins, C.Macallaster, S.Certo, J.Gilbert (2006) buvo išskirti organizacijos kultūros raiškos būdai.t.y. kaip organizacijos kultūra atsispindi organizacijos veiklą inicijuojančio instituto, ir kaip bendruomenės gyvenime. (žr. lentelėje nr.

2)

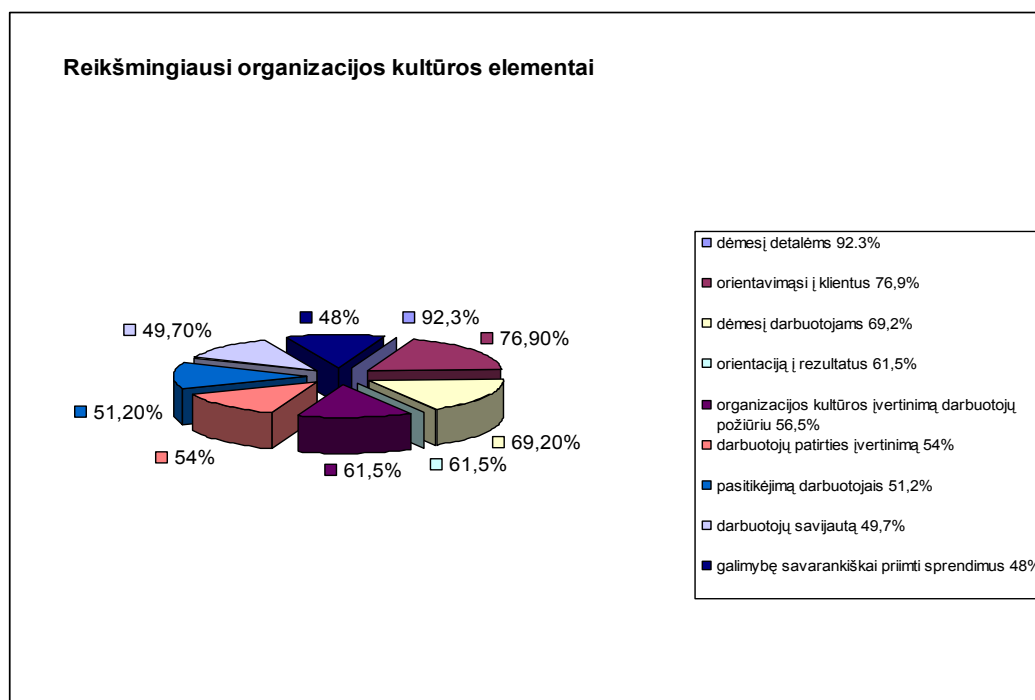
2 lentelė

Organizacijos kultūros raiškos būdai

Organizacijos kultūros raiškos būdai	Filosofija	Vertybės	Ritualai,apeigos
	Tradicijos	Moralė	Mitai
	Oficialios ir neoficialios taisyklės		
	Bendravimo paprastumas		
	Bendravimas ir bendradarbiavimas		
	Bendra veiklos praktika		

Šaltinis: sudaryta autorės pagal S.ROBBINS (2007), Č.PURLYS (2008), J.VVEINHARDT, I.NIKAITĖ (2008), J.HIGGINS, .MACALLASTER, S.CERTO, J.GILBERT (2006)

Nepaisant to, jog daugumos mokslininkų nuomone (J.Higgins, C.Macallaster, S.Certo, J.Gilbert 2006, Č.Purlio 2008, S.Robbins 2007 ir kt.) kultūra organizacijai yra reikšminga kaip įtvirtinanti organizaciją ir kaip bendruomenę, turinčią savo misiją, viziją visuomenėje, tačiau kai kurie atlikti tyrimai organizacijos kultūros srityje atspindi kiek kitokią situaciją. Č.Purlio (2008) atlikto tyrimo „Lietuvoje veikiančios organizacijos: kultūros vertinimo rezultatai“, rezultatai parodė, jog tyrime dalyvavę ekspertai reikšmingiausiais organizacijos kultūros elementais (bruožais) įvardijo: dėmesį detalėms (92.3%), orientavimąsi į klientus (76,9%), dėmesį darbuotojams (69,2 %), orientaciją į rezultatus (61.5%), organizacijos tikslų žinojimą (61.5%), organizacijos kultūros įvertinimą darbuotojų požiūriu (56,5%), darbuotojų patirties įvertinimą (54%), pasitikėjimą darbuotojais (51,2%), darbuotojų savijautą (49,7%) bei galimybę savarankiškai priimti sprendimus (48 %) (žr. 6 pav.).



Šaltinis: Č.PURLYS (2008) Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Management of organizations. Systematic research*. Issue 49, p. 97-108

6. pav. Darbuotojų nuomonė apie reikšmingiausius organizacijos kultūros elementus

Galima teigti, jog iš esmės tyrimo rezultatai reprezentuoja organizacijos valdymo struktūros orientaciją organizacijos kultūros kūrimo ir naudingumo atžvilgiu: kultūra naudinga tiek, kiek tai liečia organizacijos efektyvumą.

Fong Parick S.W. (2009) tyrinėjo organizacijos kultūros įtaką stambios statybos firmos veiklai. Mokslininkai charakterizavo organizacijos kultūrą, naudodami tipų klasifikavimą į šiuos tipus:

- klano;
- laikinos darbo grupės
- rinkos;
- hierarchinis.

Tyrimas buvo atliktas Honkonge, tyrimo dalyviai - vietinėje rinkoje dirbantys vadybininkai bei bendradarbiaujančių firmų darbuotojai. Tyrimas atskleidė, jog populiariausia yra **klano** kultūra (darbuotojai itin įsitraukę į darbą, bendrauja tarsi šeimos nariai, intensyvus neformalus bendravimas, idėjų išsakymas ir t.t.). Galima daryti prielaidą, jog minėtoje organizacijoje daug dėmesio yra skiriama organizacijos žmogiškiesiems ištekliams, t.y. darbuotojams, o tai, Dubausko (2006) nuomone, yra pažangios organizacijos bruožai. Šiame tyrime išryškėjo komunikacijos svarba: organizacijos kultūra yra itin glaudžiai susijusi su atvira „dora“ komunikacija, pagarba žmonėms, pasitikėjimu. Organizacijos **hierarchijos** kultūra (didžiausias dėmesys yra skiriamas valdymui), kuri susitelkia ties stabilumu, tęstinumu, analize ir kontrole, nėra orientuota į žmogiškųjų išteklių stiprinimą bei socialinių ryšių palaikymą. Atviros ir sąžiningos komunikacijos reikšmę taip pat akcentavo T.Buelow (2002), Fong Patrick S.W. (2009), tokio pobūdžio komunikaciją įvardijo „dora“, atlikęs darbuotojų ir vadovų lojalumo tyrimą 8 šalyse- Prancūzijoje, Vokietijoje, Italijoje, Japonijoje, Meksikoje, Olandijoje, Jungtinėje Karalystėje ir JAV. Tyrime dalyvavo daugiau nei 4 500 tiriamųjų. Atvira ir sąžininga komunikacija yra vienas svarbiausių darbo pasirinkimą lemiančių bei organizacijos patrauklumą darbo pasirinkimo atžvilgiu, reprezentuojančių veiksnių. Tyrimo autorius teigia, jog atvirą ir sąžiningą komunikaciją, kurią tyrė visų šalių respondentai, galima sieti su organizacine kultūra. Galima teigti, jog darbuotojams yra svarbu atvira komunikacija, kurios dėka jie gali jaustis aktyviais organizacijos veiklos dalyviais.

Lyginant J. Vveinhardt, Nikaitės (2008), Č.Purlio (2008), T. Buelew (2002), Fong Parick S.W. (2009) atliktų tyrimų duomenis, matyti jog Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatai atspindi skirtingą organizacijos kultūros koncepciją ir praktinį naudingumą nei kitose šalyse atliktų tyrimai (Prancūzija, Vokietija, Italija, Japonija, Meksika, Olandija ir kt.). Esminiai skirtumai yra pateikti 3 lentelėje.

Atliktų organizacijos kultūros tyrimų rezultatų analizė

Lietuvoje atliktų tyrimų duomenys (J. Vveinhardt, Nikaitės (2008), Č.Purlio (2008))	Užsienyje atliktų tyrimų duomenys (T. Buelew (2002), Fong Parick S.W. (2009))
Organizacijos kultūra	Organizacijos kultūra
Sunkiai apibūdinama, dažnai neaiški ir kintanti.	Apibūdinama kaip skirtingų kultūros elementų (normos, vertybės, elgesio kultūra, bendravimo ir darbo tradicijos ir t.t.) visuma arba įvairūs jų deriniai.
Kultūros raida/formavimasis organizacijose	Kultūros raida/formavimasis organizacijose
Dažnai vyksta savaime, nesiekiami proceso kontrolės ar bent modeliavimo.	Dažnai formuojama remiantis turėta patirtimi; siekiama efektyvios kultūros; laikomasi nuostatos, jog efektyviau tinkamai suformuoti kultūrą, nei ją keisti.
Kultūros naudingumo vertinimas	Kultūros naudingumo vertinimas
Naudinga tiek, kiek padeda organizacijai siekti savo tikslų, t.y. veiklos efektyvumo.	Naudinga ne tik organizacijai veiklos efektyvumo aspektu, bei ir kaip užtikrinantis darbiui palankią aplinką veiksnys. Dėmesys darbuotojams.
Komunikacijos aspektas	Komunikacijos aspektas
Nėra akcentuojamas; komunikacija yra tarsi savaime suprantamas dalykas.	Svarbus darbuotojų ir vadovų bendravimas, bendradarbiavimas, neformalus bendravimas.

Šaltinis: Sudaryta autorės

Analizuojant organizacijos kultūros svarbą bei raišką organizacijos veikloje, vadovaujamosi sąlyginai pastoviomis organizacijos kultūros sampratomis, kurios organizacijos kultūrą traktuoja kaip visumą vertybių, normų, papročių, elgesio taisyklių, kuriomis vadovojasi organizacijos darbuotojai, tačiau dažnai organizacijos kultūros koncepcijoje neatsispindi labai svarbus – komunikavimo visomis kryptimis, aspektas. Galima daryti prielaidą, jog tai yra dėl to, jog komunikacija savaime nėra apčiuopiamas ar numanomai egzistuojantis dalykas, kaip pvz. neoficialios taisyklės, normos; komunikacija dažnai traktuojama ne kaip organizacijos kultūros elementas, o labiau kaip organizacijos vidinė terpė, kuri sudaro sąlygas pasireikšti organizacijos kultūrai. R.Lukašova 2005 m. tyrinėjo organizacinę kultūrą Čekijos gamybos kompanijose, kurio metu buvo apklausti 74 įvairių pramonės sričių Čekijos gamybos kompanijų aukščiausiojo, viduriniojo ir žemiausio lygio

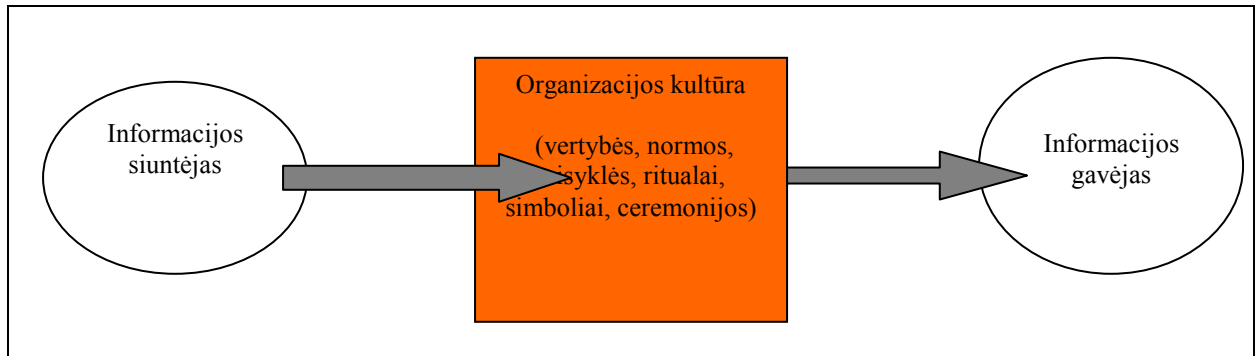
vadovai. Tyrimo duomenys parodė, jog daugelio įmonių kultūra buvo orientuota į kompanijos ir aplinkos stabilumo suvokimą, į išlikimą bei orientuota į rinką ir pirkėjus. Šio tyrimo duomenys iš dalies yra panašūs su anksčiau aprašytais Č.Purlio (2008) tyrimo rezultatais, kur organizacijos kultūros naudingumas suvokiamas per naudingumo organizacijai prizmę, darbuotojams bei komunikacijos valdymui neskiriant dėmesio, organizacijos kultūros nelaikant stipriu veiksniumi, užtikrinančiu organizacijos stabilumą, kas yra ypač ryšku R.Lukašovos (2005) atliktame tyrime.

Atliekant organizacijų sisteminius tyrimus, t.y. organizaciją traktuojant kaip sistemą, didelis dėmesys tenka personalui – žmogiškiesiems ištekliams. Iš esmės, žmonės – personalas – darbuotojai, jų tarpusavio santykiai yra tiek kultūros formavimosi, tiek komunikacijos priežastis. Tačiau tuo pat metu, per organizacinės kultūros elementų raišką (dalyvaujant organizacijoje vykstančiose ceremonijose, laikantis normų, oficialių ir neoficialių taisyklių ir t.t.) vyksta komunikacijos valdymas. Informacija (tam tikro pobūdžio) yra perduodama organizacijos kultūros kontekste ir yra suvokiama kaip organizacijos veiklos strategija. P.Zakarevičius (2004) nuomone, atsižvelgiant į tai, jog organizacijos kultūra formuojasi ilgą laiką, organizacijos vadovybei svarbu kuo aktyviau joje dalyvauti, nes vėliau organizacijos kultūros keitimas gali būti itin sudėtingas procesas. Organizacijos kultūrą suvokiant kaip galimybę valdyti komunikaciją, svarbu, jog organizacijos kultūros formavimas būtų tikslingas ir kryptingas, sudarant prielaidas komunikacijos valdymui ir sklaidai.

Apžvelgiant pastarojo dešimtmečio ekonomikos bei vadybos raidą, galima konstatuoti daugybę įvykusių pokyčių: tarptautinio verslo plėtra, globalinės rinkos susikūrimas, darbuotojų migracijos mąstų padidėjimas ir t.t.

Galima pastebėti vis didesnę atskirų šalių ar regionų tarpusavio priklausomybę, komercinės veiklos internacionalumo bruožų. Akivaizdu, jog norint sėkmingai konkuruoti tarptautinėje rinkoje, bendradarbiauti su kitomis šalimis, svarbūs tampa tokie aspektai, kaip užsienio kalba, komunikabilumas, kultūrinis lankstumas, žinios apie kultūrų skirtumus. Komunikacija tarp atskirų individų, skirtingų šalių atstovų, kurie save identifikuoja kaip skirtingus nuo kitų, t.y. kultūriniu pagrindu, bei komunikacijos valdymas yra itin svarbus įmonių, vykdančių savo veiklą skirtingose šalyse, veiklos aspektas. Informacijos, reikšmingos organizacijos veiklai, kodavimo į simbolius ir dekodavimo procesas grindžiamas darbuotojo kultūriniu fonu, tad natūralu, jog kuo didesnis kultūrinis skirtumas tarp informacijos siuntėjo ir gavėjo, tuo siunčiama informacija įgyja skirtingesnes reikšmes. Organizacijoje kultūros elementai, tokie kaip normos, simboliai, taisyklės, vertybės ir t.t. yra tarpininkas tarp

informacijos siuntėjo ir informacijos gavėjo ir atlieka tarsi informacijos „filtro“ vaidmenį, suteikdama jam tokią prasmę, kokią suteikia informacijos siuntėjas (žr. paveiksle nr. 7)



Šaltinis: sudaryta autorės pagal ZAKAREVIČIŲ (2004), N.PETKEVIČIŪTĖ, R.BUDAITE, (2005); R.HOOIBERG, F.PETROCK (1993).

