



KOMUNIKACIJOS REIKŠMĖ ORGANIZACINĖJE KULTŪROJE

Jurgita Paužuolienė¹, Kęstutis Trakšėlys^{1,2}

¹Klaipėdos universitetas, ²Lietuvos Vakarų verslo kolegija

Anotacija

Straipsnyje analizuojama komunikacijos reikšmė organizacinei kultūrai. Organizacinę kultūrą atspindi organizacijoje esamos tradicijos, ritualai, simboliai, herojai, kultūrinių ryšių tinklas, per tai ir pasireiškia bendravimo ryšiai organizacijoje. Organizacinės kultūros atsiradimas iš dalies kyla iš organizacijos steigėjų. Šie žmonės dažnai turi daug energijos, pasižymi stipriomis vertybėmis ir aišku įsivaizdavimu, kaip organizacija turi dirbti. Kadangi jie organizacijoje atsiranda pirmi, tai „vaidina“ pagrindinį vaidmenį pirminio personalo samdoje, jų požiūriai ir vertybės labai greitai persiduoda naujiems tarnautojams. Taip jų požiūriai, elgsena, mąstysena ir kt. tampa bendrai priimtini organizacijai, tai ir apibrėžia organizacinės kultūros esmę. Žinoma be tinkamo mokėjimo bendrauti su žmonėmis daugelis organizacijos vertybių netektų prasmės. Etiškas vadovų elgesys su pavaldiniais skatina jų atsidavimą organizacijai. Mokėjimas bendrauti su žmonėmis yra vienas iš esminių organizacijos bruožų, tai padeda ne tik tinkamai kurti organizacinę kultūrą, taip pat ją ir stiprina tai padeda organizacijai išlaikyti personalą.

Straipsnyje apibūdinamas organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos valdyme, pateikiamas autorių sudarytas modelis, parodantis organizacinės kultūros įtaką valdymo procesui, tai padeda geriau suprasti organizacinę kultūrą ir kaip ši kultūra gali veikti organizacijos valdymą. Apibūdinama komunikacijos sąvoka bei komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje, pateikiamas autorių sudarytas paveikslėlis, kuriame parodytas komunikacijos procesas bei kaip organizacinė kultūra veikia šį procesą. Atliktas tyrimas mokslo įstaigoje, kuris leidžia įvertinti komunikacijos reikšmę organizacinei kultūrai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: komunikacija, organizacinė kultūra, valdymas, vertybės, procesas.

Ivadas

Organizacinė kultūra kaip reiškiny, vis dar domina pasaulio mokslininkus ir nagrinėjama įvairiapusiškai. Tyrejai sutaria, kad veiksminga kultūra yra svarbi visoms organizacijoms, kad kiekvienoje organizacijoje kultūra yra savita. Stipri kultūra padeda žmonėms jaustis geriau, tai skatina dirbti daugiau ir našiau. Darbuotojai siekia dirbti organizacijose, kur su jais elgiamasi sąžiningai, paisoma jų interesų. Svarbus organizacijos reiškiny yra komunikacijos procesas organizacijos viduje bei už jos ribų. Ne visada pakanka išplatinti pranešimus, todėl tiek į organizacijos darbuotojus, tiek ir į klientus turi būti žiūrima ne kaip į pasyvius informacijos priėmėjus, bet kaip aktyvius dalyvius. Komunikacija sėkminga ir aktyvi tuomet, kai sulaukiama nuolatinio atgalinio ryšio. Komunikacijos dėka organizacija visuomenėje identifikuojama ir priimama. Galima sakyti, kad šiandien žmonės turi plačias galimybes pasirinkti informacijos fiksavimo būdus ir priemones. Efektyvus informacijos valdymas įmonėse yra viena iš demokratijos realizavimo sąlygų, kad būtų užtikrintas valdymo skaidrumas ir atskaitomumas visuomenei. Galima būtų teigti, jog organizacinės kultūros sėkmė didžiaja dalimi priklauso nuo komunikacijos - sugebėjimo pasikeisti informacija.

Darbo tikslas –atskleisti komunikacijos reikšmę organizacinėje kultūroje.

Darbo objektas – komunikacijos procesas ir organizacinė kultūra.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros sąvoką organizacijos valdyme.
2. Apibrėžti komunikacijos svarbą organizacinėje kultūroje.

3. Pateikti atlikto tyrimo mokslo įstaigoje duomenis.

Metodai – mokslinių publikacijų analizė, sintezė, SPSS duomenų analizė, loginės išvados.

Organizacinė kultūra organizacijos valdyme

Organizacinės kultūros sąvoka buvo pradėta vartoti kai kurių organizacijų tyrinėtojų ir vadybininkų, norint apibrėžti bendrą organizacijos klimatą, organizacijos vertybes, charakteringus darbo su žmonėmis metodus bei veiklos tikslus, tam buvo įvesta nauja sąvoka organizacinė kultūra. Dabar ši sąvoka yra plačiai naudojama. Norint sėkmingai valdyti organizaciją, reikia formuoti ir puoselėti organizacinę kultūrą (Šimanskienė, 2002; Zakarevičius, 2004). Organizacinė kultūra nėra lengvai suvokiama, šis reiškiny yra nagrinėjamas daugelio mokslininkų, kaip ir kitos organizacijų valdymo sąvokos. Apskritai organizacinę kultūrą galima būtų apibrėžti, kaip nuostatų, normų, vertybių bei įsitikinimų visumą, kuri yra sąmoningai vadovybės sukurta, ir kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo užsibrėžtų tikslų ir sprendama iškilusias problemas (Daft 2002; Lukasova 2005; Vasiliauskas 2002, Šimanskienė 2002; Vanagas ir Abramavičius 1998; Шейн 2002). Organizacinė kultūra kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų (Šimanskienė 2002). Šimanskienės (2002) teigimu, organizacinė kultūra egzistuoja tam, kad vienytų žmones, sukurtų jų bendrą suvokimą, skatintų organizaciją tobulėti ir vystytis. Macintosh ir Doherty (2007) teigia, kad organizacinė kultūra pirmiausiai yra organizacijos vidinis reiškiny, veikiantis personalo nuostatas vertybėmis.

