

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Tarptautinio verslo studijų programa  
62103S130

LAURA MOTIEJŪNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KONFLIKTŲ VALDYMAS TARPTAUTINĖSE KOMPANIJOSE**

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**LAURA MOTIEJŪNAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**KONFLIKTŲ VALDYMAS TARPTAUTINĖSE KOMPANIJOSE**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

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

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2009

## TURINYS

TURINYS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS.....	5
IŠVADAS.....	6
1. KONFLIKTŲ SAMPRATA BEI JŲ TEORINIAI VALDYMO MODELIAI KOMPANIJOSE	12
1.1. Konflikto sampratos ir dinamikos analizė.....	12
1.2. Konfliktų klasifikacijų teorinė analizė .....	17
1.3. Konfliktą sukeliančių priežasčių vertinimas .....	22
1.4. Konfliktų sukeliamų padarinių įtaka kompanijos veiklai .....	25
1.5. Konfliktų valdymo modeliai .....	29
1.6. Skirtingų kultūrų sandūra ir jos poveikis tarptautinėms kompanijoms.....	34
2. TARPTAUTINIŲ KOMPANIJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO ATVEJŲ ANALIZĖ PAGAL G. HOFSTEDĖ KULTŪRŲ KLASIFIKAVIMO MODELĮ.....	42
2.1. Kultūrų klasifikacija pagal galios distancijos (PDI) dimensiją.....	42
2.2. Kultūrų klasifikacija pagal neapibrėžtumo vengimo (UAI) dimensiją.....	45
2.3. Kultūrų klasifikacija pagal individualizmo - kolektyvizmo (IDV) dimensiją .....	49
2.4. Kultūrų klasifikacija pagal vyriškumo - moteriškumo (MAS) dimensiją.....	52
2.5. Kultūrų klasifikacija pagal ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos (LTO) dimensiją .....	55
3. KONFLIKTŲ VALDYMAS TARPTAUTINĖSE KOMPANIJOSE EMPYRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	58
3.1. Tyrimo metodika .....	58
3.2. Empyrinis tyrimas .....	61
3.2.1. Bendra informacija.....	61
3.2.2. Konfliktų tyrimas remiantis kultūrų klasifikavimo modeliu.....	69
3.3. Empyrinio tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	79
3.4. Tarptautinių kompanijų Lietuvoje konfliktų valdymo teorinis modelis .....	81
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	88
SANTRAUKA (anglų kalba) .....	90
LITERATŪRA.....	92
1 PRIEDAS.....	97

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Konflikto fazių ir etapų santykis.....	16
2 lentelė Konfliktų tipai.....	18
3 lentelė Konfliktus sukeliančios priežastys.....	22
4 lentelė Destruktyvaus konflikto teiginiai ir jų įtaka kompanijos veiklai.....	26
5 lentelė Konfliktų valdymo apibrėžimai .....	30
6 lentelė Konfliktų sprendimo būdai.....	33
7 lentelė Požiūrių į vadybą kitose kultūrinėse aplinkose skirtumai.....	36
8 lentelė Galios distancijos indekso (PDI) skirtumai kompanijose.....	44
9 lentelė Galios distancijos indeksas (PDI) Lietuvos kompanijose.....	45
10 lentelė Neapibrėžtumo vengimo dimensijos indekso (UAI) skirtumai kompanijose.....	47
11 lentelė Neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksas (UAI) Lietuvos kompanijose.....	48
12 lentelė Individualizmo - kolektyvizmo dimensijos indekso (IDV) skirtumai kompanijose.....	51
13 lentelė Individualizmo - kolektyvizmo dimensijos indeksas (IDV) Lietuvos kompanijose.....	52
14 lentelė Vyriškumo - moteriškumo dimensijos indekso (MAS) skirtumai kompanijos.....	54
15 lentelė Vyriškumo - moteriškumo dimensijos indeksas (MAS) Lietuvos kompanijose.....	55
16 lentelė Ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos dimensijos indekso (LTO) skirtumai kompanijose....	57
17 lentelė Anketinio tyrimo metodika.....	59
18 lentelė Tyrimo duomenys pagal respondentų lytį, amžių, šeimyninę padėtį, išsilavinimą, užimamas pareigas ir darbo stažą kompanijoje .....	62
19 lentelė Tyrimo duomenys pagal kompanijų sektorius, darbuotojų skaičių ir lytį.....	64
20 lentelė Tyrimo duomenys pagal kompanijose kylančius konfliktus, jų įtaką bei konfliktų sprendimo būdus.....	66
21 lentelė Tyrimo duomenys pagal galios distancijos indeksą (PDI) Lietuvoje.....	71
22 lentelė Tyrimo duomenys pagal neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksą (UAI) Lietuvoje.....	72
23 lentelė Tyrimo duomenys pagal individualizmo - kolektyvizmo dimensijos indeksą (IDV) Lietuvoje.....	75
24 lentelė Tyrimo duomenys pagal vyriškumo - moteriškumo dimensijos indeksą (MAS) Lietuvoje..	77
25 lentelė Tyrimo duomenys pagal ilgalaikės - trumpalaikės dimensijos indeksą (LTO) Lietuvoje....	78
26 lentelė G.Hofstede ištirtų šalių kultūros matmenys.....	82

## PAVEIKSLĖLIŲ SARAŠAS

1 pav. Konflikto etapai.....	15
2 pav. Tarpasmeniniai konfliktų tipai.....	20
3 pav. Konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo kompanijoje priklausomybė.....	29
4 pav. Konfliktų sprendimo modelis.....	32
5 pav. Kultūros elementai.....	35
6 pav. Ledkalnio kultūros samprata.....	36
7 pav. Daugiakultūros įtaka tarptautinių kompanijų veiklos sritims.....	39
8 pav. Galios distancijos indekso (PDI) pasiskirstymas.....	43
9 pav. Neapibrėžtumo vengimo dimensijos indekso (UAI) pasiskirstymas.....	46
10 pav. Individualizmo - kolektyvizmo dimensijos indekso (IDV) pasiskirstymas.....	50
11 pav. Vyriškumo - moteriškumo dimensijos indekso (MAS) pasiskirstymas.....	53
12 pav. Ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos dimensijos indekso (LTO) pasiskirstymas.....	56
13 pav. Šalis kurioje yra Jūsų kompanija?.....	64
14 pav. Ar yra jaučiama diskriminacija Jūsų kompanijoje?.....	65
15 pav. Kurie kultūros skirtumai labiausiai įtakoja konfliktus tarp darbuotojų.....	67
16 pav. Galios distancijos indeksas (PDI) Lietuvoje.....	69
17 pav. Neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksas (UAI) Lietuvoje.....	71
18 pav. Individualizmo - kolektyvizmo dimensijos indeksas (IDV) Lietuvoje.....	74
19 pav. Vyriškumo - moteriškumo dimensijos indeksas (MAS) Lietuvoje.....	76
20 pav. Ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos dimensijos indeksas (LTO) Lietuvoje.....	78
21 pav. Lietuvos kultūriniai matmenys.....	80
22 pav. Galios distancijos modelis.....	83
23 pav. Neapibrėžtumo vengimo modelis.....	84
24 pav. Individualizmo - kolektyvizmo modelis.....	85
25 pav. Vyriškumo - moteriškumo modelis.....	86
26 pav. Ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos modelis.....	87

## IVADAS

### *Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas.*

Tarptautinis verslas 20 a. pabaigoje tapo civilizacijos fenomenu, be kurio verslo neįsivaizduoja nei viena didesnė kompanija tiek užsienio šalyse, tiek Lietuvoje. Sėkmingas dalyvavimas tarptautinėje rinkoje gali suteikti puikias galimybes pasinaudoti visais jo privalumais - didesne rinka savo produkcijai ir paslaugomis, naujomis idėjomis, geresne gyvenimo kokybe, pigesniais kapitalo ir darbo ištekliais, kvalifikuotais žmoniškaisiais ištekliais. O kita vertus, skatina prisiimti ir didesnę investicijų riziką, aukštą konkurencijos lygį ir kt. Anot M. Ott, L. Nastansky (2000), išaugus konkurencijai, kompanijos turi sparčiau reaguoti į aplinkos pokyčius ir į konkurentų veiksmus. Sudėtingesnė konkurencinė aplinka, rinkų globalizacija ir išaugę vartotojų poreikiai sukuria spaudimo atmosferą kompanijoms.

Kaip ir nacionalinis, taip ir tarptautinis verslas susiduria su mažesniais ar didesniais sunkumais. Tai ganėtinai paprasta ir aišku: mažesnėje kompanijoje mažesnės problemos, didesnėje kompanijoje - didesnės problemos. Viena iš pagrindinių ir svarbiausių problemų, kuri stipriai įtakoja darbo efektyvumą yra konfliktai.

Nepaisant realybės, konfliktai yra neatsiejama kompanijos dalis todėl labai svarbus yra požiūris į konfliktus: kaip kompanijoje reaguojama į juos, kokie pasirenkami konfliktų sprendimo būdai, kaip bandoma išvengti konfliktinių situacijų. Itin svarbu suvokti, kad konfliktas – neišvengiamas ir natūralus reiškinys kompanijos gyvenime. Taigi norint turėti sėkmingą verslą, privaloma suprasti, kad konflikto galimybės plėtotis yra tiesiogiai susijusios su jo gebėjimu spręsti ir valdyti konfliktines situacijas. Tačiau tai nėra lengva užduotis, o ypatingai sunku tai suvaldyti tarptautinėse kompanijose, kuomet yra susiduriama su kultūros skirtumais, kalbos barjeriais, skirtingai yra suprantamos vienos ar kitos vertybės, skirtingi stereotipai, skirtinga motyvacijos problema ar kita.

Tiek lietuvių, tiek užsienio autorių literatūroje yra nagrinėjami konfliktai ir jų valdymas, tačiau teorijos ar tyrimų, nagrinėjančių tarptautinius konfliktus rasti yra labai sunku. Tarptautiniai konfliktai - sritis, kuri yra mažai analizuojama, nors šiai dienai tai labai aktualu, kadangi vietinės rinkos darosi maža ir verslininkams tenka verslus plėsti į „tarptautinius vandenis“. Tačiau neužtenka išsirinkti šalį, kuri imponuoja Tavo verslui, gerai išsianalizuoti rinką. Privalu gerai susipažinti su tos šalies kultūra, papročiais, tikėjimu. Suprasti tos šalies bendravimo ypatumus, požiūrį į darbą, laiko pasiskirstymus, manieras, humorą. Nes pastarieji faktoriai, apie kuriuos retai kada susimąstoma neigiamai veikia kompanijos veiklą, mažina darbo efektyvumą ir sukelia konfliktus.

### ***Problemos ištyrimo lygis.***

Tarptautiniai konfliktai yra mažai nagrinėti lietuvių ir užsienių autorių literatūroje bei praktiniu lygmeniu.

J. Guščinskienė (1999), B. Leonienė (2001), V. Misevičius (2004), A. Sakalas (2002), J. Kasiulis (2001), V. Barvydaitienė (2001), A. Seilius (1998), E. Bagdonas (2002), V. Vengrytė (2005), V. Martikonis (1999), I. Matkaitytė (1999), D. Remeikienė (2001), V. Griškevičienė (2002), C. Appleby R (2003), A. J. Stoner (1999), C. Paquet (2000), S. P. Robbins (2003), J. Gill (2005), ir kt. autoriai nagrinėja konfliktus, pateikdami jų apibrėžimus, supažindami skaitytojus su konflikto reikšme, sąvoka. Autoriai atskleidžia konflikto tipus, konfliktą sukėlusias priežastis bei pateikia konflikto sprendimo būdus. Nagrinėja konfliktus sukėlusias pasekmes.

Kaip teigia A. J. Stoner (1999) konfliktams dažniausiai priskiriamas nesusikalbėjimas, nesupratimas pašnekovo, informacijos klaidingas perdavimas ar prieštaravimai, atsirandantys susidūrus skirtingiems siekiams, interesams, pažiūroms ir sukeltiems tam tikras emocijas. Pasak, A. Sakalo (2002), C. Paquet (2000) tai iššaukia pyktį, nuoskaudą. Tokios emocijos jaudina žmones, skatina tarpusavio kovai. Kiekviena konfliktuojanti pusė jaučiasi teisi, todėl energingai gina savo interesus. Tai, be abejo, sukelia pasipiktinimą, panieką, agresiją bei neigiamai įtakoja darbo kokybę.

S. F. Butkus (2007), P. Salla (2005), W. Hall (2008), B. Hart (2000), R. M. Marino (2008) ir kt. plačiau supažindina su konflikto priežastimis, o tokie autoriai kaip D. Javitch (2005), W. Messick (2006), A. Sakalas (2002), J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001) ir kt. nagrinėja teigiamus ir neigiamus konflikto sukeltus padarinius. Remiantis literatūra, konfliktų valdymas dažniausiai analizuojamas, kuomet konfliktas jau yra įvykęs. Tai pagrindžia J. Guščinskienės (1999), B. Leonienės (2001), A. Sakalo bei V. Šilingienės (2000) išnagrinėti ir pateikti konfliktų valdymo apibrėžimai. Teisingas konflikto valdymas sąlygoja teigiamus padarinius ir pašalina konfliktą lėmusias priežastis. Nesuradus tinkamo, efektyvaus konfliktų valdymo būdo, dar labiau stiprės konflikto priežastys ir įgaus didelį mastą. Todėl S. F. Butkus (2007), B. Leonienė (2001) pateikia konfliktų sprendimo modelį bei konfliktų sprendimo būdus.

Kompanijose labai svarbų vaidmenį atlieka vadovas. D. Javitch (2005) teigia, jog vadovas privalo gerai pažinti darbuotojus. Pastebėjęs juos besielgiančius kitaip nei visada, būtinai privalo reaguoti į tai. Kaip teigia autorius, greičiausias ir efektyviausias būdas būtų, vadovui tiesiog priesti prie darbuotojo ir pasiteirauti, kas neramina jį ir ką galima būtų padaryti kitaip, kad darbuotojas jaustųsi gerai kaip visada.

Nes, pasak autorių E. Masalskienės ir V. Masalskio (2007) ne kokios perspektyvos išspręsti konfliktą ir jau silpstant atviro konflikto audrai (20 procentų). Tuo tarpu prieš konfliktinėje situacijoje -

net 92 bandymai iš 100 gali būti sėkmingi. Todėl svarbiausia - laiku pastebėti, kada emocinė įtampa ima pernelyg smarkiai augti (pakinta bendravimas, kalbėjimo manieros, balso tonas, gestai ar kt.). Tuomet padėti „grįžti į vėžias“ gali pajuokavimas, sąžiningas prisipažinimas, kur esame teisūs, o kur – ne. Jeigu konfliktų vadovas nuolat nematys, teks, pasak, R. Tim (2005) nuo 40 proc. iki 90 proc. savo laiko skirti konfliktams...

Geras vadovas privalo stebėti atmosferą kompanijoje, neturėdamas tokios galimybės, vadovas turi įdiegti tokią sistemą ar taisyklių rinkinį, kuris minimalizuotų konfliktų atsiradimą. Analizuojant tarptautinį vadovą, reikėtų paminėti H. Ferguson (1998) išskirtus aštuonis „globalaus vadovo“ vaidmenis, kurie ypatingai svarbus sėkmingai tarptautiniai kompanijai. Šį sąrašą papildė ir tokie autoriai kaip, P. R. Harris ir R. T. Moran (1988).

Labai svarbus kompanijose yra toks reiškinys kaip mobingas. Mobingas - psichologinis teroras, kurio imamas prieš aukštesnės profesinės kompetencijos, gabesnius, talentingesnius, kitos lyties ar kitos seksualinės orientacijos darbuotojus, nes siekiama išstumti juos iš kompanijos. Tokį reiškinį analizavo bei pavyzdį pateikė Edita Dereškevičiūtė, Žmogaus studijų centro Vilniuje direktorė.

Todėl priimant naują darbuotoją į kolektyvą yra privaloma atsižvelgti ne tik į darbuotojo profesinį išsilavinimą, bet ir į būsimo darbuotojo kompetenciją. Kaip šis naujas žmogus pritaps kolektyve, kaip naują darbuotoją priims pats kolektyvas. Taip yra išvengiamas pirminis konfliktas su pavaldiniais. Labai svarbu tiksliai apibrėžti darbuotojų atliekamas funkcijas. Darbo rezultatų kiekybines ir kokybines charakteristikas bei užtikrinti teisingą jų vertinimą.

Sociologiniai tyrimai parodo, kad dėl konfliktų ir jų sukeltų išgyvenimų, darbo laiko nuostoliai siekia apie 15 % viso darbo laiko. Tai reiškia, jog būdami darbe 8 valandas, darbuotojai vidutiniškai 1 valandą ir 15 minučių, užuot dirbę ginčijasi, įžeidinėja ir išgyvena skriaudą. Tai labai stipriai atsiliepia jų darbingumui ir sveikatai. Medikų teigimu, 80 % infarktų yra konfliktinių situacijų, streso, depresijų, patiriamų darbe padarinių.

Pastebėta, kad daug mažiau konfliktuojama kolektyvuose, kurių darbuotojai iš anksto yra informuojami apie planuojamus pokyčius, kuriuose yra nuolatos tariamasi apie ateities planus su kolektyvu. Kolektyvas, žinantis, kokie pokyčiai jo laukia, pasirengia ir aktyviau bei greičiau imasi juos įgyvendinti. Šiuo požiūriu efektyvu ir naudinga reguliariai supažindinti darbuotojus su organizacijos veiklos rodikliai, teisiškai bei ekonomiškai juos šviesti, propaguoti psichologijos žinias.

Tarptautinėse kompanijose yra susiduriama su skirtingomis kultūromis. Savaiame suprantama - kultūros nepažinimas, skirtingas požiūris į darbą, neaiškiai suprasta viena ar kita užduotis išsiskaukia konfliktus. Tokie autoriai kaip D. Lewis (2002), R. G. Richard (1997), V. Pruskus (2003) yra labai plačiai aprašę bei išanalizavę skirtingas kultūras. Vieną plačiausių ir išsamiausių darbų tarpkultūrinėje



sirtyje atliko olandų kultūros ir verslo sociologas G. Hofstede, kuris nagrinėjo kultūrinius skirtumus bei jų pasireiškimą kompanijose, darbinuose santykiuose išskirdamas penkias paradigmas. Charles Hampden - Turner, Didžiosios Britanijos vadybos filosofas, išskyrė septynis kultūrų išmatavimus. Tiek vienas, tiek kitas autorius analizuoja kultūrų skirtumus, kurie yra glaudžiai susiję su tarptautiniu bendradarbiavimu, tarptautiniu verslu ir to pasekoje gimstančiais konfliktais.

***Darbo objektas.*** Konfliktų valdymas tarptautinėse kompanijose.

***Darbo tikslas.*** Parengti tarptautinių kompanijų Lietuvoje konfliktų valdymo teorinį modelį.

***Darbo uždaviniai:***

- patikslinti konfliktų sampratą bei pateikti ir apibūdinti konfliktų tipus;
- išskirti ir nustatyti darbinėje aplinkoje kylančių konfliktų priežastis;
- nustatyti konfliktų įtaką darbo efektyvumui;
- atskleisti patiriamų konfliktų teigiamas ir neigiamas pasekmes;
- pateikti kylančių konfliktų valdymo būdus;
- atskleisti skirtingų kultūrų sandūrą bei jos poveikį tarptautinėms kompanijoms;
- pagal pasirinktą metodiką ištirti konflikto valdymo galimybes tarptautinėse kompanijose;
- pagal pateiktą teoriją ir tyrimo rezultatus suformuoti konfliktų valdymo teorinį modelį.

***Tyrimo hipotezė.*** Tarptautinėse kompanijose ir Lietuvos įmonėse egzistuoja konfliktinės situacijos įtakojančios darbo efektyvumą.

***Tyrimo metodai.***

- Mokslinės literatūros analizė;
- Kokybinis tyrimas - anketinė apklausa.

***Teorinė darbo reikšmė.***

Konfliktų valdymas yra naujas ir labai aktualus klausimas, kuris mūsų šalyje nėra plačiai nagrinėjamas. Verslas Lietuvoje žengia pirmuosius žingsnius, todėl nėra gerai išvystyta verslo kultūra, nėra išpuoselėtos su verslu susijusios tradicijos, kurios vienokiu ar kitokiu atveju, darbdaviui ir darbuotojui padėtų spęsti daugybę klausimų susijusių su konfliktu bei konfliktų valdymu kompanijose.

Tai, labai aktualu tarptautinėse kompanijose, kuomet konfliktų valdyme bei jų sprendime yra susiduriama su kultūros skirtumais; kalbos barjerai, kuomet įvyksta nesusikalbėjimas, pasak kalbininko Benjamino Whorfo teorijos, teigiančios, kad kalba, kuria šnekame, ne tik išreiškia mūsų mintis, bet ir jas sąlygoja t.y. kitaip tariant, lietuvių, vokiečių ar japonų elgsena yra vienokia ar kitokia dėl to, kad jų mąstyseną nulemia kalba, kuria jie mąsto. Lietuvis ir britas pasaulį mato skirtingai todėl, kad vienas galvoja lietuviškai, o kitas angliškai. Žmonės Britų salose elgiasi ir gyvena tam tikru būdu

dėl to, kad jų mintys teka anglosaksiškais grioveliais, kurie skiriasi nuo lietuviškų, japoniškų ar kiniškų griovelių. Brito, vokiečio ar lietuvio patirtis gal ir tokia pati, bet kiekvienam jų ji atrodo tarsi kaleidoskopiškas srautas įspūdžių, kuriuos protas turi susisteminti. Protas tai atlieka padedamas kalbos. Tad tie trys žmonės mato gyvenimą trejopai. Tai, kas britui yra „doras žaidimas“, galbūt visai kas kita vokiečiui, kuriam šią sąvoką reikia išversti kitokiais žodžiais, ir ji gali nebeturėti jokios reikšmės visuomenėje, kur nėra paplitę organizuoti žaidimai. Vėl gi nesunku suprasti, kad, tarkime, japonai, turėdami atvirkštinę žodžių tvarką, savo mintis bei jų eiliškumą reiškia kitaip nei europiečiai (Pruskus, 2003, p.22). Taip pat tarptautinėse kompanijose yra susiduriama su tokiais sunkumais kaip skirtingai yra suprantamos vienos ar kitos vertybės; skirtingi stereotipai; skirtinga motyvacijos sistema ar jos nebuvimas; vadovavimo stiliaus skirtumai ir kita kas įtakoja konfliktus.

Tiek lietuvių, tiek užsienio autoriai rašo apie konfliktų valdymą bendrame kontekste, apie tai kad jis toks yra, kad tai yra aktualu kiekvienai kompanijai ar įmonei, kad tai paskutiniu metu tampa opia problema. Kiekviename straipsnyje yra abstrakčiai aprašoma, kaip konfliktų valdymas turi būti sprendžiamas, tačiau sudėtinga rasti autorių kurie gilintųsi giliau į kurią nors sferą pvz., konfliktų valdymą tarptautinėse kompanijose. Tarptautinių kompanijų vis daugėja ir juolab, kad tarptautinis verslas jau tapo civilizacijos fenomenu, be kurio savo verslo neįsivaizduoja nė viena didesnė įmonė tiek užsienio šalyse, tiek ir Lietuvoje.

### ***Praktinė darbo reikšmė.***

Remiantis G. Hofstede kultūrų klasifikavimo modeliu, sudaryta originali dviejų dalių tyrimo anketa, skirta apklausti tarptautinėse kompanijose dirbančius tiek vadovus, tiek kompanijų darbuotojus. Tokiu būdu siekiama išsiaiškinti tarptautinėse kompanijose kylančius konfliktus, neigiamai įtakančius darbo efektyvumą. Atliktu tyrimu, norima įrodyti, kad pradėti ir vykdyti tarptautinį verslą neužtenka išsirinkti šalį, kuri imponuoja Tavo verslui, gerai išsianalizuoti jos rinką. Privalu gerai susipažinti su tos šalies kultūra, papročiais, tikėjimu. Suprasti tos šalies bendravimo ypatumus, požiūrį į darbą, laiko pasiskirstymus, manieras, humorą. Nes pastarieji faktoriai, apie kuriuos retai kada susimąstoma neigiamai veikia kompanijos veiklą, mažina darbo efektyvumą ir sukelia konfliktus.

Atliktas tyrimas yra aktualus tarptautinėms kompanijoms. Tyrimas gali padėti atsakyti į daugelį klausimų kompanijoms vykdančioms tarptautinę veiklą bei išspręsti vienus ar kitus iškilusius klausimus į kuriuos anksčiau atsakymą buvo sunku rasti.

Atliktą tyrimą kompanijų vadovai galės naudoti kaip metodinę medžiagą, siekiant efektyvaus, produktyvaus bei konkurencingo darbo tarptautiniame versle.

### ***Darbo struktūra ir jos paaiškinimas.***

Pirmoje darbo dalyje „KONFLIKTŲ SAMPRATA BEI JŲ TEORINIAI VALDYMO MODELIAI KOMPANIJOSE“ yra supažindinama su konfliktų sampratos ir dinamikos analize, pateikti konfliktų tipai bei nustatytos darbinėje aplinkoje kylančių konfliktų priežastys. Aptarta konfliktų įtaka darbo efektyvumui bei aprašytos darbe patirtos konfliktų teigiamos ir neigiamos pasekmės. Apibūdinamas vadovas, koks turėtų būti, kad darbovietėje būtų galima išvengti konfliktų, konfliktinių situacijų ir kaip vadovas turėtų kovoti bei valdyti konfliktus. Aptariamas psichologinis spaudimas – mobingas, kuris paskutiniu metu vis įgauna didesnę pagreitį visuomenėje. Konkrečiau aprašyti konfliktų valdymo modeliai. Atskleista kultūrų sandūra, kuri yra viena iš pagrindinių faktorių kilti konfliktams.

Antroje darbo dalyje „TARPTAUTINIŲ KOMPANIJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO ATVEJŲ ANALIZĖ PAGAL G.HOFSTEDE KULTŪRŲ KLASIFIKAVIMO MODELĮ“ yra supažindinama su G. Hofstede kultūrų klasifikavimo modeliu, kuris buvo pagrįstas empiriniu tyrimu tarptautinėje korporacijoje IBM. Remiantis atliktu tyrimu pateikti Lietuvos kultūriniai matmenys.

Trečioje dalyje „KONFLIKTŲ VALDYMAS TARPTAUTINĖSE KOMPANIJOSE EMPYRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ“ yra pateikiama tyrimo metodika, atlikta tyrimo duomenų analizė ir rezultatų interpretavimas. Suformuluotas tarptautinių kompanijų Lietuvoje konfliktų valdymo teorinis modelis.

### ***Darbe naudoti literatūros šaltiniai.***

Rašant magistrinį darbą daugiausia naudotasi įvairia užsienio ir lietuvių autorių moksline literatūra, susijusia su šia magistro tema. Taip pat įvairiomis psichologinėmis, su personalo valdymu, organizacijos elgsena, konflikto etika, kultūrų sandūra susijusiomis knygomis, vadovėliais bei remtasi internete rasta straipsniais ir praktika savo kompanijoje.

### ***Darbo struktūra ir apimtis.***

Magistrinį darbą sudaro įvadas, 3 dalys ir išvados. Pagrindinė magistro darbo medžiaga aprašyta 103 puslapiuose, įskaitant 26 lenteles, 26 paveikslėlius. Pateikiamas 1 priedas. Literatūros sąrašą sudaro 61 šaltinis.

### ***Darbo apribojimai ir sunkumai.***

Pagrindinis sunkumas su kuriuo susiduriama rašant magistrinį darbą buvo tai, kad nėra atlikta nei vieno reprezentatyvaus tyrimo, kuris nagrinėtų konfliktų valdymą tarptautinėse kompanijose. Sudėtinga rasti literatūros, pasirinkta šia darbo tema. Atliekant tyrimą, buvo sunku rasti tarptautinių kompanijų, kurios norėtų diskutuoti apie konfliktus. Todėl išsaugojant anonimiškumą anketa buvo patalpinta į internetinį puslapį: [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt)

# 1. KONFLIKTŲ SAMPRATA BEI JŲ TEORINIAI VALDYMO MODELIAI KOMPANIJOSE

Šioje dalyje yra supažindinama su konfliktų sampratos ir dinamikos analize, pateikti konfliktų tipai bei nustatytos darbinėje aplinkoje kylančių konfliktų priežastys. Aptarta konfliktų įtaka darbo efektyvumui bei aprašytos darbe patirtos konfliktų teigiamos ir neigiamos pasekmės. Apibūdinamas vadovas, koks turėtų būti, kad darbovietėje būtų galima išvengti konfliktų, konfliktinių situacijų ir kaip vadovas turėtų kovoti bei valdyti konfliktus. Aptariamas psichologinis spaudimas – mobingas, kuris paskutiniu metu vis įgauna didesnę pagreitį visuomenėje. Konkrečiau aprašyti konfliktų valdymo modeliai. Atskleista kultūrų sandūra, kuri yra viena iš pagrindinių faktorių kilti konfliktams.

## 1.1. Konflikto sampratos ir dinamikos analizė

Kas yra konfliktas visi puikiai žinome ir tikrai ne kartą esame susidūrę patys. Niekas tiksliai negalėtų suskaičiuoti kiek kartų konfliktų liudytojas (-a) buvome ir keliuose konfliktuose dalyvavome patys. Savijauta nemaloni? Dauguma žmonių nuoširdžiai tiki, kad konfliktai – tai, ko reikia išvengti, nes jie trukdo ramiai, laimingai gyventi. Konfliktai audrina stipriąsias emocijas. Galvojant apie konfliktus yra prisimenama neapykanta, neviltis, pyktis, nerimas, ir kiti nemalonūs jausmai. Daugelis žmonių konfliktines situacijas priima kaip neigiamą faktorių, kuris turi „griaunamąjį poveikį“, skatina priešišumą, agresiją, slopina bendravimą, ardo nusistovėjusią tvarką, sukelia nemalonias, neigiamas emocijas, asmuo tampa irzlus, apimtas baimės bei panikos. Be to, mus veikia ir visuomenėje nusistovėjęs požiūris į konfliktus, nes mes turime susikūrę vertybių, principų ir įsitikinimų sistemą, kurioje konfliktai ir konfliktinės situacijos, konfliktinis elgesys vertinamas neigiamai.

Remiantis tokių autorių kaip J. Guščinskienė (1999), B. Leonienė (2001), V. Misevičius (2004), A. Sakalas (2002), J. Kasiulis (2001), V. Barvydaitienė (2001), A. Seilius (1998), E. Bagdonas (2002), V. Vengrytė (2005), V. Martikonis (1999), D. Remeikienė (2001), V. Griškevičienė (2002), C Appleby R (2003), S. P. Robbins (2003) ir kt., literatūros šaltiniuose pateiktais konflikto apibrėžimais, galima teigti, kad *konfliktas* yra priešingų interesų, požiūrių susidūrimas, kai kito žmogaus ar grupės pozicija kuriuo nors klausimu yra visiškai atmetama bei laikoma kliūtimi tolimesnei veiklai. Tai sukelia tam tikras emocijas, pavyzdžiui, pyktį, nuoskaudą, baimę neigiamai veikiančias darbo procesą. Tokio pobūdžio emocijos jaudina žmones, skatina juos tarpusavio kovai. Kiekviena konfliktuojanti pusė tariasi esanti teisi, todėl energingai gina savo interesus.

Tačiau kaip mes nenorėtume to pripažinti vis tiek tenka susidurti su konfliktais. Konfliktai - mūsų kasdienybės dalis, kurie atskleidžia sistemas, kurioje esame (gyvename, dirbame), netobulumus. Konflikcinę situaciją galime įvardinti kaip savotišką inteligentiškumo testą, kuris atskleidžia žmogaus vidinę kultūrą, sugebėjimą valdyti emocijas ir atskleisti tikrąjį „aš“.

Mes esame skirtingos asmenybės todėl savaime suprantama, konfliktus sukelia nesutarimai dėl ribotų išteklių pasiskirstymo, dėl skirtingo tikslų, padėties, vertybių supratimo arba asmenybių susidūrimas. Daugybė konfliktų, su kuriais susiduriame, priklauso ir nuo to kaip mes perduodame kitiems savo norus, svajones, poreikius ar vertybes. Kartais mes aiškiai perduodame norimą informaciją, tačiau ji neatitinka kitų žmonių poreikių. O kartais mes nesugebame gerai perduoti norimos informacijos, ir konfliktas kyla dėl to, kad kiti mūsų nesupranta (Stoner; Freeman; Gilbert, 1999, p.532).

Retas žmogus gali pasakyti, kad konfliktai neįtakoja produktyvumo ir atmosferos darbe. Juolab, kad konflikto auka gali tapti kiekvienas – ir jaunas specialistas, ir didelį darbo stažą turintis profesionalas. Konfliktų kompanijose ieškoti nereikia, jie dažniausiai kyla dėl elementariausių smulkmenų, tokių kaip - bloga nuotaika, netinkama forma parašytas elektroninis laiškas, nepagyrimas dėl atlikto darbo, į kurį darbuotojas įdėjo daug pastangų ir ilgą laiką dirbo viršvalandžius, tikėdamasis už šį atliktą darbą vadovo padėkos ar kt. Tarptautinėje kompanijoje galima būtų išskirti tokią smulkmeną kaip netinkamai panaudotas tam tikras posakis, kuris nacionalinėje šalyje yra plačiai naudojamas, gali nuskambėti kaip įžeidimas, o vėliau tai gali peraugti į konflikcinę situaciją, vien dėl to, kad tai buvo suprasta priešingai, nei turėjo būti, pvz., Lietuvoje posakis „Vyras kaip ažuolas“, apibūdina stiprų, pasitikintį, nenugalimą vyrą, o išvertus į rusų kalbą, šis posakis nuskambėtų „Kvailas, niekam tikęs vyras“. Todėl tiek posakių, tiek patarlių reikia vengti tarptautiniame versle, nes nekaltas pasakymas gali kainuoti labai brangiai. Taip pat tarptautinėje kompanijoje reikia būti atsargiems su humoru, kas gali iššaukti nesupratimą, įžeidimą ar konfliktą. Kas juokinga prancūzui, gali būti praeiksmas arabui; šmaikščiausios istorijos kinas gal visiškai nesupras, o nekalčiausias anekdotas gali ne juokais įžeisti turką. Dėl kultūrinių bei religinių skirtumų keliems žmonėms gali būti tiesiog neįmanoma juoktis iš to paties dalyko (Pruskus, 2003, p.25).

Nepaisant realybės, konfliktai yra neatsiejama kompanijos dalis todėl labai svarbus yra požiūris į konfliktus: kaip kompanijoje reaguojama į juos, kokie pasirenkami konfliktų sprendimo būdai, kaip bandoma išvengti konfliktinių situacijų. Itin svarbu suvokti, kad konfliktas – neišvengiamas ir natūralus reiškinys kompanijos gyvenime.

Vadovai, konfliktinėse situacijose su darbuotojais gali imtis elementariausio spaudimo, prievartos. Tai būtų paprasčiausias būdas susidoroti su konfliktu – jį nutraukti iš viršaus valingu

sprendimu – nubausti kaltuosius ir įsakyti, grasinant griežtomis bausmėmis. Tačiau toks poelgis, neišsiaiškinus tikrosios nesutarimų priežasties, kurstytojų nubaudimas gali konfliktą tik paslėpti, bet aistros, lyg rūkstantys po žeme durpynai, virs dar ilgai ir palankią akimirką prasiverš tikromis liepsnomis. Jos neužges, kol konfliktas nebus išspręstas. Konfliktus būtina spręsti ir tai yra vienas iš svarbiausių ir pagrindinių vadovo uždavinių. (Vadovo pasaulis, Nr. 7-8, 2002).