7. pav. Organizacijos vaidmuo informacijos sklaidoje

Skirtingų kultūrų žmonės skirtingai mato, vertina, interpretuoja gaunamą informaciją, skirtingai į ją reaguoja. Sugebėjimas efektyviai komunikuoti su skirtingų kultūrų žmonėmis apibrėžia aukštą tarpkultūrinį kompetetingumą, kuris dažnai siejamas su organizacijos vadovų funkcijomis.

Komunikacijos valdymas taip pat laikomas viena svarbiausių organizacijos vadovų veiklų, taigi komunikacijos valdymas glaudžiai susijęs organizacijos vadovo kompetengumu palaikyti komunikaciją. N.Petkevičiūtės, R.Budaitės (2005) atliktas tyrimas “Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose“ atskleidė, jog siekiant efektyviai valdyti komunikaciją dirbant su skirtingų kultūrų darbuotojais yra itin svarbūs :

- intelektualiniai sugebėjimai ir jų valdymas;
- tarpasmeniniai sugebėjimai;
- lankstumas bei prisitaikymas;
- dėmesys kitiems.

Minėti aspektai leidžia įvertinti skirtingus tarpkultūrinius komunikacinius aspektus. Šio teiginio iliustravimui yra pateikiama 4 lentelė.

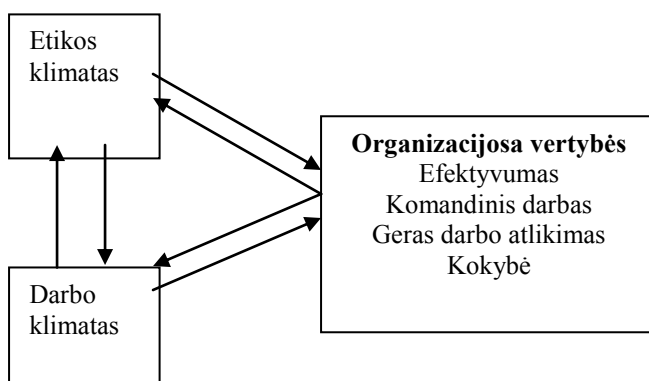
Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose

Tarptautinės komunikacijos aspektai	Komunikaciniai aspektai
	Skirtingas temperamentas
	Kalbos problemos, etiketas
	Skirtingas derybų stilius
	Skirtingas pavaldinių ir vadovų santykių suvokimas
	Skirtingas laiko planavimas ir valdymas
	Kūno kalba ir jos interpretavimas
	Skirtingas neformalaus bendravimo stilius
	Skirtinga darbo kultūra, elgesio taisyklės
	Skirtingos tabu temos
	Skirtingas sprendimų priėmimo stilius

Šaltinis: sudaryta autorės pagal N.PETKEVIČIŪTĘ, R.BUDAITĘ (2005)

Kaip jau minėta, komunikacija ir jos valdymas bei reguliavimas yra itin susijęs su organizacijos klimatu, vertybėmis ir normomis, socialiniais santykiais.

D. Mendzel atlikto tyrimo rezultatai patvirtina, kad stiprėjant organizacijos klimatui (atviras ir laisvas bendravimas, saugi aplinka, pagarba kiekvienam darbuotojui bei skirtumų pripažinimas), tokių organizacijos vertybių, kaip efektyvumas, komandinis darbas, geras darbo atlikimas, kokybė gerėja (Palidauskaitė, 2001).



Šaltinis: D. MENDZEL (PALIDAUSKAITĖ, 2001)

8 pav. Organizacijos etikos ir darbo klimatų bei puoselėjamų vertybių sąveika.

Lietuvoje atlikti komunikacijos tyrimai, skirtingai nuo užsienio studijų, atskleidžia, jog darbuotojai gauna visas darbui reikalingas instrukcijas, tačiau jiems trūksta informacijos apie organizacijos tikslus, dėmesingumo darbuotojams, todėl kokybiškos komunikacijos Lietuvos įmonėse dar trūksta (Tapinienė, 2006).

Darbuotojų komunikaciją pagal turinį galima suskirstyti į grupes:

- 1) personalo (žmogiškųjų išteklių) komunikacija;
- 2) verslo komunikacija;
- 3) neformalioji komunikacija (Tapinienė, 2006).

Vidinė komunikacija, apimanti formaliąją ir neformaliąją komunikaciją, gerina organizacijos darbo aplinką ir kuria palankų organizacijos klimatą. Vidinė komunikacija taip pat padeda sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų, kurie būna įtraukti į įmonės veiklą ir yra lojalūs organizacijai. S. Holtzas (2005) (cit. Tapinienė, 2006) atliko tyrimą „organizacinė komunikacija“, kuris patvirtino, jog vidinė komunikacija gerina darbuotojų tarpusavio santykius ir šiame procese dalyvauja visi įvairių grandžių darbuotojai, neretai ir jų šeimos nariai. Atliktas tyrimas atskleidė, kad darbuotojai yra patenkinti vertikaliaja įmonės komunikacija iš viršaus į apačią. 68 proc. tyrimo dalyvių teigė, jog organizacija suteikia informaciją apie įmonės tikslus bei verslo planus, 53 proc. – jog suteikia duomenis apie įmonės finansus, 56 proc. – kad organizacija juos vertina ir atlygina už sėkmingus darbus, tačiau darbuotojai teigia, jog nėra grįžtamojo ryšio. 59 proc. tyrimo dalyvių mano, jog organizacijos vadovai išklauso darbuotojų nuomonę, bet į ją neatsižvelgia - 73 proc.

Vidinė komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje. Taigi, šis tyrimas parodė, jog šiandien darbuotojai kelia vis daugiau klausimų, labiau pasitiki savimi, nebijo reikšti savo nuomonę. Sėkmingas vadovavimas- tai sugebėjimas pritraukti ir išlaikyti puikius žmones organizacijoje bei supratimas, jog į komunikaciją reikia investuoti.

Tarptautinės žmogiškųjų išteklių ir finansų vadybos klausimais konsultuojančios kompanijos Watson Wyatt Worldwide (cit. Tapinienė, 2006) atliktos apklausos rezultatai parodė, jog vidinė komunikacija organizacijoje turi įtakos finansams. Efektyvią vidinę komunikaciją skatinančios įmonės turi penktadaliu didesnę rinkos dalį, nei įmonės, kreipiančios nedidelį dėmesį į vidinę komunikaciją. Tyrimo dalyviai išskyrė svarbiausias praktinės komunikacijos sritis, iš kurių didžiausią poveikį, siekiant didesnio įmonės efektyvumo, turi vadovaujančių asmenų komunikacija. Šio tyrimo rezultatai patvirtino S.

Holtzo (2005) atlikto tyrimo rezultatus, jog investuoti į įmonės vadovų mokymus bei naujų komunikacijos priemonių įdiegimą, apsimoka.

Tyrimo rezultatai taip pat parodė stiprų ryšį tarp įmonės komunikacijos ir gebėjimo išlaikyti savo darbuotojus. Investuodama į vidinę komunikaciją, kiekviena organizacija užsitikrina savo perspektyvą išsaugoti darbuotojus, 20 proc. sumažinti darbuotojų kaitą, sulaukti puspenkto karto didesnio darbuotojų palankumo organizacijai. Tyrimas atskleidė bendrus efektyvios komunikacijos bruožus:

- vadovaujantieji asmenys laikomi pagrindine tiksline auditorija ir informacijos skleidėjais;
- bendrovė turi ir įgyvendina komunikacijos ir vidinės komunikacijos strategiją;
- bendrovė atvirai bendrauja su darbuotojais, informuoja apie verslo planus ir uždavinius, teikia informaciją (Tapinienė, 2006).

Todėl komunikacija turi būti susijusi su darbuotojo aplinka, konkrečiu jo darbu, o organizacijos vizijai ir misijai reikia suteikti prasmę.

Pakeitus darbuotojo mąstymą, sustiprinus darbuotojo įsipareigojimą organizacijai, galima siekti veiksmų, kurie leistų įmonei įgyvendinti savo tikslus.

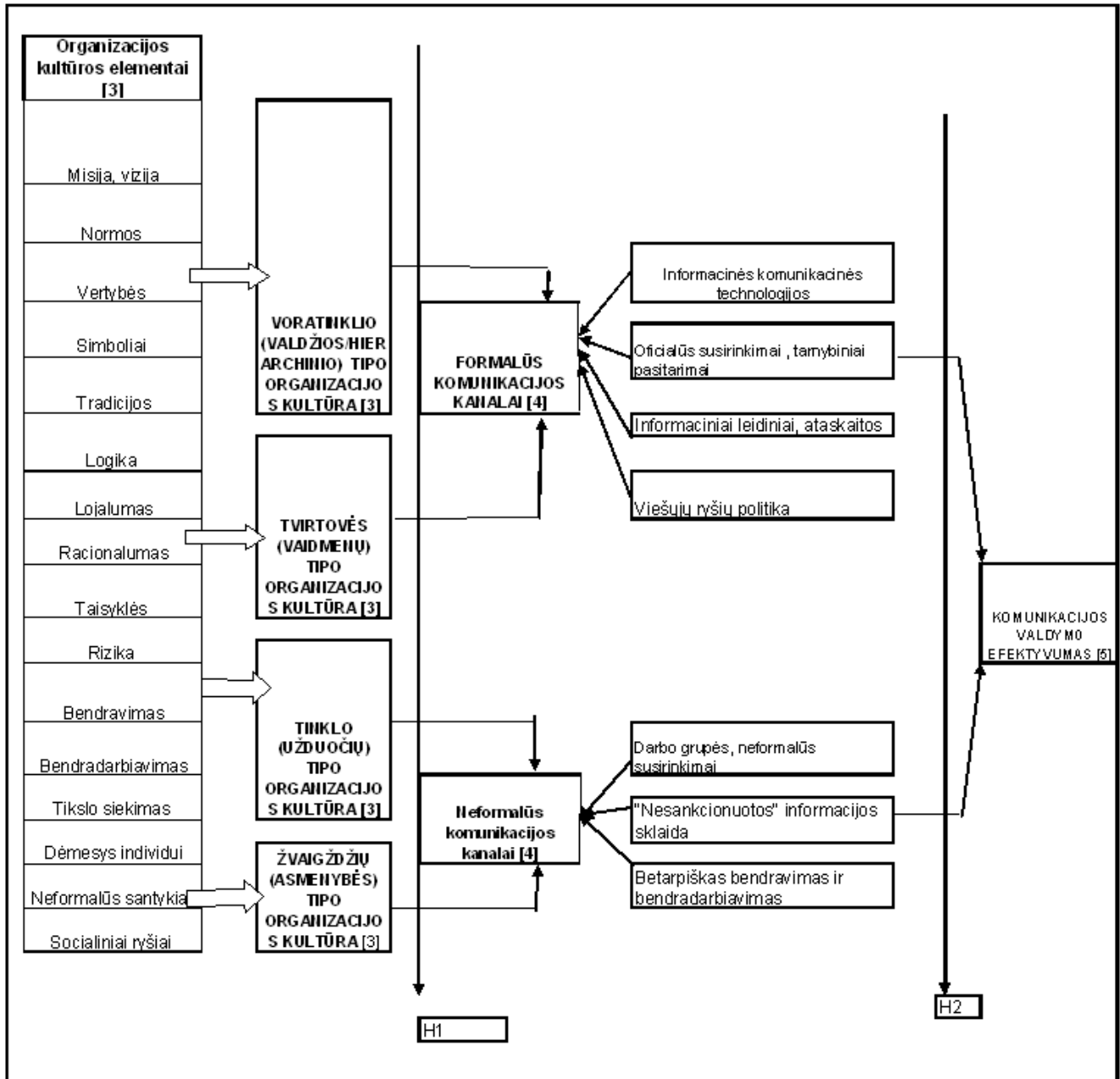
Apibendrinant analizuotų Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimus, galima teigti, jog organizacijos kultūra yra unikali kiekvienos organizacijos vertybių, moralės, etikos, simbolių, formalių ir neformalių taisyklių visuma, kuri reguliuoja organizacijos narių tarpusavio santykius bei komunikaciją. Komunikacija tarp atskirų individų, skirtingų šalių atstovų, kurie save identifikuoja kaip skirtingus nuo kitų, t.y. kultūriniu pagrindu, bei komunikacijos valdymas yra itin svarbus įmonių, vykdančių savo veiklą skirtingose šalyse, veiklos aspektas. Kuo didesnis kultūrinis skirtumas tarp informacijos siuntėjo ir gavėjo, tuo siunčiama informacija įgyja skirtingesnes reikšmes. Organizacijoje kultūros elementai, tokie kaip normos, simboliai, taisyklės, vertybės ir t.t. yra tarpininkas tarp informacijos siuntėjo ir informacijos gavėjo ir atlieka tarsi informacijos „filtro“ vaidmenį, suteikdama jam tokią prasmę, kokią suteikia informacijos siuntėjas.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijos kultūros tyrimuose stinga išskirtinio dėmesio kultūros elementų raiškai komunikacijos valdymo procese. Atsižvelgiant į tai, jog kiekviena organizacija turi unikalią organizacijos kultūrą, bei taiko skirtingus komunikacijos valdymo metodus, yra aktualu atlikti organizacijos kultūros komunikacijos valdymui tyrimus,

siekiant išsamiau išanalizuoti tarptautinės įmonės komunikacijos valdymą, įvertinant organizacijos kultūros poveikį.

2.2. Teorinis tarptautinės įmonės kultūros poveikio komunikacijos valdymui modelis

Nėra apibrėžtų aiškių vertinimo kriterijų bei modelių, pagal kuriuos būtų galima nustatyti kultūros bei komunikacijos sąsajas. Todėl, nurodant kultūros ir komunikacijos bruožus, buvo sukurtas tarptautinės įmonės kultūros poveikio komunikacijos valdymui modelis.



Šaltinis: sudaryta autorės

9 pav. Tarptautinės įmonės kultūros poveikio komunikacijos valdymui modelis

Modelis sukurtas remiantis J. Vveinhardt, Nikaitės (2008), Tapinienės (2006), Petkevičiūtės, Budaitės (2005), R.Hooijberg, F.Petrock (1993), Č. Purlio (2008), Fong, Patrick S.W. (2009), Handy (1985) atliktais tyrimais ir mokslinės literatūros šaltiniais. Pateiktas modelis yra supaprastintas viso empirinio tyrimo modelis (detalesnės tyrimo schemos bus pateiktos kartu su rezultatų nagrinėjimu). Kuriant modelį, išryškėjo pagrindinės tyrimo kryptys:

- Organizacijos kultūros sąsajos su komunikacija (kultūros elementai komunikacijoje).
- Organizacijos kultūros įtaka komunikacijos valdymui.

Modelyje organizacijos kultūra yra traktuojama kaip unikali kiekvienos organizacijos vertybių, normų, taisyklių ir t.t. sistema, kuri susikūrė atsižvelgiant į organizacijos istoriją, veiklos pobūdį, filosofiją, misiją ir viziją. Laikoma, kad organizacijos kultūra (atskirais elementais arba jų deriniais) atsispindi organizacijos komunikacijoje, t.y. informacija, prieš patekdamą gavėjui, yra „perfiltruojama“ per organizacijos kultūros filtrą. Šiuo atveju atsiskleidžia teorinių – menamų organizacijos kultūros elementų virsmas į praktinį lygmenį: tai, kas menamai egzistuoja organizacijos veikloje, tampa apčiuopiama komunikacijos procese. Komunikacija tampa reguliuojama tam tikrų normų, vertybių, nuostatų, taisyklių.

Remiantis mokslinės literatūros analize, buvo suformuota antroji modelio dalis: nuo organizacijos kultūros priklauso organizacijos komunikacijos proceso efektyvumas.

3. TYRIMO REZULTATAI

Šio skyriaus pirmoje dalyje aptarsime tyrimo metodiką, tikslą, subjektą bei uždavinius. Apibūdinsime tyrimo instrumentą bei aprašysime tyrimo organizavimą ir atlikimą. Antroje dalyje atliksime rezultatų analizę, susiejant su iškelta hipoteze bei pateiksime apibendrinimą.