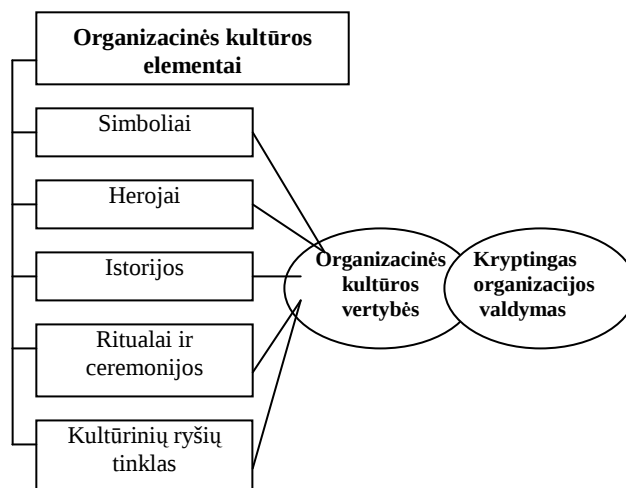
Kultūra apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus, nukreipia tarnautojus jų žodžiuose ir poelgiuose,

aiškindama, ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje, tai ypač naudinga naujokams. Taip kultūra užtikrina elgesio stabilumą nurodyma, ką žmogus gali daryti ar sakyti skirtingose situacijose (Гринберг, Д., Бэйрон, Р. 2004). Kaip matome, komunikacija yra neatsiejama nuo organizacinės kultūros, pavyzdžiui, kompanijoje su kultūra palaikančia klientų patenkinimą, tarnautojams duodami aiškūs nurodymai kaip reikia elgtis: daryti viską, siekiant įtikti klientui, o be tinkamo sugebėjimo bendrauti įtikti klientui sunku. Šios savybės parodo, kad komunikacija yra ta jėga, kuri turi įtakos kultūrai, o kultūra turi įtakos elgesiui organizacijoje.

Organizacinė kultūra kuriama vertybių pagrindu, šios vertybės veikia organizacijos valdymą. Kiekviena organizacija turi vertybių rinkinį, kurį perduoda savo nariams. Tačiau vertybės nematomos, jei vadovybė viešai neskelbia organizacijos vertybių, jų neaiškina, jos yra sunkiai suprantamos. Žmonės jas atpažįsta, tik nagrinėdami savo reakcijas, požiūrius, elgesį (Urbanskienė, Clotey, Jakšys 2000). Suprantama, kad vertybės daro poveikį žmogui, jo teikiamiems prioritetams, priimamiems sprendimams ir elgesiui organizacijoje. Jos suteikia kryptį žmonių veiklai, įskaitant ir žmonių tam tikroms pareigoms pasirinkimus (Lee ir Cartier 2005). Vertybės gali būti etikos standartas, tačiau jos iš esmės „vadovauja“ organizacijai, padeda kurti verslą (Sutherland ir Conwell 2004).

Šimanskienės (2001) teigimu, viena svarbiausių bendrų vertybių ir įsitikinimų funkcijų yra suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris ugdo įsipareigojimą organizacijai. Autorės teigimu, tai turi įtakos organizacijos stabilumui ir yra savotiškas planas, kaip formuoti elgesį, motyvuojant darbuotojus tinkamai elgtis. Vertybėmis yra vadovaujamosi specifinėse situacijose, jų pagrindu pasirenkamas ir vertinamas žmogaus elgesys bei įvykiai (Gineitienė, Korsakaitė, Kučinskienė, Tamulevičius 2003; Pruskus 2003). Darbuotojai praranda domėjimąsi organizacija, kurios kultūrinė vertybė yra tik rentabilumas, nes jaučia, kad jų vertybės ir įsitikinimai organizacijai nėra svarbūs (Seilius, 1998).

Gimžauskienės (2007) teigimu, nuo vertybių priklauso, kaip organizacija reaguoja į aplinką ir tai, kaip ši reakcija atspindi mokymosi bei naujų žinių apie organizacijos išorinę aplinką ir vidines galimybes kūrimo procesuose. Pasak autorės, organizacijos vertybės ir yra svarbiausias veiksnys, veikiantis organizacijoje vykstančius procesus. Kiekvienoje organizacijoje vertybės yra skirtingos, tačiau daugelis jų yra universalios (Urbanskienė, Clotey, Jakšys 2000). Organizacijos išskirtinumas dažniausiai pasireiškia išskirtiniais organizacinės kultūros elementais, išskirtiniu jų atsiradimu (Спивак 2001). Esminės vertybės, charakterizuojančios organizacinę kultūrą vienoje ar kitoje organizacijoje, yra siejamos su organizacijos simboliais, istorija, herojais, kultūrinių ryšių tinklu, ritualais bei ceremonijomis (Daft 2004; Šimanskienė 2002; Alvessin 2002; Mondy, Sharpline, Premeaux 1991; Seilius 1998; Lee ir Cartier 2005).



