

## Tema: Organizacinė komunikacija ir kultūra

Seminaras skirtas ugdyti vadovų ir darbuotojų tarpasmeninės komunikacijos gebėjimus ir įveikti iššūkius bendraujant su kolegomis, partneriais ir klientais. Užduotys dalyviams padės geriau pažinti savo ir kolegų komunikacijos braižą, suprasti, kokie būdai yra tinkami siekiant organizacijos ir asmeninių tikslų bei gerinant visų suinteresuotųjų pusių bendradarbiavimą, įvertinti organizacinės kultūros įtaką komunikacijos veiksmingumui.

### **Pirmoji sesija 10.00-12.00**

Tarpasmeninės komunikacijos iššūkių

Komunikacijos efektyvumas. Tarpasmeninės ir organizacinės komunikacijos barjerai. Vadovo vaidmuo siekiant veiksmingos organizacinės komunikacijos. Asmeninis komunikavimo braižas. Vertybių, nuostatų, poreikių, patirties, lūkesčių, profesinių veiksmų įtaka asmeninio ir tarpasmeninio komunikavimo sėkmei.

### **Pietūs 12.00 – 12.45**

### **Antroji sesija: 12.45 – 14.45**

Komunikacijos gebėjimų ugdymas

Aktyvus klausymasis. Sudėtingų situacijų ir prieštaravimų valdymas. Tarpininkavimas ir sutaikymas. Derybos. Bendradarbiavimas.

### **Pertrauka 14.45 – 15.00**

### **Trečioji sesija 15.00 – 17.00**

Komunikacija ir organizacinė kultūra

Organizacinės kultūros raiška ir reikšmė. Organizacinės kultūros įtaka darbuotojų ir jų grupių elgsenai. Organizacinės kultūros sąlygojamos problemos ir jų sprendimas.

### **Konsultacijos 17.00**

Mokymų trenerė **dr. Agota Giedrė Raišienė**, MRU profesorė, el.p. agotar@mruni.eu

Pirmoji sesija 10.00-12.00

## Tarpasmeninės komunikacijos iššūkiai

Komunikacijos efektyvumas. Tarpasmeninės ir organizacinės komunikacijos barjerai. Vadovo vaidmuo siekiant veiksmingos organizacinės komunikacijos. Asmeninis komunikavimo braižas. Vertybių, nuostatų, poreikių, patirties, lūkesčių, profesinių veiksnių įtaka asmeninio ir tarpasmeninio komunikavimo sėkmei.

### U Ž D U O T Y S

#### 1. Klausymosi įpročiai<sup>1</sup>

##### Paskirtis:

1. Įvertinti savo klausymosi įgūdžius ir įpročius.
2. Akcentuoti klausymosi svarbą bendravimo, derybų, užduočių atlikimo efektyvumui.

##### Užduoties aprašymas.

1 žingsnis. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius. Atsakymus žymėkite: D – dažniausiai; K- kartais; N – niekada. Jei šalia visų teiginių pažymėjote „N“, esate iš tiesų puikus klausytojas. Atsakymai „K“ rodo prastesnius, o „D“ - blogus klausymosi įpročius.

2 žingsnis. Įvertinę išryškėjusius klausymosi trūkumus, parenkite įgūdžių stiprinimo planą.

##### Teiginiai klausymosi įgūdžių vertinimui

\_\_\_ Aš vaizduoju, kad įdėmiai klausausi, nors mano mintys laksto šen bei ten.

\_\_\_ Pertraukiu pašnekovą arba baigiu jo pradėtą mintį, kai žinau, ką jis toliau pasakys.

\_\_\_ Kalbėdamasis nevengiu dairytis, nes stengiuosi nepažiopsoti ko nors svarbaus, kas vyksta greta.

\_\_\_ Jei mano pašnekovas kalba labai ilgai arba lėtai, pokalbio su juo metu suspėju peržvelgti dokumentus, atsakyti į laišką ar žinutes, peržvelgti darbų kalendorių, užrašinę ir panašiai.