Sakoma, kad kompanijos galimybės plėtotis yra tiesiogiai susijusios su jos gebėjimu spręsti ir valdyti konfliktus. Savaimė suprantama, nesklandumai darbe yra stabdis inovacijoms, produktyviam darbui, tačiau koziris – konkurentams. Kiekvienas iš mūsų esame susiduria su konfliktinėmis situacijomis. Pasak A. Sakalo (2002), C. Paquet (2000) konfliktai dažniausiai asocijuojasi su agresija, ginčiais, pykčiu, praradimais, neapykanta, ignoravimu, stresu. Todėl vyrauja nuomonė, kad konfliktai yra nepageidaujami, jų reikia vengti bei spręsti, vos tik jiems atsiradus. Kaip teigia J. Gill (2005) besibarantys tarnautojai gali sunaikinti kompanijos dvasinę būklę ir produktyvumą. Retai susimąstoma kilus konfliktui apie ką nors gražaus, teigiama - pasikeitimą naujomis idėjomis, bendradarbiavimą ar darbingą atmosferą.

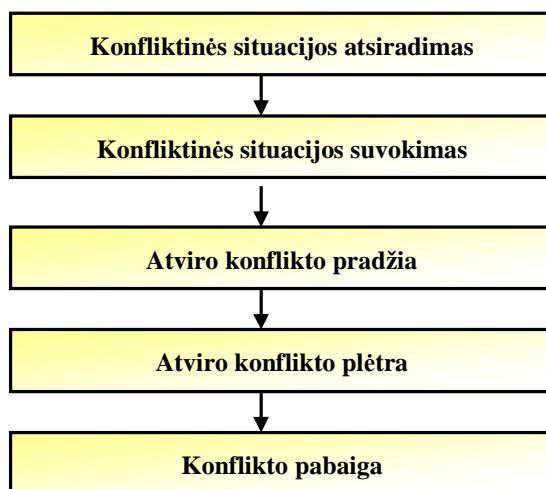
Kompanijoje, esant konfliktinei situacijai, yra patiriamas stresas. Darbuotojai tampa irzlūs, sunkiai įsisavina naują informaciją, naujas užduotis, nesusikaupia ilgesniam darbui, dingta kūrybiškumas.

Konfliktinėms situacijoms išsiaiškinti sugaištama nemažai laiko ir išsekvojama daug energijos. Todėl vadovas pajutęs, jog kompanijoje yra kažkas ne taip, privalo ieškoti konflikto židinio, subtiliai išsiaiškinti, koku pagrindu kilo konfliktas ir kiek įmanoma daugiau bendrauti su konfliktuojančiomis pusėmis, taip stengdamasis nukreipti jų požiūrį ta linkme, kad iškilęs konfliktas neperaugtų į nesibaigiančią kovą.

Pasak J. Almonaitienės (2001), dažniausiai yra skiriami penki konflikto etapai (1 pav.):

Savaimė suprantama, konfliktinės situacijos atsiradimą dažniausiai išduoda bendravimas. Beprasidedant konfliktui, konfliktuojančios pusės mažiau bendrauja, o jeigu bendrauja tai tik iš pareigos ir labai formaliai, lakoniškai. Tarptautinėse kompanijose dažniausiai yra bendraujama telefonu ar elektroniniu paštu. Vadovas ar kitos šalies padalinio vadovas pastebėjęs rečiau telefonu bendraujantis su savo kolegomis ar gaunęs elektroninius laiškus, kurie yra trumpi, formalūs, skirtingai nei buvo anksčiau, turėtų sunerinti ir susimąstyti, dėl esamos pakitusios padėties.

Sekantis etapas yra konfliktinės situacijos suvokimas - bendravimas sukeliantis susierzinimą ar susijaudinimą, kuris praneša apie prasidėjusį konfliktą. Šioje stadijoje dingsta noras bendrauti, dalintis informacija ar spręsti problemas. Užduotys yra atliekamos nenoriai, atmetinai. Dirbama tam, kad tik greičiau nudirbtų darbą, neatsižvelgiant į kokybę.



Šaltinis: MISEVIČIUS, V. Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai, 2004, p.140.

### 1 pav. Konflikto etapai

Toliau gimsta atviras konfliktas. Dažniausiai yra susiduriama su informacijos blokavimu, kada specialiai yra neperduodama informacija, tam, kad darbuotojas negalėtų atlikti jam paskirtų darbų ir tokiu būdu užsitrauktų vadovo nemalonę. Atviro konflikto pradžios stadijoje prasideda atvira kova, mintys įgauna žodinę reikšmę, kas dažniausiai paremta grasinimais, užgauliojimais, šantažu ar net keiksnojimu. Jeigu konfliktas nėra nuslopintas, vyksta atviro konflikto plėtra. Ginčai, prievarta, kontrolės netekimas. Negalioja jokios įprastos elgesio normos. Atvirai yra reiškiamos skirtingos nuostatos ir išsakomi reikalavimai, kurie gali baigtis santykių nutraukimu. Šiuo atveju net gi smulkios, kasdienės problemos yra specialiai akcentuojamos kaip didelės, tam kad įrodyti savo tiesą, apginti savo nuomonę, nors ta nuomonė iš tiesų nėra teisinga. Šioje stadijoje yra vadovaujama principais ir yra formuojamos bendraminčių grupės.

Kad šie konfliktų etapai egzistuoja tikrai tereikia prisiminti vieną ar kitą buvusį konfliktą ir jį išanalizuoti - nuo pat konflikto pradžios iki jo pabaigos.

Specialistai išskiria keturias konflikto fazes, kurios gali cikliškai kartotis: pradinė ir kilimo fazės, konflikto viršūnė bei kritimo fazė. Priklausomai nuo konflikto fazės bei etapo skiriasi ir konflikto išsprendimo galimybė. Kaip nurodoma, autorės J. Almonaitienės (2001), 1 lentelėje, didžiausia tikimybė išspręsti konfliktą yra pirmojoje (pradinėje) fazėje. Pirmoji fazė tai konfliktinės situacijos atsiradimas bei suvokimas. Tinkamas pokalbis, emocijų išsiaiškinimas gali užbėgti konfliktui už akių ir tokiu būdu yra išvengiami nemalonumai.

1 lentelėje pateikti skaičiai rodo, jog esant konflikto piko metu išsivysčius atvirai, dažnai itin emociškai kovai, tikimybė išspręsti problemą bus visų mažiausia (tyrėjų duomenimis – tik 5 ir mažiau procentų).

Darbuotojai, pasak C. Paquet (2000), tokioje situacijoje praranda savitvardą, kelia balso toną, nemandagiai elgiasi darbovietėje, tranko durimis, keiksnojasi, ignoruoja kolegas. Tarptautinėse kompanijose atsiranda bendravimo ir informacijos blokavimas, kas stipriai įtakoja darbą

1 lentelė

### Konflikto fazių ir etapų santykis

Konflikto fazė	Konflikto etapas	Galimybė išspręsti konfliktą (%)
Pradinė	Konfliktinės situacijos atsiradimas Konfliktinės situacijos suvokimas, išsąmoninimas	92%
Kilimo	Atviros konfliktinės sąveikos pradžia	46%
Pikas	Atviro konflikto plėtra	Mažiau nei 5%
Kritimo	-	Apie 20%

Šaltinis: MISEVIČIUS, V. Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai, 2004, p.140.

Nekokios perspektyvos išspręsti konfliktą ir jau silpstant atviro konflikto audrai ( 20 procentų). Tuo tarpu prieškonfliktinėje situacijoje - net 92 bandymai iš 100 gali būti sėkmingi. Todėl svarbiausia yra laiku pastebėti, kada emocinė įtampa ima pernelyg smarkiai augti (pakinta bendravimas, balso tonas, kalbėjimo manieros, mimika, gestai...). Tuomet padėti „grįžti į vėžias“ gali pajuokavimas, sąžiningas prisipažinimas, kur esame teisūs, o kur – ne. Jei klausimas nėra mums labai svarbus, galbūt verta nusileisti (dabar, o ne po sekinančio ginčo). O galbūt galime atidėti problemos sprendimą kitai dienai, kai nurims emocijos (Masalskienė; Masalskis, Tarpasmeniniai konfliktai ir jų sprendimo būdai, 2007).

Išspęstas beprasidedantis konfliktas, daugeliu atveju įgauna teigiamą reikšmę, nes tokiu atveju yra sužinomi kompanijos minusai, vieno ar kito darbuotojo netinkamas elgesys. Konfliktas sukelia neigiamas emocijas bei nemaloniais asociacijas, tačiau jų vengti ir juo labiau konfliktų bijoti nereikia, nes tokiu būdu stengiamasi išvengti diskusijos, kuri galėtų padėti greičiau ir optimaliau išspręsti problemas. Nepamirškime ir kitos medalio pusės: konfliktai vis dėlto yra pasikeitimų stimulus ir pažangos variklis. Tarpasmeninius ir vidinius asmens konfliktus galime pavadinti tarpusavio ir asmenybės santykių raidos ir tobulėjimo varikliu. Kitaip tariant, tai mūsų gyvenimo varomoji jėga. Per



susidūrimus žmonėms atsiranda galimybė geriau pažinti ne tik kitus, bet ir patį save. Taigi, konfliktai yra gėris ar blogis? Tikriausiai į šį klausimą galima atsakyti taip: tai priklauso nuo to, kaip žmonės elgiasi konfliktoje ir kaip sprendžia iškilusias problemas.

## **1.2. Konfliktų klasifikacijų teorinė analizė**

Šiuolaikiniai valdymo teoretikai pripažįsta, kad visiškas konfliktų nebuvimas kompanijoje - sąlyga ne tik neįmanoma, bet ir nepageidautina. Nors kompanijoje ir būtina harmoninga visų veiklos sričių integracija, ji negali likti statiška ir pasitenkinti esama padėtimi. Todėl net ir efektyviai valdomose kompanijose kai kurie konfliktai ne tik galimi, bet gali būti net ir pageidautini. Kinai žodžiui „konfliktas“ parašyti vartoja du simbolius: vienas jų reiškia „pavojų“, kitas - „proga“.

Žinoma, konfliktai ne visada turi teigiamą poveikį, bet daugeliu atvejų jie padeda išsiaiškinti skirtingus požiūrius, suteikia papildomos informacijos, leidžia išsiaiškinti didesnę alternatyvų ar problemų skaičių. Tai daro grupinį sprendimų priėmimą efektyvesniu (Sakalas, 2002, p.125).

Tarptautinėse kompanijose „sveikų“ konfliktinių situacijų privalumas yra tas, kad leidžia išsiaiškinti bei pažinti skirtingų tautų papročius, bendravimo stilių bei atskleisti kas priimtina ar yra atmestina tos šalies gyventojams ir joje dirbantiems žmonėms, nes toks elementarus kaip laiko suvokimas, kuris įvairiose šalyse yra vertinamas labai skirtingai, gali sukelti konfliktą, nepažinus vienos ar kitos tautos. Pavyzdžiui, amerikiečiams jų laikas yra brangiausias. Laikas jiems yra pinigai. Ši tauta yra veiklos žmonės, jie nepakenčia dyko buvimo. Tačiau jie yra ne vieninteliai šventai tausojantys laiką, nes Šveicarijoje ir Vokietijoje laikas taip pat yra religija. Šios šalys drauge Britanija ir apskritai anglosaksišku pasauliu, Nyderlandais, Australija ir Skandinavija tiksliai supranta laiką ir veiklą. Kaip ir amerikiečiai, jie įtaria, kad laikas, praėjęs nepriėmus jokių sprendimų ir neatlikus jokios veiklos, yra tuščias - nepanaudotas tiksliai dabarčiai ir ateičiai. Tačiau skirtingai nei šios išvardintos šalys, laiką supranta italai, kurie į punktualumą žiūri pro pirštus (Lewis, 2002, p.60). Tad vieną kartą susidūrus su tauta kuri skirtingai nei Jūsų šalyje yra suvokiamas laikas, jau nebepyksite, o tai priimsite kaip tos šalies privalumą ar trūkumą.

Kalbant apie konfliktus, egzistuoja tam tikra priklausomybė tarp kompanijoje esančio konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo. Didžiausią veiklos efektyvumą sąlygoja vidinis konfliktų lygis kompanijoje. Per mažas konfliktų lygis rodo, kad kompanijoje yra sąstingis, mažas suinteresuotumas veiklos rezultatyvumo didinimu. Iš kitos pusės, labai didelis konfliktų lygis atima per daug laiko ir energijos jų sprendimui, kurie būtini rezultatų gavimui. (Sakalas, 2002, p.126).

Tiek S. P. Robbins (2003), tiek A. Sakalas (2002) išskiria dvejopo pobūdžio kompanijose kylančius konfliktus: funkcinis, sąlygojančius kompanijos efektyvumo augimą, ir disfunkcinis, sąlygojantis asmeninio pasitenkinimo, grupinio bendravimo ir kompanijos efektyvumo sumažėjimą. Pastarieji konfliktai yra trukdantys grupės veiklai.

Analizuojant konfliktus, privaloma pateikti bei išanalizuoti ir pagrindinius konfliktų tipus. Iškilę konfliktai kompanijose yra kelių tipų bei skirtingi autoriai skirtingai juos įvardija (2 lentelė).

2 lentelė

### Konfliktų tipai

<b>Griškevičienė, V., 2002, p.125; Sakalas, A., 2002, p.128</b>
1. Asmeninis (vidinis); 2. Tarpasmeniniai; 3. Asmens ir grupės; 4. Tarpgrupiniai.
<b>C Appleby R., 2003, p.175</b>
1. Vidiniai asmeniniai; 2. Tarp asmenų; 3. Tarp asmenų ir grupių; 4. Tarp tos pačios organizacijos grupių; 5. Tarp organizacijų.
<b>Barvydaitienė, V.; Kasiulis J., 2001, p. 218</b>
1. Struktūriniai; 2. Tarpasmeniniai; 3. Pseudokonfliktai; 4. Interesų; 5. Vertybių.
<b>Seilius, A., 1998, p.161</b>
1. Asmeninis (vidinis); 2. Tarpasmeniniai; 3. Tarpgrupiniai; 4. Tarporganizaciniai; 5. Tarpvalstybiniai.

Šaltinis: sudaryta autorės.

2 lentelėje pateikti autoriai išskiria ganėtinai panašius konfliktų tipus. Tai būtų: vidiniai asmeniniai, tarpasmeniniai, asmens ir grupės bei tarpgrupiniai konfliktai. Tokie autoriai kaip

V. Barvydienė (2001) ir J.Kasiulis (2001), konflikto tipus įvardija labai skirtingai negu lentelėje pateikti autoriai. Papildant šį sąrašą, C Appleby R (2003) ir A. Seilius (1998) išskiria ir tarporganizacinius konfliktus. A. Seilius (1998) savo sąraše pamini ir tarpvalstybinius konfliktus.

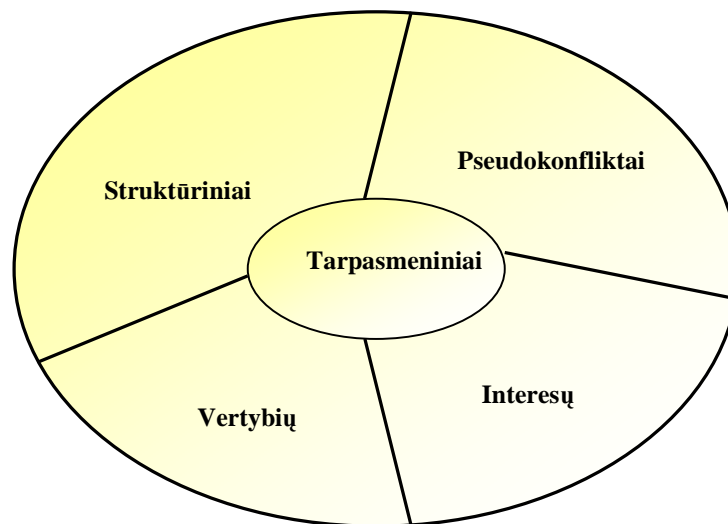
Remiantis aukščiau išvardintais autoriais bei pateiktais pagrindiniais konfliktų tipais, galima būtų kiekvieną iš jų aptarti plačiau.

Vidinis konfliktas pasireiškia įvairiomis formomis. Labiausiai paplitusių formų - rolių konfliktas, kada vienam žmogui keliami prieštaringi reikalavimai jo darbo atžvilgiu. Tokio pobūdžio konflikto pavyzdžiu galime laikyti situaciją, kai pardavimų padalinio vadovui jo tiesioginis viršininkas duoda įsakymą didinti produkcijos pardavimo apimtis didinant marketingo išlaidas, o finansų vadovas reikalauja didinti produkcijos pardavimus, mažinant visus reklaminius biudžetus. Asmeninis konfliktas gali kilti ir dėl keliamų reikalavimų nesuderinimo su asmeniniais interesais, vertybėmis. Tyrimai rodo, kad dažniausiai asmeniniai konfliktai susiję su nepasitenkinimu atliekamu darbu, nepasitikėjimu savo jėgomis ar organizacija, su stresais. Kaip pastebi C. Paquet (2000), kai kurie žmonės iš prigimties yra linkę pabrėžti neigiamumus. Konflikto požymiai pirmiausia pasireiškia iš tų žmonių, kurie netvardo savo emocijų, nėra tolerantiški, nekantrūs, sunkiai prisitaikantys prie naujos aplinkos ar inovacijų kompanijoje. Pasak J. Tipler (2005) su asmeniniais konfliktais yra sunkiausia susidoroti, kadangi ši konfliktų rūšis yra sunkiausiai atpažįstama. Dažniausiai šiuos konfliktus išduoda neverbaliniai ženklai, o bendraujant žodžiu, konfliktai pasireiškia vadinamąja „nederančia komunikacija“, kada pastebima neatitikimų tarp žodžių ir kalbos tono arba kūno kalbos.

Asmeninis (vidinis) konfliktas tai konfliktas, kylantis žmogaus viduje. Šis konfliktas įgauna formą, kai žmogaus vertybinė orientacija ar įsitikinimai prieštarauja tam, ką jis turi daryti (Seilius, 1998, p. 161). Tokių atvejų labai dažnai pasitaiko tarptautinėse kompanijose. Pavyzdžiui, vokiečių tauta yra iš prigimties yra pedantiška ir viską ką daranti, daranti labai gerai tauta. Todėl jeigu vokiečiui, skirtingai negu kiniečiui, atsižvelgti tik į kiekybę, o ne į kokybę, šios tautos pilietis vidinį prieštaravimą ir automatiškai kils vidinis konfliktas. Vokietis susidurs su vertybių nesuderinamumu. Sekantis pavyzdys galėtų būti tarp italų ir lietuvių tautų. Kuomet lietuviai yra pripratę ganėtinai greitai atlikti užduotis, jie orientuojasi į laikus, darbų planavimą, prisiriša prie datų, skirtingai nei italai. Vėlgį jeigu italą priverstume dirbti lietuvių tempu, kultų vidinis konfliktas, nes italai yra lėta tauta kuri neskaičiuoja laiko ir jie tai nesupranta. Jie laiku nepadaro ne dėl to kad tingi ar tai yra paprasčiausiai neįdomu, o tik dėl to kad jie jau tokie yra iš prigimties. Tai jau yra laiko nustatytos, tikėjimo suformuluotos vertybės. Tai yra paveldas.

Tarpasmeniniai konfliktai labiausiai paplitęs konfliktų tipas. Kompanijose jie gali pasireikšti įvairiai. Dažniausiai tai būna atskirų padalinių vadovų kova dėl ribotų išteklių, kapitalo, darbo jėgos ir

pan. Pavyzdžiui, formuojant įmonės biudžetą, rinkodaros skyrius teigia, kad be deramos reklamos, gerai išvystyto marketingo jis neišsivaizduoja produkto realizacijos, pateikimo rinkai, o tuo tarpu, gamybos vadovas - mano, kad svarbiausia yra naujos technologijos, kurios galėtų greitai ir laiku teikti produkciją. Taip šie abu asmenys yra teisūs, nes kiekvieno atskiro skyriaus vadovas, savo skyrių laiko svarbiausia. Kaip mes to nenorėtume pripažinti įvyksta tarpasmeninis konfliktas. Kaip teigia V. Barvydienė (2001) ir J.Kasiulis (2001) tarpasmeniniai konfliktai bet kuriame kolektyve yra reikšmingiausi, nepriklausomai nuo to, ar jie objektyvūs, ar subjektyvūs. Dažnai tarpasmeniniais konfliktais pavirsta į (2 pav.): pseudokonfliktus, interesų, vertybių bei struktūrinius. Tarpasmeninis konfliktas gali pasireikšti ir kaip atskirų asmenybių susidūrimas. Skirtingo charakterio, požiūrių ir vertybių žmonės kartais tiesiog negali vienas su kitu sutarti.



Šaltinis: sudaryta autorės.

## 2 pav. Tarpasmeniniai konfliktų tipai

Dar Hotorno eksperimentai įrodė, kad grupės nustato savo elgesio normas. Kad žmogus būtų priimtas į grupę, jis privalo laikytis jos nustatytų elgesio taisyklių. Jei vieno žmogaus lūkesčiai nesutampa su grupės lūkesčiais, jis gali užimti skirtingą poziciją. Tokiu būdu neišvengiamai kils konfliktas tarp atskiro žmogaus ir grupės. Elementariausią situaciją idealiausiai atspindinčią asmens ir grupės konfliktą galima būtų įvardinti kaip į tarptautinę kompaniją yra priimamas žmogus, kuris yra kitos spalvos, kito tikėjimo, skirtingos orientacijos ar žmogus kuris buvo kadaise teistas. Net nepažinus žmogaus iš vidaus, prieš jį yra formuojama nuomonė grupės į kurią buvo paskirtas šis darbuotojas. Kitą

situaciją galima būtų pateikti, kaip į senyvo amžiaus kolektyvą yra paskiriamas jaunas, veržlus darbuotojas. Kils konfliktas tarp grupės ir šio asmens dėl interesų nesutapimo, dėl požiūrio į darbą, dėl amžiaus skirtumo. Per ilgą laiką susiformavęs kolektyvas darbus atlieka lėtai, remiasi jau seniai nusistovėjusiomis nuostatomis, konservatyviai įvertiną vieną ar kitą pasirinkimą skirtingai negu jaunas žmogus, kuris darbo neįsivaizduoja be rizikos. Dažniausiai tokiose situacijose skiriasi ir skirtingai yra suprantama kompanijos vizija.

Kompaniją sudaro daugybė tiek formalių, tiek ir neformalių grupių, tarp kurių taip pat kyla konfliktai. Čia galimi konfliktai tarp neformalių grupių ir vadovybės, tarp administracijos ir profsąjungų ir t.t. Šioje vietoje išskirčiau tokį pavyzdį, kaip tarptautinė kompanija sudariusi grupę darbuotojų atvyksta į kitą padalinį t.y. į kitą šalį atlikti tam tikrą užduotį. Tokiu atveju jau automatiškai susidaro dvi grupės iš skirtingų tautų, vėlgi su skirtingu tautiniu požiūriu į darbą, su skirtingais įsitikinimais.

Tarporganizacinius konfliktus aš įvardinčiau, kaip tarpkompanijiniai konfliktai, kai dvi kompanijos konfliktuoja dėl nepasidalijimo rinkoje. Tarpvalstybiniai konfliktai, suprantama, vyksta tarp atskirų valstybių.

Kalbant apie pačius konfliktų tipus, tokius kai tarpgrupinius, tarpasmeninius ar asmens ir grupės, svarbu paminėti psichologinį spaudimą - mobingą, su kuriuo dažnai yra susiduriama kompanijose. Psichologinio teroro imamasi prieš gabesnius, aukštesnės profesinės kompetencijos, talentingesnius, kitos lyties, kitos seksualinės orientacijos darbuotojus, taip siekiant išstumti juos iš kompanijos. Pasak, Editos Dereškevičiūtės, Žmogaus studijų centro Vilniuje direktorės, mobingo imamasi, kai į kolektyvą yra priimamas naujas darbuotojas, kuris senbuviams gali pasirodyti kaip konkurentas. Dažniausiai psichologinis spaudimas yra nukreipiamas prieš žemesnio statuso, aukštesnio statuso asmenį (vadovą) ar prieš lygiaverčio statuso asmenį (bendradarbį). Mūsų šalyje psichologinis spaudimas įgauna vis didesnę pagreitį, bet valstybės lygiu apie tai niekas nekalba. Pasaulis labai stipriai kovoja su šia problema. Kai kuriose valstybėse, tokiose kaip Švedijoje, Norvegijoje, Australijoje, Jungtinėje Karalystėje, JAV, Vokietijoje, Italijoje, Ispanijoje, Olandijoje, Suomijoje, Prancūzijoje, Belgijoje yra priimti teisės aktai dėl psichologinio spaudimo. Prancūzijoje už mobingą baudžiama laisvės atėmimu iki vienerių metų ir pinigine bauda ir veikia antimobingo įstatymas. Europos Sąjungos (ES) mobingas pripažintas kaip ligas sukianti sąlyga ir priskiriamas profesinio saugumo ir sveikatos rizikai (Verslo klasė, Nr. 8, 2006, p. 68).

### 1.3. Konfliktą sukeliančių priežasčių vertinimas

Gyvenime niekas nevyksta be reikalo. Kiekvienas mūsų poelgis turi vienokią ar kitokią priežastį, kuri mus pastūmėjo vienaip ar kitaip pasielgti.

Konfliktai tai pat neatsiranda be priežasties. Pagrindines ir dažniausiai pasitaikančias konfliktų priežastis kompanijose išskirčiau šias, remiantis S. F. Butkumi (2007), P. Salla (2005), W. Hall (2008), B. Hart (2000), S. Clifford (2006).

3 lentelė

**Konfliktus sukeliančios priežastys**

Priežastys įtakojančios konfliktus	Charakteristikos
Neaiškūs bendros veiklos tikslai	Įvairiems bendro darbo dalyviams sukelia nepagrįstus siekius bei reikalavimus dėl kitų dalyvių darbo, kai nėra nurodytas ir nepagristas tikslas.
Nesusikalbėjimas	Komunikacijos nesklaidumai ar komunikacijos nebuvimas kompanijose sukelia konfliktus. Tokių atvejų dažniausiai pasitaiko tarptautinėse kompanijose. L'oreal profesionali plaukų priežiūros kosmetika, kurios atstovybė yra Prancūzijoje. Šios kosmetikos galima įsigyti Lietuvoje taip pat. Įdomu yra tai, kad Lietuvos L'oreal distributoriai negauna tiesiogiai informacijos iš prancūzų (informacija, pavyzdžiui apie numatomas produktų akcijas, kainų pasikeitimą ar kt.), nes Latvių distributoriai yra pavaldūs Suomijos distributoriams, o Lietuvos distributoriai yra pavaldūs Latvių distributoriams. Esant tokiam ilgai „grandiniai“ yra labai lengva iškreipti pirminę informaciją. Pasak S. Clifford (2006) susisiekimas su partneriais turi būti dažnas ir kiek yra tiesioginis, norint išvengti klaidų bei konfliktų darbe.
Riboti bendri laiko, lėšų, pajėgumų, medžiagų ištekliai	Konkurencija dėl jų tarp bendro darbo dalyvių.
Laiko stygius	Dažniausiai šie konfliktai įvyksta tada, kai netikslingai yra paskirstyti darbai arba kita priežastis: kompanija auga, o vadovas nenorėdamas samdyti naujų darbuotojų, darbus paskirsto esamiems darbuotojams.
Sąlygų neatitinkančios taisyklės	Primityviai pasakius, kada yra reikalaujama iš vadybininko padidinti klientų skaičių, padaryti jiems reikiamas prezentacijas ar apmokymus ir plus prie visų šių darbų atlikti nuolatinius, kasdienes darbus, kuriuos darbuotojas darydavo iki šiol arba atvirkščiai, kada darbuotojas dedąs daug dirbantis, nors iš tiesų jis nieko neveikia ir tokį jo elgiasi mato su šiuo darbuotojų dirbantys jo kolegos. Tai savaime suprantama tiek vienu, tiek kitu atveju kils konfliktai.
Vaidmens problemos	Žmogus, ateidamas į kompaniją, prisiima tam tikrą kompanijai reikiamą vaidmenį, o bendraujantieji su juo kelia reikalavimus, neatitinkančius to žmogaus savo vaidmens supratimo.

Nesaugumo jausmas kompanijoje	Tokį jausmą dažniausiai patiria vyresniosios kartos darbuotojai, nes bet kada į jų vietą gali ateiti jaunesnis, daugiau teorinių bei įdomių idėjų turintis darbuotojas. Jaunesni darbuotojai atėję į kompaniją siekia visais įmanomais būdais karjeros taip įstumdami senuosius darbuotojus.
Konfliktai vyksta dėl neatliktų darbų	Kaip teigia W. Hall (2008), konfliktas dėl laiku neatlikto darbo gali būti dėl kelių priežasčių. Dėl to kad grupėje nėra paskirto vieno atsakingo asmens, nes kitu atveju grupėje esantys žmonės dirba pavieniui, nėra susikalbėjimo, dažnai, tokiu atveju darbai dubliuojasi arba iš vis būna užduotis neatlikta. Tuomet atsirandama tarpusavio kaltinimai, konfliktai. Konfliktai dėl neatliktų darbų įvyksta ir kai nėra aiškiai apibrėžti užduoties įvykdymo keliai. Darbuotojas, bandys įvykdyti užduotį, kaip jam atrodo geriau, o vadovui, toks jo įvykdymo kelias bus nepriimtinas.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Išskiriant tarptautines kompanijas - konfliktai vyksta dėl tautų tradicijų ir įpročių skirtumo. Kadangi kiekviena tauta turi istorijos suformuluotus įsitikinimus, skirtingus požiūrius į bendravimą, tą patį verslą. Net gi pati susitikimo su kolegomis iš kitos šalies pradžia gali įtakoti jūsų kontrakto pasisekimą ar nesėkmę. Privalu atkreipti dėmesį, kad skirtingose kultūrose susitikimai yra pradedami nevienodai pvz., Jungtinės Karalystės verslo partneriai yra pripratę turėti oficialią įžangą, puodelis arbatos su sausainiu, 10 minučių yra pasiūnekama (apie orą, poilsį) ir tik tada pereinama prie tam tikrų su darbu susijusių reikalų. Japonijos verslo partneriai susitikimo pradžią įpratę turėti taip pat oficialią. Pagal japonus susitikimo metu yra susėdama pagal protokolus, geriama žalioji arbata. 10-15 minučių yra pasiūnekama apie malonius dalykus ir tik paliepus aukštesnio rango vadovui yra pradedamas susitikimas. Ispanijos ar Italijos verslo partneriai dalykinių susitikimų nesureikšmina. Dalykinių susitikimą jie pradeda tik tada kai susirenka visi jo dalyviai (Lewis, 2002, p.118). Pažinti kultūrą, su kurios atstovais yra numatomas susitikimas ar bendradarbiavimas yra iš ties labai svarbu, nors iš pirmo žvilgsnio tai gali atrodyti tik smulkmena, tačiau ši smulkmena gali iššaukti konfliktą ir sukelti visai nelauktų neigiamų padarinių.

Taip pat būtų galima išskirti dar vieną konfliktų priežastį t.y. diskusiją. Pasak R. M. Marino (2008) kartais diskusija, kuri prasideda kaip „sveikas“ konfliktas, per svarstomas įvairias problemas, gali peraugti į konfliktą, dėl vidinio įsitikinimo prieštaravimo, nuomonių nesutarimo, skirtingo požiūrio į vieną ar kitą situaciją. Todėl yra privaloma, kiekvienos diskusijos metu rasti kompromisus, vieningos nuomones ir pasirinkus sprendimą, pagrįsti jį, kodėl būtent jis buvo tinkamiausias, nes kitu atveju kompanijoje kils „nematomas“ konfliktas, kuris „pagimdys“ apkalbas, kolegų nesutarimus, pavydą, konkurenciją ar kt., nes galbūt tik mažuma darbuotojų pritarė šiam pasirinkimui.

Kompanijoje vadovas kaip konflikto priežastis taip pat yra pasitaikantis reiškinys. Dažnai tenka išgirsti, kad vadovas neužtikrina pavaldiniams galimybių pasiekti veiklos tikslą ar vadovo veikla, stilius prieštarauja darbuotojų lygiui bei lūkesčiams. Vadovas nesudaro galimybių pavaldiniui pasiekti asmeninių tikslų; tada konfliktas tampa tarpasmeniniu: vadovas ima piktnaudžiauti savo padėtimi, persekioti žmones už kritiką, tiesą.

Tarptautinėje kompanijoje vadovas privalo žinoti ir pažinti visas subtilybes tos šalies su kuria bendradarbiauja. Daugeliu atveju Rusijoje esančios tarptautinės kompanijos renkasi būtent tai kompanijai vadovauti rusus, kadangi kitos šalies vadovas nesugebėtų tinkamai atlikti savo pareigų, vien dėl to, kad rusų tauta yra pati iš savęs labai sudėtinga ir svetimšalis nesugebėtų suvaldyti vieno ar kito kilusio konflikto, nes kaip vienas posakis byloja: „Rusų protu nesuprasi, juos gali tik jausti“.

Iš tiesų yra labai mažai vadovų, kurie yra atsidavę savo darbui. Geras vadovas pirmiausia turi gerai pažinti save, savo silpnąsias vietas ir mokėti su jomis gyventi, o susiklosčius tam tikroms aplinkybėms, neleisti joms atsiskleisti. Būtina jausti kitus žmones ir žinoti, kaip jaučiasi darbuotojai. D. Javitch (2005) teigia, jog vadovas privalo stebėti savo darbuotojus, privalo juos pažinti ir pastebėjus esant kitaip nei visada tiesiog prieiti prie darbuotojo ir pasiteirauti, kas neramina jį ir ką galima pakeisti, kad darbuotojas jaustųsi gerai. Toks vadovo ir darbuotojo pokalbis ne tik užbėgtų konfliktui už akių, bet ir teigiamai motyvuotų darbuotoją. Atrodo kartais tiek nedaug reikia norint išvengti konflikto: trupučio laiko, dėmesio ir tai nieko nekainuoja!

Įdomią statistiką pateikia L. Webber (2007) tai, kad 68 proc. respondentų mano, kad vadovo padėka už gerai atliktą darbą elektroniniu paštu nėra tinkama. Jiems yra priimtinesnis asmeniškasis padėkojimas. Tokie rezultatai tik patvirtina faktą, kad vadovo bendravimas su pavaldiniais yra būtinas. Tarptautinėse kompanijose yra sunku nuolat bendrauti su savo pavaldiniais, nuolatos jiems rodyti dėmesį. Tokiu atveju šis vadovas privalo šį trūkumą kompensuoti kaskart atvykęs į kompaniją, kiekvieno vizito metu, jis privalo skirti laiką pokalbiams su esamais darbuotojais, pamaloninti mažomis, bet mielomis dovanėlėmis taip rodydamas dėmesį.

Analizuojant tarptautinį vadovą, reikėtų paminėti H. Ferguson (1998) išskirtus aštuonis „globalaus vadovo“ vaidmenis, kurie ypatingai svarbus sėkmingai tarptautiniai kompanijai:

- Globalaus planuotojo, formuojančio tarptautines ir globalias strategijas ir sugebančio vadovauti jų įgyvendinimui;
- Globalaus motyvuotojo, užtikrinančio visų tarptautinės įmonės darbuotojų motyvaciją nepriklausomai nuo jų pripažįstamų materialinių ir kultūrinių vertybių;
- Globalaus operatoriaus, valdančio įmonės veiklą įvairiose šalyse ir rinkose ir užtikrinančio reikiamą visų padalinių bendradarbiavimą;



- Globalaus koordinatoriaus, tinkamai nustatančio ir harmonizuojančio apibrėžtų užduočių realizavimo laiką skirtingose vietose;
- Globalaus komunikatoriaus, sugebančio perduoti norimas mintis ir iššaukti norimą reakciją į jas, nepriklausomai nuo informaciją gaudančių kultūrinių ir kitokių savybių;
- Globalių kontaktų tinklų architekto, sugenančio užmegzti, išlaikyti ir išnaudoti tiek asmeninių, tiek institucinių kontaktų sistemą, geografinę prasme apimančią visas dominančias rinkas;
- Globalaus tyrėjo, sugebančio orientuotis šiuolaikiniame informacijos sraute ir išskirti iš jo savo veiklai reikalingus faktus;
- Globalaus derybininko, sugebančio pasiekti norimų rezultatų tarptautinėse derybose su įvairių kultūrų atstovais.