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo pagrindimas. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad kultūros poveikis pasireiškia visuose tarptautinės įmonės valdymo lygiuose. Šiame magistro baigiamajame darbe apsiribojama tarptautinės įmonės kultūros poveikiu komunikacijos valdymui.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktos trys tarptautinės gamybos bei prekybos įmonės. Kadangi komunikacija ir kultūra yra vidinės organizacijos veiklos sritys, siekiant išsaugoti konfidencialumą, tyrime dalyvavusių organizacijų pavadinimai nėra pateikiami (konfidencialumas buvo esminė sąlyga, paskatinusi organizacijas dalyvauti tyrime). Tyrimu siekta įvertinti veiksnius, kurie turi įtakos organizacijos kultūrai bei komunikacijai. Empiriniame tyrime didžiausiais dėmesys kreipiamas į tokius organizacinės kultūros aspektus: vertybės, tradicijos, darbuotojo lojalumas, lyderio vaidmuo. Bei komunikacijos aspektus: kolektyvinis klimatas, psichologinė aplinka, pasitikėjimas savimi bei organizacija.

Empirinio tyrimo tikslas - Remiantis sukurtu tarptautinės įmonės kultūros poveikio komunikacijos valdymui modeliu, įvertinti tarptautinės įmonės kultūros poveikį komunikacijos valdymui.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti tarptautinių įmonių kultūros elementų raiškos sąsajas su organizacijos kultūros tipu.
2. Identifikuoti tarptautinėse įmonėse egzistuojančius komunikacijos kanalus ir priemones.
3. Atskleisti tarptautinių įmonių kultūros poveikį komunikacijos valdymui.

Tyrimo metodas - kiekybinis, panaudojant anketinę apklausą tarptautinės įmonės darbuotojams. Kiekybinių tyrimų sąvoka nusako kiekybinius tyrimo aspektus, kiekybiniu požiūriu tyrime siekiama patvirtinti hipotezę (Kardelis, 2002).

Tiriamieji. Tyrimo objektu pasirinktas tarptautinės įmonės kultūros poveikis komunikacijos valdymui. Laiko trukmės atžvilgiu tyrimas momentinis; neeksperimentinis,

kiekybinis. Tikslinės atrankos būdu buvo atrinktos trys tarptautinės įmonės. Minėtos įmonės buvo pasirinktos dėl šių priežasčių:

- įmonės vykdo intensyvią veiklą su užsienio partneriais;
- įmonės turi ne mažesnę nei trijų metų bendradarbiavimo patirtį su užsienio partneriais;
- įmonės turi ne mažiau dviejų užsienio partnerių.

savanoriškas sutikimas dalyvauti tyrime. (išsamesnis tyrime dalyvavusių tarptautinių įmonių paveikslas pateikiamas priede nr. 2).

Tarptautinės organizacijos sutiko dalyvauti tyrime, užtikrinus jog jų duomenys ir rekvizitai nebus atskleisti, o duomenys apie veiklos specifiką bus pateikti statistiškai apdoroti ir neilustruos konkrečių komercinių vienetų.

Anketinės apklausos būdu 2010m. balandžio m. – 2010 m. gegužės m. buvo apklausti visi (n=165) trijų tarptautinių įmonių darbuotojai.

1-oje tarptautinėje įmonėje buvo išdalintos 35anketos, 2-oje įmonėje išdalinta 50 anketų, 3-oje įmonėje išdalinta 80 anketų. Norint palyginti darbuotojų nuomones apie įmonių kultūros poveikio komunikacijai skirtumus, buvo apklausti įmonių vadovai (n=20) bei eiliniai darbuotojai (n=145).

Visi darbuotojai buvo apklausti anketinės apklausos būdu.

Darbuotojai aktyviai dalyvavo tyrime - 95 proc. (n=157). Iš jų vadovų anketų sugrįžo 100 proc. (n=20), o eilinių darbuotojų sugrįžo 83 proc. (n=137) anketų. 7 anketos (4,1 proc.), skirtos eiliniams darbuotojams, nesugrįžo. 1 anketa (0,6 proc.), skirta eiliniams darbuotojams, buvo sugadinta.

Tyrimo instrumentas. Tam, kad įvertinti tarptautinės įmonės kultūros poveikį komunikacijos valdymui, buvo sudarytas klausimynas iš 30 uždarų klausimų (žr. priede nr. 2). Anketoje pateikiami klausimai atspindi emocinius, bendravimo, finansinius, socialinius bei kultūrinius tarptautinės organizacijos aspektus. Taip pat pateikti ir kiti klausimai apie respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, užimtumą.

Anketos klausimai buvo sugrupuoti pagal uždavinius bei teikiamą informaciją į grupes:

- Organizacijos kultūros elementų žinojimas;
- Komunikacijos valdymas organizacijoje;
- Kultūros reikšmės komunikacijos valdymui vertinimas.

Anketoje buvo pateikti 5 atsakymų variantai, tačiau atliekant statistinę analizę, atsakymai buvo sugrupuoti į 3 grupes: **1.** „visiškai sutinku“ ir „sutinku“ apjungti į vieną atsakymą - „sutinku“, **2.** taip pat atsakymus – „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“ į vieną atsakymą – „nesutinku“ ir **3.** – atsakymą „nei taip, nei ne“. Kontrolinei grupei respondentų, dirbančių

netarptautinėje įmonėje, buvo pateikta ta pati anketa. Į klausimus prašoma atsakyti pasirenkant vieną iš atsakymo variantų: „visiškai sutinku“, „sutinku“, „nei taip, nei ne“, „nesutinku“, „visiškai nesutinku“ pagal 5 taškų Likert skalę.

Kiekybinio tyrimo etapai.

1 etapas: preliminarus pilotinis tyrimas, kuriuo siekta nustatyti, ar anketa tinkamai atspindi tyrėjui reikalingą informaciją, ar respondentai sutiks dalyvauti tokia tyrimo; tarptautinės įmonės darbuotojų apklausa. Preliminarus tyrimo metu buvo apklausta 10 darbuotojų. Gauti rezultatai buvo susisteminti. Nustatyta, kad klausimų formulotės yra pakankamai tikslios, todėl ši anketa buvo naudojama platesnei apklausai.

2 etapas: tyrimo dalyvių apklausa.

Statistinė analizė. Apklaustos rezultatai bus sugrupuoti, vizualiai pateikti grafikuose. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant programų paketo SPSS 17,0 versiją. Kokybinių ranginių požymių statistinė analizė atlikta naudojant Chi kvadrato (χ^2) kriterijų bei Spearmano koreliacijos koeficientą (r). Ryšys buvo laikomas silpnu, kai $r < 0,3$, vidutinio stiprumo, kai $0,03 \leq r < 0,7$ ir stipriu, kai $r \geq 0,7$. Ryšiai laikomi statistiškai reikšmingi, kai $p < 0,05$.

5 lentelė

Tyrimo etapai

Užduotys	I etapas	II etapas	III etapas	IV etapas	V etapas
Mokslinės literatūros rinkimas, analizavimas, papildymas. EBSCO Publishing, Wiley InterScience	2008 10 01				
Teorinės darbo dalies rašymas	2009 11 30				
Klausimyno kūrimas		2010 03 10 2010 04 05			
Pilotinio tyrimo atlikimas			2010 04 10 2010.04.20		
Tyrimo dalyvių anketinė apklausa				2010 04 25 2010 05 05	
Tyrimo rezultatų analizė ir išvadų formavimas					2010 05 05 2010 05 10

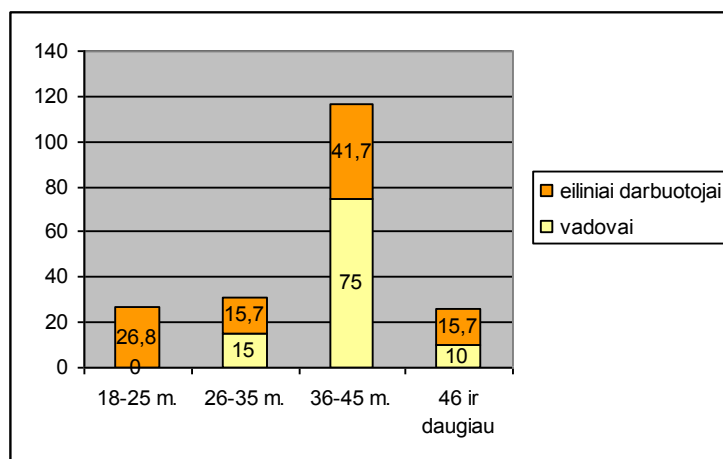
Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo etiniai aspektai. Prieš atliekant tyrimą, buvo kreiptasi į tarptautinių įmonių administracijas, supažindinant juos su tyrimo tikslu ir klausimynu, kad būtų užtikrintas tyrimo etikos principų laikymasis.

Tyrimo duomenų rinkimas vyko remiantis etiniais principais: anonimiškumas, konfidencialumas, privatumas, savanoriškumas, informuotas sutikimas. Kiekvienas dalyvis patvirtino savo sutikimą dalyvauti tyrime.

3.2. Tarptautinės įmonės kultūros poveikio komunikacijos valdymui tyrimo rezultatai

Siekiant įvertinti tarptautinės įmonės kultūros poveikį komunikacijos valdymui, buvo apklausti 18 – 46 metų ir vyresni 20 tarptautinių įmonių vadovai bei 137 tarptautinės įmonės eiliniai darbuotojai. Apklausoje daugiausia vadovų (75 proc.; n=15) bei eilinių darbuotojų (41,7 proc.; n=53) dalyvavo 36-45 metų amžiaus. Mažiausiai vadovų (10 proc.; n=2) ir eilinių darbuotojų (15,7 proc.; n=53) dalyvavo 46 ir daugiau metų amžiaus. 26 – 35 metų amžiaus dalyvavo 15 proc. (n=3) vadovų ir 15,7 proc. (n=20) eilinių darbuotojų. 18 – 25 metų amžiaus eilinių darbuotojų tyrime dalyvavo 28,8 proc. (n=34), tuo tarpu vadovų šios amžiaus grupės nebuvo ($\chi^2=52,140$; $lfs=6$; $p=0,000$). (žr. 10 pav.).

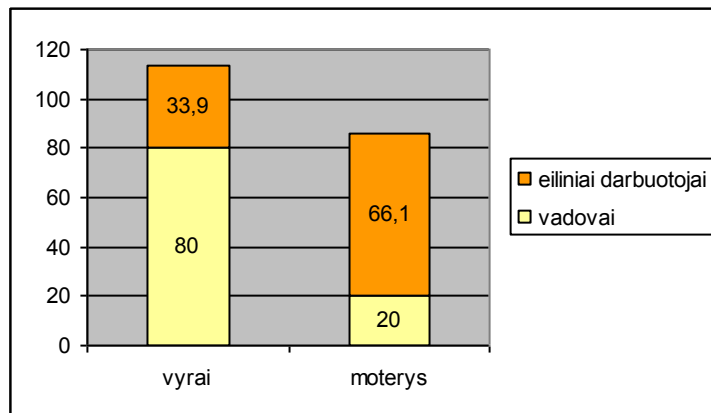


Šaltinis: sudaryta autorės

10 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų amžius

Dauguma tyrime dalyvavusių vadovų buvo vyrai (80 proc., n=16), kai tuo tarpu eilinių darbuotojų vyrų buvo statistiškai reikšmingai du kartus mažiau (33,9 proc., n=84), ($\chi^2=28,555$; $lfs=2$; $p=0,000$).

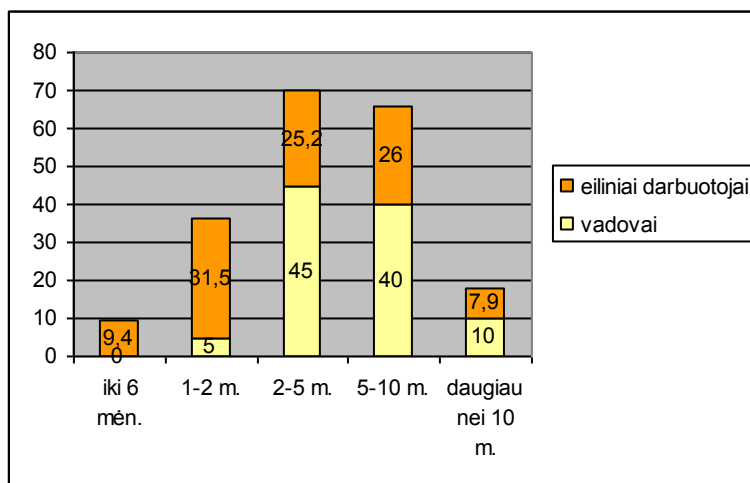
. Moterų tyrime dalyvavo 20 proc. (n=4) vadovų ir 66,1 proc. (n=84) eilinių darbuotojų (11 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

11 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų lytis

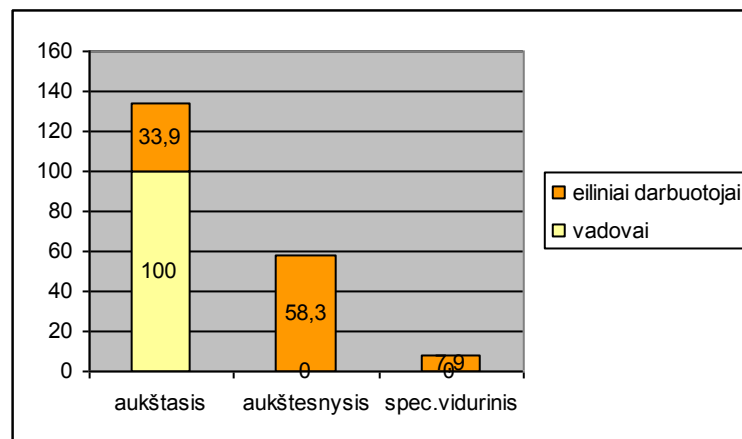
Beveik pusė tyrime dalyvavusių vadovų turėjo 2-5 metų darbo patirtį, kai tuo tarpu eiliniai darbuotojai turėjo 1-2 metų darbo patirtį (45 proc., n=9 ir 31,5 proc. n=40). Mažiausiai tyrime dalyvavusių vadovų turėjo 1-2 metų darbo patirtį (5 proc., n=1), o eilinių darbuotojų mažiausiai buvo turinčių 10 metų ir didesnę darbo patirtį (7,9 proc., n=10). Vadovų, turinčių 10 metų ir didesnę darbo patirtį tyrime dalyvavo 10 proc. (n=2). 5-10 metų turinčių darbo patirtį tyrime dalyvavo 40 proc. (n=8) vadovų ir 26 proc. (n=33) eilinių darbuotojų. Eilinių darbuotojų, turinčių 2-5 metų darbo patirtį tyrime dalyvavo 25,2 proc. (n=32), o turinčių mažiau nei 6 mėn. metų darbo patirtį eilinių darbuotojų buvo 9,4 proc. (n=12). Tuo tarpu vadovų, turinčių mažesnę nei 6 mėn. darbo patirtį, tyrime nedalyvavo ($\chi^2=32,603$; $lls=8$; $p=0,000$), (12 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

12 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų darbo patirtis.

Visi tyrime dalyvavę vadovai (100 proc., n=20) turėjo aukštąjį išsilavinimą, tuo tarpu eiliniai darbuotojai aukštąjį išsilavinimą turėjo statistiškai reikšmingai du kartus mažiau (33,9 proc., n=43), ($\chi^2=42,675$; IIs=4; p=0,000). Aukštesnįjį išsilavinimą eiliniai darbuotojai turėjo 58,3 proc. (n=74), o spec. vidurinį išsilavinimą turėjo 7,9 proc. (n=10) eilinių darbuotojų (13 pav.).