\_\_\_ Kol mano pašnekovas kalba, mintyse formuluoju argumentus, kuriuos ruošiuosi išsakyti.

\_\_\_ Jei pašnekovas kalba labai greitai arba tyliai ir aš nenugirstu kai kurių žodžių, neprašau jo pakartoti, nes esu įsitikinęs, kad suprasiu jo mintį iš konteksto.

\_\_\_ Jei kalbantis su vienu žmogumi į mane kreipiasi kitas asmuo, nelaukiu, kol ankstesnysis pašnekovas baigs mintį: manau, kad jam skyriaus pakankamai laiko ir iš esmės nieko naujo vienas kitam nebepasakysime.

\_\_\_ Kalbant pašnekovui, puikiausiai girdžiu ir šalia vykstančius pokalbius, panorėjęs galėčiau juose iškart dalyvauti.

Suskaičiuokite, kiek surinkote: D \_\_\_\_, K \_\_\_\_, N \_\_\_\_ .

<sup>1</sup> Šaltinis: A.G.Raišienė „Organizacinės sėkmės pratybos“, 2011, MRU.

## 2. Viešojo kalbėjimo įgūdžių pratysos<sup>2</sup>

### Paskirtis:

1. Pagerinti viešo kalbėjimo gebėjimus;
2. Atlikti kalbėjimo manieros savianalizę.

### Užduoties aprašymas

Komunikacijos tyrimai rodo, kad bendraujant tiesiogiai, ištarti žodžiai tesudaro nežymią dalį – 5-7 procentus pranešimo, kurį suvokia klausytojas. Ką kalbėtojas sako, klausytojas išsiaiškina daugiau remdamasis kalbėtojo siunčiamais neverbaliniais signalais ir kalbėjimo maniera.

Kalbant telefonu dar svarbiau ne tai, ką sakote, o *kaip* tai sakote. Klausytojas net 82 procentus gaunamos žinios pasiima vertindamas kalbėjimo manierą! Ir tik 18 procentų prasmės jam teikia šnekančiojo žodžiai.

Kalbėjimo manierą nusako keletas parametrų:

1. Tonas, išreiškiantis kalbėtojo jausmus ir atskleidžiantis emocinę būklę;
2. Kalbos kirčiai, išryškinantys svarbiausius žodžius sakiniuose;
3. Balso aukštumas;
4. Balso garsumas;
5. Kalbėjimo greitis.

Įdomus stereotipas: žmonės, kalbantys žemu balsu, laikomi patikimesniais už kalbančius aukštu!

Klausydamiesi pašnekovo, įvertinkite jo kalbėjimo manierą ir apibūdinkite:

- Asmuo linksmas, energingas ar prislėgtas, pavargęs?
- Kalba kapota, ryškūs sakinių kirčiai ar kalba monotoniška, sakiniuose neišskiriami svarbiausi žodžiai?
- Balsas aukštas, tarsi nenatūraliai pakilęs ar balsas žemas, tarsi specialiai pastorintas?
- Žodžiai tariami garsiai ar žodžiai tariami tyliai?
- Daugiau nei 130 žodžių per minutę ar mažiau nei 80 žodžių per minutę?

---

<sup>2</sup> Šaltinis: A.G.Raišienė „Organizacinės sėkmės pratysos“, 2011, MRU.

### 3. Aktyvaus klausymosi gebėjimų ugdymas<sup>3</sup>

**Paskirtis.** Gerinti gebėjimą atpažinti ir valdyti bendravimo metu demonstruojamas emocijas ir jausmus.

#### Užduoties aprašymas.

Tarpasmeninio pokalbio metu atpažinkite ir įvardinkite pašnekovo patirtą emociją. Pasikalbėkite su pašnekovu, kaip jums pavyko, ar kolega jus vertintų kaip empatišką asmenį.