P. R. Harris ir R. T. Moran (1988) papildė šį sąrašą dar dviem svarbiais vaidmenimis - tarptautinių komandų kūrėjo ir vadovo bei organizacinių kultūrų pertvarkytojo. Abu šie vaidmenys yra tamptariai susiję su vadyba daugiakultūrinėje aplinkoje ir, kas ypatingai sunku ir atsakinga, su poveikiu organizacinėms kultūroms, kuriose dalyvauja skirtingų nacionalinių kultūrų atstovai.

Viena iš svarbiausių vadovo ar tarptautinio vadovo užduočių yra išjudinti savo komandą ir mobilizuoti bendrai vizijai, nei liepti žmonėms dirbti ir siekti užsibrėžtų tikslų. Tačiau vien tik aiškų vizijos turėjimas neužtikrina kompanijos sėkmės. Būtinai kryptingas ėjimas pasirinkto tikslo link. Tam reikalingos tiek asmeninės savybės: ryžtingumas, nuoseklumas, tiek konceptualinės kompetencijos, leidžiančios taktiškai įvertinti procesų eigą, numatyti reikiamus pokyčius, suprasti nukrypimų priežastis ir jas pašalinti. Tačiau kryptingumas ir tikslo siekimas jokia būdu neturi virsti aklu ėjimu tikslo link. Kintant aplinkai, labai svarbu suvokti galutinį tikslą. Į aplinkos įtaką reikia reaguoti lanksčiai, atsižvelgiant į situaciją. Tikslo siekimas neabejotinai susijęs ir su nuolatinio mokymusi ir tobulėjimu. Strateginiu požiūriu tai yra ypač svarbu, nes teigiama individo nuostata į mokymąsi ir tobulėjimą gali sąlygoti ne tik naujų žinių ir sugebėjimų įgijimą siekiant tikslo, bet ir kitų aktualių kompetencijų įgijimą (Strateginės individo kompetencijos, Leonardo da Vinci projektas, 2007, p. 12).

#### **1.4. Konfliktų sukeltamų padarinių įtaka kompanijos veiklai**

Gyvenimas be konfliktų neįmanomas. Jų vengti nereikia. Analizuojant konfliktus, taip pat privalu apibrėžti konflikto misiją, kuri vėliau mums atskleis konfliktų sukeltamus tiek teigiamus, tiek neigiamus padarinius. *Konflikto misija* - atkurti, normalizuoti, pagerinti situaciją ar pašalinusius santykius. Konfliktą būtina valdyti, spręsti konfliktines situacijas bei jį įvertinti, kaip atsiradusią galimybę ar kilusią problemą. Todėl ir yra išskiriami teigiami (konstruktyvus) ir neigiami

(destruktyvus) konfliktai. Kituose šaltiniuose, jau anksčiau minėti šiame darbe, yra išskiriami funkciniai ir disfunkciniai konfliktų padariniai. Funkciniai - teigiamos, o disfunkciniai – neigiamos pasekmės.

Konfliktas kaip ir agresija, krizė, depresija yra vienas iš streso padarinių. Kuo dažniau asmuo susiduria su konfliktu, tuo jis greičiau artėja prie streso. Stresas - asmens psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, atsiradusi dėl išorinių ir vidinių dirgiklių. Stresas stipriai įtakoja veiklą. Gamyboje jis turi įtakos darbo našumui, žmonių nuostatoms darbo, kolektyvo, vadovų atžvilgiu. Tokiu būdu labai stipriai kenčia darbo efektyvumas. D. Javitch (2005) pateikia šias streso patiriamas būsenas, kurios būna neretai tokių reiškinių priežastis:

- Pravaikštos, kurios kompanijai sukelia didelius nuostolius;
- Darbo našumo sumažėjimas – neefektyvus darbo laiko panaudojimas;
- Niekalas ir klaidos;
- Nelaimingi atsitikimai;
- Darbo jėgos kaita.

Stresas smogia kūrybiškumui, kuris yra vienas pagrindinių - svarbiausių verslo veiksmų. Šiandieninis vartotojas visą laiką prašo ko nors nauja, nematyta, skirtinga nei visur. Todėl tik sukūrė vieną produktą, jau griebėmės kito. Kūrybiškumas versle - nuolatinis procesas, o streso ar konflikto apimtas žmogus tiesiog negali būti kūrybingas. Žmogus tokiu atveju negali išnaudoti visų sugebėjimų, o komandinis darbas tampa sunkiai įmanomu. Šiame amžiuje mes esame pasaulinio verslo piliečiai ir kol protas netaps atviras, verslas neatneš geidžiamų rezultatų.

Mažesnis ar didesnis destruktyvus konfliktas, kompanijai atneša nemažus nuostolius ir kiekvienas konfliktas kompanijai tikrai nemažai kainuoja. Galima būtų suformuluoti šiuos pagrindinius destruktyvaus konflikto teiginius (4 lentelė), kurie atneša nuostolius kompanijai. Tai:

4 lentelė

#### **Destruktyvaus konflikto teiginiai ir jų įtaka kompanijos veiklai**

<b>Destruktyvaus konflikto teiginiai</b>	<b>Įtaka kompanijos veiklai</b>
Neišnaudotas laikas	Esant konfliktinei situacijai darbuotojai negali susikaupti ir tinkamai atlikti jiems paskirtas užduotis. Dažniausiai tokiomis aplinkybėmis mintys yra nukreipia ne į produktyvų darbą, o į konfliktinę situaciją. Visoms kompanijoms laikas yra svarbus faktorius ir jos siekia, kad jis būtų tikslingai panaudotas darbui, o ne konfliktams spręsti, juos analizuoti. Kai kuriose kompanijose rūkantiems darbuotojams yra skiriamos premijos už tai, kad tik nerūkytų ir tam negaištų laiko.

Motyvacijos praradimas	„Geri“ darbuotojai, kurie neįsitraukia į konfliktines situacijas, praranda motyvaciją ir laiką, nes nuolat yra vienu ar kitu būdu įtraukti į konfliktą.
Sveikatos kaina	Kiekvienas konfliktas neigiamai veikia darbuotojų emocijas, kas stipriai įtakoja žmogaus sveikatą, kas stipriai įtakoja darbingumą.
Neigiamas kompanijos įvaizdis	Sklindantys neigiami gandai apie kompaniją neleidžia pritraukti naujų darbuotojų. Tai ypatingai aktualu mažoms šalims kaip Lietuva ar kt.
Prasta sprendimų kokybė	Konfliktuojantys asmenys nebendruoja vienas su kitu, o tai yra kliūtis gaunant tam tikrą, su darbu susijusią informaciją. Arba kitu atveju, gauta svarbi informacija ar nauja užduotis iš vadovo yra slepiama, tam kad darbuotojas susidurtų su keblumais ją atliekant arba išvis nežinotų apie jam pavestą atlikti užduotį. Kitaip tariant tyčinis informacijos blokavimas.
Kvalifikuotų darbuotojų praradimas	Esant dažniems konfliktams geri darbuotojai ieškosi naujo darbo. Tai yra vienas iš didžiausių konfliktinių situacijų nuostolių, nes ne tik neliks kompetentingo darbuotojo, bet ir tuo pačiu bus nutekinama informacija konkurentams.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tačiau tai nėra visi neigiami konflikto padariniai. Šį sąrašą galima papildyti, išvardinant destruktivaus konflikto funkcijas, remiantis tokiais autoriais kaip W. Messick (2006), A. Sakalas (2002) ir kt.:

- Bendravimo sumažėjimas, t.y. pasibaigus konfliktui mažiau kompanijos narių tarpusavyje bendruoja;
- Per didelis įsitraukimas į konfliktinę sąveiką ir dėl to darbai daromi nuostoliai;
- Socialinio klimato pablogėjimas;
- Didesnė reikšmė skiriama „pergalei“, o ne realiam problemos sprendimui;
- Dideli emociniai, materialinių išteklių praradimai;
- Sudėtingas dalykinių santykių atkūrimas („konflikto šleifas“);
- Nepasitenkinimas, blogos nuotaikos, personalo kaitos didėjimas ir našumo mažėjimas;
- Susiformuos įvaizdis, kad kita grupė yra priešas, apie savus tikslus bus galvojama, kad jie geri, o kitų – blogi.

Konfliktas turi ir savų privalumų - gali padėti asmenybei pasikeisti, susirūpinti. Jis gali būti šaltinis santykiams vystyti, „išelektrinti“ įtemptus santykius. Po konflikto žmogus arba įgyja naujų

jėgų arba sužlunga. Konstruktivus konfliktas skatina kūrybiškumą ir naują elgesį, apsaugo darbo grupę nuo stagnacijos, stimuliuoja smalsumą, iškelia problemas ir skatina rasti jų sprendimo būdus, yra asmeninių bei socialinių pokyčių šerdis (Vadovo pasaulis, Nr. 7-8, 2005, p. 82).

Manau, iškilęs vienas ar kitas konfliktas gali priversti žmones susimąstyti, apie savo elgesį, apie priimtus sprendimus, apie tai kaip jie elgiasi vienoje ar kitoje situacijoje... Gal iš tiesų šios asmenybės elgiasi netinkamai, gal jų sprendimai nebuvo logiški, skuboti, neįgyvendinami... Jei žmogus po konflikto susimąsto apie tai, analizuoja ką tik įvykusį konfliktą, realiai apsvarsto savo poelgį, tokiu būdu ateityje, konfliktų tik mažės, rečiau bus kartojamos tokios klaidos, labiau apmąstoma norint visiškai nesutikti ar priešintis kitiems

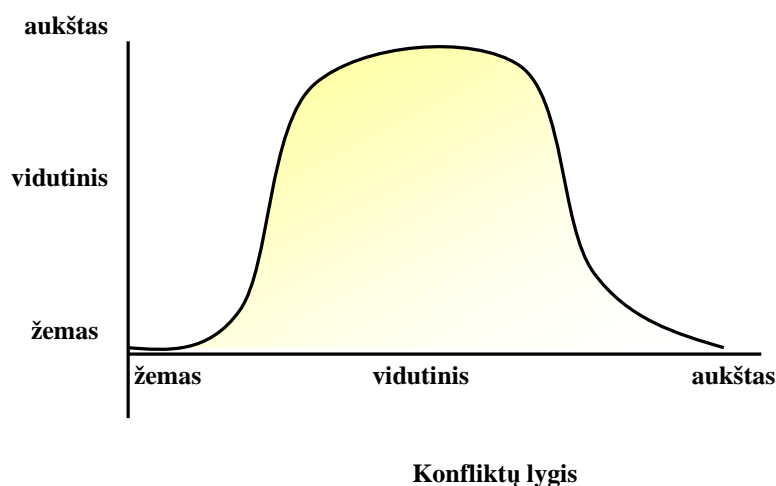
Konflikto nauda, teigiamas jo poveikis tas, jog jis atveria šias, pasak J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2001), galimybes:

- Konfliktinė situacija skatina efektyvų darbą;
- Vystytis, pašalinti sąstingį;
- Darbuotojai geriau pažysta vienas kitą;
- Viską išsiaiškinti ir tuo pagerinti tarpasmeninius santykius;
- Grupei susivienyti, padidinti savo sutelktumą, ugdyti „mes“ jausmą;
- Geriau pažinti, daugiau sužino apie kito žmogaus poreikius ir jų tenkinimą;
- Pašalinti įvairius trūkumus ir labiau įsitraukti į darbinę ir visuomeninę veiklą.

Taip pat išskirčiau kelias galimybes, tokias kaip galimybė sužinoti, pažinti kitos tautos kultūrą, įpročius ar tradicijas, kas teigiamai vėliau įtakos kompanijos produktyvumą ir kitų šalių teigiama patirtis, kurią galima pritaikyti savo versle.

Matome, kad konfliktai turi daug teigiamų funkcijų, tik jomis reikia tinkamai pasinaudoti. Esant konfliktui žmogus yra gana atviras. Tuo metu jis negalvoja ką sako. Dažniausiai norėdamas būti pranašesnis už kitą konfliktuojančią pusę, pateikia daug genialių idėjų, naujų minčių, kas skatina efektyvų darbą. Per konfliktą darbas gali sukurti naują išvalgumą, kuris yra unikalių sprendimų priežastis. Dažnai, sprendimai, kurie kyla iš konflikto yra geresni ir kūrybiškesni.

Taip pat išiplieskus konfliktui yra pasakoma visa kritika apie vieną ar kitą darbuotoją. Konflikto metu apie tai yra nesusimąstoma, tačiau konfliktui atslūgus ir realiai apmąščius kas buvo pasakyta, galima pamatyti savo visus minusus bei savo trūkumus.



Šaltinis: SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. (2000) Personalo valdymas, p. 156.

### 3 pav. Konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo kompanijoje priklausomybė

Tiek J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001), A. Sakalas (2002) ir kt. autoriai, pripažįsta, kad visiškai konfliktų nebuvimas kompanijoje nėra pageidautinas, nes egzistuoja tam tikra priklausomybė tarp kompanijoje esančio konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo.

Pateiktame 3 paveiksle, matome, didžiausias veiklos efektyvumas esant vidutiniam konfliktų lygiui kompanijoje. Per mažas konfliktų lygis - stagnacijos būklė, kada yra susiduriama su mažu suinteresuotumu veiklos rezultatyvumo didinimui. Antra vertus, kai labai daug konfliktų, jų sprendimui sugaištama per daug laiko ir išvaistoma energija veltui. Išvada būtų: su konfliktu reikia susidraugauti, priimti jį kaip naujų idėjų generatorių ir būtinai imtis konflikto sprendimo tik jam išsiliesnojus.

#### 1.5. Konfliktų valdymo modeliai

Į kiekvieną konfliktą privalu reaguoti, tik reikia prisiminti, kad reagavimo būdai yra skirtingi, o tai reiškia, kad kiekvieną konfliktą galima valdyti. Tinkamas konflikto valdymo pasirinkimas pašalina konfliktą lėmusias priežastis, neradus efektyvaus konfliktų valdymo būdo - dar labiau stiprės konflikto priežastys ir tai gali sukelti daug neigiamų padarinių kompanijai.

Remiantis skaityta literatūra, konfliktų valdymas dažniausiai nagrinėjamas, analizuojamas, kuomet konfliktas jau yra įvykęs. Tai pagrindžia žemiau pateikti konflikto valdymo apibrėžimai (5 lentelė).

**Konfliktų valdymo apibrėžimai**

Nr.	Autorius, metai, puslapis	Apibrėžimas
1.	Guščinskienė J., 1999, p. 80	<b>Konfliktų valdymas</b> – tai kryptinga veikla, kuria norima pašalinti konfliktą sukėlusias priežastis arba pakoreguoti konflikto dalyvių elgesį.
2.	Leonienė B., 2001, p. 157	<b>Konfliktų valdymas</b> – tai konflikto atpažinimas, o atpažinus – rasti geriausias būdas jam spręsti, stengiantis sumažinti neigiamą jo poveikį žmonių sveikatai ir jų profesinės veiklos efektyvumui.
3.	Sakalas A.; Šilingienė V., 2000, p. 157	<b>Konfliktų valdymas</b> – tai efektyvus konstruktyvaus konflikto sprendimo kelių suradimas ir jų įgyvendinimas.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pateikti konflikto valdymo apibrėžimai 5 lentelėje teigia, kad svarbiausias konfliktų valdymo bruožas yra tinkamai ir greitai išspręsti iškilusią konfliktinę situaciją.

Literatūroje nėra pateikto konfliktų valdymo modelio, kuris tiksliai bei aiškiai nusakytų, kaip reikia valdyti ir kovoti tiek su konfliktais įmonėje, tiek su konfliktais tarptautinėje kompanijoje. Tai savaime suprantama natūralu, kadangi egzistuoja daug skirtingų konfliktų tipų bei kiekviena konfliktinė situacija yra suvokiama skirtingai. Savaime suprantama yra pritaikomas skirtingas sprendimo būdas. Tačiau vienokiu ar kitokiu atveju, konfliktų valdymas, jų minimalizavimas bei kontroliavimas kompanijoje yra vienas iš pagrindinių uždavinių. Suprantama, kad konfliktuojanti kompanija tikrai neišsilaikys rinkoje bei nepasieks aukštų pasiekimų. Todėl vadovas privalo nuolat stebėti atmosferą kompanijoje. Net gi priimdamas naują darbuotoją į kolektyvą vadovas turi atsižvelgti ne tik į darbuotojo profesinį išsilavinimą, bet ir į būsimo darbuotojo kompetenciją ir kaip šis naujas žmogus pritaps kolektyve, kaip jį priims pats kolektyvas. Tokiu atveju yra išvengiamas pirminis konfliktas su pavaldiniais. Kompetentingus darbuotojus yra lengviau suvaldyti, išsiaiškinti konfliktines situacijas.

Nemažai svarbu tiksliai apibrėžti darbuotojų atliekamas funkcijas, atsakomybę, darbo rezultatų kiekybines - kokybines charakteristikas ir kaip teigia L. Žitkus, svarbu pačius darbuotojus įtraukti į įmonės veiklą bei užtikrinti teisingą jų vertinimą.

Pasak L. Žitkaus (2005) Lietuvai tapus ES nare, darbuotojų įtraukimas į įmonių valdymą taps bent jau iš dalies privaloma praktika. Tokios nuomonės pagrįstumą rodo faktas, kad Europos integracijos ir globalizacijos procesai veikia verslo efektyvumą tuo požiūriu, kad verslo plėtra vis labiau pasižymi unifikacijos ir universalizacijos raiška ir kartu atspindi realizuojamas „suvienodėjimo“

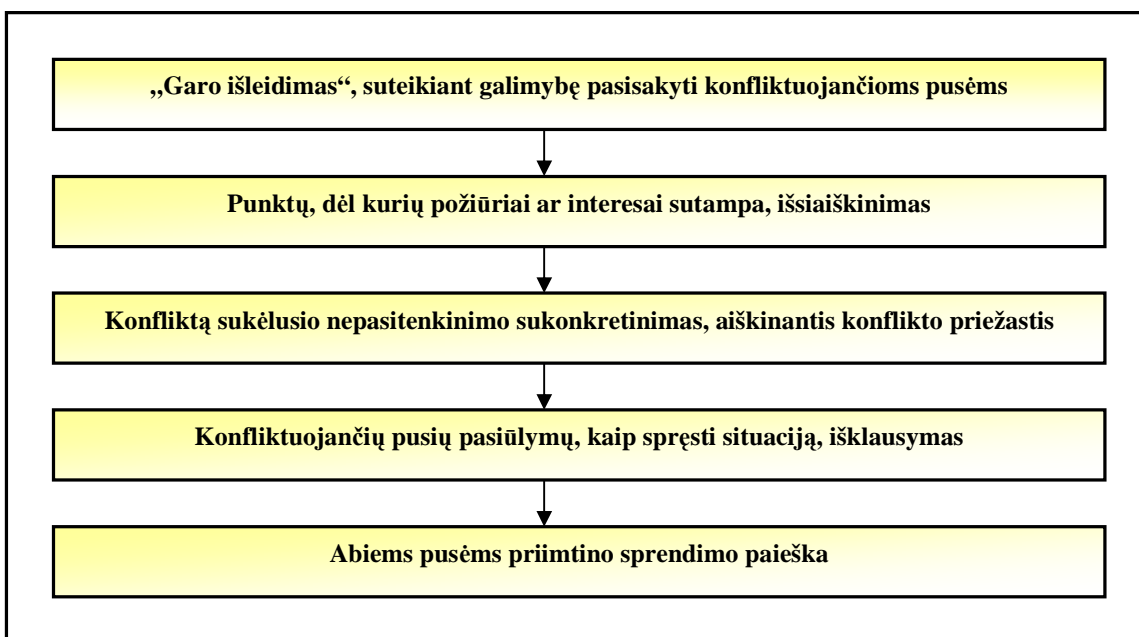
ir „suvienodinimo“ tendencijas“. Todėl neabejotinai verta susimąstyti apie galimas darbuotojų įtraukimo į įmonių valdymą pasekmes.

Pastebėta, kad mažai konfliktuojama kolektyvuose, kurių darbuotojai iš anksto yra informuojami apie planuojamus pokyčius, kaip geriau vienus ar kitus planus įgyvendinti. Kolektyvas, žinantis, kokie pokyčiai jo laukia, laiku pasirengia ir aktyviau bei greičiau imasi juos įgyvendinti. Kitu atveju, neinformuoti darbuotojai dažniausiai būna neiniciatyvūs. Derėtų dėmesį atkreipti į tai, kad išvengti konfliktų vadovui ypač padeda asmeninis darbuotojų pažinimas, leidžiantis iš anksto numatyti galimą jų reakciją į vieną ar kitą veiksmą ir tinkamai pasirinkti savo elgesį. (Leonienė, 2001, p.159).

Išvengti kompanijoje konfliktų neįmanoma. Konfliktai lyg koks amaras, kuris nuolatos plinta. Tik užglaisčius vieną iškilusį konfliktą, gali netikėtai atsirasti kitas. Todėl yra sakoma, kad „kompanija yra konfliktų kalvė“. Konfliktišką jos prigimtį sąlygoja konfliktinė atmosfera, sukuriama darbuotojams kovojant tarpusavyje, dėl tam tikrų pozicijų organizacijos hierarchijoje pripažinimo. Labai svarbu, kad vadovas sugebėtų išvengti konfliktų grėsmę ir mokėtų užkirsti jiems kelią.

B. Leonienės (2001) pateikti penki elgesio būdai (4 pav.) gali stipriai pakreipti konfliktą bei konfliktinę situaciją teigiama linkme. Pradėjus analizuoti kiekvieną elgesio būdą paeiliui, matome, kad pirmasis yra „garo nuleidimas“. Realiai taip visada ir būna. Vadovas pastebėjęs kolektyve prasidėjusį konfliktą, pas save visada kviečiasi abi konfliktuojančias puses, tam kad jos galėtų išsakyti, išsišaukti, o kitaip tariant „nuleistų garą“. Aprimus abiem konfliktuojančioms pusėms, bei išsakius viską ką viena apie kitą mano, vadovas stengiasi išsiaiškinti ką bendro turi šios dvi asmenybės ir parodyti, kad nėra taip blogai, kaip šią situaciją įsivaizduoja abi konfliktuojančios pusės. Sekantis konflikto sprendimo būdas būtų - priešasties ieškojimas, kodėl kilo nesutarimas tarp darbuotojų. Šioje vietoje vadovas privalo reikalauti, kad darbuotojai paeiliui išvardintų jiems atrodančias priešastis kodėl įvyko konfliktas ir būtinai pagrįstų jas. Tačiau šioje vietoje turi vykti dialogas, bet ne riksmas ar užgauliojimai, kur buvo leistini pirmoje konflikto sprendimo stadijoje. Suradus bendras konflikto atsiradimo priešastis, tokiu pat būdu reikia ieškoti ir konflikto sprendimo būdų bei drauge pasirinkti vieną iš jų.

Pateigtas B. Leonienės (2001) konfliktų sprendimo modelis (4 pav.) idealiai tinka nacionalinėje kompanijoje susidariusiems konfliktams spęsti, tačiau tarptautinei kompanijai šis sprendimo modelis nėra idealiai tinkamas, nes šioje situacijoje atsiranda atstumo problema ir vadovui tiesiog fiziškai yra neįmanoma sudėsti kartu su darbuotojais ir taip gvildinti konfliktinių situacijų.



Šaltinis: LEONIENĖ, B. (2001) Darbuotojų vadyba, p. 160.

#### 4 pav. Konfliktų sprendimo modelis

Tokiu atveju, pagrindinis konfliktų sprendimo būdas, mano nuomone, turėtų būti - tobula sistema. Įdiegta, gerai išstobulinta bendravimo sistema, darbo sistema, susisiekimo sistema, informacijos pasikeitimo sistema ar kt. sistema neleistų bei minimalizuotų nuolat susidarantį kasdienius, smulkius konfliktus. Šioje vietoje dingtų žmogus, kaip konfliktų sukėlėjas, o kalta liktų tik sistema ar pačio asmens nesugebėjimas dirbti su nusistovėusia tvarka kompanijoje. Savaimė suprantama iš pradžių laikymasis sistemos ir nenukrypimas nuo jos atrodo gana sudėtingai, tačiau su laiku viskas yra išmokstama. Kartu su sukurta sistema taip pat privalo būti sukurta vidinė taisyklė, aiškiai bei tiksliai suformuluotas darbo pasiskirstymas.

Siūlomus S. F. Butkus konfliktų sprendimo būdus galima taikyti tiek nacionalinės kompanijos konfliktams spęsti, tiek sprendžiant problemas tarptautinėse kompanijose (6 lentelė).



**Konfliktų sprendimo būdai**

Konfliktų sprendimo būdai	Charakteristikos
Koordinatoriaus paskyrimas	Tinka, nesutariant dviems ar daugiau darbuotojų, kai yra kreipiamasi į vadovą, kuris ir išsprendžia jų nesutarimus priimdamas sprendimą. Šiuo atveju konfliktas sprendžiamas pasitelkus valdymo hierarchiją.
Asmenų pakeitimas	Šis būdas taikytinas tada, kai vaidmens, kurį kompanijoje atlieka asmuo, reikalavimai prieštarauja asmeninėms savybėms, pvz., lėto būdo asmeniui, sunkiai bendraujančiam su kolegomis, pavedama dirbti su klientais. Ta pati taisyklė galioja, jeigu tarptautinėje kompanijoje, viename skyriuje dirba skirtingų tautų darbuotojai ir vienas su kitu tarpusavyje nesutaria.
Administracinė prievarta	Kraštutinė priemonė, kai stokojama laiko diskusijai organizuoti. Šiuo atveju tai geriausias konflikto sprendimo būdas, kurį priimdamas vadovas yra garantuotas, kad jis neprieštarauja įstatymams bei darbuotojų ugdymo nuostatomis ir jį tiksliai supras abi konfliktuojančios pusės. Be abejo, šis konflikto sprendimo būdas iš esmės pašalina konflikto priežastis. Pritaikius administracinę prievartą, naudinga stebėti abiejų pusių nuotaikas ir protingai į jas reaguoti. Statistika byloja, kad apie 40 % konfliktų, kylančių tarp darbuotojų, išsprendžia administracija ir visuomeninės organizacijos, apie 25 % pamirštami savaime, 12 % „užgęsta“, vienam iš konflikto dalyvių perėjus į kitą darbą, 12 % - nusileidus vienam iš konfliktuojančių pusių ir 10 % konfliktų išsprendžia kaip nors kitaip. Toks sprendimo būdas labai dažnai yra taikytinas tarptautinėse kompanijose.
Konflikto švelninimas	Vadovas stengiasi neleisti išsiliepsnoti konfliktui, apeliuodamas į žmogiškąjį orumą, griebdamasis humoro jausmo. Taip konfliktas nuslopinamas tik laikinai ir tik tuo atveju jei konfliktas kilo viename iš padalinių kuriame vadovaujame.
Bendro aukštesnio tikslo išskėlimas	Šiuo būdu bandoma paneigti konflikto aktualumą. Abi konfliktuojančios pusės, sureikšminančios savo tikslus, skatinamos įgyvendinti organizacijai itin svarbų, todėl visiems bendrą tikslą. Šitokio pobūdžio konflikto pavyzdžiu gali būti tarptautinių realizavimo skyrių siekis didinti pardavimų apimtį, neįvertinant to, kad gamybos skyrius, siekdamas pagaminti daugiau, bus priverstas pažeisti technologijos reikalavimus. Dėl šios priežasties pablogės produkcijos kokybė.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal LEONIENĖ, B. (2001) Darbuotojų vadyba, p. 161.

Pasak V. Gerson (2002), priėmus vieną ar kitą konflikto sprendimo būdą po savaitės privaloma aptarti kompanijoje įvykusius pasikeitimus. Jeigu šie pasikeitimai tenkina ir vadovą ir darbuotojus, galima ir toliau laikytis pasirinktos disciplinos. Tačiau jeigu viena ar kita pusė jaučiasi nuskriausta,

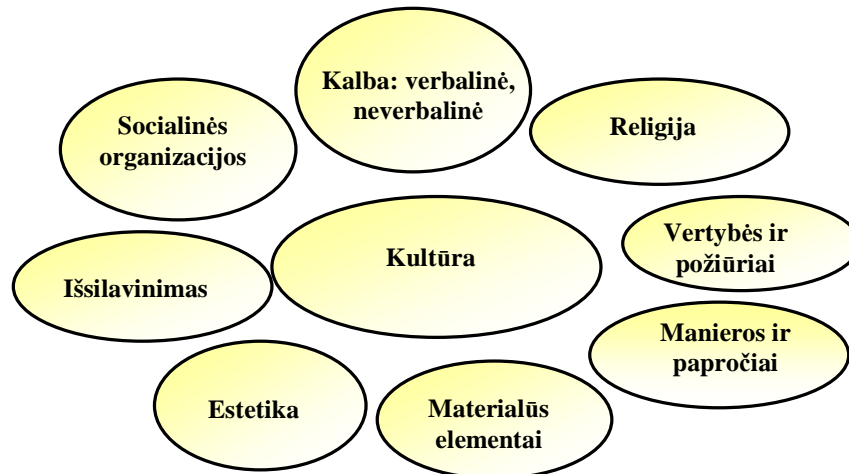
būtina sprendimus priiminėti iš naujo. Autorė teigia, kad tokio tipo susirinkimai turi vykti reguliariai, kad galima būtų užkirsti kelia konfliktui.

Konfliktų sprendimo įgūdžiams tobulinti reikia nemažai pastangų ir laiko. Tokią išvadą galime susidaryti išanalizavus pateiktų autorių konfliktų sprendimų bei konfliktų valdymo pavyzdžius.

## **1.6. Skirtingų kultūrų sandūra ir jos poveikis tarptautinėms kompanijoms**

Tarptautinis verslas - didesnė rinka produkcijai ir paslaugomis, geresnė gyvenimo kokybė, pigesni darbo ir kapitalo ištekliai ar kt. Kaip teigia L. Žitkus (2006) globalizacijos ir regioninės integracijos reiškiniai sukuria iš esmės naujas veiklos sąlygas, kurios yra labai skirtingos, lyginant su sąlygomis atskiroje nacionalinėje rinkoje. Tačiau šias permainas galima vertinti dvejopai. Viena vertus, didelėje (integruotoje ar globalioje) rinkoje atsiveria galimybės pasireikšti masto ekonomijai, plisti pažangiems gamybos bei valdymo metodams, derinti veiksmus aplinkosaugos ir vartotojų apsaugos srityse. Kita vertus, kompanijos susiduria su visais kitokio pobūdžio sunkumais, kurių nebūtų, jei jos nenorėtų pasinaudoti minėtų reiškinų suteikiamomis galimybėmis plėsti veiklą į kitų šalių nacionalines rinkas. Tarp tokių sunkumų dažniausiai yra minimas konkurencijos intensyvėjimas; konfliktai, kylantys dėl skirtingo požiūrio į verslą, skirtingų, vertybių, tradicijų, nesusikalbėjimo ar kt.; taip pat atsiranda būtinybė prisiderinti prie kitų šalių teisinių ir techninių reikalavimų ekonominei veiklai bei tokios veiklos rezultatams.

Kultūros aspektas ypatingai svarbus tarptautiniame versle. Kiekvienas verslininkas norėdamas pradėti tarptautinį verslą privalo suvokti bei gerai pažinti šalies, kurioje bus vykdoma veikla, kultūrą. Skirtingų kultūrų sandūra yra vienas iš pagrindinių faktorių kilti konfliktams tarptautinėse kompanijose. Pateiktame 5 paveikslėlyje yra išvardinti pagrindiniai elementai apibrėžiantys kultūros sąvoką. Matyti, kiek daug turi žinoti ir kiek daug turi suprasti kompanijos vadovas norėdamas turėti ir vadovauti tarptautinei kompanijai. Kiekvienoje šalyje yra savi papročiai, taisyklės bei savitas vienokios ar kitokios situacijos suvokimas jos vertinimas. Anot N. J. Alder (1980) vadovams išskyla būtinybė atsižvelgti į kitų šalių vartotojų, tiekėjų, konkurentų ar partnerių charakterio ypatumus, sąlygotus tos šalies nacionalinės kultūros. Neišanalizuotas vienas ar kitas kultūros elementas tarptautiniai kompanijai gali atnešti daug neigiamų padarinių, iššaukti konfliktus kuriuos vėliau išspręsti būtų neapsakomai sunku.

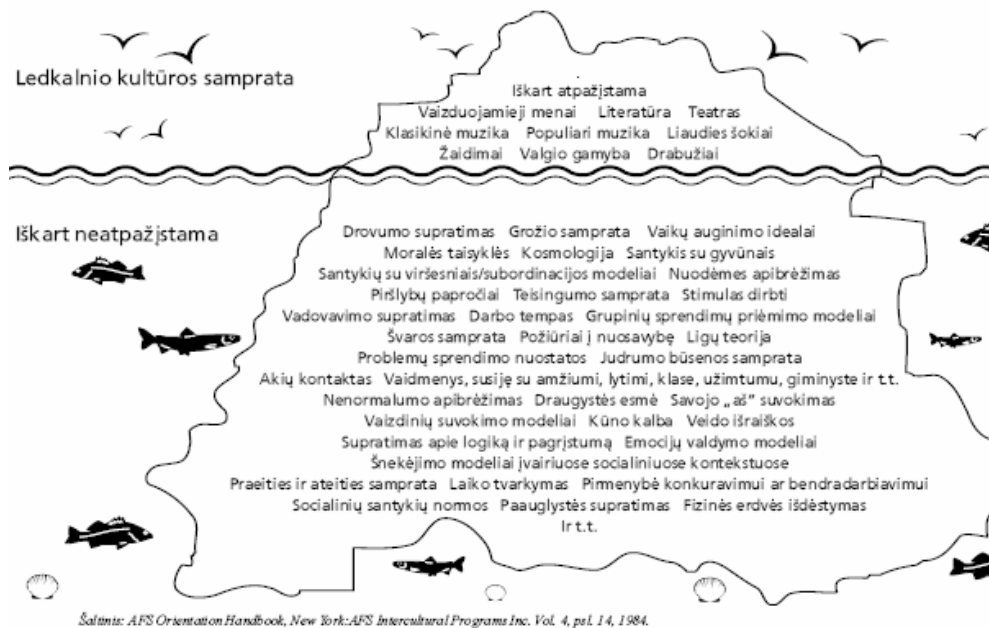


Šaltinis: VIJEIKIS, J.; VIJEIKIENĖ, B. (2003) Tarptautinis marketingas, p. 36.