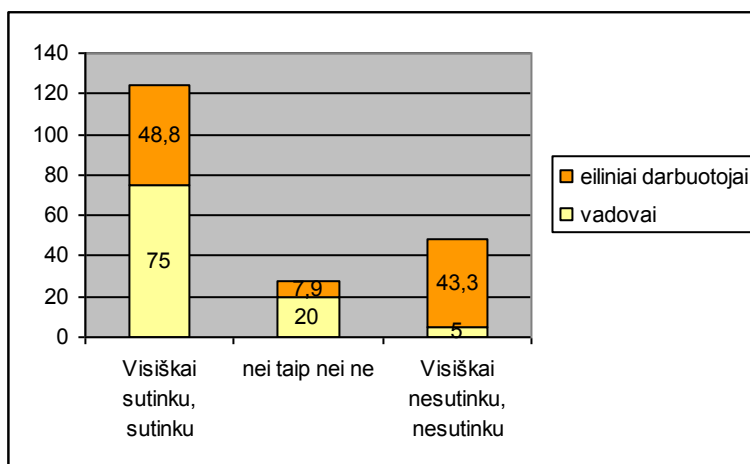


Šaltinis: sudaryta autorės

13 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų išsilavinimas

Į klausimą ar „Šioje organizacijoje diegiamos vertybės atitinka mano asmenines vertybes“, atsakymai gauti įvairūs. 55,4 proc (n=87) tyrime dalyvavę darbuotojai sutiko, kad jų organizacijoje diegiamos vertybės atitinka jų pačių asmenines vertybes ir tik 35,7 proc. (n=56) darbuotojų su teiginiu nesutiko. Tačiau, nors 75 proc. (n=15) vadovų sutiko, jog savo organizacijoje diegiamos vertybės atitinka jų pačių asmenines vertybes, tačiau trečdaliu statistiškai mažiau taip manė eiliniai darbuotojai (48,8 proc. (n=62), ($\chi^2=20,688$; IIs=4; p=0,000)(14 pav.). Su šiuo teiginiu nesutiko beveik pusė (43,3 proc., n=55) eilinių darbuotojų ir statistiškai reikšmingai mažiau vadovų (5 proc., n=1), kurie teigė, jog organizacijoje diegiamos vertybės neatitinka jų asmeninių vertybių. Nei taip nei ne atsakė 20 proc. (n=4) ir 7,9 proc. (n=10) eilinių darbuotojų.

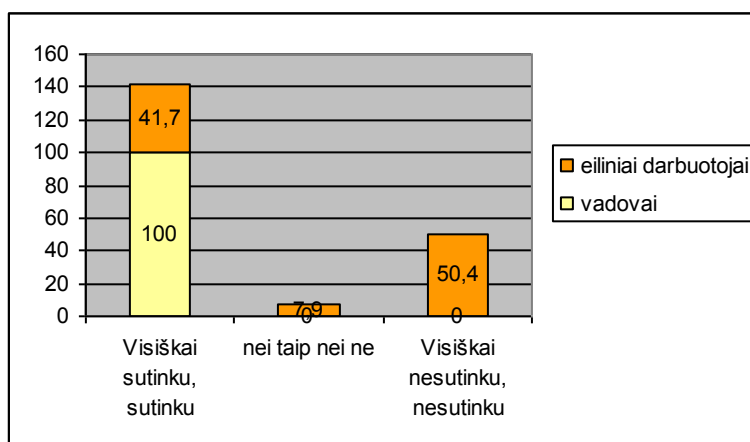
Buvo rasta silpna priklausomybė tarp darbuotojų darbo patirties ir organizacijoje diegiamų vertybių atitikimo asmenines vertybes ($r=0,265$; p=0,001). Todėl galima teigti, jog kuo didesnė darbuotojų darbo patirtis, tuo labiau organizacijoje diegiamos vertybės atitinka jų asmenines vertybes.



Šaltinis: sudaryta autorės

14 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų organizacijos vertybės.

Tik pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų (52,8 proc., n=83) galėjo įvardinti organizacijos tikslus ir vertybes, o 40,8 proc. (n=64) darbuotojų nežinojo organizacijos tikslų ir vertybių. Visi tyrime dalyvavę vadovai 100 proc. (n=20) galėjo įvardinti organizacijos tikslus ir vertybes, tačiau statistiškai reikšmingai du kartus mažiau tą galėjo padaryti eiliniai darbuotojai (41,7 proc., n=53), $\chi^2=33,065$; $lfs=4$; $p=0,000$). (15 pav.). Pusė eilinių darbuotojų (50 proc., n=64) negalėjo įvardinti organizacijos tikslų ir 7,9 proc. (n=10) eilinių darbuotojų atsakė nei taip, nei ne. Taip pat buvo rastas vidutinio stiprumo ryšys tarp darbuotojų darbo patirties ir įmonėje puoselėjamų tradicijų ($r=0,317$; $p=0,000$). Todėl galima teigti, jog kuo didesnė darbuotojų darbo patirtis, tuo labiau puoselėjamos įmonėje tradicijos, darbuotojai aktyviau prisideda prie organizacijos kultūros palaikymo ir kūrimo.



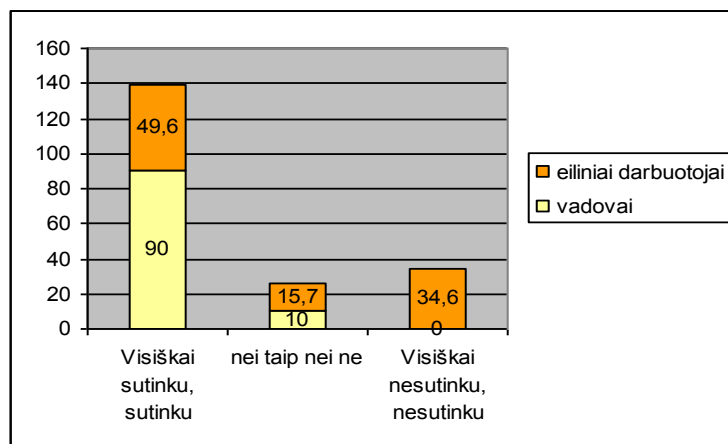
Šaltinis: sudaryta autorės

15 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų organizacijos tikslų ir vertybių žinojimas

Taip pat tik pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų (51 proc., n=80) galėjo įvardinti organizacijos misiją, tačiau net 19,7 proc. (n=46) darbuotojų buvo neaiški organizacijos misija. Skyrėsi vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie organizacijos misiją. Dauguma vadovų (90 proc., n=18) ir beveik du kartus statistiškai reikšmingai mažiau eilinių darbuotojų (49,6 proc., n=63) sutiko su teiginiu, jog jiems yra aiški organizacijos misija ($p=0,000$, 16 pav.). Ir net 34,6 proc. (n=44) eilinių darbuotojų negalėjo įvardinti organizacijos misijos, kai tuo tarpu taip manančių vadovų nebuvo. Tik dalis vadovų ir eilinių darbuotojų (10 proc., n=2 ir 15,7 proc., n=20) atsakė nei taip nei ne.

Buvo rastas vidutinio stiprumo ryšys tarp darbuotojų organizacijoje diegiamų vertybių atitikimo asmenines vertybes bei galėjimo įvardinti organizacijos tikslus bei vertybes ($r=0,475$; $p=0,000$). Todėl galima teigti, jog kuo labiau organizacijoje diegiamos vertybės atitinka asmenines vertybes, tuo labiau darbuotojai gali įvardinti organizacijos tikslus bei vertybes.

Tačiau daugumai tyrime dalyvavusių darbuotojų buvo aiškios organizacijos tradicijos ir tik 28, proc. (n=44) teigė, jog organizacija nepuoseleja tradicijų. Nors dauguma vadovų (90 proc., n=18) sutiko, jog jų organizacijoje yra puoselejamoms tradicijoms, tačiau statistiškai reikšmingai du kartus mažiau taip manė eiliniai darbuotojai (40,9 proc., n=52) ($\chi^2=26,936$; $lfs=4$; $p=0,000$) (16 pav.). Su teiginiu nesutiko dalis vadovų (5 proc., n=1) ir (35,4 proc., n=45) eilinių darbuotojų, o dalis vadovų bei eilinių darbuotojų (5 proc., n=1 ir 23,6 proc., n=30) atsakė nei taip nei ne. Buvo rasta silpna priklausomybė tarp darbuotojų išsilavinimo ir įmonėje puoselejamų tradicijų ($r=0,167$; $p=0,037$). Todėl galima teigti, jog kuo didesnis darbuotojų išsilavinimas, tuo labiau puoselejamoms įmonėje tradicijoms.

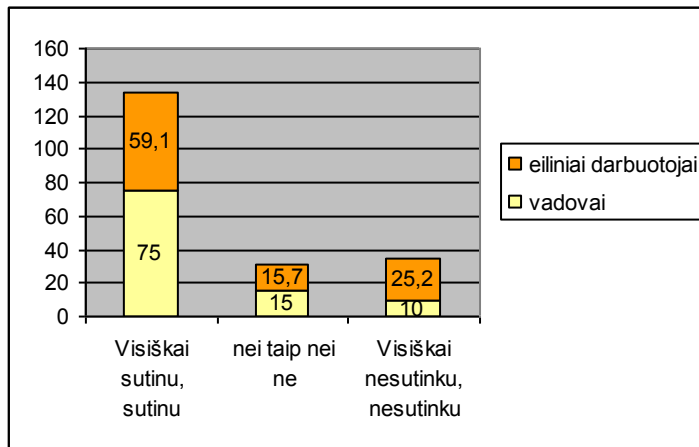


Šaltinis: sudaryta autorės

16 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie organizacijos tradicijas

Taip pat daugiau nei pusė (63,7 proc., n=100) tyrime dalyvavusių darbuotojų teigė, jog yra supažindinami su įmonės istorija ir tik 21,7 proc. (n=34) darbuotojų teigė priešingai. 75 proc. (n=15) vadovų ir 59,1 proc. (n=75) eilinių darbuotojų sutiko, jog įmonėje darbuotojai yra supažindinami su įmonės istorija. Dalis vadovų ir eilinių darbuotojų (10 proc., n=2 ir 25,2 proc., n=32) su teiginiu nesutiko, taip pat 15 proc. vadovų (n=3) ir 15,7 proc. eilinių darbuotojų (n=20) atsakė nei taip nei ne. Tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonės nestebima ($\chi^2=8,627$; IIs=4; p=0,071), (17 pav.).

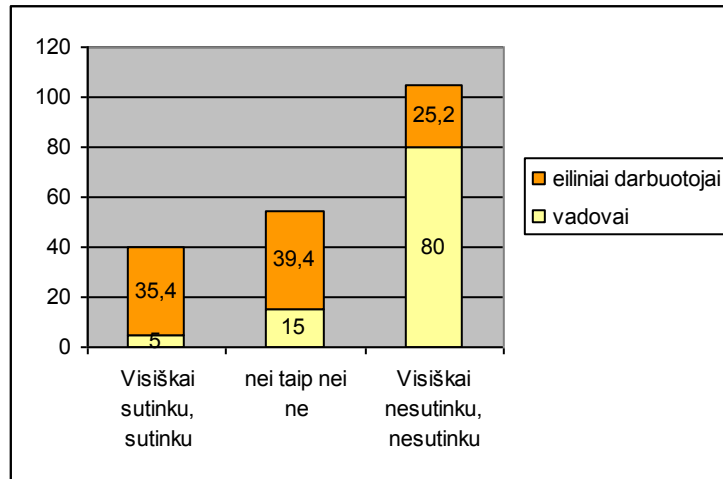
Buvo rasta stipri priklausomybė tarp darbuotojų galėjimo įvardinti organizacijos tikslus bei darbuotojų supažindinimo su įmonės istorija ($r=0,635$; p=0,000). Todėl galima teigti, jog kuo labiau organizacijoje darbuotojai supažindinami su įmonės istorija, tuo labiau jie gali įvardinti organizacijos tikslus.



Šaltinis: sudaryta autorės

17 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie įmonės istorijos žinojimą.

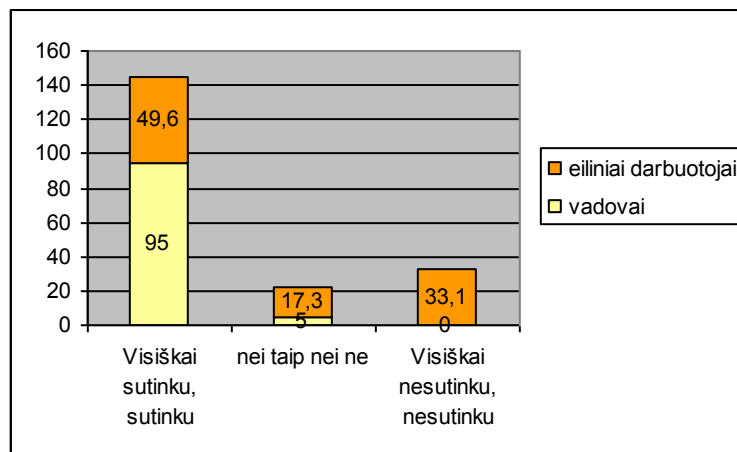
Net 35,7 proc. (n=56) tyrime dalyvavusių darbuotojų atsakė, jog jiems nėra svarbu susipažinti su įmonės istorija ir tik 30,6 proc. (n=48) darbuotojų sutiko, jog jiems yra aktualu susipažinti su įmonės istorija. Su teiginiu „Man nėra svarbu susipažinti su mūsų įmonės istorija“ nesutiko dauguma (80 proc., n=16) vadovų, tačiau statistiškai reikšmingai tris kartus mažiau taip manė eiliniai darbuotojai (25,2 proc., n=32) ($\chi^2=43,763$; IIs=4; p=0,000), (18 pav.). Su teiginiu sutiko dalis (5 proc., n=1) vadovų ir trečdalis (35,4 proc., n=45) eilinių darbuotojų, kurie manė, jog jiems yra nesvarbu susipažinti su įmonės istorija. Nei taip nei ne atsakė 15 proc. (n=3) vadovų ir 39,4 proc. (n=50) eilinių darbuotojų.



Šaltinis: sudaryta autorės

18 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie įmonės istorijos svarbą.

Daugiau nei pusė darbuotojų (59,2 proc., n=93) sutiko prisidėti prie organizacijos kultūros keitimo ir dalis darbuotojų (26,1 proc., n=41) prie organizacijos kultūros keitimo nepageidauja prisidėti. Beveik visi vadovai (95 proc., n=19) sutiko, jog aktyviai prisidėtų prie organizacijos kultūros keitimo, tuo tarpu du kartus statistiškai reikšmingai mažiau (49,6 proc., n=63) taip manė eiliniai darbuotojai ($\chi^2=22,477$; $lfs=4$; $p=0,000$), (19 pav.). Su teiginiu nesutinkančių vadovų nebuvo, o taip manančių eilinių darbuotojų buvo 33,1 proc. (n=42), kurie nenorėtų prisidėti prie įmonės kultūros keitimo. Nei taip nei ne atsakė dalis vadovų ir eilinių darbuotojų (5 proc., n=1 ir 17,3 proc., n=22).

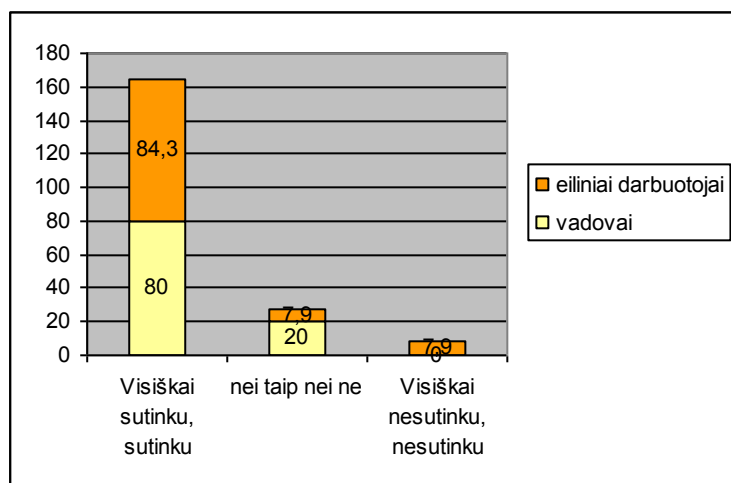


Šaltinis: sudaryta autorės

19 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie dalyvavimą organizacijos kultūros keitime.

Taip pat daugiau nei pusė (59,9 proc., n=94) tyrime dalyvavusių darbuotojų sutiko su teiginiu, jog organizacija skatina ir vertina naujas idėjas ir dalis darbuotojų (24,8 proc., n=39) atsakė neigiamai. Didelė dalis vadovų (75 proc., n=15) mano, jog organizacija skatina ir vertina naujas idėjas, tačiau statistiškai reikšmingai trečdaliu mažiau (54,3 proc., n=69), taip manė eiliniai darbuotojai ($\chi^2=12,915$; IIs=4; p=0,0012). Dalis vadovų ir eilinių darbuotojų nemanė, jog organizacija skatina ir vertina naujas idėjas, todėl jie su teiginiu nesutiko (5 proc., n=1 ir 29,9 proc., n=38), o kiti vadovai ir eiliniai darbuotojai (20proc., n=4 ir 15,7 proc., n=20) atsakė nei taip, nei ne.