1 pav. Organizacinės kultūros įtaka organizacijos valdymui

Pateiktame 1 paveikslėlyje yra pavaizduoti organizacinės kultūros elementai. Kiekvienas iš šių elementų tiesiogiai per vertybes veikia organizacijos valdymą. *Simboliai*: gerina įmonės įvaizdį, prestižą, išskiria organizaciją iš kitų organizacijų, informuoja apie svarbiausias vertybes organizacijoje. *Herojai*: personifikuota kultūrinės vertybės, rodo pavyzdį kaip reikia elgtis, kuria ir stiprina organizacinę kultūrą. *Istorijos*: atspindi organizacijos „nueitą kelią“, kuria organizacijos savitumo įvaizdį, skleidžia informaciją apie organizaciją. *Ritualai ir ceremonijos*: išlaiko organizacijos vertybes ir prielaidas laikui bėgant, sutvirtina darbuotojų pasitikėjimą organizacijos vertybėmis, padeda suburti žmonių kolektyvą. *Kultūrinių ryšių tinklas*: siunčia informaciją, padeda suprasti, kas vyksta organizacijoje, stiprina pagrindines vertybes, parodo, kokie yra bendravimo ryšiai organizacijoje. *Organizacinės kultūros vertybės*: suteikia organizacijos nariams identiškumo jausmą, daro teigiamą įtaką personalui, jo nuostatoms, sustiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, išskiria organizaciją iš kitų organizacijų ir kt.

Reiktų pabrėžti, kad organizacinės kultūros įtaką organizacijos valdymui taip pat parodo vadovo sugebėjimai savo pastangomis pasiekti, kad jį kiti pripažintų kaip asmenybę, pasižymincią bendražmogiškėmis vertybėmis ir vertybėmis, kuriomis „gyvena“ organizacija, tai ir yra svarbiausia organizacijos valdyme.

Komunikacijos svarba organizacinėje kultūroje

Organizacija apima platų ratą žmonių, darbuotojų, kurie kiekvieną dieną tarpusavyje komunikuoja, keičiasi patyrimu, mintimis, išgyvenimais. Efektyvi komunikacija lemia tinkamą užduočių įgyvendinimą realizuojant organizacijos tikslus, organizacijos tolimesnį vystymąsi ir darbo sėkmę (Baršauskienė, Ivaškevičienė 2005).

Pasak Hargie ir Tourish, 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 (Hargie, Tourish 2004). Komunikacija yra svarbi kaip

įrankis, leidžiantis perduoti informaciją bendraujant, arba kaip būdas priimti žinias. Gebėjimas tinkamai komunikuoti tiek organizacijoje, tiek visuomenėje daugeliu atvejų gali būti sėkmės garantas.

Stoner, Freeman, Gilbert (2001) teigimu, be efektyvaus komunikavimo organizacijoje darbo sėkmė, tinkamas darbuotojų motyvavimas yra negalimi. Tik tiksliai, efektyviai komunikacija lemia organizacijos vystimąsi. Jos dėka organizacijos nariai gali suvokti savo organizacijoje vykstančius procesus, pasijusti šios organizacijos dalimi ir jausti atsakomybę už savo veiklą.

Visų komunikacijos priemonių tikslas yra plėtoti bendradarbiavimą organizacijoje. Geras bendradarbiavimas – tai organizacijos svarbiausių tikslų ir prioritetų žinojimas bei susitapatinimas su jais (Šimanskienė, 2001).

Komunikacija – tai viena iš žmonių bendravimo sričių, kurią kiekvienas lyg ir gerai suprantame, bet labai sunkiai galime apibrėžti ir paaiškinti. Bendravimas ar dar kitaip vadinama komunikacija – tai informacijos perdavimo ir priėmimo tarp individų procesas (Ratkevičienė 2000). Šis procesas svarbus organizacijos organizacinei kultūrai, nes šiuo procesu realizuojami žmonių kontaktai. Efektyvi komunikacija vyks tada, kai žmogus, priimančias informaciją, ją priima tokią, kokia ji buvo perduota, tai yra neiškraipytą (Jucevičienė, 1994). Dar viena iš pagrindinių efektyvios komunikacijos sąlygų – mokėjimas klausyti ir teisingai pateikti savo mintis. Kaip teigia Kasiulis ir Barvydienė (2001), kartais žmonės pasako ne tai ką galvoja, o pateikia nuomonę, kurios privalo laikytis, kuriai pritaro vadovas, kurios tikisi aplinkiniai.

Organizacinė kultūra kuriama, kai organizacijos nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis, kurias įgyja sprenddami šias problemas. Kaip teigia Urbanskienė, Clotey, Jakšys (2000), norint kad organizacijos nariai įgytų bendrą kultūrą turi sugebėti bendrauti bendra kalba: be jos nevyktų tikras bendravimas. Bendravimas ir kultūra yra neatsiejami dalykai. Kultūrą atspindi mąstymas, kalba ir veiksmai. Plačiausia prasme kiekvienas žmogus yra susietas su savo organizacijos organizacine kultūra.