### 5 pav. Kultūros elementai

Gvildenant kultūras svarbu paminėti ir vieną iš labiausiai žinomų kultūros modelių - ledkalnis (6 pav.). Jis akcentuoja elementus, kurie sudaro kultūrą, ir remiasi faktu, kai kurie iš šių elementų yra aiškiai matomi, kai tuo tarpu kiti sunkiai atrandami. Šio modelio idėja yra ta, kad kultūra gali būti vaizduojama kaip ledkalnis: tik labai maža ledkalnio dalis gali būti matoma virš vandens. Kur kas didesnė šio ledkalnio dalis yra po vandeniu ir nematoma. Tačiau ši ledkalnio dalis yra galingas pagrindas. Taigi, kultūroje yra matomi dalykai: architektūra, menas, valgymo papročiai, muzika, kalba ir kt. Bet kultūros pamatą pamatyti sunkiau: grupės žmonių, kurie priklauso kultūrai, istorija, jų normos, vertybės, gamtos ir laiko sampratos. Ledkalnio modelis reiškia, kad matomos kultūros dalykai yra tik nematomų dalykų išraiška. Taip pat pabrėžiama, kaip sunku kartais suprasti skirtingos kultūrinės kilmės žmones, kadangi mes matome tik matomas “jų ledkalnio” dalis, bet negalime iškart pamatyti kas suformavo šiuos dalykus. Kita vertus, ledkalnio modelis palieka daug neatsakytų klausimų. Dažniausiai jis naudojamas kaip atspirties taškas žvelgiant giliau į kultūrą, kaip vaizduojamoji priemonė, padedanti suvokti, kodėl kartais taip sunku suprasti ir “pamatyti” kultūrą (Tarpkultūrinis mokymasis, T-kit, Nr. 4, p.20).

## Ledkalnio kultūros samprata



Šaltinis: AFS Orientation Handbook, New York: AFS Intercultural Programs Inc. Vol. 4, psl. 14, 1984.

Šaltinis: Tarpkultūrinis mokymasis, T-kit, Nr.4. p. 21

## 6 pav. Ledkalnio kultūros samprata

Apie galimą kultūrų sandūros tarptautinėje kompanijoje metu susiformuojančios „tarpkultūrinės pusiausvyros“ tipų įvairovę L. Žitkus (2006) straipsnyje „Kultūrų sandūra tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos“ pateikė lentelę (7 lentelė) sudarytą, remiantis „ideologų“ H. Blogom, R. Calori, P.de Woot (1994) teiginiais.

7 lentelė

### Požiūrių į vadybą kitose kultūrinėse aplinkose skirtumai

Požiūris/ Požymis	Amerikietiškas	Japoniškas	Europietiškas
<b>Kas vadovauja?</b>	Iš JAV atsiųsta komanda	Japonas + vietinė komanda	Pagal galimybes vietinė komanda
<b>Kaip vadovauja?</b>	„Mes dirbame taip ir tai yra vienintelis geras būdas. Galite jį priimti arba pasitraukti“	„Visi darbuotojai turi pamatyti japoniško modelio privalumus ir perimti jį“	„Tapti dalimi tos šalies, kurioje įmonė veikia. Nekeisti žmonių požiūrių ir mąstysenos“

Šaltinis: BLOOM, H.; CALORI, P.; P de WOOT, Euromanagement, 1994

7 lentelėje yra pateikti trijų skirtingų kultūrų požiūriai į darbą, kurie tarptautiniai kompanijai suteikia tiek neigiamų, tiek teigiamų padarinių. Ši lentelė vaizdžiai parodo, kad amerikiečiai turi savo nustatytas darbo taisykles ir jų vadovaujasi, nesvarbu, kad jų suburta darbo komanda yra perkelta dirbti

į kitą šalį. Jiems nėra priimtinas kitos kultūros darbo modelis. Kalbant apie amerikiečius, jie visuomet pabrėžia lyderius, tačiau neakcentuoja komandinio darbo, pvz., Bilas Geitsas, kuris yra tarptautinio IT koncerno "Microsoft" steigėjas ar Donald Trump, Amerikos didžiausias nekilnojamo turto magnatas.

Japoniškas darbo modelis yra suprantamas skirtingai negu amerikietiškas. Šiuo atveju yra akcentuojama komanda, komandinis darbas. Japonai noriai buria komandas. Čia nėra stipriai išreikštas vieno žmogaus lyderystės kultas. Japonai noriai perteikia savo patirtį ir savo pavyzdžiais stengiasi parodyti komandinio darbo privalumus. Japoniškas darbo modelis yra vienas iš tolerantiškiausių, leidžiantis pasireikšti žmonių kūrybiškumui bei laisvai ir nevaržomai skleisti savo idėjas. Tokio tipo modelis sumažina priešpriešą tarp darbuotojų ir leidžia pasireikšti konstruktyviam bendravimui ir taip yra atrandamas racionaliausias kelias tikslui pasiekti. Vienas iš minusų yra tas, kad vakariečiai dažnai skundžiasi, kad šešis kartus susitikdami su kokia nors Japonijos komanda jie bendrauja su aštuoniolika skirtingų žmonių grupelių ir turi šešis kartus kartoti tą patį. Tai užima daug laiko, tačiau japonams būtinai tai reikalinga, nes visi grupės nariai nori susipažinti su nauju klientu.

Europiečiais labai liberaliai renkasi darbo modelį. Paskirti dirbti į kitą šalį jie be jokių didelių principų priima tos šalies papročius, tradicijas ar įpročius, savaime suprantama nepamirštant ir savųjų.

Tačiau šių teiginių nereikėtų suabsoliutinti, jie leidžia manyti, jog tai, kokios kultūrai būdingi valdymo metodai ir instrumentai nusistovės tarptautinės kompanijos filiale, priklausys nuo dviejų dalykų:

- „Ateinančios“ kultūros atstovų noro ir sugebėjimo primesti savo metodus ir instrumentus;
- „Priimančios“ kultūros atstovų noro ir sugebėjimo absorbuoti tai, kas, jų manymu, yra priimtina ir naudinga.

Tokią prielaidą patvirtina tarptautinių kompanijų filialų steigimo ar pertvarkymo atvejai, kurių analizė bus pateikiama, laikantis N. J. Adler (1980) pasiūlytos kultūrų sandūros galimų rezultatų variantų klasifikacijos: kultūrų bendradarbiavimas, kultūrų koegzistavimas bei vienos kultūros dominavimas.

Kultūrų bendradarbiavimas grindžiamas tuo, kad kultūrinių grupių atstovai gali veikti vieni kitų nuostatas ir dviejų kultūrų sandūroje gali atsirasti naujos vertybės. Kultūrų skirtumai suvokiami kaip tam tikri „ištekliai“, kuriuos galima išnaudoti kompanijos vystymui.

Kultūrų koegzistavimas yra kai esminiai „ateinančios“ ir „priimančios“ kultūrų elementai neprieštarauja vieni kitiems. Dažniausiai įmonės tikslai išplaukia iš „ateinančios“ kultūros atstovų pusės, tuo tarpu jų siekimui naudojami abiejų partnerių kultūroms būdingi metodai ir instrumentai. Pvz., amerikiečių koncernas Motorola sėkmingai pabandė išnaudoti azijietiškomis kultūroms būdingų šeimyninių ryšių jėgą, organizuodamos savo veiklą filiale Malaizijoje. Vaizdinėmis priemonėmis (pvz.,

užrašais „Esame šeima“ ar „Tai mūsų kompanija“) buvo veikiami jų savigarba, vyravo būdingi Azijos politiniam klimatui karinės tvarkos elementai. Visa tai vyko esant griežtam įmonės pasidalijimui į du sluoksnius - administracinį ir gamybinį. Administracinį sluoksnį sudarė amerikiečiai, o žemesnio lygio vadovai buvo renkami iš vietinių darbuotojų. Filialo direktorius buvo kinų tautybės, JAV gavęs išsilavinimą ir ten ilgai dirbęs žmogus. Gamybinis sluoksnis buvo sudarytas iš vietinių gyventojų. Iš pažiūros atrodo viskas padaryta teisingai, tačiau kad ir kokie teisingi žingsniai būtų pasirinkti, tai neapsaugos nuo konfliktinių situacijų, nes:

- žmonės bendrauja tarpusavyje per vertėjus, kurie aiškina ir interpretuoja abiejų pusių pasisakymus, tačiau neperduoda pasisakymų kultūrinio konteksto;
- skirtingų kultūrų žmonės, nors ir dirbdami toje pačioje kompanijoje, skirtingai suvokia jos strategijos elementus - misiją, viziją, tikslus ar jų įgyvendinimo būdus.

Vienos kultūros dominavimas yra įmanomas tuomet, kai „priimančioji“ kultūra yra visiškai netinkama kompanijos veiklai. Idealius pavyzdys, pateiktas autorių N. Denton (1993), K. Maney (1990) kuomet amerikiečių kompanija General Electric parėmė Vengrijos elektros lempučių kompaniją Tungsram. Tungsram veikla buvo organizuota visiškai neefektyviai pagal amerikietiškus standartus: vienam administracinio aparato darbuotojui čia teko 2,5 dirbančiojo tiesiogiai gamyboje, įmonė turėjo net 12 organizacinės struktūros lygių, išdirbio normos buvo labai žemos. Medžiagų ir išteklių taupumui nebuvo skiriamas reikiamas dėmesys. Todėl greta visų techninių permainų, buvo įvykdyti ir esminiai valdymo stiliaus metodų ir instrumentų pakeitimai tokie kaip: visų lygių vadovais tapo amerikiečiai, buvo padidintos išdirbio normos (pvz., kontrolieriai per pamainą turėjo patikrinti 3500 automobilinių lempučių vietoje anksčiau privalomų 2700), atleista 2900 darbuotojų (iš jų net 200 buvusių įvairaus lygio vadovų), supaprastintos administracinės procedūros ir taisyklės. Pasikeitė valdymo filosofija.

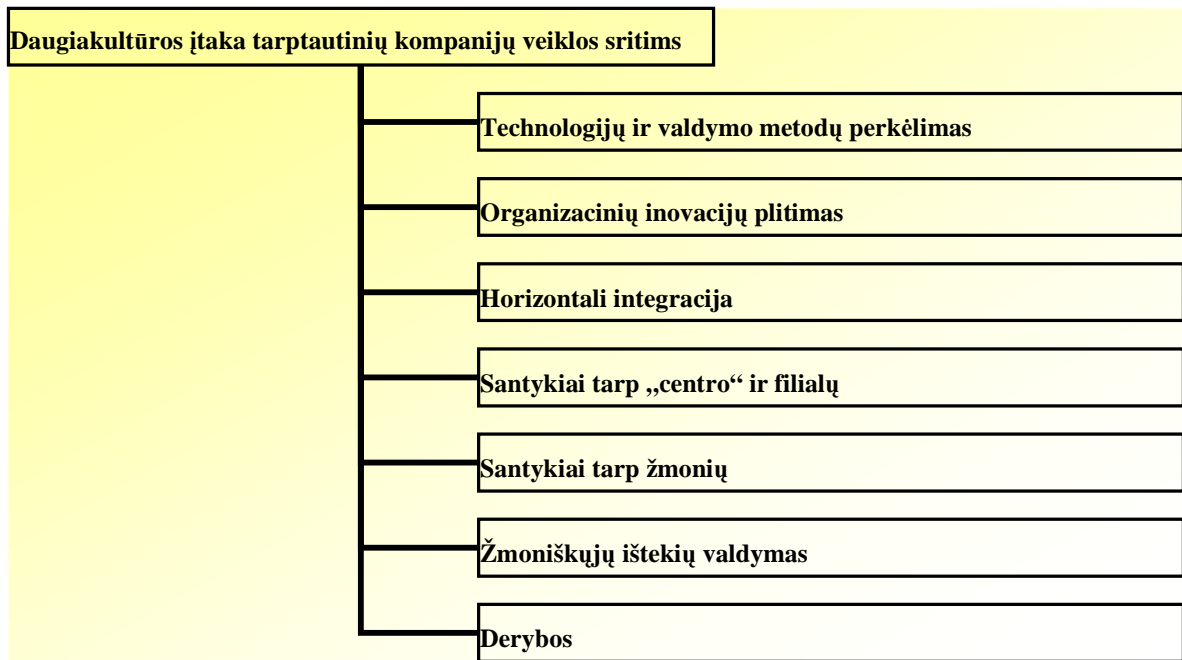
Grįžtant prie 7 lentelės, matyti, kaip pasireiškia amerikietiškosios kultūros „agresyvumas“, svetimas Europoje nusistovėjusioms socialinėms nuostatoms.

Empiriniai tyrimai parodo, kad daugiakultūriškumas tiesiogiai ir gana smarkiai įtakoja daugelį tarptautinių kompanijų veiklos sričių. L. Žitkus (2006) straipsnyje „Kultūrų sandūra tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos“ nurodė L. R. Gomez - Mejia, L. E. Palich (1997) tokias svarbiausias iš jų (7 pav.):

- Technologijų ir valdymo metodų perkėlimas yra tuo lengvesnis, kuo artimesnės yra kultūros tų šalių, kurių įmonės ar jų filialai dalyvauja šiame procese (pvz., tarp JAV ir Didžiosios Britanijos arba Vokietijos ir Austrijos). Valdymo metodų perkėlimo atveju sėkmės šansai yra tuo didesni, kuo perkeliama metodų turinys artimesnis „priimančios“ šalies kultūrai. Pavyzdžiui, pasak R. D. Lewis (2002) „just in time“ atsargų valdymo metodas yra labai paplitęs Vokietijoje, tačiau sunkiai prigyja

Lotynų Europos šalyse (Italijoje, Ispanijoje), nes vokiečius „valdo laikas“, o pietiečių laiko suvokimas yra visai kitoks (Lewis, 2002).

▪ Organizacinių inovacijų plitimas dar labiau negu technologijų perkėlimas priklauso nuo kultūrinių sąlygų. Lietuvoje yra sunku taikyti decentralizuoto darbuotojų vertinimo sistemą, nes ji prieštarauja solidarumo tarp pavaldinių ir jų tiesioginių viršininkų principui.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal L. Žitkaus (2006) straipsnį „Kultūrų sandūra tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos”

### 7 pav. Daugiakultūros įtaka tarptautinių kompanijų veiklos sritims

▪ Horizontali integracija, reiškianti kooperaciją tarptautinės kompanijos viduje, vyksta lengviau, jei bendrauja artimesnėms kultūroms priklausantys padaliniai. Dėl to Vokietijos kompanijos yra linkę investuoti į Čekijos ar Lenkijos kompanijas. Kultūrine prasme, panašioms rinkoms galima gaminti labai panašius ar identiškus produktus tokiu būdu pasiekiant masto ekonomijos efektą. Nes kitu atveju, skirtingoms kultūroms reikia ne tik skirtingo produkto, bet ir skirtingo marketingo instrumentų ar skirtingų pardavimo standartų, kas visuomet susiję su rizika ir papildomais kaštais.

▪ Santykiai tarp „centro“ ir filialų, esančių kitose šalyse, yra apibrėžiami pastarųjų galimybėmis priimti savarankiškus sprendimus. J. M. Stewart (1995) išskyrė tokius keturis filialų „laisvės“ laipsnius:

- filialas tik parduoda kitur pagamintus produktus;

- filialas gamina ir parduoda kitur suprojektuotus produktus. Filialas dalyvauja produkto ir marketingo strategijos vietinei rinkai kūrime. Jo vaidmuo yra tuo didesnis, kuo didesnė yra aptarnaujama rinka;
  - filialas parengia, projektuoja ir vysto įmonės produktus, skirtus vietinei rinkai, taip pat juos gamina ir parduoda.
  - filialas projektuoja, vysto, gamina ir parduoda naujus produktus ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje.
- Santykiai tarp žmonių tarptautinėse kompanijose labai smarkiai yra įtakojami tarpkultūrinių konfliktų. Tarp žmonių, priklausančių skirtingoms, o tuo labiau tolimoms viena kitai kultūroms, toks pasitikėjimas yra sunkiai pasiekiamas, kadangi jie pripažįsta skirtingas vertybes, laikosi skirtingų normų ir skirtingai supranta tas pačias sąvokas.
  - Žmoniškųjų išteklių valdymas viena iš svarbiausiai daugiakultūriškumo veikiamų kompanijos veiklos sričių, kurią sudaro darbuotojų atranka, paaukštinimas ar pažeminimas pareigose, atleidimas iš darbo, atlikto darbo įvertinimas, profesinis mokymas. Daugiakultūriškumas suteikia kompanijų filialams daugiau savarankiškumo žmoniškųjų išteklių valdymo srityje. Todėl šiuo atveju būtina kompanijos funkcijas suderinti su vietine kultūrine ir institucine specifika.
  - Derybos yra labai svarbus elementas priimant sprendimus tiek įmonės viduje, tiek jos santykiuose su išore. Daugiakultūriškumas sukelia papildomas komplikacijas ir taip nelengvame derybų procese. Ir kaip teigia N. J. Alder (1999) teigiama, kad tarptautinių kompanijų vadovai deryboms sugaišta daugiau kaip pusę savo darbo laiko.

Daugiakultūriškumas smarkiai įtakoja tarptautinių kompanijų veiklą, darbo efektyvumą. Todėl vienas iš pagrindinių žingsnių pradedant tarptautinį verslą privalu gerai susipažinti su tos šalies kultūra, papročiais.

Apibendrinant pirmąją darbo dalį galima teigti, kad konfliktai yra neišvengiamas reiškinys kompanijoje. Tiek funkciniais, tiek disfunkciniais konfliktams atsirasti yra begalė priežasčių. Kartais net mažiausia smulkmena gali peraugti į atvirą, nesibaigiantį konfliktą, kurio pasekmės yra labai skaudžios - prarandami kompetentingi darbuotojai, krintantis darbo efektyvumas, laiku neatlikti darbai, prarandami klientai... Labai svarbus yra vadovo požiūris į tai, kas aplinkui vyksta. Geras vadovas privalo stebėti atmosferą kompanijoje, neturėdamas tokios galimybės, vadovas turi įdiegti tokią sistemą ar taisyklių rinkinį, kuris minimalizuotų konfliktų atsiradimą. Tačiau konfliktų sprendimas nėra lengva užduotis ir ypatingai sunku tai suvaldyti tarptautinėse kompanijose, kuomet yra susiduriama su kultūros, religijos, papročių skirtumais; kalbos barjeriais; skirtingu požiūriu į darbą;



skirtingai yra suprantamos vienos ar kitos vertybė; skirtingi stereotipai; skirtinga motyvacijos problema ar kita. Tokie autoriai kaip G.Hofstede ir C. Hampden-Turner nagrinėja kultūrinius skirtumus bei jų pasireiškimo formas kompanijose, darbiniuose santykiuose. Charles Hampden-Turner kultūrų klasifikavimo modelį sudarė remiantis išsamiai išanalizavęs daugiau nei 30 tarptautinių kompanijų turinčių atstovus daugiau nei 50 šalių. Tarp ištirtų kompanijų yra: SHELL, VOLVO, BP, Motorola, KODAK, ICI, TRW, British Airways, BBC, PHILIPS, BellSouth, Hanoverio Draudimas ir kt. Tam, kad gauti svarius rezultatus kiekvienoje šalyje buvo pasirinkta ne mažiau kaip 100 žmonių pagal nustatytus kriterijus, iš kurių 75% buvo vadovai, o 25% sudarė kitas administracinis personalas. Tačiau kultūrinių skirtumų pradininkas, kuris yra atlikęs vieną plačiausių ir išsamiausių darbų tarpkultūrinėje srityje yra olandų kultūros ir verslo sociologas G. Hofstede. Remiantis atliktu tyrimu G. Hofstede suformulavo penkias dimensijas, kurios aptiriamos bei analizuojamos antroje darbo dalyje.

## **2. TARPTAUTINIŲ KOMPANIJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO ATVEJŲ ANALIZĖ PAGAL G. HOFSTEDE KULTŪRŲ KLASIFIKAVIMO MODELĮ**

Antroje darbo dalyje yra supažindinama su G. Hofstede kultūrų klasifikavimo modeliu, kuriam buvo pasirinkta didelė tarptautinė korporacija IBM, kurios darbuotojai per 20 metų apklausti 64 šalyse. Per tą laiką buvo apklausta daugiau nei 116000 respondentų dvidešimčia skirtingų kalbų, kas apėmė studentus 23 šalyse, elitą 19 šalių, komercinius avialinijos pilotus 23 šalyse, vartotojus iš 15 šalių, ir valstybinės tarnybos vadybininkus 14 šalių. Tyrimas atliktas remiantis kiekiu įvertinimu nuo 1 iki 100. Tyrime sutelktas dėmesys į šalių skirtumus, atsispindinčius atsakymuose į klausimus apie respondento prioritetines vertybes. Būtent šis du dešimtmečius trūkęs tyrimas ir nustatė penkias nepriklausomas nacionalinių kultūrų skirtumų dimensijas. Remiantis G. Hofstede atliktu tyrimu šioje darbo dalyje yra išanalizuoti Lietuvos kultūriniai matmenys.

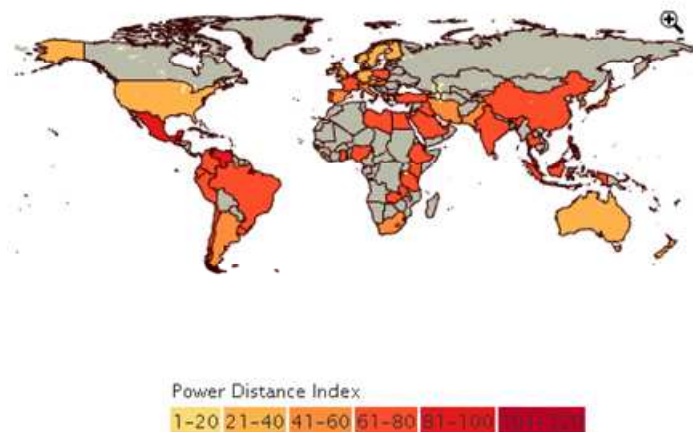
### **2.1. Kultūrų klasifikacija pagal galios distancijos (PDI) dimensiją**

Galios distancija yra siejama su nelygybės pageidavimu ar nepageidavimu visuomenėje, su priklausomybės ir tarpusavio priklausomybės lygiais. Ši dimensija rodo, kiek darbuotojai pripažįsta, kad virš jų valdymo hierarchijoje esantieji turi galią. Kultūrose, turinčiose didesnę galios dimensiją, vadovai ir pavaldiniai laiko vieni kitus nelygiais. Dėl to nekompleksuoja, o prima tai, kaip neišvengiamybę, su kuria dera susitaikyti. Čia valdžia yra centralizuota, o iš pavaldinių tikimasi nurodymų vykdymo. Mažesnės galios distancijos kultūrose, vadovai ir pavaldiniai traktuojami labiau lygiais ir tokios griežtos juos skiriančios ribos nėra (Pruskus, 2003, p.53).

Galios distancijos indeksas (PDI – *Power Distance Index*) atlikus IBM tyrimą buvo apskaičiuotas išvedus atsakymų vidurkius į klausimus:

- pavaldinio baimę prieštarauti vadovui;
- faktinį vadovo sprendimų priėmimo stilių;
- kokio sprendimų priėmimo stiliaus iš vadovo norėtų pavaldiniai.

Galios distancija nustatoma balais. Skirtumai tarp dviejų galios polių - 100 balų: nuo 0 (labai silpna galios distancija) iki 100 (labai stipri galios distancija) 50 tyrime dalyvavusių šalių ir trijuose regionuose gauti rezultatai, išreikšti PDI, išsidėstę tvarka, kuri parodyta žemiau pateiktame 8 paveikslėlyje.



### 8 pav. Galios distancijos indekso (PDI) pasiskirstymas

**Galios distancijos indekso (PDI) pasiskirstymas:** Malaizija (100); Gvatemala, Panama (95); Filipinai (94); Meksika Venesuela (81); Arabų šalys (80); Ekvadoras, Indonezija (78); Indija, Vakarų Afrika (77); Jugoslavija (76); Singapūras (74); Brazilija (69); Prancūzija, Honkongas (68); Kolumbija (67); Salvadoras, Turkija (66); Belgija (65); Rytų Afrika, Peru, Tailandas (64); Čilė, Portugalija (63); Urugvajus (61); Graikija, Pietų Korėja (60); Iranas, Taivanis (58); Ispanija (57); Pakistanas (55); Japonija (54), Italija (50); Argentina, Pietų Afrika (49); Jamaika (45); JAV (40); Kanada (39); Olandija (38); Australija (36); Kosta Rika, Vokietija, Didžioji Britanija (35); Šveicarija (34); Suomija (33); Norvegija, Švedija (31); Airija (28); Naujoji Zelandija (22); Danija (18); Izraelis (13); Austrija (11) (<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/>)

Kaip matome iš pateikto 8 paveikslėlio žmonės nėra lygūs. Kai kurios visuomenės nelygybę netgi remia ir kuria. Kitos ją bando ją mažinti. Nėra visiškai lygių visuomenių, tik tokių, kur nelygybė didžiulė, kitur - maža. Pavyzdžiui, Malaizijoje (100), kur prezidentas labai įtakingas, visuomenė nelygi. Taip pat Filipinai (94), Indija (77), Prancūzija (68) - šioms šalims būdingas santykinai didelis galios (jėgos) atstumas. O Danijoje (18), Izraelyje (13), Austrijoje (11) labai sunku būtų kam nors demonstruoti valdžią - ši visuomenė labai lygi. JAV (40) atsiduria tarpinėje padėtyje.

Visa tai atsispindi ir kompanijose bei stipriai įtakoja kompanijų kultūrą. Remiantis IBM tyrimo duomenimis buvo nustatyti esminiai galios distancijos kompanijose skirtumai (8 lentelė).

## Galios distancijos indekso (PDI) skirtumai kompanijose

Žemas PDI	Aukštas PDI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decentralizuotos struktūros, mažesnė valdžios koncentracija;</li> <li>▪ Plokščios kompanijos piramidės;</li> <li>▪ Kontroliuojantis personalas sudaro mažą darbuotojų dalį;</li> <li>▪ Hierarchija kompanijoje reiškia vaidmenų skirtumus, sukurtus patogumo dėlei;</li> <li>▪ Idealus vadovas – sumanus demokratas, save matantis praktišku, organizuotu ir priklausančiu nuo palaikymo;</li> <li>▪ Vadovai pasikliauja savo patirtimi ir pavaldiniais;</li> <li>▪ Pavaldiniai tikisi, kad su jais bus tariamasi;</li> <li>▪ Pasitenkinimas, darbo atlikimas ir produktyvumas pasiekiami per konsultacinį vadovavimą;</li>   <li>▪ Pavaldinio ir vadovo santykiai pragmatiški;</li> <li>▪ Vadovų piktnaudžiavimo galia atvejams oficialiai nustatyti skundų darbovietės administracijai kanalai;</li> <li>▪ Pavaldiniams įtakos turi sandėlių sudarymas ir pagrindimas;</li> <li>▪ Naujovėms įdiegti reikia jų šalininkų palaikymo;</li> <li>▪ Į vadovams teikiamas privilegijas ir statuso simbolius žiūrima nepritariamai;</li> <li>▪ Tarp kompanijos viršaus ir apačios nedidelis atlyginimų skirtumas;</li> <li>▪ Vadovai jaučiasi pakankamai apmokami;</li> <li>▪ Vadovai patenkinti karjera;</li> <li>▪ Galimybės išvengti vaidmenų dviprasmiškumo ir perkrovos;</li> <li>▪ Informacija lengvai prieinama, taipogi ne vadovams;</li> <li>▪ Fizinis darbas turi tokį patį statusą, kaip darbas kontoroje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centralizuotos struktūros, didesnė valdžios koncentracija;</li> <li>▪ Aukštos kompanijos piramidės;</li> <li>▪ Kontroliuojantis personalas sudaro didelę darbuotojų dalį;</li> <li>▪ Hierarchija kompanijoje atspindi egzistencinę nelygybę tarp vadovų ir pavaldinių;</li> <li>▪ Idealus vadovas – kupinas gerų norų autokratas arba geras tėvas, save matantis geranorišku sprendimų priėmėju;</li> <li>▪ Vadovai pasikliauja formaliomis taisyklėmis;</li> <li>▪ Pavaldiniai laukia paliepiamų;</li> <li>▪ Pasitenkinimas, darbo atlikimas ir produktyvumas pasiekiami per įsakmų vadovavimą ir atidžią priežiūrą;</li> <li>▪ Pavaldinio ir vadovo santykiai poliarizuoti, dažnai pagrįsti emocijomis;</li> <li>▪ Nenumatyta apsauga nuo vadovų piktnaudžiavimo galia;</li> <li>▪ Pavaldiniams įtakos turi formali valdžia ir sankcijos;</li>   <li>▪ Naujovėms įdiegti reikia palaikymo iš hierarchijos;</li> <li>▪ Vadovams teikiamos privilegijos ir statuso simboliai yra toleruojami ir populiarūs;</li> <li>▪ Tarp organizacijos viršaus ir apačios atlyginimų skirtumas didelis;</li> <li>▪ Vadovai jaučiasi nepakankamai apmokami;</li> <li>▪ Vadovai nepatenkinti karjera;</li> <li>▪ Dažnas vaidmenų dviprasmiškumas ir perkrova;</li> <li>▪ Informacija priklauso nuo hierarchijos;</li> <li>▪ Darbas kontoroje vertinamas labiau, nei fizinis.</li> </ul>

Šaltinis: PRUSKUS, V. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba, 2003, p.61.

Pasak, G. Hofstede Lietuvos žmonių lygybės jausmą galima vertinti 45. Remiantis G. Hofstede atlikto tyrimo duomenimis IBM kompanijoje, yra išrinkti punktai (9 lentelė), kurie mano nuomone bei remiantis skaityta literatūra, tinka Lietuvoje esančioms kompanijoms. Vėliau atliekant tyrimą šie teiginiai bus pagrįsti arba paneigti.

9 lentelė

### Galios distancijos indeksas (PDI) Lietuvos kompanijose

Žemas PDI	Aukštas PDI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontroliuojantis personalas sudaro mažą darbuotojų dalį;</li> <li>▪ Idealus vadovas – sumanus demokratas, save matantis praktišku, organizuotu ir priklausančiu nuo palaikymo;</li> <li>▪ Vadovai pasikliauja savo patirtimi ir pavaldiniais;</li> <li>▪ Pavaldiniai tikisi, kad su jais bus tariamasi;</li> <li>▪ Pasitenkinimas, darbo atlikimas ir produktyvumas pasiekiami per konsultacinį vadovavimą;</li> <li>▪ Į vadovams teikiamas privilegijas ir statuso simbolius žiūrima nepritariamai;</li> <li>▪ Tarp kompanijos viršaus ir apačios nedidelis atlyginimų skirtumas;</li> <li>▪ Vadovai jaučiasi pakankamai apmokami;</li> <li>▪ Vadovai patenkinti karjera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hierarchija kompanijoje atspindi egzistencinę nelygybę tarp vadovų ir pavaldinių;</li> <li>▪ Vadovai pasikliauja formaliomis taisyklėmis;</li> <li>▪ Nenumatyta apsauga nuo vadovų piktnaudžiavimo galia;</li> <li>▪ Naujovėms įdiegti reikia palaikymo iš hierarchijos;</li> <li>▪ Informacija priklauso nuo hierarchijos;</li> <li>▪ Darbas kontoroje vertinamas labiau, nei fizinis.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Jėgos pozicija, atstumas atsiremia į nelygybės aspektą visuomenėse. Vienose visuomenėse fizinių ir intelektualinių sugebėjimų nelygybė sietina su jėgos (galios, įtakos) ir gerovės nelygybe. Kitose visuomenėse priimtinas visiškai priešingas požiūris ir stengiamasi palaikyti apytikslę lygybę jėgos, statuso ir gerovės atžvilgiu. Pagal išrinktus punktus matyti, kad Lietuvos kompanijose galios distancija yra pasiskirsčiusi tolygiai.

## 2.2. Kultūrų klasifikacija pagal neapibrėžtumo vengimo (UAI) dimensiją

Neapibrėžtumo vengimo dimensija išreiškia dviprasmiškumą, tolerancijos trūkumą ir formalų taisyklių poreikį. Ji rodo, koku mastu žmonės vienoje ar kitoje visuomenėje jaučia neaiškių situacijų grėsmę ir stengiasi jų išvengti. Didelio neapibrėžtumo vengimo šalyse, kuriose vyrauja mažas

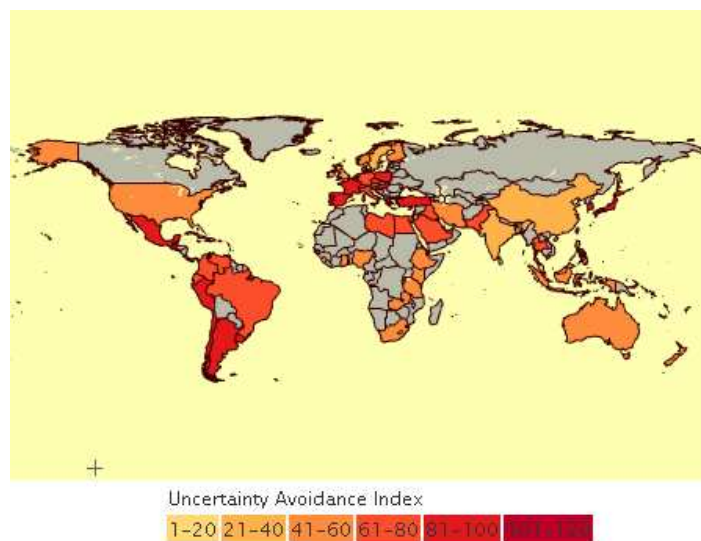
neapibrėžtumo vengimas, įvairios taisyklės ir procedūros akcentuojamos mažiau, nes labiau pasitikima sveiku protu ir apibendrinimais (Pruskus, 2003, p.54).

IBM tyrime dalyvavusioms šalims apskaičiuotas neapibrėžtumo vengimo indeksas (UAI – *Uncertainty Avoidance Index*) skiriasi nuo jau aptarto galios distancijos indekso (PDI), nors vis dėlto Europos ir Vakarų šalių UAI ir PDI yra stipriai koreliuoti.

UAI išvestas apskaičiuojant atsakymų vidurkį į klausimus, susijusius su:

- sprendimų orientacija;
- darbo pastovumu;
- įtampa.

Pastaruosius dešimtmečius UAI buvo nepaprastai stabilus. Nors neapibrėžtumo vengimo lygis bėgant laikui kiek svyruoja, tačiau skirtumai tarp šalių yra gana pastovūs. 50 tyrime dalyvavusių šalių ir trijuose regionuose gauti rezultatai išsidėstė tokia tvarka, kuri parodyta žemiau pateiktame 9 paveikslėlyje.



### 9 pav. Neapibrėžtumo vengimo dimensijos indekso (UAI) pasiskirstymas

*Neapibrėžtumo vengimo dimensijos indekso (UAI) pasiskirstymas:* Graikija (112); Portugalija (104); Gvatemala (101); Urugvajus (100); Belgija, Salvadoras (94); Japonija (92); Jugoslavija (88); Peru (87); Ispanija, Argentina, Panama, Prancūzija, Čilė, Kosta Rika (86); Turkija, Pietų Korėja (85); Meksika (82); Izraelis (81); Kolumbija (80); Venesuela, Brazilija (76); Italija (75); Pakistanas (70); Austrija (63); Taivanis (69); Arabų šalys (68); Ekvadoras (67); Vokietija (65); Tailandas (64); Iranas,

Suomija (59); Šveicarija (58); Vakarų Afrika (54); Olandija (53); Rytų Afrika (52); Australija (51); Norvegija (50); Pietų Afrika, Naujoji Zelandija (49); Indonezija, Kanada (48); JAV (46); Filipinai (44); Indija (40); Malaizija (36); Didžioji Britanija, Airija (35); Honkongas, Švedija (29); Danija (23); Jamaika (13); Singapūras (8) (<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/>).