Su teiginiu ar „Informacijos ir komunikacijos naudojimosi galimybės yra prieinamos visiems organizacijos darbuotojams ir vadovams“ sutiko dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų (84,7 proc., n=133), taip pat su teiginiu sutiko dauguma vadovų (80 proc., n=16) ir eilinių darbuotojų (84,3 proc., n=107). Nei taip nei ne atsakė 20 proc. (n=4) vadovų ir 7,9 proc. (n=10) eilinių darbuotojų. Su teiginiu nesutiko 7,9 proc. (n=10) eilinių darbuotojų, kurie nemanė, jog informacijos ir komunikacijos naudojimosi galimybės yra prieinamos visiems organizacijos darbuotojams, tuo tarpu taip manančių vadovų nebuvo. Tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonių nestebėta ($\chi^2=6,495$; IIs=4; p=0,165), (20 pav.).

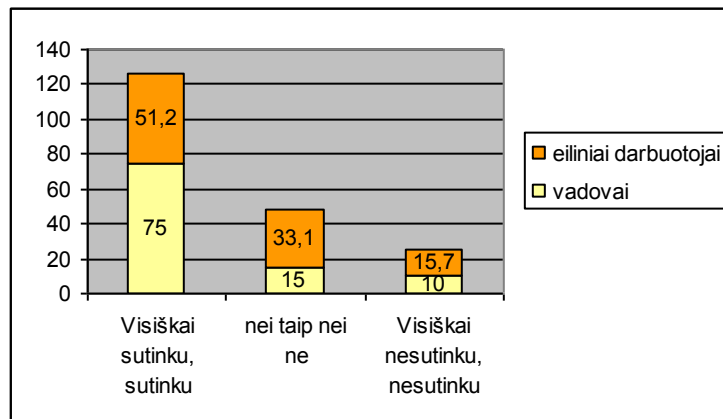


Šaltinis: sudaryta autorės

20 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie informaciją ir komunikaciją

Į klausimą ar „Organizacijoje daugiausia komunikuojama internetu, telefonu“, teigiamai atsakė tyrime dalyvavusių darbuotojų (57,3pro., n=90). Nors dauguma (75 proc., n=15) vadovų sutiko, jog organizacijoje daugiausia komunikuojama internetu, telefonu tačiau trečdaliu statistiškai reikšmingai mažiau taip atsakė eilinių darbuotojų (51,2 proc., n=65) ($\chi^2=12,037$; IIs=4; p=0,017) (21 pav.). Ir 10 proc. (n=2) vadovų bei 15,7 proc. (n=20) eilinių darbuotojų teigė, jog jie organizacijoje daugiau bendrauja kitomis komunikacijos

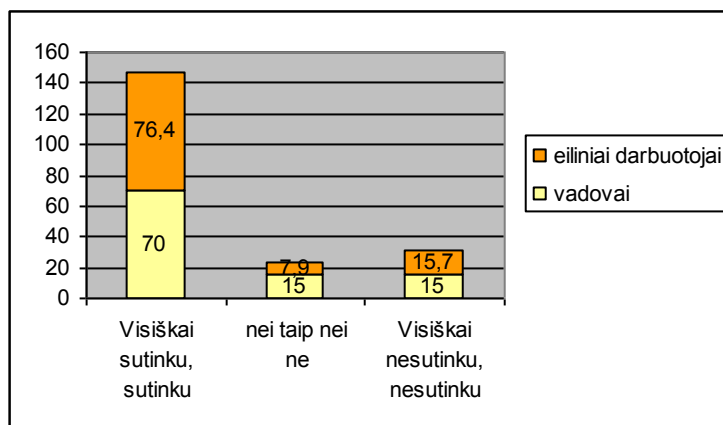
priemonėmis, todėl jie atsakė neigiamai. Dalis vadovų (15 proc., n=3) bei trečdalis eilinių darbuotojų (33,1 proc., n=42) atsakė nei taip, nei ne.



Šaltinis: sudaryta autorės

21 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie komunikavimo būdus organizacijoje.

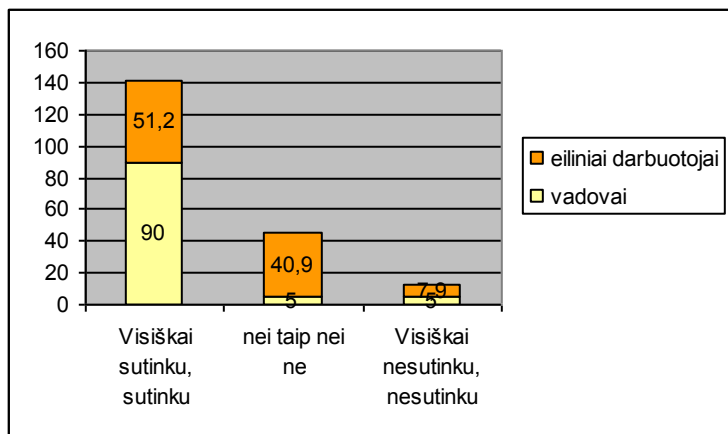
Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie informacijos darbuotojams pateikimo būdus, nesiskyrė. Dauguma vadovų ir eilinių darbuotojų (70 proc., n=14 ir 76,4 proc., n=97) sutiko, jog dažniausiai informacija darbuotojams pateikiama per susirinkimus, tarnybinius patikrinimus ir tik dalis vadovų bei eilinių darbuotojų (15 proc., n=3 ir 15,7 proc., n=20) su teiginiu nesutiko ($\chi^2=14,335$; $lfs=4$; $p=0,0363$) (22 pav.). Kiti vadovai (15 proc., n=3) ir eiliniai darbuotojai (7,9 proc., n=10) atsakė nei taip, nei ne. Taip pat dauguma darbuotojų (77,1 proc., n=121) sutiko su teiginiu, jog dažniausiai informacija darbuotojams pateikiama per susirinkimus, tarnybinius patikrinimus ir tik dalis darbuotojų atsakė neigiamai (14,6 proc., n=23).



Šaltinis: sudaryta autorės

22 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie informacijos pateikimą.

Nors dauguma vadovų (90 proc., n=18) teigė, jog organizacija daug dėmesio skiria viešiesiems ryšiams, tačiau beveik du kartus statistiškai reikšmingai mažiau taip manė eilinių darbuotojų (51,2 proc., n=65), ($\chi^2=18,562$; IIs=4; p=0,001) (23 pav.). Nei taip nei ne atsakė 5 proc. (n=1) vadovų ir 40,9 proc. (n=52) eilinių darbuotojų. Ir tik keletas vadovų ir eilinių darbuotojų (5 proc., n=1 ir 7,9 proc., n=10) atsakė neigiamai. Daugiau nei pusė darbuotojų (59,2 proc., n=93) atsakė, jog organizacija daug dėmesio skiria viešiesiems ryšiams, tačiau dalis (7 proc., n=11) darbuotojų su teiginiu nesutiko.

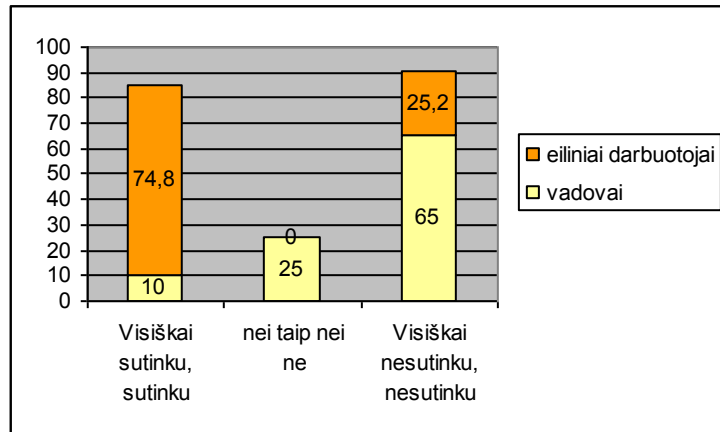


Šaltinis: sudaryta autorės

23 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie viešuosius ryšius.

Dauguma (68,2 proc., n=107) darbuotojų manė, jog organizacijoje bendraujama atsižvelgiant į užimamas pareigas ir statusą ir tik dalis (28,7 proc., n=45) darbuotojų su teiginiu nesutiko. Taip pat skyrėsi vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie bendravimą atsižvelgiant į užimamas pareigas bei statusą. Nors dauguma vadovų (65 proc., n=13) nesutiko, jog organizacijoje bendrauja atsižvelgiant į užimamas pareigas ir statusą, tačiau eiliniai darbuotojai taip manė net tris kartus statistiškai reikšmingai mažiau (25,2 proc., n=32) ($\chi^2=59,098$; IIs=4; p=0,000) (24 pav.). Tik 10 proc. (n=2) vadovų ir net 74,8 proc. (n=95) eilinių darbuotojų manė, jog organizacijoje darbuotojai bendrauja atsižvelgiant į užimamas pareigas ir statusą, todėl teiginiui pritarė. Nei taip nei ne atsakė 25 proc. (n=5) vadovų, tuo tarpu taip atsakusių eilinių darbuotojų nebuvo.

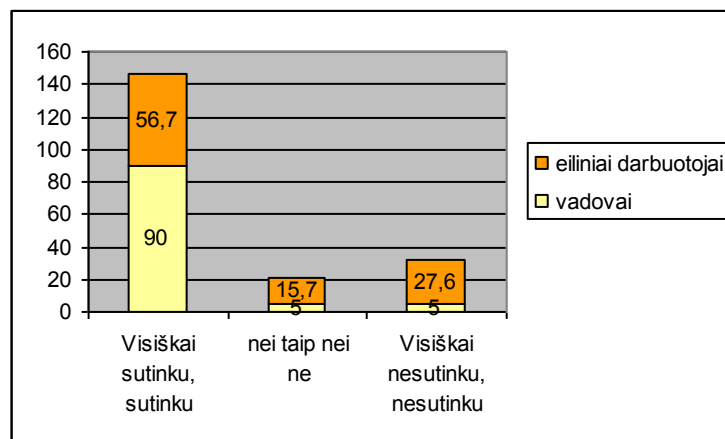
Buvo rasta stipri priklausomybė tarp darbuotojų organizacijoje diegiamų vertybių atitikimo asmenines vertybes bei bendravimo, atsižvelgiant į užimamas pareigas ir statusą ($r=-0,535$; p=0,000). Todėl galima teigti, jog kuo labiau organizacijoje diegiamos vertybės atitinka asmenines vertybes, tuo mažiau darbuotojai bendrauja tarpusavyje, atsižvelgdami į užimamas pareigas.



Šaltinis: sudaryta autorės

24 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie bendravimą atsižvelgiant į užimamas pareigas

Taip pat daugiau nei pusė (61,1 proc., n=69) tyrime dalyvavusių darbuotojų manė, jog organizacijoje nuolat sklando įvairūs gandai, Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie organizacijoje sklندانčius gandus taip pat skyrėsi. Net 75 proc. (n=15) vadovų nesutiko, jog jų organizacijoje nuolat sklando gandai, tačiau taip manančių eilinių darbuotojų buvo beveik tris kartus statistiškai reikšmingai mažiau (25,2 proc., n=32) ($\chi^2=34,790$; lls=4; p=0,000), (25 pav.). Ir tik vienas vadovas (5 proc., n=1) bei dauguma eilinių darbuotojų (66,9 proc., n=85) su teiginiu sutiko. Kiti vadovai ir eiliniai darbuotojai (20 proc., n=4 ir 7,9 proc., n=10) atsakė nei taip nei ne.



Šaltinis: sudaryta autorės

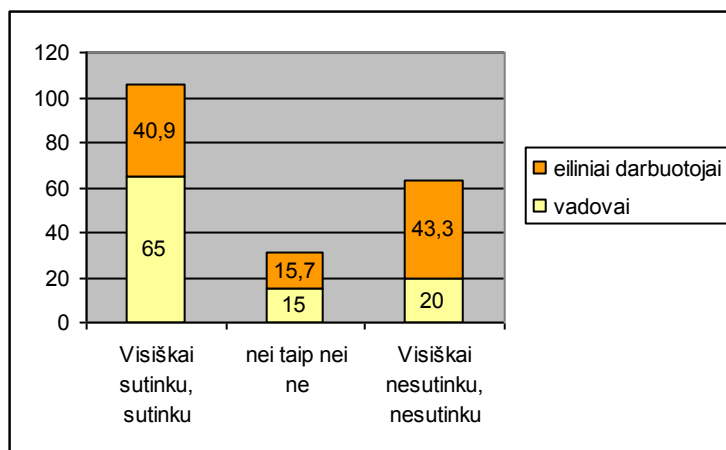
25 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie gandus organizacijoje

Dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų (78,3 proc., n=123) sutiko, jog organizacijoje visi aktyviai bendrauja vieni su kitais įvairaus pobūdžio klausimais, tačiau dalis (8,9 proc., n=14)

darbuotojų su teiginiu nesutiko. Visi tyrime dalyvavę vadovai (100 proc., n=20) mano, jog organizacijoje visi aktyviai bendrauja vieni su kitais įvairaus pobūdžio klausimais, tačiau net trečdaliu statistiškai reikšmingai mažiau taip mano eiliniai darbuotojai (73,2 proc., n=936) ($\chi^2=10,252$; lls=4; p=0,036). Tačiau taip nemanė 11 proc. (n=14) eilinių darbuotojų ir nei taip, nei ne atsakė 15,7 proc., n=20) eilinių darbuotojų.

Mažiau nei pusė (44,6 proc., n=70) darbuotojų teigė, jog vadovų ir darbuotojų palaikymas ir pagalba yra įprastas reiškinys organizacijoje, tačiau beveik trečdalis (28,7 proc., n=45) darbuotojų taip nemanė. Taip pat visi vadovai (100 proc., n=20) mano, jog vadovų ir darbuotojų palaikymas ir pagalba yra įprastas reiškinys organizacijoje, tačiau net tris kartus statistiškai reikšmingai mažiau taip mano eiliniai darbuotojai (31,5 proc. n=40) ($\chi^2=46,252$; lls=4; p=0,000). Nei taip nei ne atsakė (33,1 proc., n=42) eilinių darbuotojų ir net 35,4 proc., n=45) eilinių darbuotojų manė, jog nėra jaučiamas vadovų ir darbuotojų palaikymas.

Taip pat mažiau nei pusė (47,8 proc., n=75) darbuotojų teigė, jog organizacijoje tarp vadovų ir eilinių darbuotojų vyrauja tarpusavio pasitikėjimas ir net trečdalis (37,6 proc., n=59) darbuotojų tai neigė. Į klausimą apie tarpusavio pasitikėjimą organizacijoje, vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė taip pat skyrėsi. 65 proc. (n=13) vadovų teigė, jog tarp darbuotojų ir vadovų vyrauja tarpusavio pasitikėjimas, tačiau trečdaliu statistiškai reikšmingai mažiau taip manė eiliniai darbuotojai (40,9 proc.,n=52) ($\chi^2=16,274$; lls=4; p=0,003), (26 pav.). Dalis vadovų ir eilinių darbuotojų (20 proc., n=4 ir 43,3 proc., n=56) nemanė, jog tarp vadovų ir eilinių darbuotojų vyrauja tarpusavio pasitikėjimas. Kiti vadovai (15 proc., n=3) ir eiliniai darbuotojai (15,7 proc., n=20) atsakė nei taip, nei ne.