Ar organizacinė kultūra bus stipri organizacijoje didžiąja dalimi priklauso nuo vadovo. Sugebėjimas tinkamai vadovauti darbui lemia organizacijos efektyvumą, teigiamai paveikiant dirbančiuosius (Seilius, 1998). Pasak Šimanskienės (2002) be tinkamo vadovavimo negali dirbti nei viena organizacija. Tinkamas vadovavimas taip pat turi įtakos organizacinei kultūrai.

Kaip rašo Bennis ir Nanus (1998), per daugelį metų požiūris į vadovavimą ir į tai, koks žmogus gali vykdyti vadovo pareigas, smarkiai pasikeitė. Vadovavimo kompetencijos išliko nepakitę, tačiau vadovavimo, jo veikimo ir taikymo supratimas pasikeitė.

Pasak Seiliaus (1998), valdymo pobūdis lemia organizacijos sėkmę arba nesėkmę. Tinkamas vadovavimas padeda sukurti dalyvavimo ir kolektyvizmo atmosferą. Organizacijos narių aktyvumas padidėja dėl to, kad kiekvienas tiksliai įsivaizduoja savo vaidmenį ir vietą organizacijoje. Darbuotojai vienas kitą palaiko, žinodami ir sąmoningai suvokdami, kad nuo kiekvieno jų indėlio priklauso organizacijos sėkmė, o kiekvieno asmeninė sėkmė - nuo organizacijos sėkmės (Seilius 1998). Kaip

teigia Butkus (2006), kalba yra svarbiausias valdymo įrankis, vienintelis ryšys, jungiantis pirmąją vadovo darbo dalį - sprendimą, su antrąja – jo įgyvendinimu pavaldinių pastangomis.

Komunikacija yra platesnė sąvoka nei vien tik pasikeitimas informacija. Žmonės keičiasi ir jausmais, mintimis, ketinimais. Komunikaciją organizacijoje visuomet sąlygoja ir grynai žmogiškas aspektas: noras ar nenoras komunikuoti, simpatijos ir antipatijos ir pan. Todėl visada yra svarbu išsiaiškinti, kas tai per procesas, kaip jis vyksta ir ką daryti, kad jis būtų efektyvus (Sakalas, Šilingienė 2000).

Cole (1997) teigia, kad vadovavimui svarbūs lyderio sugebėjimai, užduoties pobūdis, komanda, organizacinė kultūra, puoselėjamos vertybės, vadovavimo stilius (Šimanskienė 2002). Organizacinė kultūra daro įtaką vadovo vertybėms. Pati vadovo įtaka labai svarbi priimančioms sprendimus, kartu ir formuojant organizacinę kultūrą (Šimanskienė 2002).

Siekiant efektyvios organizacijos veiklos, reikia užtikrinti tinkamą pasikeitimą informacija tarp organizacijos ir jos aplinkos, tarp įvairių organizacijos valdymo lygių, tarp įvairių jos padalinių ir darbuotojų (Sakalas, Šilingienė 2002; Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė 2005; Stoner, Freeman, Gilbert 2001). Komunikacija organizacijoje gali būti formali ir neformali. Organizacijoje keitimasis informacija vyksta ne tik tarp skirtingų, bet ir tarp tų pačių lygmenų, t.y. egzistuoja ne tik vertikali, bet ir horizontali komunikacija. Kuo didesnė organizacija, tuo labiau išvystyta horizontali komunikacija. Formali komunikacija tiesiogiai veikia organizacinę kultūrą, o neformali komunikacija organizacinę kultūrą veikia netiesiogiai, kartais taip yra sukuriamos istorijos, mitai, atsiranda neformalus ritualai, tai savo ruožtu daro įtakos organizacinei kultūrai. Daugumos tyrėjų teigimu 90 proc. organizacijos veiklos glūdi neformaliuose ryšiuose. Formaliai komunikacijai didelės įtakos turi, ar perduodama informacija yra neiškraipoma, nes informacijos netikslumas gali turėti neigiamos įtakos tiek darbuotojų komunikacijos procesui, tiek organizacijos veiklos rezultatams, tai gali silpninti organizacinę kultūrą.

Darbuotojams svarbu žinoti informaciją apie jų darbo tikslus, jų vietą gamybiniame procese, jų darbo kokybę. Kokia yra organizacijoje suformuota organizacinė kultūra priklauso nuo vadovo bei jo vadovavimo pobūdžio. Tinkama komunikacija formuoja stiprią organizacinę kultūrą, tai darbuotojams padeda geriau susipažinti su organizacijos, kurioje jie dirba esamomis vertybėmis, bei tinkamai įvertinti bei realizuoti save šioje organizacijoje.

Komunikacijos proceso vaidmens organizacinėje kultūroje tyrimas

Tyrimas atliktas mokslo įstaigoje. Šiuo tyrimu norėta nustatyti mokslo įstaigoje vyraujančias vertybes, simbolius, ritualus ir kitus bruožus, per kuriuos atskleidžiama komunikacijos reikšmė organizacinei kultūrai. Apklausoje dalyvavo 140 respondentų. Visi duomenys buvo suvesti į SPSS programą ir joje apdoroti.

Pateikiamos bendros apklaustųjų demografinės charakteristikos (pasiskirstymai pateikiami procentine išraiška). Iš viso buvo apklausta 32,4 proc. vyrų ir 67,6

proc. moterų. Amžiaus procentinis pasiskirstymas: 83,6 proc. nuo 18 iki 25 metų, 13,6 proc. nuo 16 iki 34 metų ir 2,1 proc. nuo 35 iki 44 metų. Šie duomenys leidžia matyti, kokia respondentų grupė pateko į apklausą.