Pagal 9 paveikslėlį, kai kurie žmonės bijo nežinomybės ir stengiasi užtikrinti, kad viskas klostysis jiems žinomais būdais. Kitos visuomenės leidžia, kad nežinomybės būtų daugiau. Pavyzdžiui, Graikiją (112), Portugaliją (104), Belgiją (94), Japoniją (92) galima priskirti prie šalių kurios visiškai netoleruoja neapibrėžtų dalykų, ten žmonės, kurie yra kitokie, yra nevertinami. O tolerantiška yra Didžioji Britanija (35). Ten gali pasakyti bet ką. Atlikus IBM tyrimą paaiškėjo, kad neapibrėžtumo vengimo organizacijose tendencijos skiriasi taip, kaip neiškumų vengimo visuomenėje tendencijos, o tai labiausiai priklauso nuo nacionalinės kultūros. 10 lentelė pateikia esminius darbo organizacijose skirtumus aukšto - UAI ir žemo - UAI visuomenėse.

10 lentelė

#### Neapibrėžtumo vengimo dimensijos indekso (UAI) skirtumai kompanijose

Žemas UAI	Aukštas UAI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Silpnas lojalumas darbdaviui, žemas darbo toje pačioje kompanijoje laikotarpio vidurkis;</li> <li>▪ Pirmenybė teikiama mažesnėms kompanijoms, nedaug dirbančių savo pačių kompanijose;</li> <li>▪ Skepticizmas technologiniams sprendimams;</li> <li>▪ Novatoriai jaučiasi nepriklausomi nuo taisyklių;</li> <li>▪ Aukščiausi vadovai rūpinasi strategija;</li> <li>▪ Vadovų galia priklauso nuo pareigų ir darbo santykių;</li> <li>▪ Dviprasmiškumai struktūrose ir procedūrose toleruojami;</li> <li>▪ Patrauklus transformacinis lyderio vaidmuo;</li> <li>▪ Išduodama daug naujų firmų ženklų;</li> <li>▪ Į inovacijas žiūrima palankiai, tačiau ne būtinai rimtai;</li> <li>▪ Preciziškumo ir punctualumo reikia išmokti ir vėliau tuo vadovautis;</li> <li>▪ Orientuojamasi į santykius;</li> <li>▪ Nesižavima lanksčiu darbo grafiku;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stiprus lojalumas darbdaviui, aukštas darbo toje pačioje kompanijoje laikotarpio vidurkis;</li> <li>▪ Pirmenybė teikiama didesnėms kompanijoms, daug dirbančių savo pačių kompanijose;</li> <li>▪ Technologiniai sprendimai atlieka labai svarbų vaidmenį;</li> <li>▪ Novatoriai jaučiasi varžomi taisyklių;</li> <li>▪ Aukščiausi vadovai rūpinasi darbo procesu;</li> <li>▪ Vadovų galia priklauso nuo neapibrėžtumo kontrolės;</li> <li>▪ Vadovavimo koncepcija stipriai formalizuota;</li> <li>▪ Patrauklus hierarchinis kontroliuotojo vaidmuo;</li> <li>▪ Išduodama mažai naujų firmų ženklų;</li> <li>▪ Inovacijoms priešinamasi, tačiau jei jos primamos, tai įgyvendinamos nuosekliai;</li> <li>▪ Preciziškumas ir punctualumas ateina natūraliai;</li> <li>▪ Orientuojamasi į užduotis;</li> <li>▪ Lankstus darbo grafikas populiarus;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pasikliaujama sumaniais darbuotojais, kurie neprivalo būti tos srities specialistai, ir sveiku protu;</li> <li>▪ Vadovai optimistiškai žiūri į darbuotojų ambicijas ir gebėjimus vadovauti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pasikliaujama specialistais ir ekspertais;</li> <li>▪ Vadovai pesimistiškai žiūri į darbuotojų ambicijas ir gebėjimus vadovauti.</li> </ul>
---	--

Šaltinis: PRUSKUS, V. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba, 2003, p.67.

Neapibrėžtumo vengimas organizacijoje: siekdama susidoroti su neapibrėžtumu, organizacija pasitelkia – technologiją, taisykles ir ritualus:

- Technologija. Sukuria trumpalaikį nuspėjamumą žmones pakeičiant kompiuteriais. Kompiuterių naudojimas nesukurs problemų, kurias sukuria augantys darbuotojų socialiniai reikalavimai.
- Taisyklės. Padeda sumažinti vidinį neapibrėžtumą, kurį lemia jos narių ir tarpininkų elgesio nuspėjamumas.
- Ritualai. Tarnauja socialiniams bei neapibrėžtumo vengimo tikslams. Ritualai padeda suvienyti organizacijos žmones – taip jais siekiama kontroliuoti ateitį. Svarbų vaidmenį čia vaidina religijos (Pruskus, 2003, p. 64).

11 lentelė

### Neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksas (UAI) Lietuvos kompanijose

Žemas UAI	Aukštas UAI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vadovų galia priklauso nuo pareigų ir darbo santykių;</li> <li>▪ Į inovacijas žiūrima palankiai, tačiau ne būtinai rimtai;</li> <li>▪ Orientuojamasi į santykius;</li> <li>▪ Nesižavima lanksčiu darbo grafiku;</li> <li>▪ Pasikliaujama sumaniais darbuotojais, kurie neprivalo būti tos srities specialistai, ir sveiku protu;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stiprus lojalumas darbdaviui, aukštas darbo toje pačioje kompanijoje laikotarpio vidurkis;</li> <li>▪ Pirmenybė teikiama didesnėms kompanijoms, daug dirbančių savo pačių kompanijose;</li> <li>▪ Technologiniai sprendimai atlieka labai svarbų vaidmenį;</li> <li>▪ Novatoriai jaučiasi varžomi taisyklių;</li> <li>▪ Aukščiausi vadovai rūpinasi darbo procesu;</li> <li>▪ Inovacijoms priešinamasi, tačiau jei jos priimamos, tai įgyvendinamos nuosekliai;</li> <li>▪ Vadovai pesimistiškai žiūri į darbuotojų ambicijas ir gebėjimus vadovauti.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pasak, G. Hofstede Lietuvos žmonių noras vengti nežinomybės yra 67, taigi mes esame vidutiniškai atsargūs ir ateitį planuojantys. Kompanijose darbuotojai gana jaučiasi nejaukiai



neapibrėžtose situacijose, tokiu atveju, dažniau pasireiškia stresas, įtampa darbe. Darbuotojams yra lengviau dirbti, kada yra nustatytos tam tikros taisyklės, aiškus darbų pasiskirstymas. Kuomet yra aukštas neapibrėžtumo vengimo indeksas, laikomasi nuostatos, kad geras vadovas privalo turėti atsakymus į daugelį darbuotojams kylančių klausimų.

### **2.3. Kultūrų klasifikacija pagal individualizmo - kolektyvizmo (IDV) dimensiją**

Individualizmo – kolektyvizmo dimensija (IDV - *Individualism Index*) rodo, koku mastu individualiems interesams suteikiama pirmenybė grupės interesų atžvilgiu. Šalyse, kur stiprus individualizmas arba silpnas kolektyvizmas, pabrėžiamas individas ir šeima. Čia gerbiamas asmens prioritetas ir šeimos vertybės. Taip pat vertinama autonomija ir nepriklausomybė. Šalyse, kur silpnas individualizmas, arba stiprus kolektyvizmas, vertinamas kolektyviškumas, nes asmeninis inentitetas yra pagrįstas naryste grupėje. Individualizmas ir kolektyvizmas – šie požiūriai išreiškia du polius : tendenciją greičiau patenkinti asmeninius poreikius (individualizmas) ar žiūrėti grupės interesų (kolektyvizmas) (Pruskus, 2003, p.54).

Atliktas tyrimas IBM, kuriame dalyvavo darbuotojai iš mažų ir didelių kompanijų, paaiškėjo, kad mažesnėse kompanijose dominuoja daugiau “moraliniai” ryšiai. Didžiosiose kompanijose pirmenybė yra teikiama “išskaičiavimo” ryšiams. Tai suponuoja pozityvią koreliaciją tarp kompanijos dydžio ir individualizmo, ką patvirtino ir IBM tyrimas.

Kolektyvistinės ir individualistinės visuomenės radikalai skiriasi pagal darbuotojų tarpusavio santykius. Kolektyvistinėje visuomenėje prieš pradedant spręsti su verslu susijusius reikalus abi dalyvaujančios pusės turi išsiugdyti pasitikėjimą. Šis prisitaikymo laikotarpis priklausomai nuo situacijos gali trukti nuo kelių valandų iki kelių metų. Svarbu tai, kad ryšys užmezgamas su žmogumi, o ne kompanija, nes kolektyvistinėje visuomenėje asmeniniai santykiai yra svarbiau nei tikslai ir kompanijos. Tuo tarpu individualistinėje visuomenėje yra priešingai – čia svarbiausia tikslai ir kompanijos, o tik po jų eina žmonių santykiai. To nežinodami vakarų verslininkai nesėkmingai mėgina kolektyvistinėje kultūroje greitai plėsti verslą ir patys save pasmerkia negatyviai diskriminacijai – į juos žiūrima kaip į ne savo rato žmones (Pruskus, 2003, p. 72).

***Individualizmo - kolektyvizmo dimensijos indekso (IDV) pasiskirstymas:*** JAV (91); Australija (90); Didžioji Britanija (89); Kanada, Olandija (80); Naujoji Zelandija (79); Italija (76); Belgija (75); Danija (74); Švedija, Prancūzija (71); Airija (70); Norvegija (69); Šveicarija (68); Vokietija (67); Pietų Afrika (65); Suomija (63); Austrija (55); Izraelis (54); Ispanija (51); Indija (48); Japonija, Argentina (46); Iranas (41); Jamaika (39); Brazilija, Arabų šalys (38); Turkija (37); Urugvajus (36); Graikija (35); Filipinai (32); Meksika (30); Jugoslavija, Portugalija, Rytų Afrika (27); Malaizija (26); Honkongas

(25); Čilė (23); Singapūras, Tailandas, Vakarų Afrika (20); Salvadoras (19); Pietų Korėja (18); Taivanis (17); Peru (16); Kosta Rika (15); Pakistanas, Indonezija (14); Kolumbija (13); Venesuela (12); Panama (11); Ekvadoras, Gvatemala (8) (<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/individualism/>).



### 10 pav. Individualizmo - kolektyvizmo dimensijos indekso (IDV) pasiskirstymas

Individualistinėse visuomenėse vaikai mokomi būti nepriklausomi. Kolektyvinėse visuomenėse vaikai moko, kad jis priklauso tam tikrai grupei ir privalo išlaikyti artimus ryšius su ja. Ta grupė gali būti šeima - bet ne tik artimiausia, o ir seneliai, tetos, arba tai gali būti miestas, iš kurio jis kilęs. Individualistinių visuomenių narių - tarp jų ir lietuvių - ryšiai su šeima ne tokie stiprūs, kad būtų gyvenimo orientyras. JAV (91), Didžioji Britanija (89), Olandija (80) atitinka griežto individualizmo koncepciją. Kolumbija (13), Pakistanas (14) bei Taivanis (17) apibūdinami žema individualizmo dimensija.

### Individualizmo - kolektyvizmo dimensijos indekso (IDV) skirtumai kompanijose

Žemas IDV	Aukštas IDV
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darbuotojai veikia paisydami grupės, kuriai jie priklauso, interesų, kurie nebūtinai sutampa su jų pačių interesais;</li> <li>▪ Samdant darbuotoją ar keliant jį į aukštesnes pareigas atsižvelgiama į grupę, kuriai jis priklauso;</li> <li>▪ Šeimyniniai ryšiai samdant darbuotoją – privalumas;</li> <li>▪ Darbdavio ir darbuotojo santykiai paremti morale ir primena santykius tarp šeimos narių;</li> <li>▪ Prastai atliekančiam darbą skiriama kita užduotis;</li> <li>▪ Darbuotojo išpareigojimai organizacijai menki;</li> <li>▪ Darbuotoją su profsajunga gali sieti emociniai ryšiai;</li> <li>▪ Darbuotojai geriausiai dirba grupėje;</li> <li>▪ Materialinis paskatinimas paremtas lygybe grupės viduje ir teisingumu kitų grupių atžvilgiu;</li> <li>▪ Santykiai su savo grupės kolegomis draugiški, su kitų grupių – priešiški;</li> <li>▪ Išskirtinis elgesys su draugais yra normalus ir etiškas; partikuliarizmas;</li> <li>▪ Versle asmeniniams santykiams teikiama pirmenybė tikslų ir kompanijos atžvilgiu;</li> <li>▪ Organizacinė sėkmė susijusi su informacijos dalijimusi, viešu išpareigojimu ir sąjungų steigimu;</li> <li>▪ Pasitikima kolektyviniais sprendimais;</li> <li>▪ Novatoriai kompanijose noriai įtraukia kitus;</li> <li>▪ Inovacijos susijusios su jau esančiomis sistemomis;</li> <li>▪ Mažiau kontroliuojamas darbas ir darbo sąlygos, trumpesnės darbo valandos;</li> <li>▪ Mažesnis socialinis mobilumas per profesijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darbuotojai veikia paisydami savų interesų, kurie atitinkamai organizuojant darbą sutampa su darbdavio interesais;</li> <li>▪ Samdymas ir kėlimas pareigose priklauso nuo darbuotojo gabumų ir kompanijos taisyklių;</li> <li>▪ Šeimyniniai ryšiai samdant darbuotoją yra trūkumas;</li> <li>▪ Darbdavio ir darbuotojo santykiai yra verslo sandėris darbo rinkoje;</li> <li>▪ Prastai atliekantis darbą atkleidžiamas;</li> <li>▪ Darbuotojo išpareigojimai organizacijai dideli;</li> <li>▪ Darbuotojo santykiai su profsajunga paremti apskaičiavimu;</li> <li>▪ Kvalifikacija veiksmingiausiai keliami individualiai;</li> <li>▪ Materialinis paskatinimas paremtas teisingumu visų atžvilgiu;</li> <li>▪ Santykiai su kolegomis nepriklauso nuo grupės, kuriai jie priklauso;</li> <li>▪ Išskirtinis elgesys su draugais yra neetiškas ir netoleruotinas: universalizmas;</li> <li>▪ Versle pirmenybė teikiama tikslams ir kompanijai, o tik po to eina žmogiški santykiai;</li> <li>▪ Organizacinė sėkmė susijusi su informacijos slėpimu, viešu išpareigojimu bei sąjungų vengimu;</li> <li>▪ Pasitikima individualiais sprendimais;</li> <li>▪ Novatoriai organizacijose nori imtis veiklos individualiai;</li> <li>▪ Inovacijos peržengia jau esančių sistemų rėmus;</li> <li>▪ Daugiau kontroliuojamas darbas ir darbo sąlygos, ilgesnės darbo valandos;</li> <li>▪ Didesnis socialinis mobilumas per profesijas.</li> </ul>

Šaltinis: PRUSKUS, V. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba, 2003, p.72.

Pasak, G. Hofstede Lietuvos žmonių individualizmo lygis yra - 50, panašus į ispanų, vengrų, artimesnis amerikiečių nei kolektyviškai mąstančių Gvatemalos ar kitų Afrikos šalių gyventojų požiūriui. Kaip teigia G. Hofstede, šis matmuo yra kintantis. Jis auga, kai šalies gerovė kyla.

Neturtingose visuomenėse žmonės priklauso vieni nuo kitų, ten vienintelis išlikimo būdas - laikytis kartu. Tiesa, individualistų visuomenės dažniau bendradarbiauja tarpusavyje, moka toleruoti kitokias šalis - kolektyviškai nusiteikusių žmonių valstybės mato priešus, „juos“, kurie yra prieš „mus“.

13 lentelė

### Individualizmo - kolektyvizmo dimensijos indeksas (IDV) Lietuvos kompanijose

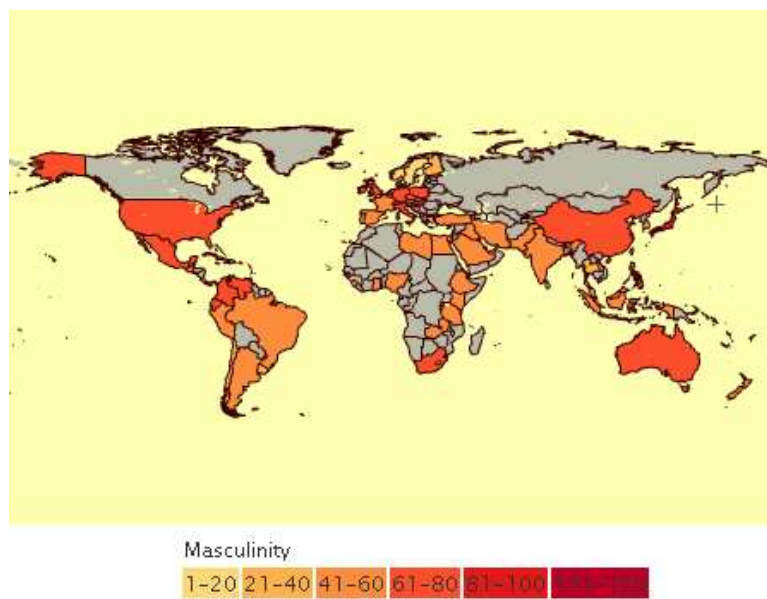
Žemas IDV	Aukštas IDV
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darbuotojai veikia paisydami grupės, kuriai jie priklauso, interesų, kurie nebūtinai sutampa su jų pačių interesais;</li> <li>▪ Šeimyniniai ryšiai samdant darbuotoją – privalumas;</li> <li>▪ Darbdavio ir darbuotojo santykiai paremti morale ir primena santykius tarp šeimos narių;</li> <li>▪ Prastai atliekančiam darbą skiriama kita užduotis;</li> <li>▪ Darbuotojo įsipareigojimai organizacijai menki;</li> <li>▪ Darbuotoją su profsajunga gali sieti emociniai ryšiai;</li> <li>▪ Materialinis paskatinimas paremtas lygybe grupės viduje ir teisingumu kitų grupių atžvilgiu;</li> <li>▪ Išskirtinis elgesys su draugais yra normalus ir etiškas; partikuliarizmas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Samdymas ir kėlimas pareigose priklauso nuo darbuotojo gabumų ir kompanijos taisyklių;</li> <li>▪ Kvalifikacija veiksmingiausiai keliama individualiai;</li> <li>▪ Versle pirmenybė teikiama tikslams ir kompanijai, o tik po to eina žmogiški santykiai;</li> <li>▪ Pasitikima individualiais sprendimais;</li> <li>▪ Novatoriai organizacijose nori imtis veiklos individualiai.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės.

#### 2.4. Kultūrų klasifikacija pagal vyriškumo - moteriškumo (MAS) dimensiją

Vyriškumo – moteriškumo dimensija apibūdina tai, ką visuomenės nariai labiau akcentuoja : atkaklumą ir darbo tikslus (pvz., uždarbį ir paaugštinimą pareigose) ar globą bei asmeninius tikslus (pvz., draugišką atmosferą, gerus santykius su vadovais ir kitais darbuotojais). Dėl šios priežasties moteriškesnės visuomenės labiau prisitaiko prie lyčių skirtumų nei vyriškesnės visuomenės (Pruskus, 2003, p.54).

Vyriškumo – moteriškumo dimensijos (*MAS –Masculinity Index*) socialinės normos atstovauja visuomenės vidurinėsios klasės daugumos vertybių sistemą. Pristatomi pagrindiniai konceptualūs skirtumai tarp dviejų polių, kurie yra skirstomi taip nuo 0 iki 100. Nuo 0 - labai silpnas vyriškumas iki 100 - labai stiprus vyriškumas.



**11 pav. Vyriškumo - moteriškumo dimensijos indekso (MAS) pasiskirstymas**

*Vyriškumo - moteriškumo dimensijos indekso (MAS) pasiskirstymas:* Japonija (95); Austrija (79); Venesuela (73); Italija, Šveicarija (70); Meksika (69); Airija, Jamaika (68); Didžioji Britanija, Vokietija (66); Filipinai, Kolumbija (64); Ekvadoras (63); JAV (61); Australija (61); Naujoji Zelandija (58); Graikija, Honkongas (57); Argentina, Indija (56); Belgija (54); Arabų šalys (53); Kanada (52); Malaizija, Pakistanas (50); Brazilija (49); Singapūras (48); Izraelis (47); Indonezija, Vakarų Afrika (46); Turkija, Taivanis (45); Panama (44); Iranas, Prancūzija (43); Ispanija, Peru (42); Rytų Afrika (41); Pietų Korėja (39); Urugvajus (38); Gvatemala (37); Tailandas (34); Portugalija (31); Čilė (28); Suomija (26); Jugoslavija, Kosta Rika (21); Danija (16); Olandija (14); Norvegija (8); Švedija (5) (<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/masculinity/>).

Vyriška ar moteriška visuomenė neturi būti painiojama su vyrų ar moterų visuomene. Vyrų ir moterų – tai biologija, moteriškumas ir vyriškumas – socialinės kategorijos. Jos apibūdina tam tikrą elgesį, kokio tikimasi iš moters ar vyro.

Vyriškose visuomenėse iš vyrų tikimasi, kad jie kovos, sieks, uždirbs, o moterų globos ir rūpinimo gyvenimo kokybe. Moteriškomis visuomenėmis tai nesvarbu, ten vyrai irgi gali patarnauti bei rūpintis gyvenimo kokybe, o moterų – aktyvumo reikalaujančia sritimi.

Labai vyriška visuomenė – JAV (61), kur sportininkai vyrai užsiima šiurkščiomis sporto šakomis. Japonija (95), Austrija (79) ir Italija (70) – tipiški vyriškų vertybių dominavimo pavyzdžiai. Visuomenėje, kuri gana moteriška, pavyzdžiui, Švedijoje (5), herojė gali būti ir Pepė Ilgakojinė.

Darbo organizacijose skirtumai aukšto-MAS ir žemo-MAS visuomenėse pateiktoje 14 lentelėje.

14 lentelė

### Vyriškumo - moteriškumo dimensijos indekso (MAS) skirtumai kompanijose

Žemas (MAS)	Aukštas (MAS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirbame tam, kad gyventume;</li> <li>▪ Darbo reikšmė darbuotojams: santykiai ir darbo sąlygos;</li> <li>▪ Pabrėžiama lygybė, solidarumas ir darbinio gyvenimo kokybė;</li> <li>▪ Vadovai yra tokie patys darbuotojai, kaip ir kiti;</li> <li>▪ Vadovai pasikliauja intuicija, elgiasi remdamiesi jausmais ir siekia konsensuso;</li> <li>▪ Vykę vadovai tie, kurie turi ir vyriškų, ir moteriškų charakteristikų;</li> <li>▪ Vadovaujančiuose postuose daugiau moterų;</li> <li>▪ Mažesnis atlyginimų skirtumas tarp lyčių;</li> <li>▪ Moterys renkasi savo lyties vadovę;</li> <li>▪ Karjeros ambicijos abejoms lytims nėra privalomos ;</li> <li>▪ Vadovai mažiau pasiruošę dėl karjeros apleisti savo šeimą;</li> <li>▪ Vadovaujančios moterys pirmenybę teikia šeimai ir prie to pritaiko savo karjerą;</li> <li>▪ Kandidatai į darbuotojus save vertina nepakankamai;</li> <li>▪ Konfliktai sprendžiami naikinant problemas, derantis;</li> <li>▪ Daugiau nedarbingumo lapelių;</li> <li>▪ Mažesnė įtampa darbe;</li> <li>▪ Pirmenybė teikiama mažesnėms kompanijoms;</li> <li>▪ Pirmenybė teikiama trumpesnėms darbo valandoms</li> <li>▪ Konkurencinis pranašumas paslaugų sferoje, maisto pramonėje ir biochemijoje;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gyvename tam, kad dirbtume;</li> <li>▪ Darbo reikšmė darbuotojams: saugumas, užmokestis ir įdomus darbas;</li> <li>▪ Pabrėžiama abipusė konkurencija, teisingumas ir darbo atlikimas;</li> <li>▪ Vadovai yra kultūriniai herojai;</li> <li>▪ Vadovai yra tvirti, atkaklūs, ryžtingi, agresyvūs, konkurencingi ir sąžiningi;</li> <li>▪ Vykę vadovai yra tie, kuriems būdingos tik vyriškos charakteristikos;</li> <li>▪ Vadovaujančiuose postuose mažiau moterų;</li> <li>▪ Didesnis atlyginimų skirtumas tarp lyčių;</li> <li>▪ Moterys renkasi priešingos lyties vadovą;</li> <li>▪ Karjeros ambicijos privalomos vyrams, bet nėra būtinos moterims;</li> <li>▪ Vadovai labiau pasiruošę dėl karjeros apleisti savo šeimą;</li> <li>▪ Vadovaujančios moterys pirmenybę teikia karjerai ir prie to derina savo šeimą;</li> <li>▪ Kandidatai į darbuotojus save pervertina;</li> <li>▪ Konfliktai sprendžiami juos ignoruojant arba ir ieškant kompromisų kaunantis tol, kol geriausias laimi;</li> <li>▪ Mažiau nedarbingumo lapelių;</li> <li>▪ Didesnė įtampa darbe;</li> <li>▪ Pirmenybė teikiama didesnėms kompanijoms;</li> <li>▪ Pirmenybė teikiama didesniam atlyginimui;</li> <li>▪ Konkurencinis pranašumas stambiojoje pramonėje ir pramoninėje chemijoje.</li> </ul>

Šaltinis: PRUSKUS, V. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba, 2003, p.78.

### Vyriškumo - moteriškumo dimensijos indeksas (MAS) Lietuvos kompanijose

Žemas MAS	Aukštas MAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirbame tam, kad gyventume;</li> <li>▪ Vadovai yra tokie patys darbuotojai, kaip ir kiti;</li> <li>▪ Moterys renkasi savo lyties vadovę;</li> <li>▪ Vadovaujančios moterys pirmenybę teikia šeimai ir prie to pritaiko savo karjerą;</li> <li>▪ Konfliktai sprendžiami naikinant problemas, derantis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vadovai yra kultūriniai herojai;</li> <li>▪ Vadovai yra tvirti, atkaklūs, ryžtingi, agresyvūs, konkurencingi ir sąžiningi;</li> <li>▪ Vykę vadovai yra tie, kuriems būdingos tik vyriškos charakteristikos;</li> <li>▪ Vadovaujančiuose postuose mažiau moterų;</li> <li>▪ Didesnis atlyginimų skirtumas tarp lyčių;</li> <li>▪ Vadovai labiau pasiruošę dėl karjeros apleisti savo šeimą;</li> <li>▪ Kandidatai į darbuotojus save pervertina;</li> </ul>

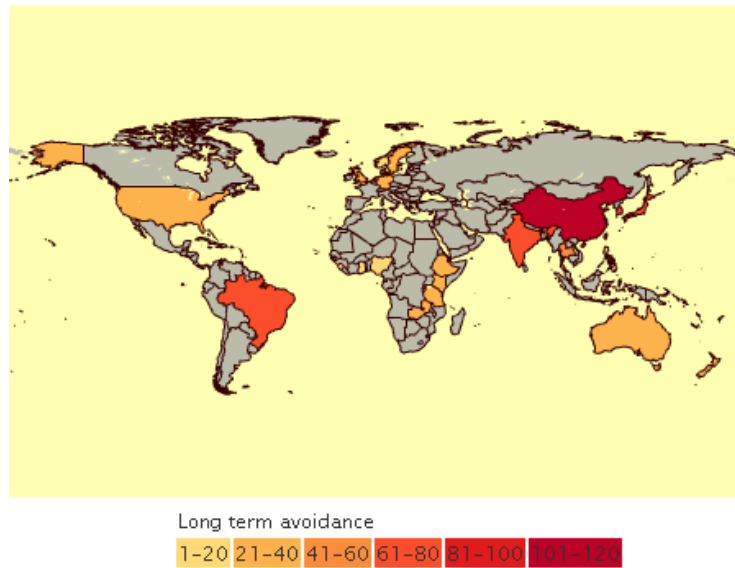
Šaltinis: sudaryta autorės.

Vyriškumo balas, pasak, G. Hofstede Lietuvoje sudarytų 65, panašus į Didžiosios Britanijos (66).

#### 2.5. Kultūrų klasifikacija pagal ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos (LTO) dimensiją

Ilgalaikės- trumpalaikės orientacijos dimensija nusako, kaip greitai visuomenės nariai tikisi rezultatų. Ilgalaikė orientacija numato savybių, orientuotų į atpildą ateityje, būtent ištvermingumo ir taupumo, skatinimą. Trumpalaikė orientacija numato su praeitimi ir dabartimi susijusių savybių, būtent pagarbos tradicijoms ir socialinių išsipareigojimų atlikimo, skatinimą (Pruskus, 2003, p.55).

Ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensija paremta kinų filosofo Konfucijaus (551-479 ., pr. Kristų) mokymu. Tai praktinės etikos pamokos, kurioms svetimas religinis turinys. Tačiau konfucianizmas nėra religija, tai pragmatiškų kasdieninio gyvenimo taisyklių rinkinys. Kiniečių vertybių tyrime dalyvavo 23 šalys ir pagal gautus duomenis buvo išvestas ilgalaikė orientacijos indeksas (LTO –*Long Orientation Index*) (Pruskus, 2003, p.82).



**12 pav. Ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos dimensijos indekso (LTO) pasiskirstymas**

*Ilgalaikė s- trumpalaikės orientacijos dimensijos indekso (LTO) pasiskirstymas* Kinija (118); Honkongas (96); Taivanis (87); Japonija (80); Pietų Korėja (75); Brazilija (65); Indija (61); Tailandas (56); Singapūras (48); Olandija (44); Bangladešas (40); Švedija (33); Lenkija (32); Vokietija, Australija (31); Naujoji Zelandija (30); JAV (29); Didžioji Britanija, Zimbabvė (25); Kanada (23); Filipinai (19); Nigerija (16); Pakistanas (00) (<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/long-term-orientation/>).

Verslas ilgalaikės orientacijos visuomenėse orientuotas į stiprių pozicijų jų rinkose užėmimą, nes čia nėra tikimasi greitų rezultatų. Vadovams suteikiama laiko ir išteklių savam indėliui įnešti. Trumpalaikės orientacijos kultūrose, priešingai, yra laikomasi “žemiausio lygio” principo, kai rūpinamasi praėjusio mėnesio, ketvirčio, metų rezultatais – tam net sukurta kontrolės sistema, pagal kurią vadovai nuolat vertinami. Savaiame suprantama, trumpalaikės orientacijos kultūrai dažnai būdingi piniginiai sumetimai, trumparegiai sprendimai, darbo proceso kontrolė, skuboti pasirinkimai ir greitas naujų idėjų atsisakymas. Tokioje kultūroje vadovai apdovanojami ar atleidžiami iš darbo už tos dienos žemiausios linijos rezultatus, net ir tuomet, kai tai yra aiški jų pirmtakų ar net ankstesnių vadovų prie daugelį metų priimtų sprendimų pasekmė (Pruskus, 2003, p. 82).

Esminiai darbo organizacijose skirtumai aukšto - LTO ir žemo - LTO visuomenėse apibendrinti pateiktoje 16 lentelėje.



**Ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos dimensijos indekso (LTO) skirtumai kompanijose**

<b>Žemas LTO</b>	<b>Aukštas LTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Versle svarbūs trumpalaikiai rezultatai: žemiausias lygis;</li> <li>▪ Šeima ir verslo sfera yra atskiros;</li> <li>▪ Žmogaus ekonominę ir socialinę padėtį visuomenėje nulemia jo gabumai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Versle svarbūs ilgalaikiai tikslai: stengiamasi užmegzti ryšius ir išsikovoti aukštą poziciją rinkoje;</li> <li>▪ Vertikalus ir horizontalus bendradarbiavimas: šeima ir verslas susiję;</li> <li>▪ Žmonės turi stengtis gyventi kuo vienodžiau.</li> </ul>

Šaltinis: PRUSKUS, V. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba, 2003, p.7

Rytų Azijoje žmonės siekia tolimų tikslų, jie taupo pinigus ir jei reikia, sukuria taisyklių. Pavyzdys – kinai (118), kurie prieš 40 m. ėmėsi vieno vaiko šeimai politikos. Tai buvo didžiulis pokytis šalyje, kur net mokoma buvo šeimose. Kinijos visuomenė labai prisitaikanti, todėl dabar jai sekasi ekonomiškai.

Trumpalaikių tikslų siekiančios visuomenės – Britanija (25) ir JAV (29), kur kompanijos domisi ketvirčio rezultatais, nori visiems parodyti, kaip jiems sekėsi per 3 metų mėnesius. Tai gana keista, nes tie, kas domisi verslu, žino, jog pokyčius lėmė anksčiau priimti sprendimai. Į labai trumpalaikius tikslus orientuotos Afrikos šalys, kurios dėl to, kas joms nutiko, kaltina magiją arba kitus veiksnius. Musulmonų fundamentalistų visuomenės, kurios žvalgosi į praeitį dažniau nei į ateitį, sako, kad reikia grįžti prie Pranašo taisyklių.

Visos žemyninės Europos šalys dažniausiai laikosi vidurio: siekia tolimesnių tikslų nei JAV ar Britanija, bet ne tokių tolimų kaip Kinija, Japonija, Indija (Publikacijos apie šalies įvaizdį, 2007). Lietuva gali būti traktuojama kaip atspindinti vidutinę ilgalaikę orientaciją.

Aptarus visas penkias G. Hofstede dimensijas galima padaryti išvadą, kad kultūros susiduria, bet jos nesiderina. Kiekviena kultūra skirtinga. Kultūrų susidūrimai nėra lengvi ir jų nepažinimas sukelia konfliktines situacijas, kada mažiausiai yra tikimasi konfliktų. Egzistuoja ne vienas pavyzdys, kaip kompanijos su gerai išvystytomis gamybos, marketingo ar pardavimų funkcijomis „suklupo“ dėl nepakankamo dėmesio kultūriniais skirtumams tarptautinėje veikloje.

Remiantis G. Hofstede išskirtomis penkiomis dimensijomis yra pateikti Lietuvos kultūriniai matmenys, kurie mano nuomone bei remiantis skaityta literatūra, užima tarpinę padėtį bendroje reikšmių skalėje. Stipriau pasireiškia neapibrėžtumo vengimo ir vyriškumo - moteriškumo dimensijos. Vėliau atliekant tyrimą šie teiginiai bus pagrįsti arba paneigti.

### 3. KONFLIKTŲ VALDYMAS TARPTAUTINĖSE KOMPANIJOSE EMPYRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Siekiant išsiaiškinti konfliktus tarptautinėse kompanijose buvo atliktas „Konfliktų valdymas tarptautinėse kompanijose“ tyrimas. Šioje darbo dalyje yra pateikiama tyrimo metodika, atlikta tyrimo duomenų analizė ir rezultatų interpretavimas. Suformuluotas tarptautinių kompanijų Lietuvoje konfliktų valdymo teorinis modelis.

#### 3.1. Tyrimo metodika

**Empirinio tyrimo tikslas.** Išnagrinėti konfliktus tarptautinėse kompanijose.

**Tyrimo uždaviniai:**

- ✓ Atskleisti konfliktų įtaką darbo efektyvumui;
- ✓ Pateikti konfliktus sukeliančias priežastis;
- ✓ Išskirti profesinėje veikloje patiriamas konfliktų pasekmes;
- ✓ Išskirti veiksnius padedančius išvengti konfliktų tarptautinėse kompanijose;
- ✓ Pateikti konfliktų valdymo galimybes.

**Tyrimo objektas.** Tarptautinės kompanijos.

**Tyrimo tipas.** Aprašomasis – išsamus situacijos aprašymas.

**Duomenų rinkimo metodas.** Apklausa, kuri buvo vykdoma anoniminių anketų pagalba (1 priedas).

Anketinės apklausos metodas buvo pasirinktas, nes tai pakankamai patogus apklausos būdas ir išlieka didelis atsakiusiųjų į anketas procentas. Anketavimas trumpiau trunka, respondantai mieliau atsako į klausimus bei yra pigesnis nei kiti metodai. Lietuvių kalba anketa buvo patalpinta į internetinį puslapį [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Tokiu būdu siekiant sulaukti kuo daugiau atsakymų. Internetiniame puslapyje anketa suteikia dar daugiau laivės respondentui atsakyti į klausimus. Tokiu atveju, dingsta baimė, kad bus neišlaikytas anonimiškumas. Tyrimas buvo vykdomas nuo 2009 metų balandžio 20 – gegužės 4 dienomis. Anketa sudaryta remiantis anketinio tyrimo metodika (17 lentelė) ir bendraisiais anketos sudarymo reikalavimais. Anketą sudaro 54 klausimai, kurie yra suprantami, aiškūs ir nedviprasmiški.