- Ar būtina suvokti ir priimti kito žmogaus emocijas? O rodyti pačiam?
- Kokias pokalbininkų arba klausytojų emocijas galėtumėte sau leisti ignoruoti, o kokių – ne? Kodėl?
- Kokios emocijos sukelia daugiausia nepatogumų?
- Kaip reaguoti į perdėtą optimizmą ir pritarimą?
- Kaip elgtis su pikčiurnomis, ironizuotojais, aktyviais prieštarautojais?
- Kaip atpažinti abejojimą? Nepasitikėjimą kalbėtoju? Nepasitikėjimą savimi? Kaip į tai reaguoti?
- Kokių pasekmių greičiausiai sulauktų kalbėtojas, jei ignoruotų pokalbininkų arba klausytojų jausmus ir emocijas?
- Kaip manote, ar reakcija į rodomas emocijas ir jausmus turėtų skirtis bendraujant su bendradarbiais, draugais, šeimos nariais, nepažįstamais žmonėmis? Kodėl?

APATIŠKAS	UŽSISPYRĘS	KRITIŠKAS	RACIONALUS
NUSIMINĘS	IŠTIŽĖS	APSNŪDĖS	LINKSMAS
APKVAILINTAS	ABEJINGAS	ĮKVĖPTAS	SUSIJAUDINĘS
IRZLUS	RYŽTINGAS	ATSIPALDAVĖS	ĮNIRŠĖS
NEKANTRAUJANTIS	PASIPŪTĖS	PRITARIANTIS	PRISITAIKĖLIŠKAS
NUOBODŽIAUJANTIS	ABEJOJANTIS	ĮŽEISTAS	ENERGINGAS
PIKTDŽIUGIŠKAS	BESIBJAURINTIS	NUSKRIAUSTAS	PAKYLĖTAS
SUSIDOMĖJĖS	IŠSIBLAŠKĖS	SUSIŽAVĖJĖS	PIKTAS
SUSIERZINĖS	NEDRĄSUS	IŠSIGANDĖS	NERIMAUJANTIS
DŽIUGUS	NENUSTYGSTANTIS	SUSIDOMĖJĖS	APGAILESTAUJANTIS
IGNORUOJAMAS	AROGANTIŠKAS	BEJĖGIS	SUSIKUKLINĖS
IŠSIGANDĖS	PALAIMINTAS	PANIEKINTAS	SUKLAIDINTAS

<sup>3</sup> Šaltinis: A.G.Raišienė „Organizacinės sėkmės pratybos“, 2011, MRU.

#### 4. Komunikacija valdant prieštaravimus<sup>4</sup>

##### Paskirtis:

1. Lavinti tarpasmeninės komunikacijos įgūdžius;
2. Lavinti gebėjimą priimti kitokią nuomonę, suprasti, kad į tuos pačius dalykus galima pažiūrėti iš skirtingų pusių.

##### Užduoties aprašymas.

Grupėje organizuokite diskusiją viena iš temų, kurios dažnai sulaukia prieštaraujančių nuomonių. Pavyzdžiui, organizacijos veiklos prioritetai, bendravimo su sunkiais klientais ribos ir sprendimai, didelio šuns laikymas miesto daugiabutyje, galingiausi nepiniginiai motyvatoriai darbe, kartų požiūrio į darbą, jo kokybę ir įsipareigojimus skirtumai ir pan.

- Ar asmeninė nuomonė smarkiai skyrėsi nuo kitų? Kiek buvote atviri ir nuoširdūs?
- Kaip sekėsi susilaikyti nekritikuojant priešingos nuomonės? Kas buvo sunkiausia?
- Kaip atvirumas susijęs su tolerancija ir komunikavimo gebėjimais? Asmenine kultūra ir išsiauklėjimu?
- Kaip vertinote kitos grupės nuomones? Drąsiau negu savosios ar ne?
- Kaip būtų galima rasti balansą tarp kategoriškumo ir tolerancijos, drąsių sprendimų siūlymo, asmeninės nuomonės išsakymo ir konformistinio elgesio?

---

<sup>4</sup> Šaltinis: A.G.Raišienė „Organizacinės sėkmės pratybos“, 2011, MRU.