Labai paplitęs kultūros atspindys yra simboliai. Tai gali būti pastatų forma, spalvos, apranga, organizacijos išskirtinis vardas, specialūs simboliai, atspindintys atskiras veiklas, organizacinės kultūros materialūs ženklai. Simboliai informuoja žmones apie svarbiausias vertybes šioje organizacijoje. Respondentams buvo pateiktas klausimas, ar jie žino šios įtaigos simbolį. Apibendrinus duomenis, gavome, kad simbolį žino 52,9 proc. respondentų, 47,1 proc. apklaustųjų mokslo įtaigos simbolio nežino. Tai rodo, kad didelė respondentų dalis nėra susipažinusi su šia informavimo priemone. Galima sakyti, kad mokslo įtaigos simbolis informuoja žmones apie svarbias vertybes šioje įstaigoje, šio simbolio žinojimas ar nežinojimas parodo, kiek mokslo įtaigos simbolis yra populiarus, kokia dalis žmonių atkreipia dėmesį į šią organizacinės kultūros išraišką.

Dar vienas organizacinę kultūrą apibūdinantis elementas tai ritualai, esantys organizacijoje. Ritualai simbolizuoja vertybes, jie tampa įpročiais, tuo pačiu suteikia žmonėms saugumo jausmą, jie nuolat kartojasi. Ritualai naudojami daugelyje organizacijų, kad primintų jų nariams svarbias vertybes. Tai yra sistema, ką reikia daryti diena iš dienos. 1 lentelėje yra pateikiami galimų ritualų apibūdinimai, kad būtų lengviau suvokti analizuojamo klausimo esmę. Respondentams buvo pateiktas klausimas, kuriame išvardinti visi 1 lentelėje paminėti ritualai, jų buvo prašoma pažymėti, kokie jų manymu mokslo įtaigoje yra ritualai. 36,6 proc. apklaustųjų teigia, kad mokslo įtaigoje jokių ritualų nėra, tuo tarpu pakankamai didelė dalis respondentų teigia, kad

šioje įstaigoje ritualų yra, daugiausiai apklaustųjų (28,4 proc.) mano, kad šioje įstaigoje yra įtraukimo ritualas, 17,2 proc. respondentų teigia, kad mokslo įstaigoje yra integravimo ritualas, 6,7 proc. jog yra vadovavimo ritualas. Šie ritualai yra mokslo įstaigoje, tačiau jie nėra viešai skelbiami, galbūt todėl dalis respondentų mano, jog mokslo įstaigoje ritualų nėra. Ritualai, kaip ir kiti organizacinės kultūros elementai, atspindi mokslo įtaigos organizacinę kultūrą, jie suartina darbuotojus. Atsirasti ritualams bei jiems gyvuoti organizacijoje padeda tinkamas darbuotojų bei vadovų komunikavimo procesas. Tokie ritualai, kaip įtraukimo, vadovavimo bei pripažinimo yra neįmanomi be komunikacijos proceso.

Švenčių organizavimas bei dalyvavimas jose yra vienas iš organizacinės kultūros bruožų, kur komunikacijos procesas taip pat atlieka svarbų vaidmenį. Respondentų buvo klausta, ar jie švenčia mokslo įstaigoje šventes. Šventėse dalyvaujančių aktyvumas yra mažas, tik 30,7 proc. respondentų švenčia šventes mokslo įstaigoje

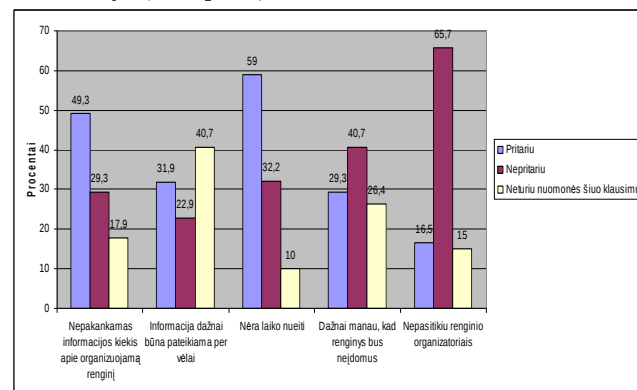
1 lentelė. Galimi ritualai organizacijoje

Ritualai	Paaiškinimas
Įtraukimo (ivedimo) ritualas	Tai intensyvus į organizaciją priimtų darbuotojų mokymas. Mokomojo proceso turinį sudaro verslininkystė, ji ir akcentuojama, kartu darbuotojai supažindinami su organizacijoje vyraujančiomis vertybėmis ir normomis.

Paaugstinimo ritualas	Pvz. pietūs perkėlimo į aukštesnes pareigas proga arba apdovanojimo ceremonija. Jai parodoma žmonėms kaip jiems reikia elgtis. Tokie ritualai praneša organizacijos nariams, kaip jiems reikia elgtis.
Integravimo ritualas	Organizacijos išskyta, kurioje visi nariai ir jų šeimos susirenka maloniai praleisti laiko. Šie ritualai reikalingi, kad primintų mums bendrą mūsų buvimą kartu – vertinamą padėtį organizacijoje. Integravimo ritualai gali būti labai efektyvūs ir turėti didelę reikšmę.
Palaikymo arba kompensavimo ritualas	Padedą žmonėms išlaikyti savo tapatybę ir stabilumą organizacijoje, kai aplinka nuolat kinta.
Vadovavimo ritualas	Rodo, kaip priimami sprendimai: ar sprendimus priima tik vadovas ar komanda? Kaip organizuojami susirinkimai? ir pan. Šie ritualai gali tapti labai įprasti.
Pripažinimo ritualas	Šiuo atveju gerai dirbančius darbuotojus asmeniniu dėmesiu pagerbia organizacijos įkūrėjas ar aukščiausio lygio vadovas (rankos paspaudimas, padėka, iškilmingi pietūs su aukščiausio lygio vadovais).