„Konfliktų valdymas tarptautinėse kompanijose“ anketa sudaryta remiantis teorija ir G. Hofstede atliktu tyrimu, suskirstyta į dvi pagrindines dalis pagal klausimus, kurie yra pateikti anketinio tyrimo metodikoje (17 lentelė).

## Anketinio tyrimo metodika

I DALIS. BENDRA INFORMACIJA	
<p><b>Bendra informacija</b></p> <p><i>Bendra informacija anketos pradžioje supažindina su respondentu bei kompanija, kurioje jis dirba. Pateikti klausimai apie konfliktus suformuluoja nuomonę, kaip dažnai ir kodėl kyla konfliktai tarptautinėse kompanijose. Kaip konfliktai yra sprendžiami, kokia konfliktų įtaka kompanijai. Ši informacija palengvina tolimesnį tyrimą.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jūsų lytis.</li> <li>2. Jūsų amžius.</li> <li>3. Jūs?</li> <li>4. Jūsų išsilavinimas.</li> <li>5. Jūsų užimamos pareigos:</li> <li>6. Jūsų darbo stažas kompanijoje, kurioje šiuo metu dirbate:</li> <li>7. Šalis, kurioje yra Jūsų kompanija.</li> <li>8. Šalys, su kuriomis Jūsų kompanija vykdo tarptautinį bendradarbiavimą.</li> <li>9. Kokiame sektoriuje Jūsų kompanija dirba?</li> <li>10. Kokių tautybių darbuotojai dirba Jūsų įmonėje?</li> <li>11. Kiek darbuotojų dirba Jūsų kompanijoje?</li> <li>12. Kaip procentaliai pasiskirsto Jūsų kompanijoje darbuotojų lytis (100%)?</li> <li>13. Ar yra jaučiama diskriminacija Jūsų kompanijoje?</li> <li>14. Kurie kultūros skirtumai labiausiai įtakoja konfliktus, kylančius tarp darbuotojų</li> <li>15. Kaip dažnai Jūsų kompanijoje kyla konfliktai?</li> <li>16. Kaip yra sprendžiami konfliktai Jūsų kompanijoje?</li> <li>17. Kaip konfliktai įtakoja Jūsų kompaniją?</li> <li>18. Kuri motyvacijos forma Jums priimtinausia</li> </ol>
II DALIS. KONFLIKTŲ TYRIMAS REMIANTIS KULTŪRŲ KLASIFIKAVIMO MODELIU	
<p><b>Galios distancijos dimensija</b></p> <p><i>Galios distancija – siejama su nelygybės pageidavimu ar nepageidavimu visuomenėje, su priklausomybės ir tarpusavio priklausomybės lygiais. Ši dimensija rodo, kiek darbuotojai pripažįsta, kad virš jų valdymo hierarchijoje esantieji turi galią.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Koks vadovavimo stilius yra Jūsų kompanijoje?</li> <li>20. Jūsų kompanijoje vadovai ir pavaldiniai turi tokias pačias teises (pvz.: išsakyti savo nuomonę, pateikti pasiūlymus, priimti sprendimus ar kt.)?</li> <li>21. Tarp kompanijos vadovo ir pavaldinio yra nubrėžta griežta bendravimo riba.</li> <li>22. Remdamiesi savo patirtimi, pasakykite, ar dažnai pavaldiniai nedrįsta prieštarauti savo vadovui?</li> <li>23. Vadovas priimdamas sprendimus teiraujasi pavaldinių nuomonės.</li> <li>24. Kontroluojantis personalas Jūsų kompanijoje sudaro:</li> <li>25. Darbo atlikimas ir produktyvumas pasiekiami per:</li> <li>26. Vadovas dažniausiai priima sprendimus:</li> <li>27. Ar Jūsų kompanijoje informacija yra lengvai prieinama tiek vadovams, tiek pavaldiniams?</li> <li>28. Darbas kontoroje vertinamas labiau nei fizinis darbas.</li> </ol>
<p><b>Neapibrėžtumo vengimo dimensija</b></p> <p><i>Neapibrėžtumo vengimo dimensija išreiškia dviprasmiškumą, tolerancijos trūkumą ir formalių taisyklių poreikį. Ji rodo, kokių mastu žmonės vienoje ar kitoje visuomenėje jaučia neaiškių situacijų grėsmę ir stengiasi jų išvengti. Paprastai neapibrėžtumo vengimas pasireiškia taisyklių, standartų kiekiu kompanijoje.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>29. Darbuotojų kaitą kompanijoje Jūs įvardintumėte:</li> <li>30. Ar Jūs paliktumėte kompaniją, kurioje šiuo metu dirbate, jeigu kitu Jums pasiūlytų didesnę darbo užmokestį?</li> <li>31. Jūsų darbo grafikas yra:</li> <li>32. Ar manote, kad naujų technologijų įdiegimas pagerintų Jūsų kompanijos rezultatus?</li> <li>33. Kompanijoje vadovas didesnę dėmesį skiria:</li> <li>34. Jūsų vadovas į darbuotojų ambicijas ir gebėjimą vadovauti žiūri:</li> <li>35. Sumanus darbuotojas, kuris vadovaujasi sveiku protu gali atstoti tam tikros srities specialistą:</li> </ol>

<p><b>Individualizmo - kolektyvizmo dimensija</b></p> <p><i>Individualizmas - kolektyvizmas parodo kokių laipsnių kompanijose dominuoja individų / grupės interesai, tikslai.</i></p>	<p>36. Darbuotojai geriausiai darbą dirba: 37. Ar šeimyniniai ryšiai Jūsų kompanijoje samdant darbuotoją yra privalumas? 38. Darbdavio ir darbuotojo santykiai yra: 39. Ar darbuotojo išsipareigojimai Jūsų kompanijoje yra menki? 40. Prastai atliekantis darbą Jūsų kompanijoje darbuotojas yra: 41. Jūsų kompanijos sėkmė yra susijusi su informacijos: 42. Ar jaučiatės stipriai kontroliuojamas vadovų?</p>
<p><b>Vyriškumo - moteriškumo dimensija</b></p> <p><i>Vyriškumo – moteriškumo dimensija apibūdina tai, ką visuomenės nariai labiau akcentuoja : atkaklumą ir darbo tikslus (pvz., uždarbį ir paaukštinimą pareigose) ar globą bei asmeninius tikslus (pvz., draugišką atmosferą, gerus santykius su vadovais ir kitais darbuotojais).</i></p>	<p>43. Ar Jūs dažnai jaučiate įtampą darbe? 44. Pas Jus kompanijoje nariai labiau akcentuoja: 45. Kuris teiginys Jums yra priimtinesnis? 46. Jūsų nuomone, koks turėtų būti idealus darbas? 47. Jūsų nuomone, vadovaujančios moterys pirmenybę teikia: 48. Vykę vadovai, kuriems būdingos charakteristikos:</p>
<p><b>Ilgalaikės orientacijos dimensija</b></p> <p><i>Ilgalaikės- trumpalaikės orientacijos dimensija nusako, kaip greitai visuomenės nariai tikisi rezultatų. Ilgalaikė orientacija numato savybių, orientuotų į atpildą ateityje, būtent ištvėrimingumo ir taupumo, skatinimą. Trumpalaikė orientacija numato su praeitimi ir dabartimi susijusių savybių, būtent pagarbos tradicijoms ir socialinių išsipareigojimų atlikimo, skatinimą</i></p>	<p>49. Jūsų kompanijoje planai yra sudaromi: 50. Ar yra sukurta kontrolės sistema prižiūrėti mėnesio/ketvirčio planus? 51. Už plano (-ų) nevykdymą, Jūsų kompanijoje yra: 52. Kuris teiginys Jums yra priimtinesnis?</p>
<p><b>Kiti</b></p> <p><i>Pateikti klausimai apie G.Hofstede atskleis respondento susidomėjimą.</i></p>	<p>53. Ar esate girdėjęs (-usi) apie G. Hofstede anksčiau? 54. Ar pildydamas (-ama) šią anketą pasidomėjote apie G. Hofstede ir jo tyrimą?</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Sudaryta anketinio tyrimo metodika (17 lentelė) suteikia sklandumo, eiliškumo analizuojant anketos klausimus bei atliekant tyrimą.

**Apdoravimo būdas.** Atlikus apklausą, anketos buvo skaičiuojamos, koduojamos, gauti duomenys analizuojami. Analizei naudotos 109 anketos. Gauti duomenys buvo suvedami į lenteles ir pavaizduoti grafiškai Excel programos pagalba.

**Tyrimo imtis.** 109 respondentai. Tyrimui buvo pasirinktos tarptautinės kompanijos, siunčiant individualiai nuorodas su aprašymu apie šį atliekamą tyrimą.

Bendras išsiųstų informacijų elektroninių laiškų skaičius sudaro 144 iš kurių 35 buvo neatsakyti.

Norint gauti tikslesnius tyrimo rezultatus, būtina nustatyti tyrimo imtį. Tyrimo imtis paskaičiuota pagal Paniott formulę:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N) * 1$$

kur: n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

$\Delta$  – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 proc., kurią gauname su 0.95 tikimybe);

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis (įmonės darbuotojų skaičius).

Tuomet respondentų skaičius  $n = 1(0.05^2 + 1/144) = 106$  (respondentai).

### 3.2. Empyrinis tyrimas

Mokslinėje literatūroje kultūra yra nagrinėjama dvejopai. Kultūra apibrėžiama kaip civilizacija, kuriai priklauso visa „išorinė kultūra“ ir dažniausiai asocijuojama su menu - literatūra, teatru, muzika, žaidimais, žmonių apranga, maistu, gyvenamąja aplinka. Tačiau tai tėra tik „ledkalnio viršūnė“. Šio tyrimo tikslas yra išnagrinėti konfliktus tarptautinėse kompanijose, remiantis kultūra „plačiąja prasme“, kuri apima grupės vertybes, ritualus, normas bei įtakoja tikrovės suvokimą ir vertinimą, nulemia konkrečios grupės sprendimus, veiksmus. Kultūra „plačiąja prasme“ atstovauja giluminius grupės, organizacijos, visuomenės procesus, kurie nėra pastebimi iš karto, tačiau labai stipriai įtakoja verslo pasaulį.

Kultūriniai skirtumai įtakoja kompanijų sėkmę tarptautinėse kompanijose. Egzistuoja ne vienas pavyzdys, kaip kompanijos su gerai išvystytomis gamybos, pardavimų ar marketingo funkcijomis „suklupo“ dėl nepažinimo ir nepakankamo dėmesio kultūriniais skirtumams tarptautinėje veikloje.

#### 3.2.1. Bendra informacija

Bendra informacija supažindina su respondentu bei kompanija, kurioje jis dirba. Šioje dalyje tyrimo metu yra siekiama išsiaiškinti apie konfliktus t.y. kaip dažnai ir kodėl kyla konfliktai kompanijose, kaip konfliktai yra sprendžiami, kokia konfliktų įtaka kompanijai. Ši dalis suteikia informacijos tolimesniam tyrimui.

**Tyrimo duomenys pagal respondentų lytį, amžių, šeimyninę padėtį, išsilavinimą, užimamas pareigas ir darbo stažą kompanijoje**

<b>Anketos klausimai</b>	<b>Procentai (%)</b>
<b>Jūsų lytis.</b>	
Moteris	54 %
Vyras	46%
<b>Iš viso:</b>	<b>100 proc.</b>
<b>Jūsų amžius.</b>	
20 - 25 metai	35%
26 - 30 metai	30%
31 - 40 metai	19%
41 - 45 metai	10%
46 ir daugiau	6%
<b>Iš viso:</b>	<b>100 proc.</b>
<b>Jūs?</b>	
Gyvenate santuokoje	29%
Vienišas (-a)	27%
Išsiskyręs (-usi)	21%
Gyvenu su draugu (-e)	23%
<b>Iš viso:</b>	<b>100 proc.</b>
<b>Jūsų išsilavinimas.</b>	
Vidurinis	2%
Aukštesnysis	11%
Nebaigtas aukštasis	10%
Aukštasis	77%
<b>Iš viso:</b>	<b>100 proc.</b>
<b>Jūsų užimamos pareigos.</b>	
Kompanijos vadovas	12%
Žemesnio lygio padalinio vadovas	29%
Kompanijos darbuotojas	59%
<b>Iš viso:</b>	<b>100 proc.</b>
<b>Jūsų darbo stažas kompanijoje, kurioje šiuo metu dirbate.</b>	
1 - 5 m.	80%
5 - 10 m.	13%
10 - 15 m.	5%
15 ir daugiau	2%
<b>Iš viso:</b>	<b>100 proc.</b>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

Šiuo atveju, moterys (54%) mieliau ryžosi atsakyti į pateiktus klausimus nei vyrai (46%). Vyraujantis atsakinėjančių sudaro amžius 20-25 metų (35%), 26-30 metų (30%) ir 31-40 metų (19%) turintys respondentai bei gyvenantys santuokoje (29%) ar su draugu (-e) (25%), likusį procentą sudaro - vieniši ar jau išsiskyrę respondentai (48%)

Šiems 48% respondentams yra lengviau dirbti ir save realizuoti tarptautinėse kompanijose, siekti karjeros nei respondentams gyvenantiems šeimoje. Jų gyvenime yra mažiau rūpesčių, atsakomybės, daugiau laisvo laiko, kurį gali skirti savo hobiui, pomėgiams, kelionėms ar savęs

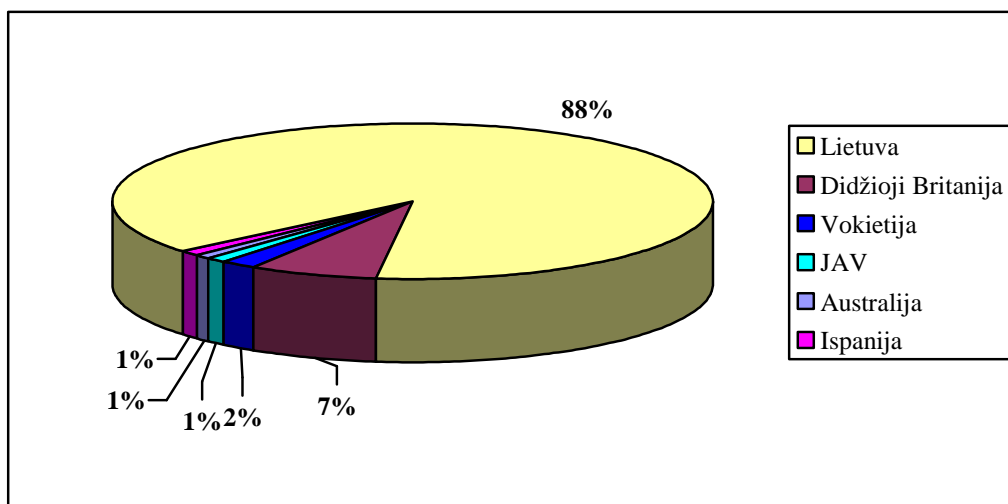
tobulinimuisi bei lengviau prisiderinti prie vienokių ar kitokių aplinkybių t.y. pakeisti gyvenamą vietą, miestą ar net šalį. Yra grupė žmonių kuriems tai patinka. Tai žmonės - kosmopolitai, kuriems toks gyvenimas yra priimtinas, kurie negali nuolat gyventi vienoje vietoje. Šio tipo žmonės lengvai perpranta kitų tautų kultūras, tradicijas, papročius. Lengvai ir greitai išmoksta kalbas. Vyrauja nuomone, kad tokiems darbuotojams dažniausiai yra teikiama pirmenybė darbinantis tarptautinėse kompanijose, nei darbuotojams turintiems šeimą bei auginantiems mažas atžalas. Pastariesiems reikia derinti savo grafiką su vaikų grafiku, t.y. po darbo skubėti į darželį pasiimti savo atžalas, kai norisi padirbėti ilgiau, užsibaigti visus tos dienos darbus ar darbo metu nerimauti, ką vaikai veikia darželyje. Šiems darbuotojams nėra įmanomos ilgos komandiruotės, netikėti ar dažni išvykimai pas partnerius į kitą šalį, nuolatiniai viršvalandžiai, kas yra būdinga tarptautinėms kompanijoms, kadangi jų laukia antra pusė, vaikai.

Savaime suprantama, dažni tokių darbuotojų atsisakymai, negalėjimai palikti namų, priverčia tiek patį darbuotoją tiek darbdavį negerai jaustis. Tokiu atveju, darbo efektyvumas ilgainiui pradeda kristi. Dirbantieji tampa niurgzlūs, išsiblaškę, sunkiai susikoncentruojantys darbui, nuolat blaškantys tarp šeimos ir darbo. Vadovas tokio darbuotojo elgesio nepateisina ir daro dar didesnę spaudimą dirbantiems nei įprastai, taip dar labiau komplikuojamas atmosferą kompanijoje, stumdamas visus į dar didesnę stresą, kuris išsukia vidinius konfliktus.

Mes gyvename mokslo ir technologijų amžiuje, kuomet labai svarbus išsilavinimas. Net 77% respondentų į pateiktus anketos klausimus atsakė turintys aukštąjį išsilavinimą, 10% - su nebaigtais aukštaisiais, 11% - pasirinko aukštesnįjį išsilavinimą ir tik 2% yra tik su viduriniu išsilavinimu.

Aukštasis išsilavinimas, pasak respondentų (77%) yra būtinas dirbti tarptautinėse kompanijose, nes mokslas yra visur labai vertinamas. Mokslas yra darbuotojo vizitinė kortelė. Gal būt todėl šioje anketoje atsakymas „aukštasis išsilavinimas“ buvo renkamas dažniausiai (77%)? Gal būt todėl 80% respondentų į klausimą „Jūsų darbo stažas kompanijoje, kurioje šiuo metu dirbate“ rinkosi atsakymą „1-5 metai“? Suprantama, kadangi pagrindinis respondentų amžius yra 20-25 metai (35%) bei 26-30 metai (30%). Vieni jų yra baigę studijas ir ką tik yra pradėję dirbti arba paskutinius mokslo metus yra mokslą derinę su darbu. Kiti jau sėkmingai dirbantys 5 ir daugiau metų (13%). Tikėtina, kad pastarieji ir yra kompanijų vadovai, kurie sudaro 12% atsakiusiųjų. Didžioji dalis respondentų yra kompanijos darbuotojai 59%.

Tarptautinės kompanijos, kuriose dirba apklausoje dalyvavę respondentai yra šiose šalyse (13 pav.): Lietuvoje (88%), Didžiojoje Britanijoje (7%), Vokietijoje (2%), JAV (1%), Australijoje (1%), Ispanijoje (1%). Kaip ir buvo tikėtasi, dauguma respondentų kompanijų, kuriose jie dirba yra Lietuvoje (88%).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 13 pav. Šalis kurioje yra Jūsų kompanija

Iš respondentų atsakymų į anketos klausimus matyti, kad Lietuvoje esančios tarptautinės kompanijos bendradarbiauja su daugeliu kitų šalių: ES, NVS, Rytų šalimis, JAV. Suprantama Lietuvos ribos jau peržengtos dėl didesnės rinkos produkcijai ir paslaugoms, geresnės gyvenimo kokybės, pigesnių darbo ir kapitalo išteklių ar kt.. Analizuojant anketas pavieniui, respondentai patys nurodo, kad kompanija, kurioje jie dirba bendradarbiauja mažiausiai su trimis ar daugiau kitų šalių, kuriose dirba įvairių tautybių darbuotojai tolygiai pasiskirstant - moterims ir vyrams.

19 lentelė

#### Tyrimo duomenys pagal kompanijų sektorius, darbuotojų skaičių ir lytį

Anketos klausimai	Procentai (%)
<b>Kokiame sektoriuje yra Jūsų kompanija?</b>	
Paslaugų sektoriuje	42%
Žemės ūkio sektoriuje	1%
Gamybos sektoriuje	15%
Medicinos sektoriuje	7%
Prekybos sektoriuje	23%
Maitinimo sektoriuje	0%
Inžinerijos sektoriuje	6%
Finansų sektoriuje	6%
<b>Iš viso:</b>	<b>100 proc.</b>
<b>Kiek darbuotojų dirba Jūsų kompanijoje?</b>	
1 - 10 darbuotojų	26%
10 - 20 darbuotojų	10%
20 - 40 darbuotojų	6%
40 - 60 darbuotojų	5%
60 - 80 darbuotojų	2%
80 - 100 darbuotojų	18%
100 ir daugiau darbuotojų	33%
<b>Iš viso:</b>	<b>100 proc.</b>

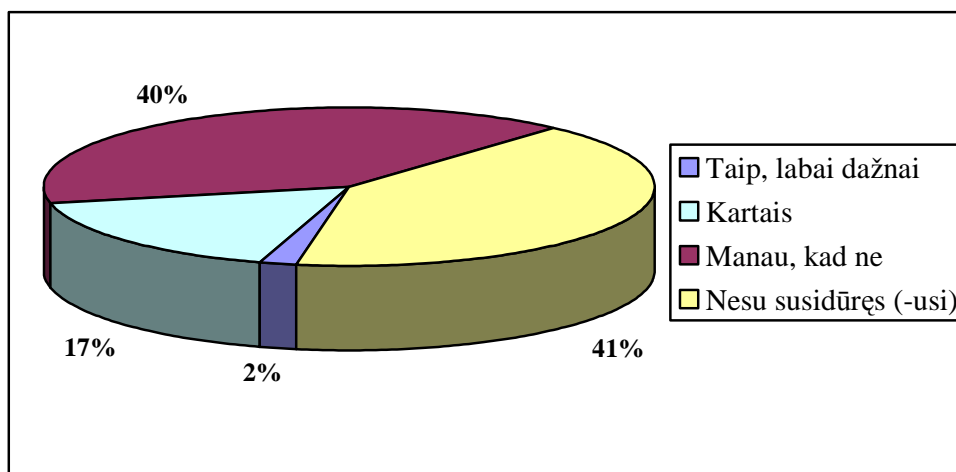


<b>Kaip procentaliai pasiskirsto Jūsų kompanijoje darbuotojų lytis?</b>	
Moterys	46%
Vyrai	54%
<b>Iš viso:</b>	<b>100 proc.</b>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

Iš gautų rezultatų matyti, kad daugiausiai respondentų rinkosi paslaugų sektorius (42%). Paslaugų sektorius - apimantis prekybos, verslo, švietimo, nuomos, sveikatos priežiūros, asmenines, ir socialines paslaugas ir kt. yra viena iš ekonomikos sudedamųjų dalių. Spartus ekonomikos augimas lemia intensyvią paslaugų sektoriaus plėtrą. Visose išsivysčiusiose šalyse sparčiai auga žmonių, dirbančių paslaugų ir aptarnavimo sektoriuje, skaičius. Remiantis anketos atsakymais, galima tai pagrįsti, nes 42% respondentai dirba paslaugų sektoriuje, likusieji pasiskirsto taip: 23% prekybos sektoriuje, 15% gamybos sektoriuje, 7% medicinos sektoriuje, 6% inžinerijos sektoriuje, 6% finansų sektoriuje, 1% žemės ūkio sektoriuje. Maitinimo sektoriaus nesirinko nei vienas iš apklausos dalyvių.

Darbas tarptautinėse kompanijose privalo vykti sklandžiai, nes tai didelė dalis didžiulių kompanijų (33%), kuriose dirba daugiau kaip vienas šimtas skirtingų tautybių darbuotojai. Ar tose kompanijose yra jaučiama diskriminacija (14 pav.)? Suprantama šios kompanijos įdarbina skirtingų rasių, tautybių darbuotojus. Tačiau tik 2% respondentų teigia, kad diskriminacija yra jaučiama labai dažnai ir 17% respondentų jaučia - kartais. Didžioji atsakymų dalis pasiskirsto tolygiai - „Nesu susidūręs (-usi)“ (41%) ir „Manau, kad ne“ (40%). Iš to seka išvada, kad konfliktų nesukelia rasinė diskriminacija.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

**14 pav. Ar yra jaučiama diskriminacija Jūsų kompanijoje?**

**Tyrimo duomenys pagal kompanijose kylančius konfliktus, jų įtaką bei konfliktų sprendimo būdus**

Anketos klausimai	Procentai (%)
<b>Kaip dažnai Jūsų kompanijoje kyla konfliktai?</b>	
Dažnai	23%
Kartais	31%
Retai	46%
<b>Iš viso:</b>	<b>100 proc.</b>
<b>Kaip konfliktai įtakoja Jūsų kompaniją?</b>	
Mažina apyvartą	12%
Krenta kompanijos konkurencingumas	15%
Blogina santykius su išorės klientais	17%
Neigiamas kompanijos mikroklimatas	31%
Nuolatinė darbuotojų kaita	23%
Niekaip neveikia	2%
<b>Iš viso:</b>	<b>100 proc.</b>
<b>Kaip yra sprendžiami konfliktai Jūsų kompanijoje?</b>	
Konfliktai yra sprendžiami naikinant problemas	58%
Konfliktai yra sprendžiami juos ignoruojant	6%
Konflikto švelninimu	19%
Asmenų pakeitimu	4%
Bendro aukštesnio tikslo išskėlimu	13%
<b>Iš viso:</b>	<b>100 proc.</b>

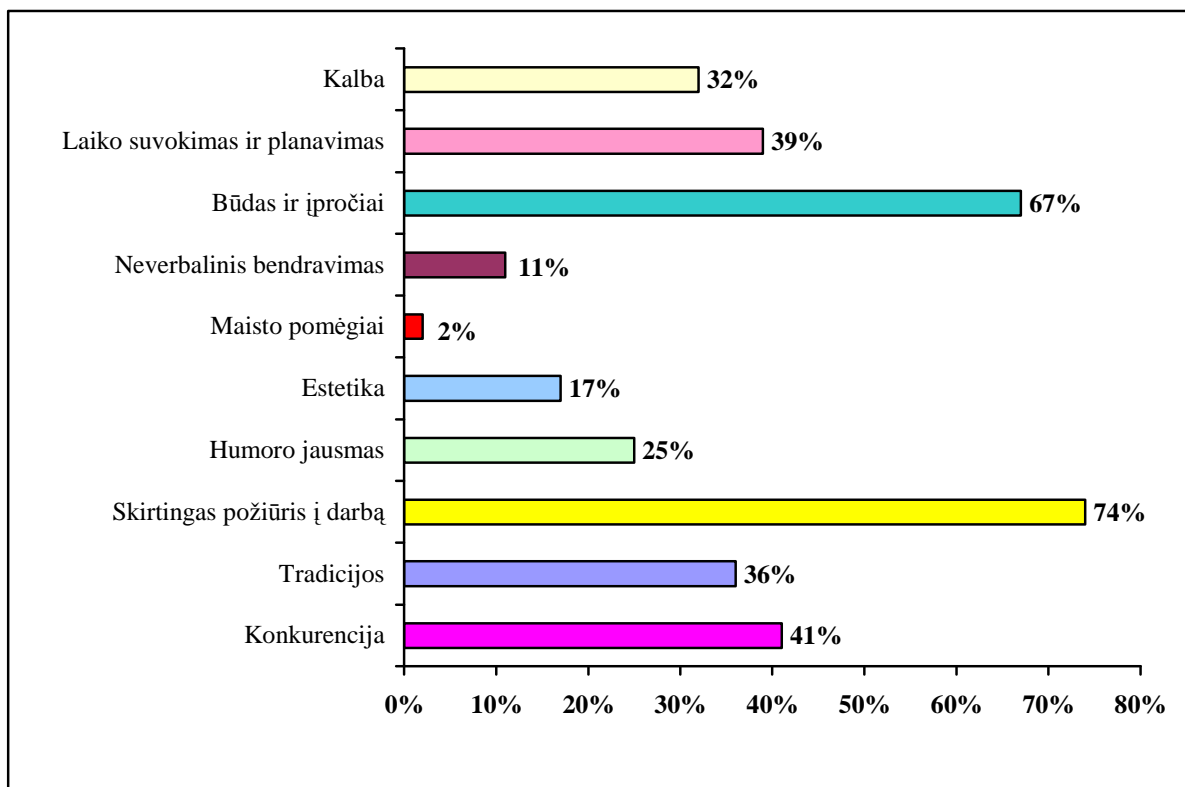
Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

Konfliktai kyla tarptautinėse kompanijose. 23% respondentų teigia, kad konfliktai jų kompanijose yra dažni, 31% - rinkosi atsakymą „kartais“, 46% respondentai žymėjo „retai“.

Į klausimą „Kurie kultūros skirtumai labiausiai įtakoja konfliktus tarp darbuotojų?“ respondentams buvo galima rinktis ir pažymėti jų manymu penkis tinkamus atsakymų variantus. Kaip matyti iš 15 paveikslėlio konfliktus tarptautinėse kompanijose labiausiai įtakoja skirtingas požiūris į darbą (74%), būdas ir papročiai (67%). Sekančiai pasiskirsto: konkurencija (41%), laiko suvokimas ir planavimas (39%), tradicijos (36%). Kalba (32%), pasak respondentų, jau nėra toks stiprus kultūros skirtumų faktorius šiame mokslo ir technikos amžiuje.

Tarptautinėse kompanijose konfliktams dažnai yra priskiriamas ir nesusikalbėjimas, nesupratimas pašnekovo, informacijos klaidingas perdavimas ar prieštaravimai, atsirandantys susidūrus skirtingiems siekiams, interesams, pažiūroms ir sukeltiems tam tikras emocijas. Taip pat tarptautinėse kompanijose reikia vengti posakių ir patarlių, nes, pvz., Lietuvoje posakis „Vyras kaip ažuolas“, apibūdina stiprų, pasitikinčių, nenugalimą vyrą, o posakis išverstas į rusų kalbą skambėtų „kvailas, niekam tikęs vyras“. Taip pat reikia būti atsargiems su humoru.

Taigi plečiant verslus į „tarptautinius vandenis“ vadovas privalo susitaikyti su ta mintimi, kad kai kurių konfliktų bus neįmanoma eliminuoti, dėl tos priežasties, kad skirtingos kultūros susiduria, bet neprisiderina. Kiekviena kultūra yra skirtinga ir jų susidūrimai nėra lengvi, nepažinimas sukelia konfliktines situacijas, kada mažiausiai yra tikimasi konfliktų.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 15 pav. Kurie kultūros skirtumai labiausiai įtakoja konfliktus tarp darbuotojų?

Savaime suprantama konfliktai neigiamai veikia kompanijos veiklą (20 lentelė), mažina apyvartą (12%), krenta kompanijos konkurencingumas (15%), blogina santykius su išorės klientais (17%). Atsiranda nuolatinė darbuotojų kaita (23%) bei neigiamas kompanijos mikroklimatas (31%). Tačiau 2%, teigia, kad konfliktai „niekaip neveikia“.

Neigiamas kompanijos mikroklimatas (31%) ir nuolatinė darbuotojų kaita (23%), respondentų nuomone, yra vienos iš pagrindinių konflikto pasekmių. Interpretuojant, prisimenama, kad 59% respondentų sudaro kompanijos darbuotojai, kuriuos šios pasekmės labiausiai paliečia. Pasak respondentų, esant nuolatiniam konfliktams, sunku bendradarbiauti su išorės klientais ir tokiu atveju krenta kompanijos konkurencingumas.

Suprantama, neigiamas kompanijos mikroklimatas skatina pravaikštas, atsiranda klaidos. Konfliktai taip pat smogia kūrybiškumui, kuris šiai dienai yra vienas iš pagrindinių verslo veiksmų. Šiandieninis vartotojas visada prašo ko nors nauja, todėl tik sukūrę vieną produktą, jau reikia griebtis kito. Kūrybiškumas - nuolatinis procesas, o konflikto apimtas žmogus tiesiog negali būti kūrybišku. Matoma, kad konfliktai kompanijai atneša nemažus nuostolius.

Konfliktai privalo būti sprendžiami kompanijose. Respondentų manymu, geriausiai konfliktai yra sprendžiami naikinant problemas (58%), konfliktu švelninimu (19%) bei bendro aukštesnio tikslo išskėlimu (13%). Nepageidaujamas konfliktų sprendimo būdas yra „Asmenų pakeitimas“ (4%) bei konfliktų ignoravimas (6%).

Apklausoje buvo pateiktas klausimas susijęs su motyvacija, kai kuriais atvejais laikytinas dar vienas konfliktų sprendimo būdas. Suprantama, motyvuoti darbuotojus yra būtina visada. Taisyklingai suplanuota motyvacijos sistema užtikrina darbo efektyvumą, darbuotojų lojalumą, kompanijos sėkmę ir, kaip minėta, suteikia galimybę slopinti konfliktus.

Respondentams buvo galima rinktis penkias motyvacijų formas, kurių eiliškumas išsidėsto sekančiai: darbo užmokesčio padidinimas (81%), premija (79%), pakėlimas pareigose (77%), siuntimas į įvairius seminarus, tobulintis ir stažuotis (73%) ir kelti kvalifikaciją (64%).

Į penketuką, labiausiai pasirenkamų motyvacijos formų, patekusios motyvacijos tokios kaip „Siuntimas į įvairius seminarus, tobulintis ir stažuotis“ bei „Siuntimas kelti kvalifikaciją“ ne tik juos motyvuotų, bet ir ženkliai prisidėtų prie darbo efektyvumo didinimo.

Viso, t.y. 91% respondentų pasirinkto motyvacijos formas, kurios nieko nekainuoja arba kainuoja labai mažai. 33% respondentų būtų priimtina papildoma poilsio diena. 22% respondentų, motyvuotų geresnis darbo vietos aprūpinimas. Kompanijos, norėdamos išvengti ir padėti savo darbuotojams atsikratyti įtampos darbe, gali rinktis tokią motyvacijos formą, kurią rinkosi 19% apklaustųjų, kaip bilietų išpirkimas į sporto klubus, teatrą ar koncertus, grožio salonus. Darbuotojai ne tik dirbdami, bet ir dalį savo laisvalaikio leisdami drauge, geriau pažins vienas kitą, kolektyvas taps draugiškesnis ir tai leis suburti neišskiriamą komandą vieningam darbui.

Jeigu kompanija negali sau leisti pastarųjų išvardintų motyvavimo formų, išsigelbėjimas būtų, tokios motyvacijos, kaip suteiktas geriausio mėnesio darbuotojo vardas (9%), suteikta pirmenybė išsirinkti geresnį atostogų laiką (8%). Tai nieko nekainuoja, tačiau yra labai svarbu darbuotojams.

Suprantant faktą, kad konfliktai nėra išvengiami, tinkamai pasirinkta motyvacija gali sušvelninti darbe kylančią įtampą, neigiamas emocijas, tokiu būdu keliant darbo efektyvumą.

### 3.2.2. Konfliktų tyrimas remiantis kultūrų klasifikavimo modeliu

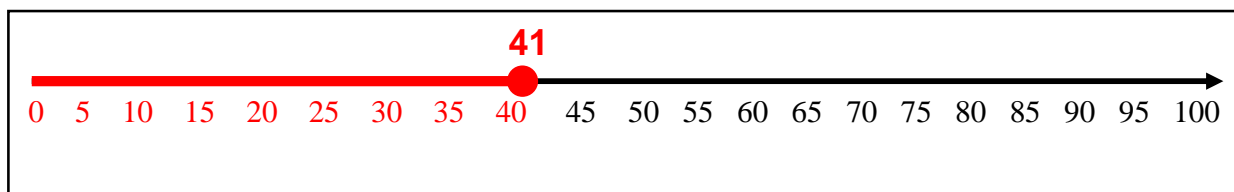
Antroji klausimyno dalis yra sudaryta remiantis atliktu G. Hofstede kultūrų klasifikavimo modeliu. Anketos klausimai yra suskirstyti pagal penkias G. Hofstede išskirtas dimensijas t.y. galios distancijos (PDI) dimensija, neapibrėžtumo vengimo (UAI) dimensija, individualizmo - kolektyvizmo (IDV) dimensija, vyriškumo - moteriškumo (MAS) dimensija, ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos (LTO) dimensija.