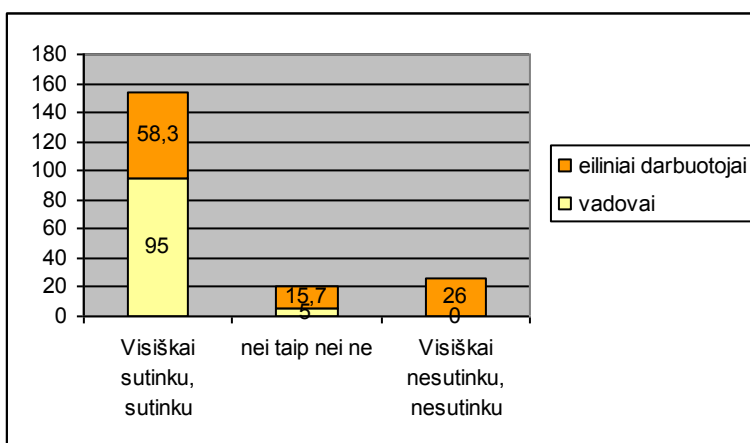


Šaltinis: sudaryta autorės

26 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie tarpusavio pasitikėjimą

Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie komandinį darbą taip pat skyrėsi. Beveik du kartus statistiškai reikšmingai daugiau vadovų (95 proc., n=19) manė, jog yra skatinamas komandinis darbas organizacijoje, priešingai manė 41,7 proc. (n=53) eilinių darbuotojų ($\chi^2=41,316$; lls=4; p=0,000). Ir tik 5 proc. (n=1) vadovų bei 25,2 proc. (n=32) manė, jog organizacija neskatina komandinio darbo. Nei taip nei ne atsakė 33,1 proc. (n=42) eilinių darbuotojų, tuo tarpu taip manančių vadovų nebuvo. Taip pat mažiau nei pusė (45,9 proc., n=72) tyrime dalyvavusių darbuotojų teigė, jog organizacija skatina komandinį darbą ir tik dalis (21 proc., n=33) darbuotojų su teiginiu nesutiko.

Daugiau nei pusė (65,8 proc., n=103) tyrime dalyvavusių darbuotojų teigiamai vertino savo organizacijos komunikacijos efektyvumą ir tik dalis (21 proc., n=33) darbuotojų – neigiamai. Į klausimą ar „Komunikacija organizacijoje yra efektyvi, Jūs lengvai galite gauti Jums reikalingą informaciją Jums reikiamu laiku“, vadovų ir darbuotojų atsakymai buvo skirtingi. Trečdaliu statistiškai reikšmingai daugiau vadovų (95 proc., n=19) manė, jog informaciją lengva gauti, nei buvo taip manančių eilinių darbuotojų (58,3 proc., n=74) ($\chi^2=16,196$; lls=4; p=0,003), (27 pav.). Nei taip, nei ne atsakė 5 proc. (n=1) vadovų ir 15,7 proc. (n=20) eilinių darbuotojų. Su teiginiu nesutiko 25 proc. (n=20) eilinių darbuotojų.



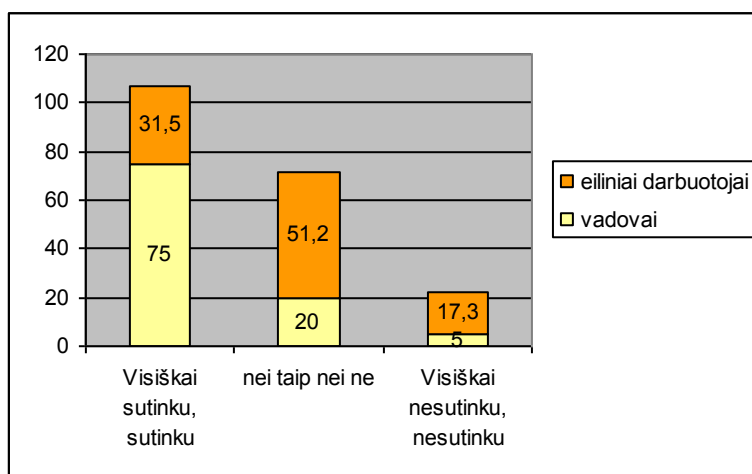
Šaltinis: sudaryta autorės

27 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie komunikacijos efektyvumą

Taip pat daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių darbuotojų (63,7 proc., n=100) manė, jog organizacijoje vadovai noriai dalijasi informacija su darbuotojais, tačiau dalis (22,9 proc., n=36) darbuotojų taip nemanė. 90 proc. (n=18) vadovų teigia, jog vadovai dažnai dalijasi informacija su darbuotojais, tačiau taip manančių eilinių darbuotojų buvo trečdaliu statistiškai reikšmingai mažiau (56,7 proc., n=72) ($\chi^2=14,424$; lls=4; p=0,006). Dalis vadovų ir eilinių darbuotojų (5 proc., n=1 ir 27,6 proc., n=35) manė, jog vadovai mažai dalijasi informacija su

darbuotojais. Kita dalis vadovų ir eilinių darbuotojų (5 proc., n=1 ir 15,7 proc., n=20) atsakė nei taip, nei ne.

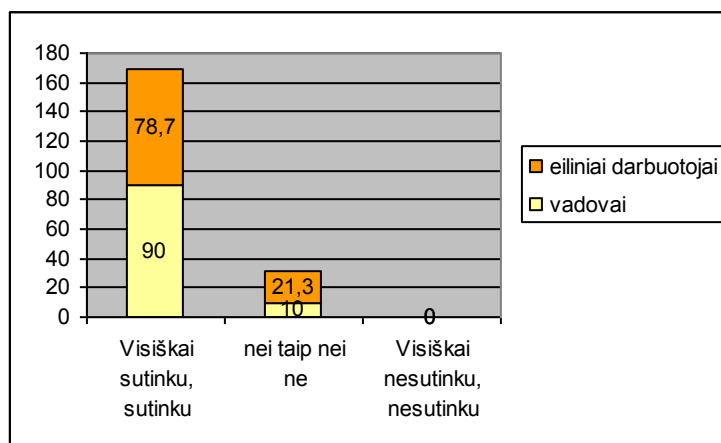
Į klausimą ar „Komunikacija organizacijoje, kurioje jie dirba vyksta sklandžiai“, trečdaliu statistiškai reikšmingai daugiau vadovų (75 proc., n=15) atsakė teigiamai, nei taip manė eiliniai darbuotojai (31,5 proc., n=40), ($\chi^2=28,629$; IIs=4; p=0,000). Dalis vadovų (20 proc., n=4) ir pusė eilinių darbuotojų (51,2 proc., n=65) atsakė nei taip nei ne. Keletas vadovų ir eilinių darbuotojų (5 proc., n=1 ir 17,3 proc., n=65) nemanė, jog komunikacija jų organizacijoje vyksta sklandžiai. Taip pat mažiau nei pusė (48,4 proc., n=76) tyrime dalyvavusių darbuotojų sutiko, jog komunikacija jų organizacijoje vyksta sklandžiai, tuo tarpu dalis (14,6 proc., n=23) darbuotojų nemanė, jog komunikacija nėra sklandi.



Šaltinis: sudaryta autorės

28 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie komunikacijos sklandumą

Į klausimą ar „Komunikacijos valdymas yra svarbus organizacijos sėkmei“, vadovai ir eiliniai darbuotojai atsakė panašiai. Dauguma vadovų ir eilinių darbuotojų (90 proc., n=18 ir 78,7 proc., n=100) sutiko, jog komunikacija yra svarbi organizacijos sėkmei. Tik 10 proc. (n=2) vadovų ir 21,3 proc. (n=27) eilinių darbuotojų atsakė nei taip, nei ne. Tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonių nestebėta ($\chi^2=3,874$; IIs=2; p=0,144), (29 pav.). Ir nei vienas vadovas ir eilinis darbuotojas nepasirinko teiginio, jog tai yra nesvarbu.

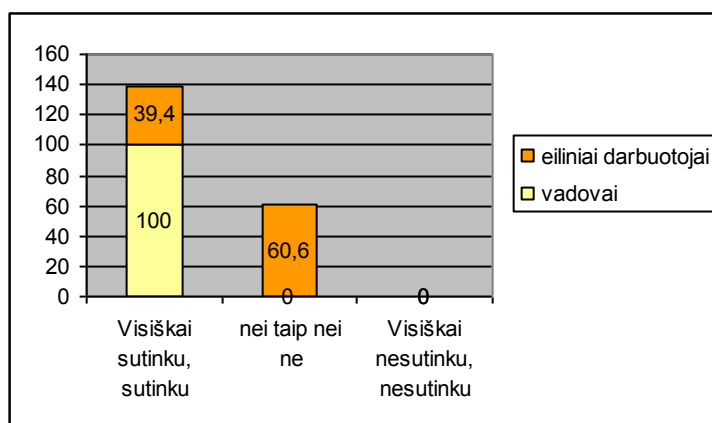


Šaltinis: sudaryta autorės

29 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie komunikacijos svarbą

Tik pusė (51 proc., n=80) tyrime dalyvavusių darbuotojų sutiko, jog organizacijos vertybės, normos, taisyklės atsispindi ir komunikacijos valdymo procese.

Vadovų ir eilinių darbuotojų atsakymai į klausimą ar „Organizacijos vertybės, normos, taisyklės atsispindi ir komunikacijos valdymo procese“ skyrėsi. Net 100 proc. (n=20) vadovų teigė, jog organizacijos vertybės, normos, taisyklės yra svarbios komunikacijos valdymo procesui, kai tuo tarpu eiliniai darbuotojai taip manė statistiškai reikšmingai mažiau (39,4 proc., n=50, ($\chi^2=35,698$; IIs=2; p=0,000)). Nei taip, nei ne atsakė 60,6 proc. (n=77) eilinių darbuotojų (30 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

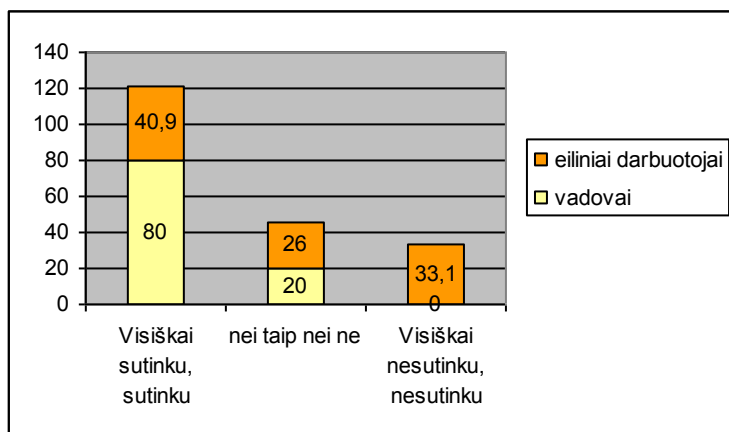
30 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie vertybių, normų, taisyklių svarbą komunikacijos valdymo procese

Tik trečdalis tyrime dalyvavusių darbuotojų (33,1 proc., n=52) mano, jog komunikacija organizacijoje, kurioje dirba, vyksta savaime, tuo tarpu priešingai manančių darbuotojų buvo beveik pusė (51 proc., n=80). Dauguma vadovų (70 proc., n=14) mano, jog komunikacija organizacijoje, kurioje dirba, vyksta savaime, tačiau taip manančių eilinių darbuotojų buvo statistiškai reikšmingai beveik trečdaliu mažiau (52 proc., n=66) ($\chi^2=24,014$; lls=4; p=0,000). Dalis vadovų (15 proc., n=3) ir eilinių darbuotojų (30,7 proc., n=39) sutiko, jog komunikacija organizacijoje vyksta savaime. Nei taip nei ne atsakė 15 proc. (n=3) vadovų bei 17,3 proc. (n=22) eilinių darbuotojų.

Taip pat skyrėsi vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie visų darbuotojų atsakomybę už komunikaciją. 90 proc. (n=18) vadovų teigė, jog už komunikaciją yra atsakingi visi organizacijoje dirbantys darbuotojai, tačiau eiliniai darbuotojai taip manė du kartus statistiškai reikšmingai mažiau (48,8 proc., n=62) ($\chi^2=19,977$; lls=4; p=0,000). Tačiau su teiginiu nesutiko 5 proc. (n=1) vadovų ir 33,1 proc. (n=42) eilinių darbuotojų. Neutraliai atsakė 5 proc. (n=1) vadovų ir 18,1 proc. (n=23) eilinių darbuotojų.

Daugiau nei pusė (56,7 proc., n=89) darbuotojų manė, jog už komunikaciją yra atsakingi visi organizacijoje dirbantys asmenys, tuo tarpu 28 proc. (n=44) darbuotojų manė priešingai.

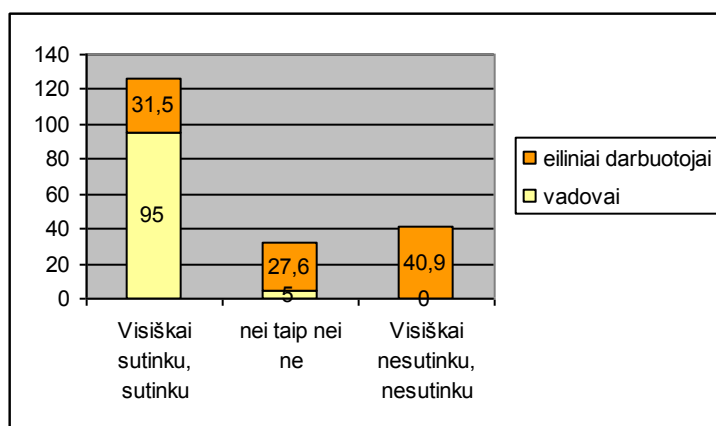
Į klausimą ar „Komunikacija organizuojama taip, kad padėtų organizacijai siekti savo tikslų“, tyrime dalyvavę darbuotojai teigiamai atsakė 49 proc. (n=77), kiti darbuotojai (27,4 proc., n=43) manė, jog komunikacija organizuojama blogai. Taip pat vadovai ir eiliniai darbuotojai atsakė skirtingai. 80 proc. (n=16) vadovų teigė, jog jų organizacijoje komunikacija organizuojama taip, kad padėtų siekti savo tikslų, tačiau du kartus statistiškai reikšmingai mažiau taip manė eiliniai darbuotojai (40,9 proc., n=52) ($\chi^2=23,449$; lls=4; p=0,000). Labiau nusivylę komunikacijos organizavimu organizacijoje eiliniai darbuotojai, kurie su teiginiu nesutiko (33,1 proc., n=42), kai tuo tarpu taip manančių vadovų nebuvo. 20 proc. (n=4) vadovų ir 26 proc. (n=33) eilinių darbuotojų atsakė nei taip, nei ne.



Šaltinis: sudaryta autorės

31 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie komunikacijos organizavimą.

Į klausimą ar „Organizacijoje daug dėmesio skiriama bendravimui ir bendradarbiavimui“ atsakymai gauti įvairūs. Nors dauguma vadovų (95 proc., n=19) teigė, jog organizacijoje yra skatinamas tarpusavio bendradarbiavimas, tačiau taip manančių eilinių darbuotojų buvo tris kartus statistiškai reikšmingai mažiau (31,5 proc., n=40) ($\chi^2=42,057$; IIs=4; p=0,000), (32 pav.) Nei taip, nei ne atsakė 5 proc. (n=1) vadovų ir 27,6 proc. (n=35) eilinių darbuotojų. Su teiginiu nesutiko 40,9 proc. (n=52) eilinių darbuotojų, kai tuo tarpu taip manančių vadovų nebuvo. Taip pat mažiau nei pusė (43,9 proc., n=69) tyrime dalyvavusių darbuotojų manė, jog organizacijoje daug dėmesio skiriama bendravimui ir bendradarbiavimui, tuo tarpu priešingai manančių darbuotojų buvo trečdalis (33,1 proc., n=52).



Šaltinis: sudaryta autorės

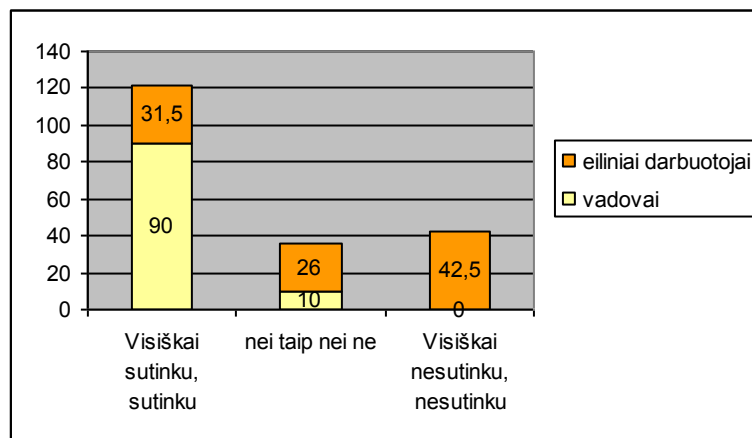
32 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie bendradarbiavimą.