Antroji sesija: 12.45 – 14.45

## Komunikacijos gebėjimų ugdymas

Aktyvus klausymasis. Sudėtingų situacijų ir prieštaravimų valdymas. Tarpininkavimas ir sutaukinimas. Derybos. Bendradarbiavimas.

### U Ž D U O T Y S

#### 5. Kalbos tikslas ir kalbos intencija<sup>5</sup>

**Paskirtis:**

1. Tobulinti kalbėjimo (viešo pranešimo) ir kalbėjimosi (tarpasmeninės komunikacijos) įgūdžius.
2. Atkreipti dėmesį į kalbos tikslo ir intencijos svarbą.

**Užduoties aprašymas.**

Grupėse pasirengti pristatyti pasakojimą skirtingoms klausytojų auditorijoms.

- Kokią kalbos intenciją: informuoti, įtikinti, paskatinti veikti, sužadinti jausmus - pasirinko kiekviena grupė?
- Koks buvo kalbos tikslas? Kaip pavyko jį pasiekti?
- Kaip buvo atsižvelgta į klausytojų auditorijos specifiką?
- Kaip apskritai vertinate rezultatus? Ką patartumėte kolegų grupėms?

#### 6. Aktyvaus klausymosi pratybos

**Paskirtis.**

1. Treniruotis įdėmiai klausytis, pasitikslinti, apibendrinti, perfrazuoti pašnekovo išsakytus teiginius;
2. Lavinti gebėjimą atpažinti kito žmogaus būseną, poreikius, ketinimus.

**Užduoties aprašymas.**

Pokalbio metu taikyti atspindėjimą, perfrazavimą, pasitikslinimą, atvirusius klausimus, tylą.

---

<sup>5</sup> Užduotis parengta pagal A.G.Raišienė „Organizacinės sėkmės pratybos“, 2011, MRU ir Z.Nauckūnaitė „Iškalbos mokymas“, 2001, „Šviesa“.

## 7. Komunikacija konflikto valdymo metu<sup>6</sup>

### Paskirtis:

1. Ugdyti gebėjimą analizuoti konfliktus stygiaus, opozicijos ir elgsenos blokavimo aspektais.
2. Formuoti konfliktų valdymo įgūdžius.

### Užduoties aprašymas

Konfliktas – tai asmenų ar grupių nesutarimas dėl tikslų, interesų, vertybių, norų, išteklių ir t.t. Konflikto metu pasireiškia stygiaus, opozicijos ir blokavimo ypatybės. Pavyzdžiui, prestižinės pareigos organizacijoje yra ribotas išteklius. Siekis užimti šias pareigas skatina darbuotojus varžytis dėl jų. Konkuruojantys pretendentai atsiduria opozicijoje ir stengiasi blokuoti „priešininko“ veiksmus, naudojamus tam pačiam tikslui pasiekti.

Gebėjimas identifikuoti stygių, nustatyti opozicijos šalis, įžvelgti blokuojantį elgesį padeda sureguliuoti konfliktus: išsiaiškinti ir suprasti jų priežastis, padėti darbuotojams sumažinti susipriešinimą, pavyzdžiui, pasiūlant pozityvesnę konkurencijos išraišką, nustatant tam tikras darbo tvarkas ir t.t.

1. Susiburkite mažomis grupelėmis.
2. Kiekvienas asmeniškai prisiminkite pastaruoju metu išgyventą konfliktą. Nesvarbu, ar buvote konflikto dalyvis, ar stebėtojas.
3. Visi paeiliui savo patirtas konfliktines situacijas pristatykite kolegoms. Kalbėkite trumpai, stenkitės būti nešališki. Kiekvienos situacijos pristatymui skirkite ne daugiau kaip 3 minutes.
4. Grupelėse kartu išanalizuokite pateiktus konfliktų pavyzdžius stygiaus, opozicijos ir elgsenos blokavimo aspektais.
5. Pasidalykite situacijomis ir įžvalgomis su visais mokymų dalyviais.

---

<sup>6</sup> Šaltinis: A.G.Raišienė „Organizacinės sėkmės pratybos“, 2011, MRU.