Šio darbo „Tarptautinių kompanijų konfliktų valdymo atvejų analizė“ dalyje yra išvardintos visos šalys, kurias tyrė G. Hofstede. Lietuvos tarp ištirtų šalių dar nėra. Viešėdamas Lietuvoje mokslininkas aptarė bei nustatė dimensijas, kurios yra būdingos Lietuvai, tačiau tai nebuvo visiškai išsamus ir galutinis tyrimas. Todėl remiantis G. Hofstede kultūrų klasifikavimo modeliu buvo sudaryta klausimyno antra dalis, suteikianti galimybę atlikti tyrimą Lietuvoje esančiose tarptautinėse kompanijose bei nustatyti konfliktus įtakojančius ir sukeliančius faktorius.

Anketos klausimai analizuojami pagal dimensijas. Sudarant lenteles klausimai buvo suklasifikuoti pagal G. Hofstede metodiką. Tyrimas atliktas remiantis kiekiniu įvertinimu nuo 1 iki 100. Gauti tyrimo rezultatai lyginami su G. Hofstede išsakyta nuomone apie Lietuvą.

#### *Galios distancijos dimensija (PDI)*

Pasak G. Hofstede, Lietuvos žmonių lygybės jausmą galima vertinti 45. Šio atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad galios distancijos indeksas yra 41 (16 pav.). Lietuvoje kaip ir JAV (40), Kanada (39), Olandija (38), Australija (36), Vokietija, Didžioji Britanija (35) yra laikomasi tarpinės padėties bendroje reikšmių skalėje.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

#### **16 pav. Galios distancijos indeksas (PDI) Lietuvoje**

Tokiose išsivysčiusiose šalyse kaip Prancūzija (68), Belgija (65) galios distancijos indeksas yra gana aukštas, todėl savaime suprantama, gali kilti konfliktai, pvz., tarp vadovo prancūzo ir darbuotojo lietuvio dėl tokių priežasčių, kaip vadovų ir pavaldinių nelygybė. Aukštą galios distancijos indeksą

turinčios šalys, šiuo atveju prancūzai yra pripratę prie darbuotojų ir vadovų nelygybės. Tai reiškia, kad kompanijos darbuotojai teikia pirmenybę hierarchinei organizacijos struktūrai, jiems sunku dalyvauti kolegialiai priimant sprendimus, o yra linkę atiduoti sprendimo teisę ir atsakomybę vadovui, taigi labiau priklausomi nuo valdžios. Savaiame suprantama, toks priklausymas nuo vadovo pavaldiniams suteikia saugumo jausmą ir pavaldiniai yra linkę atmesti vadovą, jei šis jiems saugumo jausmo nesuteikia. Tai reiškia, kad darbuotojai be vadovo paskatinimo vengia imtis atsakomybės ir atvirai reikšti savo nuomonę, vadovui visada priklauso pradinės iniciatyvos teisė. Aukštos galios distancijos kultūrose/kompanijose vyrauja kova dėl valdžios, todėl kompanija siekia stabilumo, nustatydamai aiškius pavaldumo ir atskaitomybės ryšius taip įgydama piramidės formą. Normalu, kad tokiose kultūrose atotrūkis tarp vadovų pakankamai didelis, pasireiškiantis ryškiais atlyginimų skirtumais, vadovams tenkančiomis privilegijomis, atliekančiomis statuso simbolių vaidmenį, skirtingai nei žemos galios distancijos kultūrose/kompanijose.

Tokių šalių kaip Austrija (11), Danija (18), Airija (28), Norvegija, Švedija (31) yra žemas galios distancijos indeksas. Esančios kompanijos šiose šalyse vadovaujasi lygybe, tarp kompanijos vadovo ir pavaldinio nėra nubrėžta griežta bendravimo riba, todėl būtų sunku kam nors demonstruoti valdžią, kaip Arabų šalyse (80) ar Indijoje (77).

Kaip matyti iš 21 lentelės, respondentai didesnę procentų dalį skyrė atsakymams, esantiems žemos galios distancijos grafoje, nors buvo tikimasi atvirkštinio rezultato.

Pasak respondentų, idealus vadovas gana tolygiai pasiskirsto - tiek demokratas (48%), tiek autokratas (52%). Suprantama, autokratinis valdymas pas mus yra išlikęs iš senų laikų - taisyklės, kontrolė. Taip pat kaip ir hierarchija kompanijose (63%), kuri yra paveldas iš istorijos. Didelė dalis respondentų (64%) teigia, kad jų kompanijose nenubrėžta griežta bendravimo riba, todėl pavaldiniai turi teisę prieštarauti ir išsakyti savo nuomonę vadovui (70%). Darbuotojai nebijo diskusijos su vadovu, kuri kartais prasideda kaip „sveikas“ konfliktas, per svarstomas įvairias problemas ir vėliau perauga į konfliktą dėl vidinio įsitikinimo, nuomonių nesutarimo, skirtingo požiūrio į vieną ar kitą situaciją.

Remiantis respondentų atsakymais, kurių pagrindą sudaro kompanijų darbuotojai (59%) teigia, kad jų vadovai priimdami sprendimus pasikliauja tiek savo patirtimi, tiek pavaldiniais (92%). Minėti rezultatai rodo, kad kompanijose vadovai ir pavaldiniai praleidžia daug laiko bendraudami, diskutuodami, kas savaiame kelia darbo efektyvumą, naujų minčių generavimą. Kaip ir patys respondentai teigia, kad darbo efektyvumas yra pasiekiamas per konsultacinį bendravimą (62%) ir pavaldiniai net laukia tokio bendravimo, tarimosi su savo vadovu (51%). Savaiame suprantama, kuo daugiau pavaldiniai bendrauja, kuo daugiau jie dalyvauja sprendimų priėmime, to labiau jie jaučiasi

įvertinti, artimi kompanijai. Vyksta informacijos dalijimasis, todėl ir informacija kompanijose yra lengvai prieinama ne tik vadovams (42%). Tokiu atveju mažėja konfliktų tikimybė.

21 lentelė

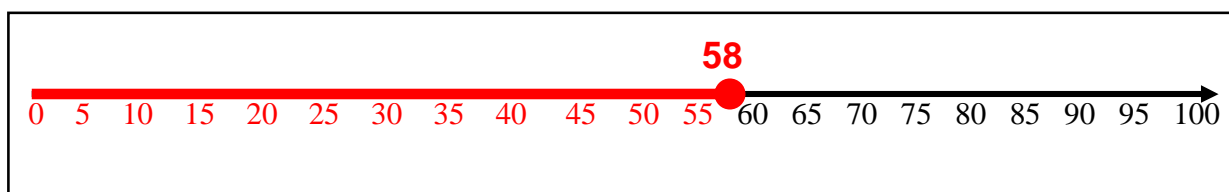
### Tyrimo duomenys pagal galios distancijos indeksą (PDI) Lietuvoje

Žemas PDI		Aukštas PDI	
Idealus vadovas - sumanus demokratas	48%	Idealus vadovas - autokratas	52%
Darbuotojai ir vadovai turi tokias pačias teises	37%	Hierarchija kompanijoje atspindi nelygybę tarp vadovų ir pavaldinių	63%
Tarp kompanijos vadovo ir pavaldinio nenubrėžta griežta bendravimo riba	64%	Tarp kompanijos vadovo ir pavaldinio nubrėžta griežta bendravimo riba	36%
Pavaldiniai turi teisę prieštarauti savo vadovui	70%	Pavaldiniai nedrįsta prieštarauti savo vadovui	30%
Vadovai pasikliauja savo patirtimi ir pavaldiniais	92%	Vadovai pasikliauja formaliomis taisyklėmis	8%
Kontroliuojantis personalas sudaro mažą darbuotojų dalį	82%	Kontroliuojantis personalas sudaro didelę darbuotojų dalį	18%
Darbo efektyvumas pasiekiamas per konsultacinį vadovavimą	62%	Darbo efektyvumas pasiekiamas per įsakmų vadovavimą ir atidžią priežiūrą	38%
Pavaldiniai tikisi, kad su jais bus tariamasi	51%	Vadovas sprendimus priima nusistovėjusia sistema ir pasikliauja formaliomis taisyklėmis	49%
Informacija lengvai prieinama, taipogi ne vadovams	42%	Informacija priklauso nuo hierarchijos	58%
Fizinis darbas turi tokį patį statusą, kaip darbas kontoroje	47%	Darbas kontoroje vertinamas labiau nei fizinis	53%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

### Neapibrėžtumo vengimo dimensija (UAI)

Ši dimensija išreiškia dviprasmiškumą, tolerancijos trūkumą ir formalių taisyklių poreikį. Ji rodo, koku mastu žmonės vienoje ar kitoje visuomenėje jaučia neaiškių situacijų grėsmę ir stengiasi jų išvengti. Pasak, G. Hofstede Lietuvos žmonių noras vengti nežinomybės yra 67, nors mūsų atlikto tyrimo rezultatai yra žemesni 58 (17 pav.). Tačiau vienu ar kitu atveju Lietuvoje gyvenantys žmonės yra vidutiniškai atsargūs ir planuojantys ateitį



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 17 pav. Neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksas (UAI) Lietuvoje

Neapibrėžtumo vengimo dimensija gali labai stipriai įtakoti konfliktus tarptautinėse kompanijose. Pavyzdžiui, tokios šalys kaip Graikija (112), Portugalija (104), Japonija (92), kurių aukštas neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksas visiškai netoleruoja neapibrėžtų dalykų, ten žmonės, kurie yra kitokie, yra nevertinami. Todėl šioms šalims yra labai sunku ar net nekonfliktuojant bendradarbiauti su Danija (23), Švedija (29), Didžioji Britanija, Airija (35), kurių neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksas žemas ir požiūris į neapibrėžtumą skiriasi.

Pastebėtina, kad šalių turinčių žemus neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksus žmonių tolerancijos lygis yra žemesnis. Japonijos kompanija bendradarbiaudama su Didžiosios Britanijos kompanija nuolat jau neaiškių situacijų grėsmę ir nuolat stengsis jų išvengti, o tuo tarpu Didžiosios Britanijos kompanijai - dažni klausimai, nuolatiniai aiškinimaisi atrodys nesuprantamai ir išsaukia konfliktus.

Lietuvos neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksas yra 58 ir yra artimas Vokietijai (65), Suomijai (59), Šveicarijai (58), Olandijai (53). Lietuvai bendradarbiauti su šiomis šalimis turėtų būti gana paprasta, kadangi yra artimi neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksai ir šiuo atveju požiūris į darbą, sprendimų priėmimą, laiko suvokimą, darbo pastovumą yra panašūs.

Manoma, kad šalių, kurių yra aukštas neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksas yra be galo stipri kultūra, tradicijos, išlikę ritualai, kurių yra laikomasi ir šiomis dienomis. Japonija (92), tik dėka jos kultūroje nusistovėjusių tokių taisyklių kaip tvarka, tikslumas, komandinis darbas yra pasiekusi aukštų rezultatų technologijų srityje.

22 lentelė

### Tyrimo duomenys pagal neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksą (UAI) Lietuvoje

Žemas UAI		Aukštas UAI	
Silpnas lojalumas darbdaviui, žemas toje kompanijoje laikotarpio vidurkis	31%	Stiprus lojalumas darbdaviui, aukštas darbo toje pačioje kompanijoje laikotarpio vidurkis	69%
Silpnas lojalumas kompanijai kurioje dirbama	55%	Stiprus lojalumas kompanijai kurioje dirbama	55%
Nesižavima lanksčiu darbo grafiku	52%	Lankstus Darbo grafikas populiarus	48%
Skeptiškumas technologiniams sprendimams	30%	Technologiniai sprendimai atlieka labai svarbų vaidmenį	70%
Aukščiausi vadovai rūpinasi strategija	37%	Aukščiausi vadovai rūpinasi darbo procesu	63%
Vadovai optimistiškai žiūri į darbuotojų ambicijas ir gebėjimus vadovauti	72%	Vadovai pesimistiškai žiūri į darbuotojų ambicijas ir gebėjimus vadovauti	28%
Pasikliaujama sumaniais darbuotojais, kurie neprivalo būti tos srities specialistais ir sveiku protu	31%	Pasikliaujama specialistais ir sveiku protu	69,%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.



22 lentelėje daugiau nei pusę respondentų teigia, kad yra stiprus lojalumas darbdaviui, aukštas darbo toje pačioje kompanijoje laikotarpio vidurkis ir stiprus lojalumas kompanijoje, kurioje jie dirba ir sudaro 55%. Iš to seka išvada, kad darbuotojai nenori dažnai keisti savo darbo vietas, jeigu nėra būtinybės. Suprantama, turėdami pastovų darbą jie jaučiasi saugūs, dingsta rytdienos baimė.

Kultūrose/kompanijose, kuriose neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksas yra aukštesnis nei vidutinis, darbuotojai neįaukia jaučiasi neapibrėžtose situacijose, pasižymi padidintu stresu, įtampos laipsniu darbo vietoje, pageidauja kompanijos veikloje aiškių procedūrų ir taisyklių. Lietuva taip pat yra tarp šių kultūrų. Pasak respondentų, Lietuvoje darbuotojai mielai bendrauja su vadovais, bet kiekviena diskusija turi turėti galutinį tikslą, apibrėžtumą.

Dauguma vadovų rūpinasi labiau darbo procesu (63%) negu darbo strategija (37%). Vadovai besirūpindami darbo procesu sutelkia visą dėmesį į smulkmenas, kurios neigiamai įtakoja darbą taip stengdamiesi užtikrinti efektyvų ir produktyvų darbą kompanijose. Kita dalis vadovų t.y. 37% - rūpinasi strategija, kuri nusako kompanijos viziją, misiją.

Matyti, kad kompanijose yra dvigubai daugiau pasikliaujama specialistais ir sveiku protu (69%), negu sumaniais darbuotojais, kurie nėra ir neprivalo būti tos srities specialistais (31%). Suprantama, nes specialistai yra saugumo garantas ir jų atliekami darbai vyksta sklandžiai be nemalonių netikėtumų ir pagal taisykles.

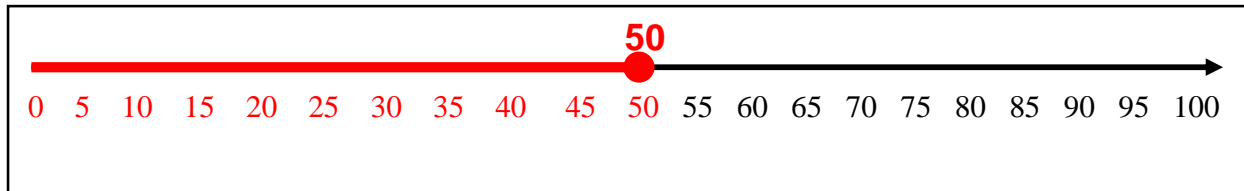
28% respondentų teigia, kad vadovai pesimistiškai žiūri į darbuotojų ambicijas ir gebėjimus vadovauti. Vadovų pesimizmas šiuo atveju atsiranda, todėl, kad jie nenori inovacijų, jie nenori keisti sistemos, kuri jau yra nusistovėjusi, patikima, aiški ir suprantama.

### ***Individualizmo - kolektyvizmo dimensija (IDV)***

Ši dimensija skiria individualias ir kolektyvias šalis. Šalys, kur stiprus individualizmas JAV (91), Australija (90), Didžioji Britanija (89), Olandija (80) yra vertinama autonomija ir nepriklausomybė. Čia yra gerbiamas asmens prioritetas. Šalyse, kur silpnas individualizmas ir stiprus kolektyvizmas t.y. Gvatemala (8), Panama (11), Venesuela (12), Pakistanas (14), Pietų Korėja (18), Vakarų Afrika vertinamas kolektyvizmas, nes asmeninis identitetas yra pagrįstas naryste grupėje.

Pasak, G. Hofstede ir atlikto tyrimo Lietuvos žmonių individualizmo lygis yra 50 (18 pav.), panašus į ispanų (51), austrų (55) nei į kolektyviai mąstančių Gvatemalos ar kitų Afrikos šalių gyventojų požiūriui. Individualizmo - kolektyvizmo matmuo yra kintantis. Kitimą lemia šalies ekonominė situacija t.y. kuo neturtingesnės visomės, ten labiau vyrauja kolektyvizmas - išlikimo būdas laikytis kartu. Sparčiai augančiose šalyse būdingas individualizmas. Kolektyvizmas pasižymi mažose

kompanijose, kur yra stiprūs moraliniai ryšiai. Individualizmas dominuoja didelėse kompanijose ir pirmenybė teikiama „išskaičiavimo“ ryšiams.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### 18 pav. Individualizmo - kolektyvizmo dimensijos indeksas (IDV) Lietuvoje

Šalyse t.y. JAV (91), Australija (90), Didžioji Britanija (89), kurių yra aukštas individualizmo dimensijos indeksas individualizmas pasireiškia per asmenybes pvz., kaip Bilas Geitsas, D. J. Trump'as ir kt. žinomi savame pasaulyje. D.J. Trump'ą žino visi labai gerai, bet ar yra taip gerai žinoma jo kompanija? Iš to seka išvada, kad darbuotojas einantis darbintis į darbą šalyse, kuriose vyrauja aukštas individualizmo dimensijos indeksas privalo interviu pokalbyje akcentuoti: „aš“ pakeisiu jūsų darbo sistemą, „aš“ nustatysiu naujus tikslus. Tokiu atveju gauti darbą JAV (91) tikimybė yra didesnė. Atrodo, tik smulkmena, tačiau ją privalu žinoti.

Versle šiuos niuansus taip pat būtina žinoti. Įsivaizduokime, yra sudaroma žmonių grupė ir JAV kompanijos darbuotojas yra paskiriamas metams atlikti tam tikrą užduotį į Gvatemalą. Komandą sudaro JAV darbuotojas ir du Gvatemalos gyventojai. Po dviejų mėnesių yra pateikiami darbo rezultatai, kurie pasak JAV darbuotojo, yra tokie aukšti dėka jo didelio darbo indelio. Kas tokiu atveju įvyksta? Automatiškai kiti du komandos dalyviai jaučiasi neįvertinti, vėliau stengiasi visais įmanomais būdais trukdyti menamam „lyderiui“, krenta darbo grupės našumas, blokuojamas kelias į galutinį rezultatą. Tolimesnis efektyvus darbas jau neįmanomas. Suprantama, iš šalies vertinant, mes kaltu laikysime JAV pilietį. Tačiau kartais tokie dalykai vyksta „nepiktybiškai“ dėl skirtingo požiūrio, auklėjimo, supratimo. Individualistinėse visuomenėse vaikai mokomi būti nepriklausomi, skirtingai nei kolektyvinėse visuomenėse, kur vaikas yra mokomas priklausyti tam tikrai grupei ir privalo išlaikyti artimus ryšius su ja.

**Tyrimo duomenys pagal individualizmo - kolektyvizmo dimensijos indeksą (IDV) Lietuvoje**

Žemas IDV		Aukštas IDV	
Darbuotojai veikia paisydami grupės	<b>67%</b>	Darbuotojai veikia paisydami savų interesų, kurie atitinkamai organizuojant darbą sutampa su darbdavio interesais	<b>33%</b>
Šeimyniniai ryšiai samdant darbuotoją - privalumas	<b>45%</b>	Samdymas ir kėlimas pareigose priklauso nuo darbuotojo gabumų ir kompanijos taisyklių	<b>55%</b>
Darbdavio ir darbuotojo santykiai paremti morale ir primena santykius tarp šeimos narių	<b>42%</b>	Darbdavio ir darbuotojo santykiai yra verslo sandėris darbo rinkoje	<b>58%</b>
Darbuotojo išsipareigojimai organizacijai menki	<b>21%</b>	Darbuotojo išsipareigojimai organizacijai dideli	<b>79%</b>
Prastai atliekančiam darbą skiriama kita užduotis	<b>56%</b>	Prastai atliekantis darbą atleidžiamas	<b>44%</b>
Organizacinė sėkmė susijusi su informacijos dalijimusi, viešu išsipareigojimu ir sąjungų steigimu	<b>76%</b>	Organizacinė sėkmė susijusi su informacijos slėpimu, viešų išsipareigojimų bei sąjungų vengimu	<b>24 %</b>
Mažiau kontroliuojamas darbas ir darbo sąlygos, trumpesnės darbo valandos	<b>71%</b>	Daugiau kontroliuojamas darbas ir darbo sąlygos, ilgesnės darbo valandos	<b>29%</b>
Versle asmeniniams santykiams teikiama pirmenybė tikslų ir kompanijos atžvilgiu	<b>18%</b>	Versle pirmenybė teikiama tikslams ir kompanijai, o tik po to eina žmogiškieji faktoriai	<b>82%</b>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

Kaip ir minėta, Lietuvos individualizmo - kolektyvizmo dimensijos indeksas yra 50. 23 lentelėje matyti, kad respondentai tolygiai rinkosi atsakymus. Kolektyvizmą daugiau atspindi, tai kad darbuotojai veikia paisydami grupinio darbo (67%), mielai dalijasi informacija (76%) bei pritaria mažiau kontroliuojamam darbui ir trumpesnėms darbo valandoms (71%). Didesnis individualizmas pasireiškia per didelį darbuotojų išsipareigojimą kompanijai (79%) ir per pirmenybę teikiamą tikslams, kompanijai, o tik po to žmogiškiems faktoriams (82%).

Šeimyniniai ryšiai samdant darbuotoją privalumas yra net 42% respondentams. Toks požiūris yra Lietuvoje nusistovėjęs ir išlikęs iš anksčiau, nes posakis „Lietuva švogerių kraštas“ visi puikiai žinome. 56% respondentų nuomonę yra pakeitę ar yra naujos kartos, naujos mąstysenos darbuotojų ir jie mano, kad samdymas ir pakėlimas pareigose priklauso nuo darbuotojo gabumų ir kompanijos taisyklių.

### ***Vyriškumo - moteriškumo dimensija (MAS)***

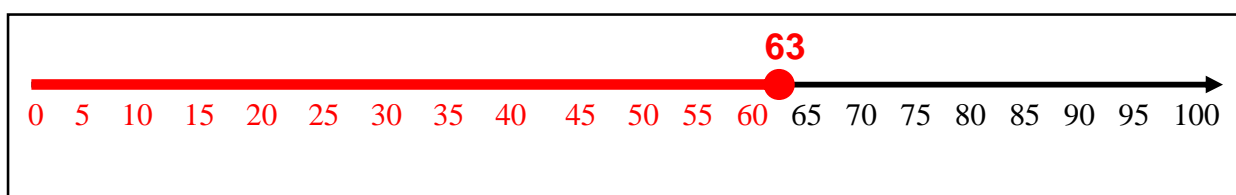
Šis indeksas nenusako ko daugiau gyvena vienoje ar kitoje šalyje: vyrų ar moterų? Šis indeksas apibūdina, ką visuomenės nariai labiau akcentuoja: atkaklumą ir darbo tikslus ar globą bei asmeninius santykius.

Vyriškumo balas, pasak, G. Hofstede Lietuvoje sudarytų 65. Panašus šios dimensijos indeksas kaip ir atliktame tyrime - 63 (19 pav.). Lietuvoje vyrauja gana aukštas vyriškumo dimensijos indeksas ir tai nusako kokio elgesio galima tikėtis iš didesnės visuomenės dalies.

Lietuvos vyriškumo - moteriškumo dimensijos indeksas yra artimas tokioms šalims kaip Didžioji Britanija, Vokietija (66), JAV (61). Labai aukštas vyriškumo (MAS) indeksas - Japonijoje (95), Austrijoje (79), Italijoje (70). Skirtingai žemas šis vyriškumo dimensijos indeksas yra Švedijoje (5), Norvegijoje (8), Olandijoje (14), Danijoje (16). Savaime suprantama moteris vadovė tokioje šalyje kaip Švedija (5) yra normalus reiškinys, tačiau šiai vadovei atvykus į Japoniją (95) verslo reikalais, kur vadovujančių pagrindą sudaro vyrai gali būti gana sunku įrodyti, kad gera vadove gali būti moteris.

Šalyse, kur labai ryški moteriškumo charakteristika, parodo, kad darbuotojai tarpasmeniniuose ir darbinuose santykiuose akcentuoja kuklumą, neišsiskyrimą tiek savo elgesiu, tiek rezultatais. Pavaldiniai nemėgsta akcentuoti savo pasiekimų vadovų akivaizdoje, nes egzistuoja tikėjimas, kad jie bus pastebėti darbo metu. Tikimasi, kad konfliktai bus sprendžiami kompromiso ir derybų būdu. Suprantama, vyriškai charakteristikai būdingi visai skirtingi dalykai, kur yra priimtina „kova už būvį“, „laimi geriausias“.

Primenama, kad ši dimensija nekalba apie lygias tiek vyrų, tiek moterų teises. Tai yra kalbama apie nusistovėjusį kultūros požiūrį.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### **19 pav. Vyriškumo - moteriškumo dimensijos indeksas (MAS) Lietuvoje**

Respondentai atsakinėdami anketą rinkosi aukštesnį arba aukštą vyriškumo dimensijos indeksą turinčius atsakymus. 87% respondentų žymėjo, kad darbo reikšmė yra saugumas, užmokestis ir įdomus darbas. Suprantama, darbo užmokestis yra vienas iš universaliausių veiksnių, suteikiantis saugumo ir

tikrumo šiandiena ir rytdiena jausmą. Tačiau, kartu su šiuo veiksmu atsiranda ir abipusė konkurencija (67%), įtampa darbe (88%), pirmenybė teikiama didesniai atlyginimui (82%).

Gal būt dėl šios priežasties Lietuvoje vyrauja aukštas vyriškumo dimensijos indeksas, kad didelis procentas t.y. net 75% vadovaujančius postus užima vyrai ir tokį atsakymų procentą nulėmė visuomenės suformuota nuomonė.

24 lentelė

### Tyrimo duomenys pagal vyriškumo - moteriškumo dimensijos indeksą (MAS) Lietuvoje

Žemas MAS		Aukštas MAS	
Dirbame tam, kad gyventume	85%	Gyvename tam, kad dirbtume	15%
Pabrėžiama lygybė, solidarumas ir darbinio gyvenimo kokybė	33%	Pabrėžiama abipusė konkurencija, teisingumas ir darbo atlikimas	67%
Vadovaujančios moterys pirmenybę teikia šeimai ir prie to pritaiko savo karjerą	38%	Vadovaujančios moterys pirmenybę teikia karjerai ir prie to derina savo šeimą	62%
Vykę vadovai yra tie, kurie turi ir vyriškų, ir moteriškų charakteristikų	71%	Vykę vadovai yra tie, kuriems būdingos tik vyriškos charakteristikos	29%
Mažesnė įtampa darbe	12%	Didesnė įtampa darbe	88%
Pirmenybė teikiama trumpesnėms darbo valandoms	18%	Pirmenybė teikiama didesniai atlyginimui	82%
Darbo reikšmė darbuotojams: santyčiai ir darbo sąlygos	13%	Darbo reikšmė darbuotojams: saugumas, užmokestis ir įdomus darbas	87%
Vadovaujančiuose postuose daugiau moterų	26%	Vadovaujančiuose postuose daugiau vyrų	74%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

Taipogi renkantis motyvacijos sistemą reikia atsižvelgti į tai ar šalis turi daugiau moteriškos ar vyriškos charakteristikos. Prisimenant, respondentų sudarytą labiausiai pasirenkamų motyvacijų penketuką, kurį sudaro užmokesčio padidinimas (81%), premija (79%), pakėlimas pareigose (77%), siuntimas į įvairius seminarus, tobulintis ir stažuotis (73%) ir kelti kvalifikaciją (64%), matyti, kad respondentus dažniausiai motyvuoja piniginės motyvacijos.

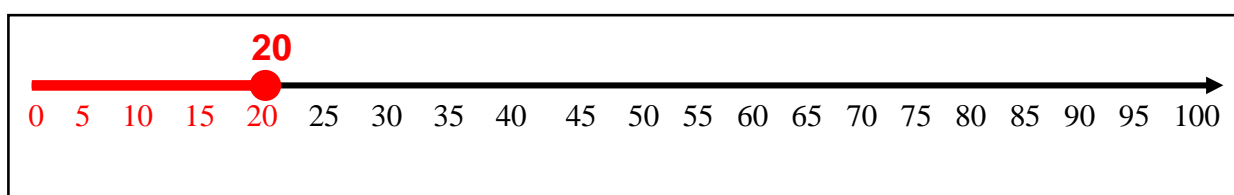
Nesant galimybei, vadovui rinktis piniginių motyvacijų, išeitis yra - nepiniginės, tokios kaip, vadovo pagyrimas už gerai ir laiku atliktą darbą, pirmenybė pasirinkti atostogų laiką, papildoma diena už pasiektus aukštus darbo rezultatus. Tačiau privalu suprasti, kad pastarosios motyvacijos formas bus priimtinos aukštą moteriškumo dimensijos indeksą turinčioms šalims. Tačiau, kur vyrauja aukštas vyriškumo dimensijos indeksas tai gali nepasiteisinti. Nes vyriškose visuomenėse iš vyrų tikimasi, kad jie kovos, sieks, uždirbs.

### ***Ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos dimensija (LTO)***

Ši dimensija nusako kaip greitai visuomenės nariai tikisi rezultatų. Lietuvos ilgalaikės orientacijos dimensijos indeksas yra labai žemas, t.y. 20 (20 pav.), labai skirtingai nei Kinijos (118), Honkongo (96), Japonijos (80). Iš rezultatų matyti, kad tolimų tikslų siekia Rytų Azijos šalys.

Rytų Azijos žmonės siekia tolimų tikslų, jie taupo pinigus ir jei reikia, kuria taisykles pvz., kinai, kurie prieš 40 metų ėmėsi vieno vaiko šeimai politikos. Tai buvo didžiulis pokytis šalyje.

Matoma, kad ilgą orientacijos dimensijos indeksą pasireiškia šalyse, kur yra ilga istorija, labai stipriai išreikštos tradicijos.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

### **20 pav. Ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos dimensijos indeksas (LTO) Lietuvoje**

Trumpalaikių tikslų, kaip ir Lietuva, siekiančios šalys yra Didžioji Britanija (25), JAV (29). Šiose šalyse kompanijos domisi ketvirčio rezultatais, pusmečio rezultatais ir nori visiems parodyti, kaip jiems sekėsi per 3 metų mėnesius, tačiau nesigilina ir mažai galvoja apie tolimą ateitį.

25 lentelė

### **Tyrimo duomenys pagal ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos dimensijos indeksą (LTO) Lietuvoje**

<b>Žemas LTO</b>		<b>Aukštas LTO</b>	
Versle svarbūs trumpalaikiai rezultatai	<b>74%</b>	Versle svarbūs ilgalaikiai tikslai	<b>26%</b>
Sukurta sistema planų realizacijos priežiūrai	<b>75%</b>	Orientuojamasi į ryšių užmezgimą	<b>25%</b>
Už plano nevykdymą sumažinamas atlygis ar darbuotojas atleidžiamas	<b>77%</b>	Persvarstomi tikslai ir paskiriami nauji uždaviniai	<b>23%</b>
Žmogaus ekonominę ir socialinę padėtį visuomenėje nulemia jo gabumai	<b>97%</b>	Žmonės turi stengtis gyventi kuo vienodžiau	<b>3%</b>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

Apklausoje dalyvavę respondentai, pagal pasiskirsčiusius procentus 25 lentelėje, rinkosi atsakymus labiau susijusius su trumpalaikiais tikslais. Net 74% respondentų mano, kad versle yra svarbūs trumpalaikiai rezultatai. Konfliktai jau yra užprogramuoti, jeigu versle susiduria trumpalaikės

ir ilgalaikės orientacijos šalys, nes trumpalaikės orientacijos šalims yra svarbu paruošti ataskaitas už savaitę, mėnesį apie atliktus darbus, ko tikrai nereikalauja ir tas nėra būtina ilgos orientacijos šalyse.

Savaime suprantama, iš to seka išvada, kad Lietuva dar labai jauna ir nėra pajėgi spręsti ilgalaikių planų.

### **3.3. Empyrinio tyrimo rezultatų apibendrinimas**

Apibendrinus empyrinio tyrimo duomenis, galima teigti, kad darbo pradžioje iškelta hipotezė pasiteisino. Tarptautinėse kompanijose ir Lietuvos įmonėse egzistuoja konfliktinės situacijos įtakojančios darbo efektyvumą.

Daugiau nei pusę apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, kad kompanijose kyla konfliktai. Pagrindinės priežastys sukeliančios konfliktus tarptautinėse kompanijose, pasak respondentų yra kultūrų skirtumai: skirtingas požiūris į darbą (74%), būdas ir papročiai (67%), atsiradusi konkurencija (41%), skirtingas laiko suvokimas ir planavimas (39%), tradicijos (36%), kalba (32%).

Tarptautinėse kompanijose konfliktams dažnai yra priskiriamas ir nesusikalbėjimas, pašnekovo nesupratimas, klaidingas informacijos perdavimas ar prieštaravimai, atsirandantys susidūrus skirtingiems siekiams, interesams, pažiūroms ir sukeliantys tam tikras emocijas. Taip pat tarptautinėse kompanijose reikia vengti posakių ir patarlių, nes, pvz., Lietuvoje posakis „Vyras kaip ažuolas“, apibūdina stiprų, pasitikintį, nenugalimą vyrą, o posakis išverstas į rusų kalbą skambėtų „kvailas, niekam tikęs vyras“. Taip pat reikia būti atsargiems su humoru.

Savaime suprantama konfliktai neigiamai veikia kompanijos veiklą, mažina apyvartą (12%), krenta kompanijos konkurencingumas (15%), blogina santykius su išorės klientais (17%). Atsiranda nuolatinė darbuotojų kaita (23%) bei neigiamas kompanijos mikroklimatas (31%). Neigiamas kompanijos mikroklimatas (31%) ir nuolatinė darbuotojų kaita (23%), respondentų nuomone, yra vienos iš pagrindinių konflikto pasekmių. Pasak respondentų, esant nuolatiniam konfliktams, sunku yra bendradarbiauti su išorės klientais ir tokiu atveju krenta kompanijos konkurencingumas. Suprantama, neigiamas kompanijos mikroklimatas iššaukia pravaikštas, atsiranda klaidos. Konfliktai taip pat smogia kūrybiškumui, kuris šiai dienai yra vienas iš pagrindinių verslo veiksmų.

Konfliktus yra būtina spręsti. Respondentų manymu geriausiai konfliktai yra sprendžiami naikinant problemas (58%), konfliktu švelninimu (19%) bei bendro aukštesnio tikslo išskėlimu (13%). Nepageidaujamas konfliktų sprendimo būdas yra „Asmenų pakeitimas“ (4%) bei konfliktų ignoravimas (6%).

Apklausoje buvo pateiktas klausimas susijęs su motyvacija, kuri kai kuriais atvejais yra laikytinas konfliktų sprendimo būdas. Suprantama, motyvuoti darbuotojus yra būtina visada.