Taip pat tyrimo dalyviai skirtingai atsakė į klausimą ar „Organizacijoje darbuotojai jaučiasi saugūs bendraudami vieni su kitais“. Vadovai du kartus 80 proc. (n=16) statistiškai reikšmingai daugiau teigė, jog organizacijoje darbuotojai jaučiasi saugūs, bendraudami vieni su kitais, nei taip manė eiliniai darbuotojai (40,9 proc., n=52, $\chi^2=23,449$; IIs=4; p=0,000) 20 proc. (n=4) vadovų ir 26 proc. (n=33) eilinių darbuotojų atsakė nei taip nei ne ir 33,1 proc. (n=42) eilinių darbuotojų nesijautė saugūs, bendraudami vieni su kitais. 49,7 proc. (n=78) tyrime dalyvavusių darbuotojų jautėsi saugūs, bendraudami vieni su kitais, tačiau net 26,8 proc. (n=42) darbuotojų nesijautė saugūs.

Buvo rasta silpna priklausomybė tarp darbuotojų darbo patirties ir darbuotojų saugumo, bendraujant vieni su kitais ($r=0,192$; $p=0,016$). Todėl galima teigti, jog kuo didesnė darbuotojų darbo patirtis, tuo labiau darbuotojai jaučiasi saugūs, bendraujant vieni su kitais.

Taip pat buvo rasta stipri priklausomybė tarp darbuotojų tarpusavio palaikymo ir darbuotojų saugumo, bendraujant vieni su kitais ($r=0,724$; $p=0,000$). Todėl galima teigti, jog kuo labiau organizacijoje darbuotojai palaiko vieni kitus, tuo jie jaučiasi saugesni, bendraudami vieni su kitais.

Į klausimą ar „Organizacijoje skatinami neformalūs santykiai, bendravimas“ atsakymai gauti įvairūs. Nors 90 proc. ($n=18$) vadovų teigia, jog organizacija skatina neformalius santykius, tačiau net trečdaliu statistiškai reikšmingai mažiau taip manė eiliniai darbuotojai (31,5 proc., $n=40$). Nei taip nei ne atsakė 10 proc. ($n=2$) vadovų ir 26 proc. ($n=33$) eilinių darbuotojų. Kiti eiliniai darbuotojai (42,5 proc., $n=54$) manė, jog organizacija neskatina formalių santykių, tačiau taip manančių vadovų nebuvo (33 pav.), ($\chi^2=38,696$; $lfs=4$; $p=0,000$). Taip pat net mažiau nei pusė (43,3 proc., $n=68$) tyrime dalyvavusių darbuotojų teigė, jog jų organizacijoje neskatinami neformalūs santykiai bei bendravimas ir tik 34,4 proc. ($n=54$) darbuotojų manė priešingai.



Šaltinis: sudaryta autorės

33 pav. Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė apie neformalų bendravimą.

Vadovų ir eilinių darbuotojų nuomonė į klausimą ar „Organizacijoje daug investuojama lėšų į informacines komunikacines technologijas“ nesiskyrė. Dauguma vadovų ir eilinių darbuotojų (95 proc., $n=19$ ir 92,1 proc., $n=117$) teigė, jog organizacijoje investuojama daug lėšų į informacines komunikacines technologijas. Ir tik keletas vadovų (5 proc., $n=1$) ir eilinių darbuotojų (7,9 proc., $n=10$) atsakė nei taip, nei ne. Tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vadovų ir eilinių

darbuotojų nuomonių nestebėta ($p=0,599$, $\chi^2=1,024$; $lfs=2$; $p=0,599$). Taip pat dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų (93 proc., $n=146$) sutiko su teiginiu, jog organizacija investuoja daug lėšų į informacines komunikacines technologijas. Tik dalis (7 proc., $n=11$) darbuotojų neturėjo nuomonės – jie atsakė „nei taip nei ne“.

3.3. Rezultatų apibendrinimas

Išanalizavus tyrimo rezultatus, buvo atskleista, jog tyrime dalyvavusiose įmonėse akcentuojamos vertybės, tokios kaip normos, vertybės, taisyklės, tradicijos, lojalumas, bendravimas, bendradarbiavimas ir kt. yra aktualesnės vadovams, nei darbuotojams. Išvardintos vertybės labiau atspindi įmonių vadovų asmenines vertybes nei darbuotojų vertybines nuostatas. Galima daryti prielaidą, jog tai yra dėl to, jog vadovai turi didesnę darbo patirtį bei yra labiau įsitraukę į organizacijos kūrimo, stiprinimo bei vystymo veiklas, tačiau darbuotojų vertybinės nuostatos tampa artimesnės organizacijos vertybėms priklausomai nuo jų darbo patirties: kuo ji didesnė, tuo labiau asmeninės vertybės siejasi su organizacijos vertybėmis. Galima teigti, jog laiko faktorius čia itin svarbus – stiprus ryšys su organizacija, tradicijų, vertybių perėmimas įvyksta per tam tikrą laiką. Kuo didesnė yra darbuotojų darbo patirtis, tuo aktyviau darbuotojai puoselėja organizacijos vertybes, tradicijas, geba nusakyti bei siekti organizacijos tikslų. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, jog kuo labiau organizacijoje diegiamos vertybės atitinka asmenines vertybes, tuo labiau darbuotojai gali įvardinti organizacijos tikslus bei vertybes.

Organizacijos kultūrą svarbia laiko didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų, kurie aktyviai prisidėtų prie jos kūrimo: tai rodo, jog organizacijos vadovai suvokia kultūros svarbą organizacijoje bei skirtų jai pakankamai dėmesio, tačiau darbuotojai organizacijos kultūrą nelaiko tokia reikšminga. Galima teigti, jog taip yra todėl, jog darbuotojai yra labiau susikoncentravę į atliekamas darbinės funkcijas, nei į organizacijos kultūros stiprinimą. Vadovai organizacijos kultūrą labiau traktuoja kaip galimybę, įrankį siekti organizacijos veiklos efektyvumo.

Naujos idėjos, atvirumas, lankstumas – šie faktoriai atspindi organizacijos gebėjimą efektyviai komunikuoti, skatinti darbuotojų kūrybiškumą ir iniciatyvumą. Galima teigti, jog šiuo atveju darbuotojai nesijaučia itin saugiai išsakydami idėjas, pasiūlymus, kai tuo tarpu vadovai jaučiasi sudarę tam palankias sąlygas. Komunikacija šiuo atveju yra gana ribota, nepaisant deklaruojamų organizacijos vertybių. Kuo labiau organizacijoje diegiamos vertybės atitinka

asmenines vertybes, tuo mažiau darbuotojai bendrauja tarpusavyje, atsižvelgdami į užimamas pareigas.

Atsižvelgiant į tai, jog organizacijoje komunikacija vyksta formaliais ir neformaliais kanalais, naudojant skirtingas komunikavimo priemones, tyrime dalyvavę darbuotojai ir vadovai sutinka, kad komunikacijos priemonės yra vienodai prieinamos visiems darbuotojams. Tai rodo, jog yra dedama pakankamai pastangų, skiriama finansinių resursų siekiant užtikrinti efektyvią komunikaciją organizacijoje. Komunikacijos priemonių atvirumas, prieinamumas visų lygių darbuotojams suteikia galimybę organizacijos vadovams kontroliuoti informacijos srautus organizacijoje, apsaugoti nuo destruktivos, negatyvios informacijos, taip gaunant dvejopą naudą: komunikacija yra valdoma, tačiau valdymo sistema darbuotojams yra priimtina, jie jaučiasi galintys gauti reikalingą informaciją, jaučia vadovų pasitikėjimą, jog informaciją jie gauna realią, nėra „dvigubų“ standartų ar nuslėptų faktų apie realią padėtį organizacijoje. Informacijos prieinamumas užtikrina saugumo atmosferą organizacijoje, kas itin svarbu siekiant organizacijos veiklos efektyvumo. Taip pat darbuotojai, gaudami informaciją, yra labiau linkę aktyviau dalyvauti organizacijos veikloje, aktyviau išsakyti savo nuomonę, t.y. organizacijai suteikiamas grįžtamasis ryšys – kultūros elementų raiška komunikacijos valdymo procese skatina darbuotojus tokius pat kultūros elementus taikyti darbinėje veikloje.

Analizuojant komunikacijos kanalus, galima teigti, jog tyrime dalyvavusiose įmonėse daugiausia yra komunicuojama pasitelkiant formalius komunikacijos kanalus: susirinkimus, ataskaitas, tarnybinius pasitarimus bei formuojant viešųjų ryšių politiką. Tokiu būdu organizacijų vadovai suteikia tikslingą informaciją suinteresuotiems asmenims bei formuoja organizacijos įvaizdį visuomenėje. Formaliais kanalais pateikiama informacija yra standartizuota, tačiau tokiu būdu sumažėja skirtingų informacijos interpretavimo galimybių, kas yra itin aktualu tarptautinėse įmonėse, kur vyrauja skirtingi komunikavimo stiliai, skirtingos tarpkultūrinės normos ir t.t. Galima teigti, jog taip šiuo atveju organizacijų vadovai įgyvendina deklaruojamas vertybines nuostatas: rodoma pagarba skirtingoms kultūroms, siekiama skaidrumo ir aiškumo. Tyrimas atskleidė, jog kai kuriais atvejais, darbuotojų nuomone, viešųjų ryšių politika nėra tinkamai įgyvendinama. Tai galima sieti su tuo, jog darbuotojai nėra itin kompetetingi viešųjų ryšių politikos formavimo klausimais, tačiau organizacijų vadovai neskiria pakankamai dėmesio darbuotojų informavimui apie viešųjų ryšių politiką.

Bendravimo, bendrabravimo skatinimas yra vieni svarbiausių organizacijos kultūros elementų, tačiau vadovai yra linkę manyti, jog bendravimo bei bendrabravimo kultūra organizacijoje yra pakankamai stipri, tačiau darbuotojai mano, jog bendravimas, bendrabravimas galėtų būti stipresnis. Analogiška tendencija išryškėjo tiriant vadovų ir darbuotojų tarpusavio

palaikymą bei pagalbą. Galima teigti, jog neformali komunikacija tyrime dalyvavusiose organizacijose nėra pakankamai išvystyta, jos valdymas yra probleminė sritis.

Analizuojant komunikacijos efektyvumą, dauguma tyrime dalyvavusių vadovų mano, jog komunikacijos valdymas yra efektyvus, tačiau darbuotojai nėra tos pačios nuomonės. Tai galima sieti su skirtingais komunikacijos kanalais: vadovai labiau akcentuoja formaliąją komunikaciją, darbuotojai – neformaliąją, tačiau abi šalys sutinka, jog sklandi komunikacija (pasiekama efektyviu komunikacijos valdymu) yra itin svarbi organizacijos veiklai. Vadovai taip pat akcentuoja, jog itin svarbu, kad komunikacijos valdymas vyktų atsižvelgiant į organizacijos vertybes, normas, tikslus, t.y. organizacijos kultūrą. Vadovai linkę atsakomybę už efektyvų komunikacijos valdymą, t.y. tokį, kuris neprieštaruoja organizacijos kultūrai, dalintis su visais darbuotojais, tačiau darbuotojai šią funkciją deleguoja išskirtinai vadovams. Galima daryti prielaidą, jog tai yra susiję su vyraujančiais stereotipais arba su vadovų patirties ir kompetencijos stoka, valdant komunikaciją organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, jog išsikelta hipotezė „Dominuojantys organizacijos kultūros elementai nulemia organizacijos kultūros tipą“ pasitvirtino. Tyrime dalyvavusiose tarptautinėse įmonėse vyravo valdžios/hierarchinio bei tinklo/užduočių tipo kultūra. Išsikelta hipotezė „Organizacijos kultūros elementai atsispindi komunikacijos valdyme organizacijoje“ pasitvirtino iš dalies: organizacijos kultūros elementai atsispindi komunikacijos valdymo procese tarptautinėje organizacijoje, tačiau tai priklauso nuo organizacijos vadovų patirties bei kompetencijos. Aukšta profesinė kompetencija bei įgūdžiai įgalina organizacijų vadovus panaudoti skirtingus organizacijos kultūros elementus komunikacijos valdymo procesuose, siekiant komunikacijos valdymo efektyvumo.

DUBINSKAITĖ, Vilma. (2010) Culture Impact on Communication Management Inside an International Enterprise. MBA Graduation paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 83 p.

SUMMARY

The influence of the international enterprise's culture for the communications management is an actual theme, because the effective communication's management is directly related with the quality of activities and the culture of whole enterprise's culture. The culture and the communication in the international enterprise became more important because of different interests, expectations, experiences and etc. All these processes are a challenge for leaders and staff, when they are creating organization's culture, which provides an effective communication management, because then the lack of knowledge and skills become evident.

The object of the paper is: the influence of international enterprise's culture for communication management. The aim of the paper is: to evaluate the influence of international enterprise's culture for communication management.

The quantitative research was investigated by using the questionnaire for leaders and staff of the international enterprises. The results of the research revealed that, according to the elements of dominating culture in the enterprise (history, mission, vision), the hierarchy (values, traditions, norms) and network (communication, co-operation, pursuing the aim) type of the culture dominates in the enterprises which took place in the research.

In the international enterprises where the hierarchy model dominates, the formal channels of the communication are used; in these enterprises where the network culture dominates, the information is spread using the informal channels of the communication. The culture of the international enterprises has a direct influence to effective communication management. The high level of the culture, estimation of different experiences, induce the staff's communication, raise the professional skills, increases motivation, adaptation, decreases the possibilities of stress and conflicts.

There are three main structure parts, introduction, also rekomendations, the list of literature (74 sources), 4 tables are included, 33 pictures and 2 attachments.

IŠVADOS

- Pagal vyraujančius kultūros elementus (istorija, misija, vizija), tyrime dalyvavusiose tarptautinėse įmonėse vyrauja valdžios/hierarchinio (vertybės, tradicijos, normos) bei tinklo/užduočių (bendravimas, bendradarbiavimas, tikslo siekimas) tipo organizacijos kultūros.

- Tarptautinėse organizacijose, kuriose yra valdžios/hierarchinio tipo organizacijos kultūra, dažniau yra naudojami formalūs komunikacijos kanalai, t. y. naudojamos įvairios informacinės komunikacinės technologijos, informacija yra skleidžiama įvairių susirinkimų, tarnybinių pasitarimų metu, leidžiami informaciniai leidiniai, teikiamos ataskaitos bei įgyvendinama viešųjų ryšių politika. Tarptautinėse organizacijose, kuriose vyrauja tinklo/užduočių organizacijos kultūra, informacija teikiama neformaliais komunikacijos kanalais, t. y. kuriamos darbo grupės, toleruojami neformalūs susirinkimai, taip pat dalis informacijos sklinda „nesankcionuota informacija“ bei skatinamas bendravimas bei bendradarbiavimas.

- Organizacijos kultūra turi poveikį komunikacijos valdymo efektyvumui. Kuo labiau organizacijoje puoselėjamos tradicijos, o diegiamos vertybės atitinka darbuotojų asmenines vertybes, nuostatas bei patirtį, tuo labiau darbuotojai jaučiasi saugūs, bendraudami vieni su kitais. Todėl aukštas kultūros lygis, skirtingos patirties vertinimas skatina darbuotojų komunikaciją, kelia profesines kompetencijas, didina motyvaciją, adaptaciją, mažina stresą ir konfliktų galimybę.

PASIŪLYMAI

Organizacijų vadovams:

- Įtraukti darbuotojus į organizacijos kultūros kūrimą bei stiprinimą, supažindinant visus darbuotojus su organizacijos istorija, misija bei vizija.
- Naudoti inovatyvias vizualizacijos technologijas ir kt. priemones, siekiant identifikuoti organizacijos kultūros elementus organizacijos veikloje.
- Stiprinti neformaliąją komunikaciją organizacijose, taip skatinant darbuotojus būti aktyvesniais bei labiau įsitraukusiais į organizacijos veiklą.