Šaltinis: Sudaryta autorių remiantis: Šimanskienė 2002; Seilius 1998; Cornwall ir kt. 1990.

Palyginus, kas dažniau dalyvauja šventėse, ar vyrai ar moterys, buvo gauti tokie duomenys: vyrai (17,3 proc.) dažniau dalyvauja šventėse, rengiamose mokslo įstaigoje, nei moterys (12,9 proc.).



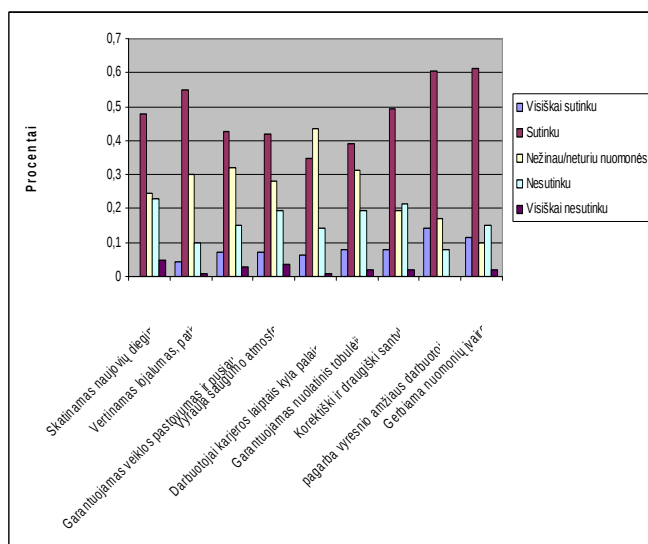
2 pav. Priežastys, lemiančios mažą dalyvavimą mokslo įtaigos rengiamose šventėse pagal lytį

2 paveikslėlyje yra pateikta, kokios priežastys lemia, kad yra mažai dalyvaujama rengiamose šventėse. Kaip matyti iš pateiktos paveikslėlio, labiausiai respondentai akcentavo, jog nėra laiko nueiti bei kad nepakankamas informacijos kiekis apie organizuojamą renginį. Atlikus ANOVOS testą, galime teigti, kad šiam pasirinkimui įtakos turi lytis - vyrai labiau linkę nesutikti su teiginiu, kad yra nepakankamas informacijos kiekis apie organizuojamą renginį, nei moterys. Dažnai sėkmingu bendravimu galima laikyti informacijos pateikimo tikslumą bei interpretavimo adekvatumą. Pateiktos informacijos tikslumas bei išsamumas yra komunikacijos proceso ypatybė, netiksliai arba neišsamiai pateikta informacija dažnai gali būti netinkamos komunikacijos proceso dalis.

Tyrimas taip pat parodo, kad apklaustieji dažnai mano, jog renginys bus neįdomus, nors daugumos teigimu jie pasitiki renginio organizatoriais. Čia galima būtų manyti, kad yra per mažas pačių respondentų susidomėjimas rengiamomis šventėmis. Be abejo, vien dalyvavimas šventėse, nėra esminis organizacinės kultūros pagrindas. Reikalingas yra šios įtaigos vertybių

suvokimas. Vertybės yra organizacinės kultūros pagrindas. Mokslo įstaigoje buvo norima sužinoti apklaustųjų nuomonę, ar bendražmogiškos vertybės yra svarbios mokslo įstaigos veikloje, taip pat, ar respondentai žino, kokios vertybės yra deklaruojamos šioje įstaigoje, 39,3 proc. apklaustųjų žino, kokios vertybės yra deklaruojamos, o 60,7 proc. nežino. Šių respondentų tarpe kurie žino, kokios vertybės yra deklaruojamos mokslo įstaigoje, dažniausiai pasikartojantis variantas buvo sąžiningumas, tolerancija, supratingumas (15 proc.), taip pat, jų nuomone, labai svarbu yra visapusiškas tobulėjimas bei darbštumas ir atsakingumas. Dažnai vertybėmis yra perduodama informacija apie organizacijos veiklą. Jos leidžia suprasti, kokių tikslų siekia organizacija. Viešai deklaruojamos vertybės informuoja žmones apie tai, kas vyksta organizacijoje.

Kitu klausimu respondentų buvo klausta, kokios jų nuomone savybės yra būdingos mokslo įstaigai.