## 8. Santykių sureguliuavimo metodas - tarpininkavimas <sup>7</sup>

### Paskirtis:

1. Praktikuotis taikyti tarpininkavimą (mediaciją) kaip bendrų interesų paieškos, santykių sureguliuavimo ir tarpasmeninių ginčų sprendimo būdą.
2. Gerinti komunikavimo, derybų, konfliktų valdymo įgūdžius.

### Užduoties aprašymas.

Terminas mediacija – tarpininkavimas - kilo iš lotyniško „medi“, „medio“, reiškiančio vidurį. Tarpininkavimas skirtas palengvinti bendradarbiavimo, derybų, ginčų, konfliktų sprendimo procesą. Tai metodas, leidžiantis surasti bendrus požiūrio į situaciją taškus, sukurti naujus tarpusavio santykius, perorientuoti susipriešinusias puses neprimetant sprendimų.

Taikant tarpininkavimo metodą, gilinamasi į konkrečias aplinkybes bei priežastis, stengiamasi atsižvelgti į visų šalių interesus, todėl pasiekiami ilgalaikiai teigiami rezultatai. Tarpininkavimo metu įgyta patirtis gerina dalyvių komunikavimo įgūdžius ir sukuria didesnes galimybes konstruktyviai spręsti sudėtingas situacijas ir problemas ateityje.

Tarpininkavimo procesą sudaro trys esminės fazės:

1. Identifikuojamas diskusijos objektas;
2. Gilinamasi į problemos esmę: siekiama išsiaiškinti pozicijas, norus, poreikius ir rasti tinkamą sprendimą;
3. Priimamas abi puses tenkinantis sprendimas.

### Tarpininko savianalizės anketa

- Ar aš esu pasirengęs prisiimti asmeninę atsakomybę už tarpininkavimo sesijos rezultatus?
- Ar sugebu išlikti nešališkas (-a)?
- Kaip aš reaguojau į atvirus priešiškus veiksmus? Ar galiu suvaldyti situaciją ir ją toliau plėtoti konstruktyvia linkme?
- Ar sugebu išvengti nesusijusių su tarpininkavimu vaidmenų: patarėjo, teisėjo, konsultanto, advokato, guodėjo ir pan.?
- Ar sugebu dalyviams suprantamai bei priimtinais reikšti savo mintis?
- Ar sugebu naudoti tylą kaip diskusijos plėtojimo metodą?
- Ar manęs netrikdo ir nuomonės neveikia dalyvių savitumai: išvaizda, kalbos maniera, amžius, užimamos pareigos, lytis, tautybė, išsilavinimas ir pan.?
- Ar sugebu būti konfidencialus (-li) pokalbio / derybų / konflikto šalių ir situacijos atžvilgiu?
- Kokių pastabų gaunu iš tarpininkavimo sesijos dalyvių? Kaip aš priimu kitų tarpininkų kritiką? Ar atsižvelgiu į ją?

---

<sup>7</sup> Šaltinis: A.G.Raišienė „Organizacinės sėkmės pratybos“, 2011, MRU.



Trečioji sesija 15.00 – 17.00

## Komunikacija ir organizacinė kultūra

Organizacinės kultūros raiška ir reikšmė. Organizacinės kultūros įtaka darbuotojų ir jų grupių elgsenai. Organizacinės kultūros sąlygojamos problemos ir jų sprendimas.

### U Ž D U O T Y S

#### 9. Organizacinė kultūra ir organizacijos simboliai<sup>8</sup>

##### Paskirtis:

1. Atkreipti dėmesį į organizacijos simbolių įvairovę;
2. Atpažinti simbolines organizacijos dimensijas;
3. Išsiaiškinti, kaip organizacijos simboliai atskleidžia organizacinę kultūrą.
4. Treniruotis pamatyti organizacijos kultūrą tarsi simbolių ir reikšmių tinklą.

##### Užduoties aprašymas.

Turėdami galvoje savo organizaciją, užpildykite 100 organizacijos simbolių lentelę.