LITERATŪRA

1. ABRAMAVIČIUS, Š. (2001) *ISO serijos standartų bei visuotinės kokybės vadybos santykio problema ir konkurencinis pranašumas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.* Nr. 20, VDU Kaunas.
2. ALSTON, F., TIPPETT, D. (2009). *Does a technology driven organizations culture influence the trust employees have in their managers? Engineerin management journal.*
3. ANDREW, W. (2008). *Why arts mean business. South Carolina business.* Vol. 29, Issue2.
4. AUGUSTINAITIS, A. (2006). *Viešieji ryšiai ir viešybės valdymas žinių visuomenėje. Informacijos mokslai* ISSN 1392–0561, Issue: 35, p/ 32-46.
5. BAECKER, G., BESPINK, R., HOFERMANN, K., NAEGELE, G. (2000). *Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland.* Bd. 1. Wiesbaden.
6. BAGDONIENĖ, D. (2001). *Organizacijos atsakomybė visuomenei. Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga.* Kaunas Technologija.
7. BAGDONIENĖ, L., HOPENIENĖ, R. (2005). *Paslaugų marketingas ir tendencijos.* Kaunas Technologija, p. 455.
8. BALČYTIENĖ, A., VINCIŪNIENĖ, A. (2008). Political communication culture with a European touch. A view from Brussels. *Sociologija.* Mintis ir veiksmas. 3, p. 71-85.
9. BARŠAUSKIENĖ, V. (2002). *Dalykinė komunikacija.* Kauno technologijos universitetas.
10. BARŠAUSKIENĖ, V., JANULEVIČIŪTĖ, B., IVAŠKEVIČIENĖ. (2005). *Komunikacijos teorija ir praktika.*
11. BUCKLIN, B.R., DICKINSON, A.M. (2001). *Individual monetary incentives: a review of differen types of arrangement between performance and pay. Journal of organizational behavior management.* 21, 45 – 137.
12. BUČIŪNIENĖ, I. (1998). *Kokybės valdymas sveikatos sistemoje.* Vilnius Charibdė.
13. F. S. BUTKUS. *Organizacijos ir vadyba.* Vilnius: Alma littera, 1996. – 159 p.

14. CAIN, R. (2009). *Developing a values drive organization. World trade.* Vol 22, Issue 4.
15. CALTON, J. M., PAYNE, S. L. (2003). *Coling with paradox: multistakeholder learning dialogue as a pluralist sensemaking process for addressing messy problems. Business society.* 42(1), p. 7-42.
16. COSTELLO, S.J. (1994). *Effective performance management.* New York, Irwin.
17. RED. CHMIEL, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija. Poligrafija ir informatika.* Vilnius, p.256- 314.
18. DAMAŠIENĖ, V., CIBULSKIENĖ, D. (2002). *Smulkaus ir vidutinio verslo integracijos į Europos Sąjungos ūkį problemos. Organizacijų vadyba, sisteminiai tyrimai.* ISSN 1392 – 1142. VDU Kaunas, Nr. 23, p. 29-39.
19. CORNELISSEN, J., BEKKUM, T., RULER, B. (2006). *Corporate communications: a practice – based theoretical conceptualization. Vol. 9, Issue 2.*
20. DISKIENĖ, D., GAPUTIENĖ, I. (2003). *Organizacijos mokymosi procesai: empirinė studija. Inžinerinė ekonomika.* Kaunas Technologija. Nr. 2.
21. DOUSSARD, R. (2008). *Lessons learned from one of the best. Oregon business magazine.* Vol 31, Issue 3.
22. DUBAUSKAS, G. (2006). *Organizacijų elgsena.* P. 22. Fong, P.S.W., Kwok, C.W.C. (2009). *Journal of construction engineering and management.* Vol 135, ISSUE Prieiga per internetą: [<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=13&hid=112&sid=baf35014-95cd-4e2c-80e0-1d44cd230ddc%40sessionmgr111>].[interaktyvus, žiūrėta 2010 02 03].
23. GUDONIENĖ, V. (2006). *Korporatyvinė komunikacija – komunikacijos ar valdymo integravimas? Informacijos mokslai* ISSN 1392–0561. Issue: 39, p. 82-92.
24. GUŠČINSKIENĖ, J. (1999). *Socialinė kontrolė, jos veikimo mechanizmas bei atmetimo būdai. Sociologija: praeitis ir dabartis.* Mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Technologija Kaunas.
25. HANDY CH.. (1985) *"Understanding Organizations"*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books
26. HOFFMANN, S. (2005) *Cultural diversity is a source of international competitive advantage.* ISBN (E-book): 978-3-638-50153-8, No V55112.
27. HOOIJBERG, R, PETROCK, F. (1993). On cultural change: using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human*

- Resource Management.* Prieiga per internetą:
[<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=24&hid=112&sid=baf35014-95cd-4e2c-80e0-1d44cd230ddc%40sessionmgr111>]. [interaktyvus, žiūrėta 2010 02 03].
28. JANUŠONIS, V. (2000) *Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas*. Klaipėdos rytas, Klaipėda. P. 103, 135-148.
 29. JANUŠONIS, V., POPOVIENĖ, J. (2004). *Kokybės sistemos*. Klaipėda, p.41.
 30. JUCEVIČIENĖ, P. (1994) *Organizacijos elgsena*. Technologija. Kaunas, p. 204.
 31. JUCEVIČIUS, G. (2009). Inovacijų kultūra šiuolaikinėse organizacijose Lietuvoje: vertybės, požiūriai ir praktikos. Socialiniai mokslai. Kaunas Technologija, Nr. 1(63). ISSN 1392 – 0758.
 32. KARDELIS, K. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. KTU. Kaunas, technologija.
 33. KASIULIS, J., BARVYDIENĖ, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Technologija Kaunas.
 34. KLUPŠTAS, F. (2007). *Darbuotojų veiklos vertinimo aktualijos*. LŽUU.
 35. KUČINSKAS, V. (2007). *Vadovavimo etika. Etiškas vadovas*.
 36. KUMPIKAITĖ, V. (2007). Žmonių išteklių mokymo vertinimas. *Inžinerinė ekonomika*. Kaunas, Technologija. Nr. 5(55). ISSN 1392 – 2785.
 37. LUKASOVA, R. (2005). Organizational culture of Czech manufacturing companies. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. ISSN 1392 – 1142.
 38. LYMANTAITĖ, K. (2009). Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracija kuriant žiniomis grindžiamą biblioteką kaip organizaciją. *Informacijos mokslai* ISSN 1392–0561. Issue: 48, p. 30-45.
 39. MAMEDAITYĖ, S. (2003). Lietuvos savivaldybių ir piliečio ryšio stiprinimas. Vilnius. Europos bibliotekos projektas – vartai į Europos žinią. *Tarp knygų*. Nr. 9.
 40. MARKEVIČIUS, P, LUKAUSKAS, (2009). *Veiksnių, formuojančių prekybos įmonių įvaizdį, sąveika*. LŽŪU, ŽK.
 41. MATKEVIČIENĖ, R. (2003) *Kokybės komunikacijoje problematika šiuolaikinėje visuomenėje*. *Informacijos mokslai* ISSN 1392-0561, p. 52-63.

42. MORKŪNAS, G. (2009). Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių mokymasis. *Magistro darbas*.
43. NEG HAB, A. E. P., SARDARI, N., IMANI, S. (2009). A model to evaluate organization capability for business process reengineering with respect to organizational culture. *International journal of business reseach*. Vol9, ISSUE 2, p. 87 – 93.
44. NOREIKAITĖ, S. (2009). Efektyvus personalo vertinimo metodų panaudojimas mažmeninėse prekybos įmonėse. *Magistro darbas*.
45. O'MALLEY, P. (1996). *Strategic communications planning*. IABC Ottawa.
46. PALIDAUSKAITĖ, J. (2001) *Viešojo administravimo etika*. Technologija.. Kaunas, p. 184-199.
47. PETKEVIČIŪTĖ, N., BUDAITĖ, R. (2005). Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. ISSN 1392 – 1142.
48. POČIŪTĖ, D., JANUŠAUSKIENĖ, V., VITKAUSKAS, V. (2005). *Kokybės vadyba*. Mokomoji knyga. – Vilnius, Technika.
49. PRUSKUS, V. (2007). *Neformalios komunikacijos ritualai*. Vilnius.
50. PURLYS, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Management of organizations. Systematic research*. Issue 49, p. 97-108.
51. REN, H., GRAY, B. (2009). Repairing relationship conflict: how violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals. *Academy of management review*. Vol 34, ISSUE 1, p. 105 – 126.
52. ROBBINS, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas. ISBN 9986-850-46-0. P. 287.
53. ROSEN, L. J., WILTBANK, B., IVERY, R. (2009). Getting to growth the organization as its own worst enemy. *Business journal*. Vol 73, Issue 2.
54. SAKALAS, A. (2003) *Personalo vadyba*
55. SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey – Bass Inc., San Francisko
56. STANCIKAS, E. R., BAGDONIENĖ, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
57. STONER, J. F. A., FREEMAN, R. E., GILLBERT, D. R. (1999). *Vadyba*.

58. TAPINIENĖ, J. (2006). Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti žmones. *Marketingas*. Nr. 12.
59. TIDIKIS R. (2003) *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius, p. 498 – 504.
60. TOURISH, D., PAULSEN, N., HOBMAN, E., BORDIA, P. (2004). The downsizing: communication processes and information needs in the aftermath of a workforce reduction strategy. *The university of Queensland*.
61. TUCKER, S., TURNER, N., BARLING, REID, E., J., ELVING, C. (2006). Apologies and transformational leadership. *Journal of business ethics*. Vol. 63, Issue 2.
62. UBIUS, U., ALAS, R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering economics*. Vol 61, ISSUE 1, p. 90 - 99.
63. VAITIEKAUSKAITĖ, R. (2008). *Įmonės kultūros įtaka kokybės vadybai*. Konferencijos medžiaga.
64. VAŠINSKIENĖ, R. (2009). Darbuotojų lojalumas švietimo organizacijoje profesinio rengimo kaitos kontekste. *Daktaro disertacija*. VDU Kaunas.
65. VEČKYŠ, A. (2007). *Pramonės komunikacijos procesų valdyme*. Kaunas.
66. VVEINHARDT, J., NIKAITĖ, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr.1 (17). VDU, Šiaulių kolegija. ISSN 1648 – 8776.
67. VENGRAUSKAS, V., PERMINIENĖ, N. (2002). *Tarptautinis verslas*. TU. Kaunas.
68. VILKĖ, R., BERNATONYTĖ, D. (2009). Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo užsienio prekybos sąlygų pokyčiai Europos ekonominės integracijos kontekste. *Economics and management*. P. 1037 – 1043.
69. VYŠNIAUSKIENĖ, D. M., VYŠNIAUSKAS, (2003). *Verslo etika*. Metodinė medžiaga. Technologija Kaunas.
70. ZAKAREVIČIUS, P. (2002) *Vadyba.Genezė. Dabartis. Tendencijos*. VDU. Kaunas, p. 212.
71. ZAKAREVIČIUS, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. ISSN 1392 – 1142.

72. ŽALIMIENĖ, L. (2003). *Socialinės paslaugos*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
73. ŽEMAITIS, V. (1992). *Bendravimo prasmė*. Vilnius.
74. ŽITKUS, L. (2006). Kultūrų sandūra tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. ISSN 1392 – 1142.

ANKETA

Labą dieną, esu Vilma Dubinskaitė, Vilniaus universiteto magistrantė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas yra įvertinti tarptautinės įmonės kultūros poveikį komunikacijos valdymui. Anketa yra anoniminė, tyrimo metu surinkti duomenys bus naudojami tik statistiniam apibendrinimui rašant magistrinį darbą, todėl jūsų informacijos konfidencialumas garantuojamas.

Labai prašau jūsų atsakyti į anketoje pateikiamus klausimus. Kiekvienam teiginiui pažymėkite vieną atsakymą.

I. DEMOGRAFINIAI DUOMENYS

1. Jūsų amžius:	<ul style="list-style-type: none"> • 18-25 metai • 26-35 metai • 36-45 metai • 46 ir daugiau
2. Jūsų lytis:	<ul style="list-style-type: none"> • Vyras • Moteris
3. Jūsų darbo patirtis šioje organizacijoje:	<ul style="list-style-type: none"> • Iki 6 mėn • 6-12 mėn • 1-2 metai • 2-5 metai • 5-10 metų • Daugiau nei 10 metų
4. Jūsų užimamų pareigų pobūdis:	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovas • Eilinis darbuotojas
5. Jūsų išsilavinimas:	<ul style="list-style-type: none"> • Aukštasis • Aukštesnysis • Specialus vidurinis • Vidurinis • Pagrindinis • Pradinis

II. ORGANIZACIJOS KULTŪRA (pažymėkite Jums tinkantį variantą ties kiekvienu teiginiu)

II. Organizacijos kultūra		Visiškai sutinku	Sutinku	Nei taip, nei ne	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1	Šioje organizacijoje diegiamos vertybės atitinka mano asmenines vertybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Aš galiu įvardinti organizacijos tikslus ir vertybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mūsų įmonėje yra puoselėjamos tradicijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Man yra aiški organizacijos misija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Mūsų įmonėje darbuotojai yra supažindinami su įmonės istorija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Man nėra svarbu susipažinti su mūsų įmonės istorija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Organizacija skatina ir vertina naujas idėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Aš aktyviai prisidėčiau prie organizacijos kultūros keitimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJA (įvertinkite formaliąją komunikaciją organizacijoje - pažymėkite Jums tinkantį variantą ties kiekvienu teiginiu)

	III. Organizacijos komunikacija	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei taip, nei ne	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1	Informacijos ir komunikacijos naudojimosi galimybės yra prieinamos visiems organizacijos darbuotojams ir vadovams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Organizacijoje daugiausia komunicuojama internetu, telefonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Dažniausiai informacija darbuotojams pateikiama per susirinkimus, tarnybinius pasitarimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Organizacija daug dėmesio skiria viešiesiems ryšiams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Organizacijoje bendraujama atsižvelgiant į užimamas pareigas, statusą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJA (įvertinkite neformaliąją komunikaciją organizacijoje - pažymėkite Jums tinkantį variantą ties kiekvienu teiginiu)

	IV. Organizacijos komunikacija	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei taip, nei ne	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1	Vadovai ir darbuotojai aktyviai bendrauja vieni su kitais įvairaus pobūdžio klausimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Vadovų ir darbuotojų tarpusavio palaikymas ir pagalba yra įprastas reiškinys organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Tarp vadovų ir darbuotojų vyrauja tarpusavio pasitikėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Organizacija skatina komandinį darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Komunikacija organizacijoje yra efektyvi - Jūs lengvai galite gauti Jums reikalingą informaciją Jums reikiamu laiku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Vadovai dažnai dalijasi informacija su darbuotojais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Organizacijoje nuolat sklendo įvairiausi gandai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. KOMUNIKACIJOS VALDYMO ORGANIZACIJOJE EFEKTYVUMAS (pažymėkite Jums tinkantį variantą ties kiekvienu teiginiu)

	IV. KOMUNIKACIJOS VALDYMO ORGANIZACIJOJE EFEKTYVUMAS	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei taip, nei ne	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1	Komunikacija organizacijoje, kurioje dirbu vyksta sklandžiai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Komunikacijos valdymas yra svarbus organizacijos sėkmei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Organizacijos vertybės, normos, taisyklės atspindi ir komunikacijos valdymo procese.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4	Komunikacija organizacijoje, kurioje dirbu, vyksta savaime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Už komunikaciją yra atsakingi visi organizacijoje dirbantys asmenys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Komunikacija organizuojama taip, kad padėtų organizacijai siekti savo tikslų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Organizacijoje daug dėmesio skiriama bendravimui ir bendradarbiavimui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Organizacijoje darbuotojai jaučiasi saugūs bendraudami vieni su kitais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Organizacijoje skatinami neformalūs santykiai, bendravimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Organizacijoje investuojama daug lėšų į informacinės komunikacinės technologijas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dėkoju už atsakymus!

TYRIME DALYVAVUSIŲ TARPTAUTINIŲ ĮMONIŲ CHARAKTERISTIKA

	Veiklos sritis	Darbuotojų skaičius	Užsienio partnerių skaičius	Įmonės kilmės šalis
I-oji įmonė	Gamyba (baldai, medienos gaminiai)	35	2 (Didžioji Britanija, Rusija)	Lietuva
II-oji įmonė	Prekyba (maisto produktais)	50	4 (Latvija, Lenkija, Rusija, Baltarusija)	Didžioji Britanija
III – oji įmonė	Prekyba (kompiuterine technika).	80	5 (Vokietija, Didžioji Britanija, Italija, Korėja, Lenkija).	Lietuva