3 pav. Savybių, būdingų mokslo įstaigai pasiskirstymas procentais

3 paveikslėlyje yra pavaizduota, kaip kiekvienas respondentas vertina tam tikras savybes, būdingas šiai įstaigai, kaip matyti didžiausią dėmesį respondentai skiria tokioms savybėms: gerbiama nuomonių įvairovė (61,4 proc.) bei pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams (60,7 proc.). Taip pat tai jog šioje įstaigoje vyrauja saugumo atmosfera, yra draugiški ir korektiški santykiai ir kt. Kaip matyti paveikslėlyje, apklaustieji pritaria daugumai išvardintų savybių. Galima būtų sakyti, kad šios savybės yra priimtinos mokslo įstaigai, jų reikia siekti ir jomis naudotis. Organizacijoje darbuotojai turėtų elgtis etiška ir atsakingai bendraudami su kitais, jei norima, kad organizacijai sektųsi. Žmonių lojalumas organizacijai gali kristi ir neigiamas poveikis šiuo atžvilgiu organizacijai gali būti didelis. Tačiau jei organizacijos darbuotojai išsitraukia į abipusį sutarimą su organizacijos vadovybe, tai yra gerai. Galima būtų sakyti, kad darbuotojų atsakingumas, mokėjimas bendrauti, pagarba vienas kitam, lojalumas organizacijai stiprina organizacinę kultūrą, tai padeda organizacijos darbuotojams suderinti savo asmeninius siekius su organizacijos siekiais.

Sudarytas klausimynas ir pagal jį atliktas tyrimas leidžia apibendrinti esamą organizacinę kultūrą šioje įstaigoje bei komunikacijos reikšmę esamai organizacinei kultūrai. Tyrimu nustatyta, kad komunikacija atlieka svarbų „vaidmenį“ organizacinėje kultūroje. Be tinkamos komunikacijos daugelis organizacinės kultūros vertybių - organizacijos simbolio žinojimas, esami ritualai, istorijos, švenčių organizavimas ir dalyvavimas jose bei kt. - būtų neatskleistos. Organizacinei kultūrai taip pat įtakos turi atitinkamas elgesys, darbuotojų požiūris į darbą, didelis respondentų dėmesys tokioms savybėms kaip pagarba, draugiškumas, saugumas, tobulėjimas.

Išvados

Kiekviena organizacija turi savas tradicijas, ritualus, simbolius herojus, tai ir atspindi konkrečios organizacijos organizacinę kultūrą. Plačiaja prasme organizacinė kultūra yra įsisąmonintų specifinių normų, kurios pagrįstos socialinėmis nuostatomis, vertybėmis ir įsitikinimais, visuma. Kryptingai kuriama organizacinė kultūra yra vienas iš organizacijos valdymo būdų, į kurią ne tik vadovas, bet ir organizacijos darbuotojai turi investuoti daug laiko, kurdami organizacijos vertybes, istorijas, ritualus ir kt.

Bendravimas yra svarbi organizacinės kultūros dalis. Organizacinė kultūra kuriama, kai organizacijos nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis, kurias įgyja sprenddami iškilusias problemas. Sugebėjimas efektyviai vadovauti darbui lemia organizacijos efektyvumą, teigiamai paveikiant dirbančiuosius. Be efektyvaus bendravimo organizacijos darbo sėkmė, darbuotojų motyvavimas yra negalimi. Darbuotojai labiau motyvuojami, jei gauna reikiamą informaciją, taip yra supažindinamos ir įsisąmoninamos vertybės kurios yra svarbios organizacijai. Kaip yra formuojama organizacinė kultūra organizacijoje daugiausiai priklauso nuo vadovo bei jo vadovavimo pobūdžio.

Tyrimu nustatyta, kad mokslo įstaigoje yra domimasi organizacine kultūra. Dauguma respondentų žino šios įstaigos simbolį, tai informuoja apie šios įstaigos pagrindines vertybes. Esami ritualai mokslo įstaigoje suartina darbuotojus, padeda adaptuotis, supažindina su pagrindinėmis vertybėmis šioje organizacijoje. Daugumai respondentų yra aiškos mokslo įstaigos vertybės, tokios kaip visapusiškas tobulėjimas, atsakingumas, sąžiningumas, supratingumas ir kt. Šios vertybės supažindina mus su organizacijos veikla, padeda suvokti organizacijos tikslus. Šioje įstaigoje, taip pat kaip ir kiekvienoje kitoje, labai svarbios yra bendražmogiškos vertybės, jų supratimas. Respondentų teigimu, šios vertybės yra labai svarbios įstaigos veikloje, jomis perteikiamos tam tikros savybės, be kurių organizacijoje būtų neįmanomas tinkamas komunikacijos procesas. Remiantis atliktu tyrimu, galima teigti, jog komunikacijos procesas turi įtakos organizacinei kultūrai. Tinkamas informacijos perdavimas stiprina organizacinę kultūrą, veikia darbuotojų elgesį. Tokie žmonės, kurie domisi savo organizacija ir kuria organizacinę kultūrą

Literatūra:

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications, Thousand Oaks, New Delhi, London,

- Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. 2005. *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas, Technologija.
- Bennis, W., Nanus, B. 1998. *Lyderiai, atsakomybės strategija*. Algarvė, Vilnius.
- Butkus, F. S. 2006. *Darbas, vadyba, gyvenimas*. Eugrimas, Vilnius.
- Daft, R. (2002). *Management*. THOMSON, South-Western.
- Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Technologija, Kaunas.
- Gineitienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M., Tamulevičius, J. (2003). *Verslas*. Rosma, Vilnius.
- Hargie, O., ir Tourish, D. (2004). How are we doing? Measuring and monitoring organizational communication. In D. Tourish & O. Hargie (Eds.), *Key issues in organizational communication*. Routledge, London.
- Jucevičienė, P. 1994. *Organizacijos elgsena*. Technologija, Kaunas.
- Lee K., Cartier S., (2005). *Global Marketing Management: Chances, Challenge and New Strategies*. University press, Oxford.
- Lukasova R. (2005). Organizacinė kultūra Čekijos gamybos kompanijoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 36. 129-130.
- Pruskus, V. (2003). *Laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Enciklopedija. Vilnius.
- Macintosh E., Doherty A. (2007). Estending the Scope of Organizational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. *Sport Management Review*, 10, 45-64.
- Mondy R. W., Sharpline, A., Premeaux, S. R. (1991). *Management, Concepts, Practices and Skills*. Allyn and Bacon.
- Ratkevičienė, V. 2000. Komunikacija – svarbus vadybos elementas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 16, 107-112.
- Sakalas, A., Šilingienė, V. 2000. *Personalo valdymas*. Technologija, Kaunas.
- Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. KU, Klaipėda.
- Sutherland J., Conwell D. (2004). *Key Concepts in Strategic Management*. Palgarve, Macmillan.
- Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. 2001. *Vadyba*. Poligrafija ir informatika, Vilnius.
- Šimanskienė, L. (2001). Organizacinės kultūros keitimas: problemos, pokyčių vykdymo mechanizmas. *Tiltai*, KU, Klaipėda, 1(14), 13-20.
- Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. KU, Klaipėda.
- Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros*. LŽŪA, Kaunas. 175- 180.
- Urbanskienė, R., Clotey, B., Jakšys, J. (2000). *Vartotojų elgsena*. Technologija, Kaunas.
- Vanagas, P., Abramavičius, Š. (1998). Organizacijos kultūros tyrimo metodologija. *Ekonomika ir vadyba*, KTU, Kaunas, 434-438.
- Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Enciklopedija, Vilnius.
- Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastys ir pasekmės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, 201-208.
- Спивак, В.А. (2001). *Корпоративная культура: теория и практика*. Питер, Санкт-Петербург.
- Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Питер, Санкт-Петербург.
- Гринберг, Д., Бэйрон, Р. 2004. *Организационное поведение: от теории к практике*. Вершина, Москва.

COMMUNICATION'S SIGNIFICANCE TO ORGANIZATIONAL CULTURE

Summary

The article analyzes the communication's significance of the organizational culture. Existing traditions in organization, rituals, symbols, heroes and cultural communications' network reflect organizational culture. In general organizational culture is the unit of realized specific norms, which are based on the social beliefs, values and beliefs. Purposeful organizational culture is one of the organization's management methods, so it is important to understand that not only the leader but employees as well have to invest a lot of time, creating the organization's values, history, rituals, and etcetera. Organizational cultural values help to understand what is really going on in organization, reveal what kind of communication links are in organization, shows how pursue a career and etcetera.

Communication is very important part of organizational culture. Communication is not only verbal signals – nonverbal signals are also a part of communication. Communication can be defined as the exchange of information, using any sign language. Organizational culture can be created if the members of the organization share knowledge and assumptions, which they achieve in solving any problems. Ability effectively manage the work determines effectiveness of organization and also positively affecting workers. Organization's work success and staff motivation are unfeasible without effective communication. Workers are more motivated, if they receive the necessary information – in this way they can present and realized values which are important to the organization. How organizational culture is creating mostly depends on the manager and his leadership character. Purpose for all kinds' of communication is to develop cooperation in the organization. Fitting leaders' behaviour with workers stimulates their attachment to the organization. Knowledge to communicate with people is one of the essential features of the organization, it helps properly develop and consolidate the organizational culture, - it helps to organization to sustain the staff.

The investigation established that in education institution organizational culture is an interest. Most of the respondents know of the symbol of this institution, it shows fundamental values of the institution. Existing rituals bring staff together, help to adapt, induct with the fundamental values of the organization. The majority of the respondents clearly know values of institution - development, responsibility, fairness, intelligence and others. These values introduce with organization's activities, help to realize the objectives of the organization. In this institution, like in the others, humaneness values and their understanding are very important. Respondents said that these values are very important for the institution's activities, it reflect certain characteristics, without which would be impossible adequate communication process in the organization. According to the survey, we can say that the communication process has an impact on the organizational culture. Relevant transfer of information consolidates the organizational culture and effects employees behaviour. People, who are interested in their organization, create organizational culture.

KEYWORDS: communication, organizational culture, management, values, process.

Jurgita Paužuolienė, Klaipėdos universiteto, Socialinių mokslų fakulteto, magistro studijų, verslo vadybos specialybės studentė, Regioninės politikos ir planavimo instituto administratorė. Mokslinių tyrimų kryptis: organizacinė kultūra, įmonių socialinė atsakomybė. Adresas: KU: Klaipėda. Minijos g. 153, LT-93185, tel. (8 46) 39 85 96. El. paštas j.pauzuoliene@gmail.com.

Kęstutis Trakšėlys, VDU doktorantas, Klaipėdos universiteto Regioninės politikos ir planavimo instituto Jaunesnysis mokslo darbuotojas, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos dėstytojas. Moksliniai interesai: Regioninės politikos socialiniai aspektai, organizacijų valdymo problemų tyrimai, švietimo vadyba ir sociologija, pilietinės ir žinių visuomenės formavimas, sociologiniai tyrimo metodai, subkultūros. Adresas :Saulėtekio takas 16-2, Palanga, Tel. (8 61) 59 16 51, El paštas kestutistrak@gmail.com. Mokslinės publikacijos internetinėje prieigoje: <<http://www.ku.lt/rppi/publikacijos.php>>.