Organizacijos simboliai yra ženklai, daiktai, veiksmai arba įvykiai, skiriantys organizaciją iš kitų ir atskleidžiantys jos organizacinę kultūrą. Kiekvienas organizacijos atstovas organizacijos simboliais gali laikyti skirtingus arba iš pirmo žvilgsnio su organizacija tiesiogiai nesusijusius dalykus. Pavyzdžiui, vieno Lietuvos regiono atliekų tvarkymo tarnybos darbuotojai savo įmonės simboliais laiko ne tik įmonės ženklą arba šiukšlių rūšiavimo kontenerius - tai, kas pirmiausia asocijuojasi su įmonės specifiška. Darbuotojai savo organizaciją sieja su žuvėdromis, kūdikiais ir įmonės administratore! Žuvėdros nuolat sklendo virš sąvartynų. Kūdikiai primena „svečiukų“ dieną – puikių emocijų teikiančią tradiciją, kuomet įmonės darbuotojai, mamos arba tėčiai, atneša kolegoms parodyti savo naujagimius. O įmonės administratorė yra žmogus, kuris kasdienį įvairiausių rūpesčių chaosą paverčia palyginti tvarkinga rutina.

- Kokias išvadas jūsų prakalbinti simboliai leido padaryti apie organizaciją?
- Ar aptartieji organizacijos simboliai įkvepia jus imtis kokių nors veiksmų, ką nors nuveikti? Ar iššaukia kokių nors jausmų?
- Kaip aptartieji organizacijos simboliai veikia jūsų darbingumą, darbo rezultatyvumą? Motyvuoja? Mažina motyvaciją?
- Paspėliokime, kaip aptartieji simboliai veikia kolegas?

---

<sup>8</sup> Šaltinis: A.G.Raišienė „Organizacinės sėkmės pratybos“, 2011, MRU.



## 10. Organizacinės kultūros palaikomos problemos<sup>9</sup>

### Paskirtis:

1. Atskleisti organizacinės kultūros ir kultūros plačiąją prasme sąsajas;
2. Aptarti organizacinės kultūros poveikį darbuotojams ir organizacijos tikslų įgyvendinimui;
3. Ap svarstyti organizacijos vadovų vaidmenį, formuojant organizacinę kultūrą.

### Užduoties aprašymas.

Diskusijos būdu panagrinėti organizacinės kultūros sąlygojamas problemas.

- Ar yra tekę darbe susidurti su tokiais reiškiniais kaip:
  - nepagrįstas atlyginimo skirtumas mokamas darbuotojams atliekantiems tokio pat pobūdžio užduotis,
  - stereotipiniai pareiškimai apie moterų, auginančių vaikus, darbą,
  - apkalbos,
  - mobingas,
  - seksualinis priekabiavimas,
  - perdegimas,
  - netolygus darbų pasidalijimas, daugiau darbo skiriant gabesniems, pareigingesniems asmenims?Kaip tai jus paveikė? Kokius sprendimus priėmėte?
- Dėl kokių organizacijos kultūros palaikomų problemų guodžiasi jūsų kolegos, draugai, pažįstami ir artimieji? Kokių veiksmų jie dažniausiai imasi šiems sunkumams spręsti?
- Kaip yra susijusi organizacijos kultūra ir visuomenės kultūra?
- Kokiomis priemonėmis patartumėte griauti požiūrį į moteris darbe stereotipus?
- Kaip siūlytumėte šalinti seksualinio priekabiavimo problemą?
- Kas, jūsų nuomone, labiausiai veikia organizacijos kultūros specifiką? Kokią įtaką konkrečių organizacijų kultūrai turi organizacijos veiklos sritis?
- Kokias pasekmes lemia arba kokią „kainą moka“ organizacijos savininkai dėl darbuotojų įvairovės nepaisymo?

---

<sup>9</sup> Šaltinis: A.G.Raišienė „Organizacinės sėkmės pratybos“, 2011, MRU.

## **PLAČIAUSIAI PAPLITUSIOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS PALAIKOMOS PROBLEMOS<sup>10</sup>**

### **„Stiklinės lubos“**

Tai neapčiuopiami sunkumai, trukdantys moterims kilti karjeros laiptais. Nors dirbančiųjų proporcija pagal lytį vakarų kultūrose yra panaši, aukščiausiuose vadovaujančiuose postuose paprastai moterų yra ženkliai mažiau. Sprendimas arba atsisakymas paaukštinti pareigose gali būti grindžiamas nuo reprodukcinio amžiaus argumento iki paaiškinimo, kad su kitu tos pačios lyties žmogumi vadovams bus patogiau bendrauti.

### **Seksualinis priekabiavimas**

Skiriami trys tipai:

1. Priešiška aplinka. Šiam tipui priskiriami nepadorūs anekdotai, dviprasmiški žvilgsniai ir prisilietimai. Problema veši dėl požiūrio skirtumų. Dažnai būna sunku įvertinti ar priekabiautojas sąmoningai siekė įžeisti, ar tokių motyvų neturėjo ir, apkaltintas priekabiavimu, pats jaučiasi esąs auka.
2. Quid pro quo – vienas už kitą. Seksualinių paslaugų prašoma arba reikalaujama už apčiuopiamą naudą, pvz., tam tikras pareigas, aukštesnį atlyginimą.
3. Tiesioginė grėsmė arba agresyvūs veiksmai.

### **Stereotipai**

Darbo rinkoje pastebimos moterų ir vyrų dominuojamos darbo sritys ir profesijos.

### **Atlyginimų skirtumai**

Moterys ir vyrai už tą patį kokybiškai atliktą darbą gauna skirtingo dydžio atlyginimą. Moterims mokamas mažesnis atlyginimas nei vyrams. Pavyzdžiui, Lietuvoje moterų piniginis užmokestis vidutiniškai sudaro 75 - 85 proc. vyriškos lyties darbuotojams mokamo užmokesčio už tokį pat darbą arba tokiose pat pareigose.

### **„Sukamų durų“ sindromas**

Jausdami diskriminaciją, žmonės išeina iš darbo arba praranda motyvaciją būti aktyvūs ir kūrybiški. Taip sudaromas įspūdis, kad kai kurie žmonės, ypač moterys, mažumos, kitataučiai, sunkiai sugeba prisitaikyti organizacijose.

### **Amžiaus nuvertinimas ir patirties pervertinimas**

Organizacijose dažnai laikomasi dviejų kraštutinumų. Pirmasis – tai nemokėjimas įvertinti ir gerąja prasme išnaudoti vyresnio amžiaus žmonių, plėtojamas jauno žmogaus kultas. Antrasis - tai nesugebėjimas pamatyti, kad vyresnio amžiaus arba ilgai dirbančių organizacijoje žmonių patirtis tampa „baigtinė“ ir ima trukdyti organizacijai veržtis pirmyn.

---

<sup>10</sup> Adaptuota pagal Stoner J., Freeman E., Gilbert D. Vadyba. "Poligrafija ir informatika", 1999.

## 11. Organizacinis identitetas ir lojalumas

**Paskirtis:** Stiprinti organizacinį identitetą.

Diskusijoje aptarti:

- Kokia dalimi dalykai, kurie man patinka ir kurie nepatinka priklauso nuo organizacijos politikos ir kultūros?
- Kaip juos palaiko ir skatina vadovybė? Kolegos? Kiek už tai atsakingas patys darbuotojai?
- Ar, remiantis asmeniniais pastebėjimais, deklaruojamos organizacijos vertybės sutampa su vykdoma politika? Vadovų elgesiu?
- Kokių veiksmų ir kam patartumėte imtis, kad organizacijos vertybės būtų aiškios kiekvienam organizacijos darbuotojui? Kad neliktų deklaratyvių vertybių?
- Ar organizacijos vertybės turi būti priimtinos visiems darbuotojams? Jei taip nėra, kokių pasekmių galima tikėtis?