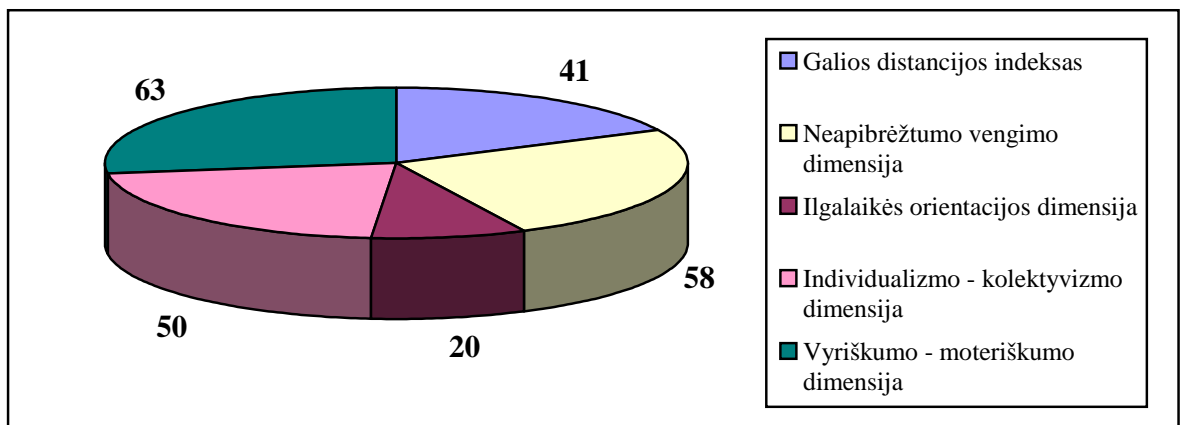
Taisyklingai suplanuota motyvacijos sistema užtikrina darbo efektyvumą, darbuotojų lojalumą, kompanijos sėkmę ir suteikia galimybę slopinti konfliktus.

Kultūriniai skirtumai įtakoja kompanijų sėkmę tarptautinėse kompanijose. Egzistuoja ne vienas pavyzdys, kaip kompanijos su gerai išvystytomis gamybos, pardavimų ar marketingo funkcijomis „suklupo“ dėl nepažinimo ir nepakankamo dėmesio kultūriniais skirtumams tarptautinėje veikloje.

Išsamiau pažinti kultūras leidžia sudarytas G. Hofstede kultūrų klasifikavimo modelis, kuris analizuoja kultūras išskirdamas penkias dimensijas. t.y. galios distancijos (PDI) dimensija, neapibrėžtumo vengimo (UAI) dimensija, individualizmo - kolektyvizmo (IDV) dimensija, vyriškumo - moteriškumo (MAS) dimensija, ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos (LTO) dimensija. Dėka šių dimensijų kultūra yra nagrinėjama „plačiaja prasme“, kuri apima grupės vertybes, ritualus, normas bei įtakoja tikrovės suvokimą ir vertinimą, nulemia konkrečios grupės sprendimus, veiksmus. Kultūra „plačiaja prasme“ atstovauja giluminius grupės, kompanijos, visuomenės procesus, kurie nėra pastebimi iš karto, tačiau labai stipriai įtakoja verslo pasaulį.

Tarp ištirtų G. Hofstede šalių Lietuvos dar nėra. Viešėdamas Lietuvoje mokslininkas aptarė bei nustatė dimensijas, kurios yra būdingos Lietuvai, tačiau tai nebuvo visiškai išsamus ir galutinis tyrimas.

Todėl remiantis G. Hofstede kultūrų klasifikavimo modeliu buvo atliktas tyrimas Lietuvoje ir nustatyti mūsų šalies kultūriniai matmenys (21 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal trimo duomenis.

### 21 pav. Lietuvos kultūriniai matmenys

Interpretuojant duomenys matyti, kad Lietuvoje yra vidutinė galios distancija 41, vidutinis polinkis į kolektyvizmą - individualizmą 50. Tačiau pasireiškia didelis neapibrėžtumo vengimas 58 bei ryškus vyriškumas 63. Trumpalaikė orientacija 20. Šie duomenys, mums leidžia giliau išanalizuoti



kultūrinius skirtumus tarp Lietuvos ir kitų šalių. Remiantis nustatytais koeficientais ir žinant kitų šalių koeficientus bei lyginant juos, galime tiksliau ir plačiau pažvelgti į mus dominančios šalies kultūrinius skirtumus. Iš anksto žinodami mus laukiančios rinkos ypatumus, galima sudaryti sistemą būtent tai rinkos daliai, kuri jeigu nepašalins, tai leis sumažinti konfliktų tikimybę, o tai savo ruožtu padidins kompanijų produktyvumą ar net nulems jų sėkmę.

Anketinio tyrimo metodikoje buvo pateikti du klausimai, atskleidžiantys respondentų susidomėjimą G. Hofstedu. Į klausimą „Ar esate girdėjęs (-usi) apie G. Hofstedą?“ , „Taip“ atsakė tik 7% apklausoje dalyvavusių respondentų. Tačiau ir pildydami respondentai nesidomėjo apie šį mokslininką, nors buvo pateikta nuoroda apie jo atliktus tyrimus, nes į klausimą „Ar pildydamas (-ama) šią anketą pasidomėjote apie G. Hofstede ir jo tyrimą? tik 3% rinkosi atsakymą „Taip“.

### **3.4. Tarptautinių kompanijų Lietuvoje konfliktų valdymo teorinis modelis**

Dažnai kompanijos plėsdamos verslą naujose rinkose remiasi tik bendriniais supratimais apie jų šalis, žmones, papročius nesigilindami giliau į kitus kultūrinius aspektus. Toks, gana atmestinas požiūris, vėliau iššaukia įvairias problemas, sukelia konfliktus reikalaujančius daug investicinių resursų ateityje, kurie ne visada atsiperka. Kompanijoms tokiu atveju tenka kreiptis į rinkų tyrėjus, kad nustatytų konfliktus sukeliančias priežastis.

Suformuluotas tarptautinių kompanijų Lietuvoje konfliktų valdymo teorinis modelis leidžia apsaugoti kompanijas nuo neapgalvoto įėjimo į rinką, savaime suprantama, taip apsaugant ir investicines kompanijos lėšas, kad jos dėl rinkos nepažinimo ar visiškai netinkamos strategijos būtų netikslingai panaudotos. Šis modelis gali padėti ne tik numatyti konflikto priežastis, bet ir leisti geriau suprasti produkto pozicionavimą rinkoje.

Modelis buvo sudarytas remiantis teorija, empirinio tyrimo rezultatais bei G. Hofstede metodika ir šio mokslininko atliktais tyrimais kitose šalyse. Visas modelis susideda iš penkių tarpusavyje susijusių dalių. Visų penkių dalių visuma mums leidžia pažinti tos šalies kultūrą, nusistovėjusias vertybes, normas bei ritualus, požiūrius į vienus ar kitus dalykus ir visa kita, kas nėra pastebima iš karto.

Modelių lentelių viduryje yra nurodytas Lietuvos indeksas atitinkantis tam tikrai dimensijai, kuris yra gautas empirinio tyrimo metu. Dominančių šalių kultūrų matmenys, nustatyti G. Hofstede yra pateikti 26 lentelėje.

Taigi, pasirinkus šalį, kuri mums imponuoja, nusistatome, kurioje modelio pusėje ji yra. Tokiu būdu išsirenkame savybes, kurios yra vengtinios ar priimtos iš kiekvienos dimensijos atskirai. Sudėjus

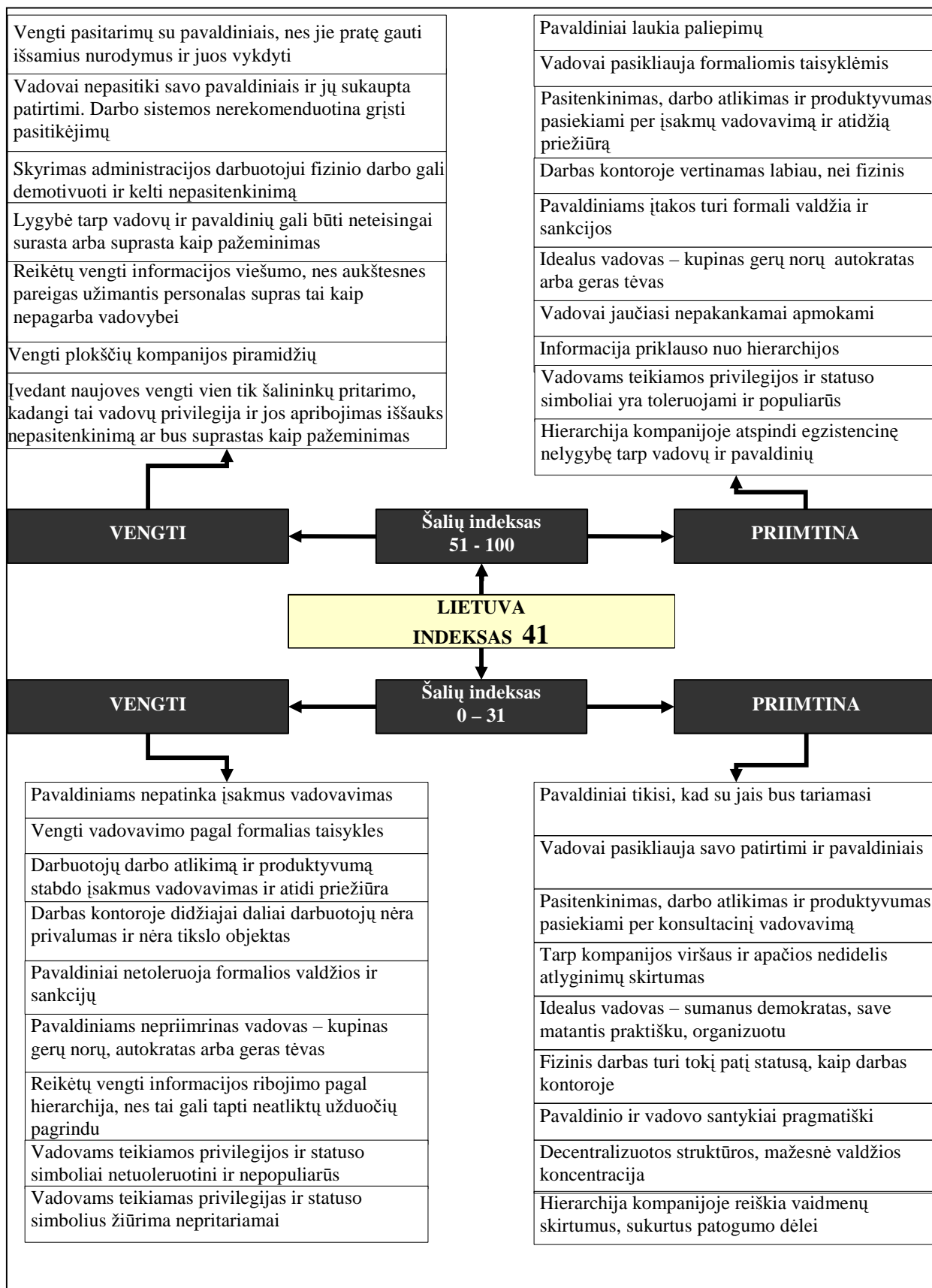
visas gautas savybes, gauname bendrą vaizdą tos šalies kurioje norime vykdyti veiklą. Modelis suteiks pakankamai išsamią informaciją, kuri bus ženkliai tikslesnė negu turėta iki šiol.

26 lentelė

### G.Hofstede ištirtų šalių kultūros matmenys

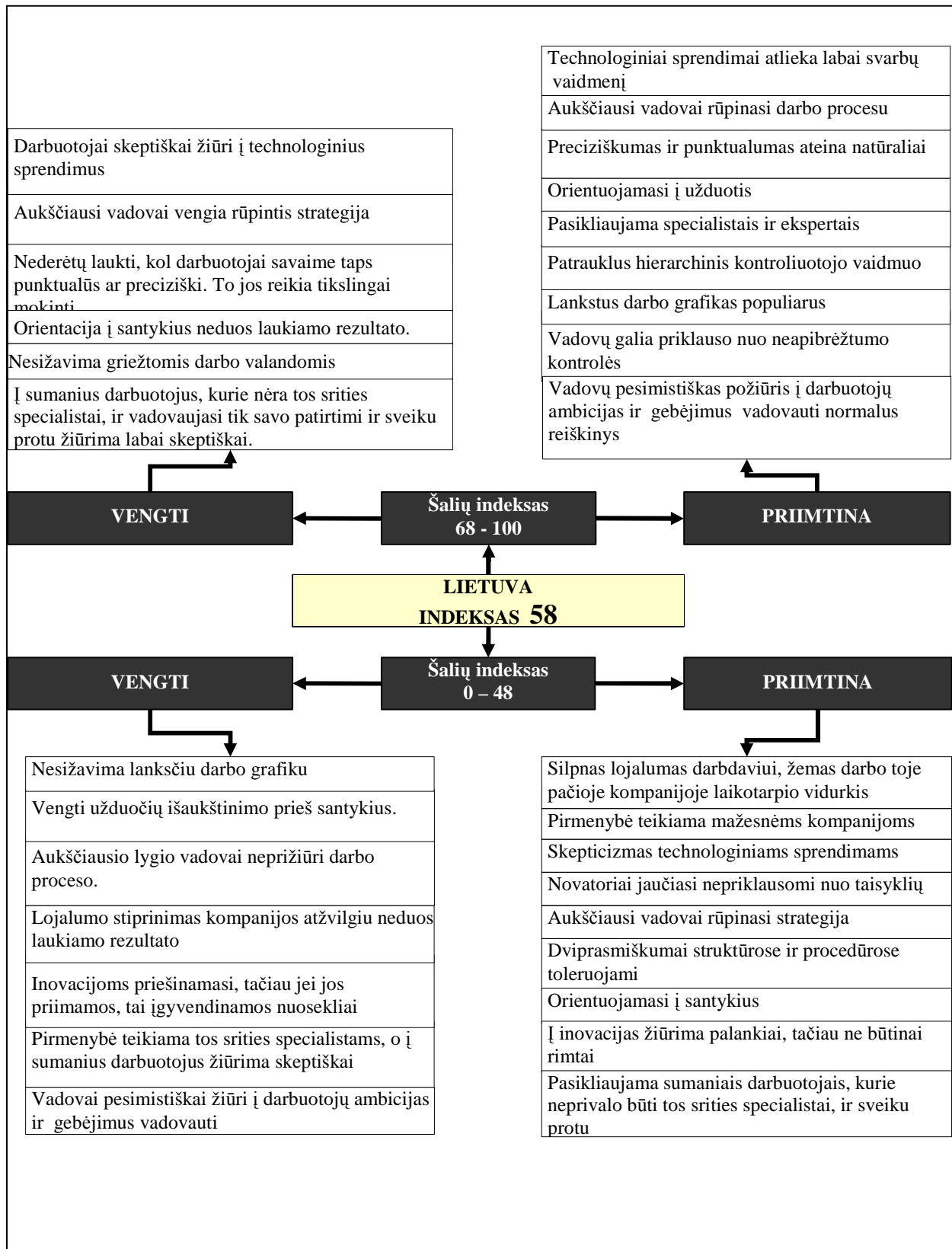
<b>Galios distancijos matmenys (PDI)</b>
Malaizija (100); Gvatemala, Panama (95); Filipinai (94); Meksika Venesuela (81); Arabų šalys (80); Ekvadoras, Indonezija (78); Indija, Vakarų Afrika (77); Jugoslavija (76); Singapūras (74); Brazilija (69); Prancūzija, Honkongas (68); Kolumbija (67); Salvadoras, Turkija (66); Belgija (65); Rytų Afrika, Peru, Tailandas (64); Čilė, Portugalija (63); Urugvajus (61); Graikija, Pietų Korėja (60); Iranas, Taivanas (58); Ispanija (57); Pakistanas (55); Japonija (54), Italija (50); Argentina, Pietų Afrika (49); Jamaika (45); JAV (40); Kanada (39); Olandija (38); Australija (36); Kosta Rika, Vokietija, Didžioji Britanija (35); Šveicarija (34); Suomija (33); Norvegija, Švedija (31); Airija (28); Naujoji Zelandija (22); Danija (18); Izraelis (13);
<b>Neapibrėžtumo vengimo dimensijos matmenys (UAI)</b>
Graikija (112); Portugalija (104); Gvatemala (101); Urugvajus (100); Belgija, Salvadoras (94); Japonija (92); Jugoslavija (88); Peru (87); Ispanija, Argentina, Panama, Prancūzija, Čilė, Kosta Rika (86); Turkija, Pietų Korėja (85); Meksika (82); Izraelis (81); Kolumbija (80); Venesuela, Brazilija (76); Italija (75); Pakistanas (70); Austrija (63); Taivanas (69); Arabų šalys (68); Ekvadoras (67); Vokietija (65); Tailandas (64); Iranas, Suomija (59); Šveicarija (58); Vakarų Afrika (54); Olandija (53); Rytų Afrika (52); Australija (51); Norvegija (50); Pietų Afrika, Naujoji Zelandija (49); Indonezija, Kanada (48); JAV (46); Filipinai (44); Indija (40); Malaizija (36); Didžioji Britanija, Airija (35); Honkongas, Švedija (29); Danija (23); Jamaika (13); Singapūras (8)
<b>Individualizmo - kolektyvizmo dimensijos matmenys (IDV)</b>
JAV (91); Australija (90); Didžioji Britanija (89); Kanada, Olandija (80); Naujoji Zelandija (79); Italija (76); Belgija (75); Danija (74); Švedija, Prancūzija (71); Airija (70); Norvegija (69); Šveicarija (68); Vokietija (67); Pietų Afrika (65); Suomija (63); Austrija (55); Izraelis (54); Ispanija (51); Indija (48); Japonija, Argentina (46); Iranas (41); Jamaika (39); Brazilija, Arabų šalys (38); Turkija (37); Urugvajus (36); Graikija (35); Filipinai (32); Meksika (30); Jugoslavija, Portugalija, Rytų Afrika (27); Malaizija (26); Honkongas (25); Čilė (23); Singapūras, Tailandas, Vakarų Afrika (20); Salvadoras (19); Pietų Korėja (18); Taivanas (17); Peru (16); Kosta Rika (15); Pakistanas, Indonezija (14); Kolumbija (13); Venesuela (12); Panama (11); Ekvadoras, Gvatemala (8)
<b>Vyriškumo - moteriškumo dimensijos matmenys (MAS)</b>
Japonija (95); Austrija (79); Venesuela (73); Italija, Šveicarija (70); Meksika (69); Airija, Jamaika (68); Didžioji Britanija, Vokietija (66); Filipinai, Kolumbija (64); Ekvadoras (63); JAV (61); Australija (61); Naujoji Zelandija (58); Graikija, Honkongas (57); Argentina, Indija (56); Belgija (54); Arabų šalys (53); Kanada (52); Malaizija, Pakistanas (50); Brazilija (49); Singapūras (48); Izraelis (47); Indonezija, Vakarų Afrika (46); Turkija, Taivanas (45); Panama (44); Iranas, Prancūzija (43); Ispanija, Peru (42); Rytų Afrika (41); Pietų Korėja (39); Urugvajus (38); Gvatemala (37); Tailandas (34); Portugalija (31); Čilė (28); Suomija (26); Jugoslavija, Kosta Rika (21); Danija (16); Olandija (14); Norvegija (8); Švedija (5)
<b>Ilgalaikės- trumpalaikės orientacijos dimensijos matmenys (LTO)</b>
Kinija (118); Honkongas (96); Taivanas (87); Japonija (80); Pietų Korėja (75); Brazilija (65); Indija (61); Tailandas (56); Singapūras (48); Olandija (44); Bangladešas (40); Švedija (33); Lenkija (32); Vokietija, Australija (31); Naujoji Zelandija (30); JAV (29); Didžioji Britanija, Zimbabvė (25); Kanada (23); Filipinai (19); Nigerija (16); Pakistanas (00)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal PRUSKUS, V. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba, 2003.



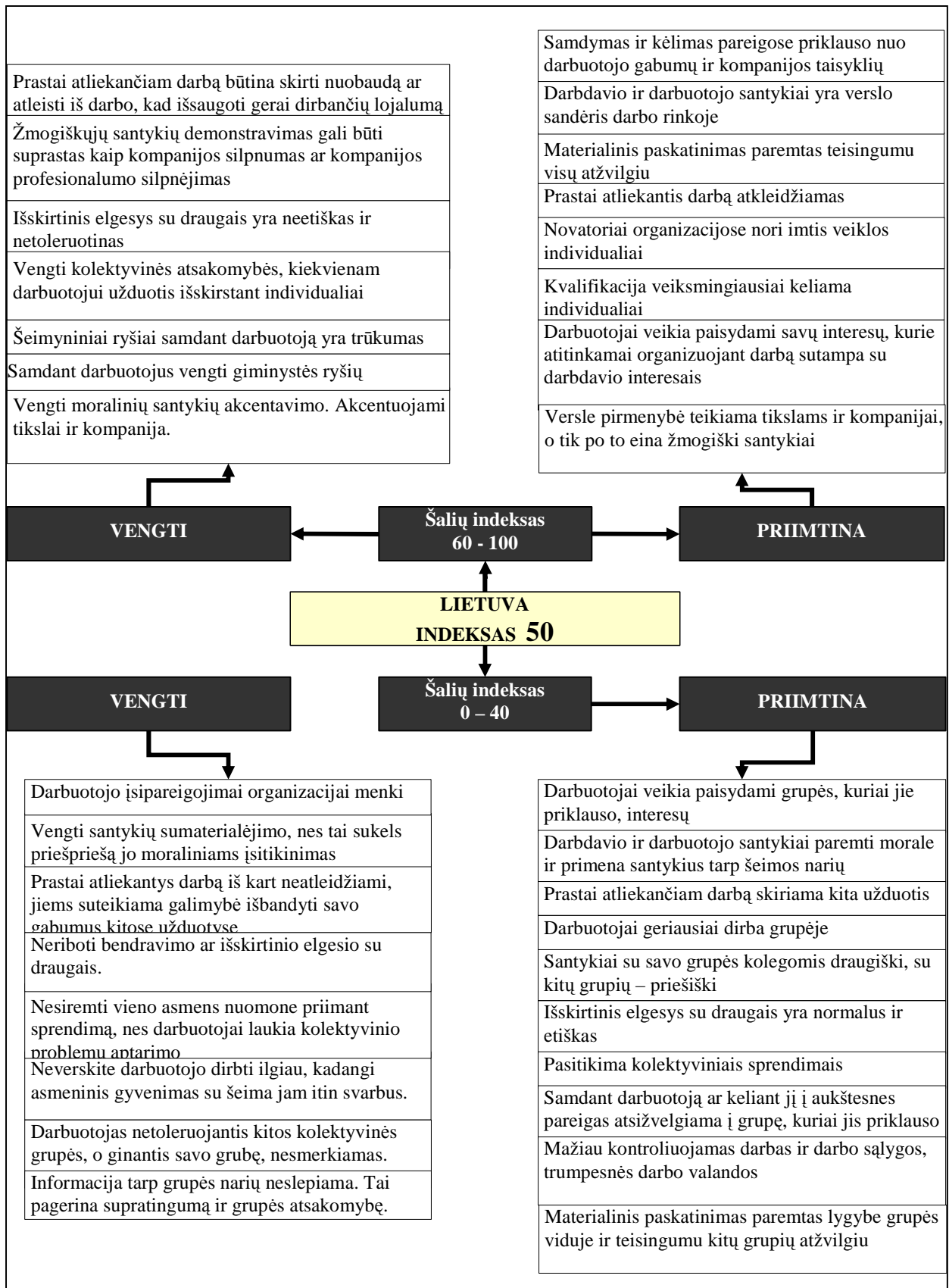
Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

**22 pav. Galios distancijos modelis**



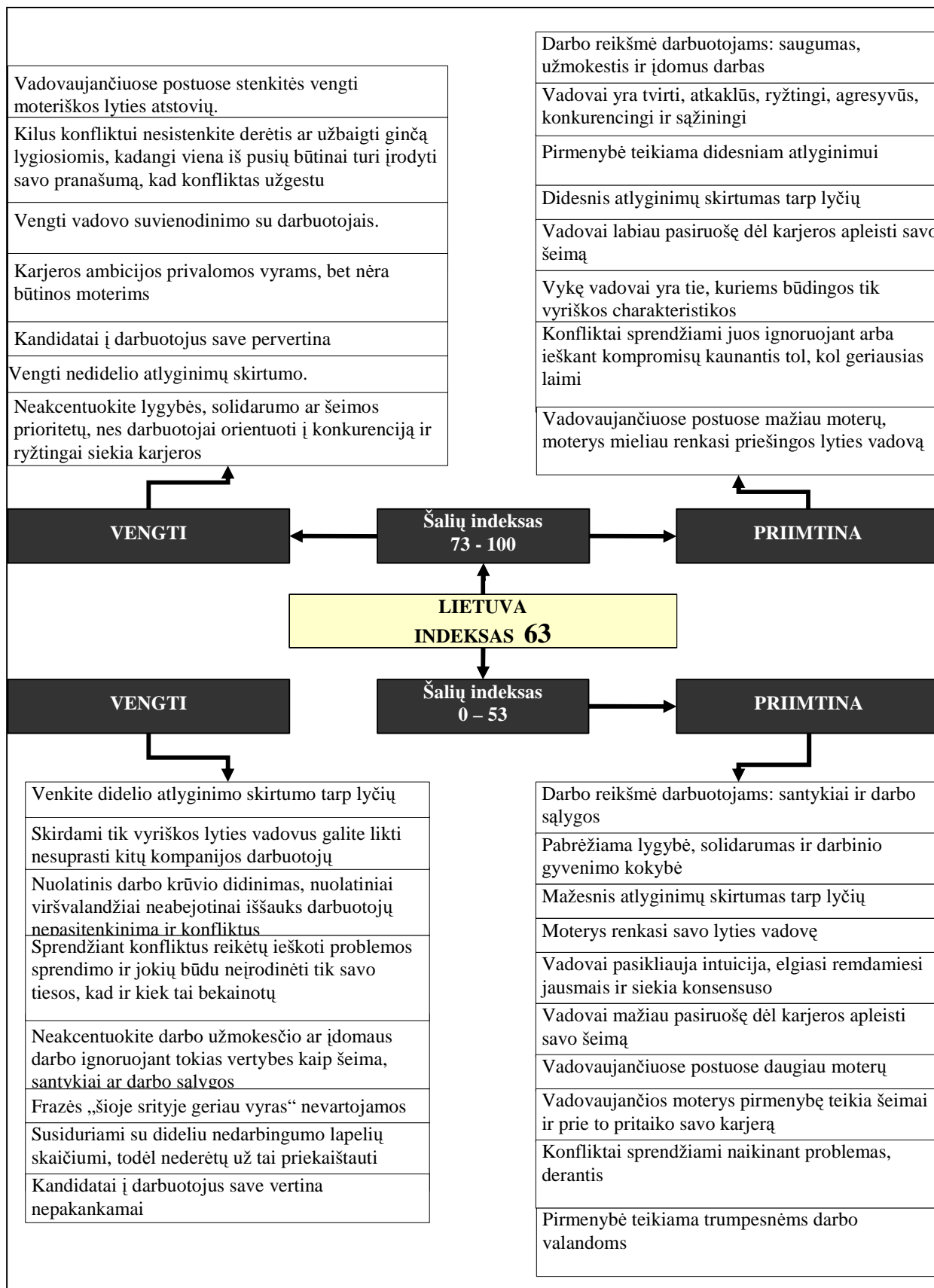
Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

**23 pav. Neapibrėžtumo vengimo modelis**



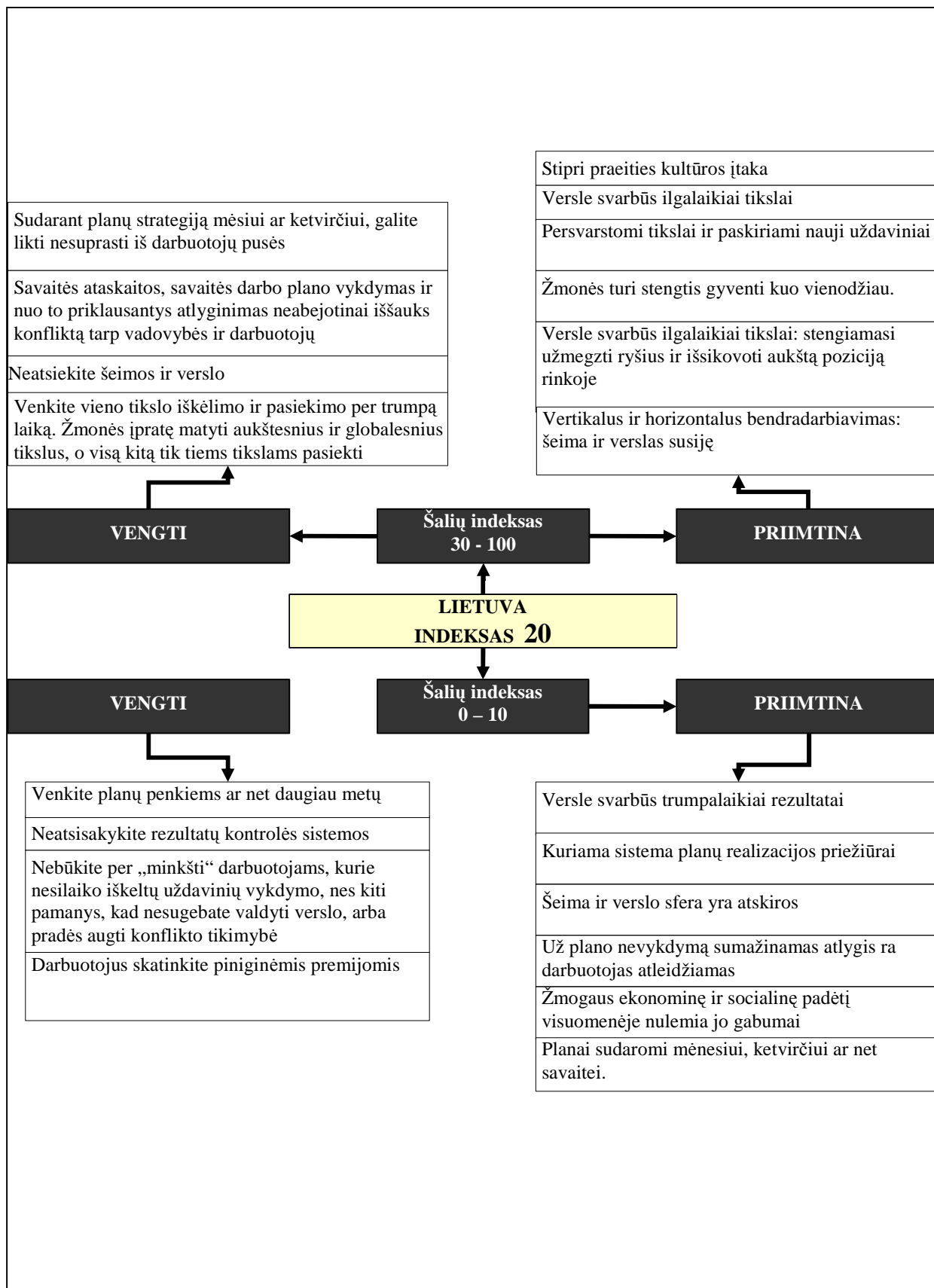
Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

**24 pav. Individualizmo - kolektyvizmo modelis**



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

**25 pav. Vyriškumo - moteriškumo modelis**



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis.

**26 pav. Ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos modelis**

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

### Išvados:

1. Konfliktas yra priešingų interesų, požiūrių susidūrimas, kai kito žmogaus ar grupės pozicija kuriuo nors klausimu yra visiškai atmetama bei laikoma kliūtimi tolimesnei veiklai. Tai sukelia tam tikras emocijas, pvz. pyktį, nuoskaudą, baimę neigiamai veikiančias darbo procesą. Tokio pobūdžio emocijos jaudina žmones, skatina juos tarpusavio kovai. Kiekviena konfliktuojanti pusė tariasi esanti teisi, todėl energingai gina savo interesus.
2. Daugiau nei pusė (54%) apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, kad konfliktai yra neišvengiamas reiškinys kompanijoje.
3. Kompanijose kylantys konfliktai, pasak respondentų, neigiamai veikia kompanijos veiklą - mažina apyvartą (12%), krenta kompanijos konkurencingumas (15%), blogina santykius su išorės klientais (17%). Atsiranda nuolatinė darbuotojų kaita (23%) bei neigiamas kompanijos mikroklimatas (31%).
4. Konfliktai tarptautinėse kompanijose - sritis, kuri yra mažai analizuojama, nors šiai dienai tai labai aktualu, kadangi vietinės rinkos darosi maža ir verslininkams tenka verslus plėsti į „tarptautinius vandenis“. Tačiau neužtenka išsirinkti šalį, kuri imponuoja Tavo verslui, gerai išsianalizuoti rinką. Privalu gerai susipažinti su tos šalies kultūra, papročiais, tikėjimu. Suprasti tos šalies bendravimo ypatumus, požiūrį į darbą, laiko pasiskirstymus, manieras, humorą.
5. Konfliktus tarptautinėse kompanijose, pasak respondentų, labiausiai įtakoja skirtingas požiūris į darbą (74%), būdas ir papročiai (67%). Sekančiai pasiskirsto: konkurencija (41%), laiko suvokimas ir planavimas (39%), tradicijos (36%). Kalba (32%), pasak respondentų, jau nėra toks stiprus kultūros skirtumų faktorius šiame mokslo ir technikos amžiuje.
6. Išsamiau pažinti kultūras leidžia sudarytas G. Hofstede kultūrų klasifikavimo modelis, kuris analizuoja kultūras išskirdamas penkias dimensijas. Dėka šių dimensijų kultūra yra nagrinėjama „plačiąja prasme“, kuri apima grupės vertybes, ritualus, normas bei įtakoja tikrovės suvokimą ir vertinimą, nulemia konkrečios grupės sprendimus, veiksmus. Kultūra „plačiąja prasme“ atstovauja giluminius grupės, kompanijos, visuomenės procesus, kurie nėra pastebimi iš karto, tačiau labai stipriai įtakoja verslo pasaulį



7. Remiantis G. Hofstede metodika ir atliktu empiriniu tyrimu galima teigti, kad Lietuvoje yra vidutinė galios distancija 41, vidutinis polinkis į kolektyvizmą-individualizmą 50. Didelis neapibrėžtumo vengimas indeksas 58 bei ryškus vyriškumas 63. Trumpalaikė orientacija 20.

### **Pasiūlymai:**

Vadovautis suformuotu tarptautinių kompanijų Lietuvoje konfliktų valdymo teoriniu modeliu, kuris leidžia apsaugoti kompanijas nuo neapgalvoto įėjimo į rinką, savaime suprantama, taip apsaugant ir investicines kompanijos lėšas, kad jos dėl rinkos nepažinimo ar visiškai netinkamos strategijos būtų netikslingai panaudotos.

Remiantis nustatytais Lietuvos koeficientais ir žinant kitų šalių koeficientus bei lyginant juos, galime tiksliau ir plačiau pažvelgti į mus dominančios šalies kultūrinius skirtumus. Iš anksto žinodami mus laukiančios rinkos ypatumus, galima sudaryti sistemą būtent tai rinkos daliai, kuri jeigu nepašalins, tai leis sumažinti konfliktų tikimybę, o tai savo ruožtu padidins kompanijų produktyvumą ar net nulems jų sėkmę.

Svarbu suprasti, kad kultūros susiduria, bet jos nesiderina. Kiekviena kultūra skirtinga. Kultūrų susidūrimai nėra lengvi ir jų nepažinimas sukelia konfliktines situacijas, kada mažiausiai yra tikimasi konfliktų.

Motiejūnaitė, Laura. (2009) Conflicts Ruling in the Multinational Companies. MBA Graduation Paper. Kaunas:Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 103 p.

## SUMMARY

International business became a phenomenon of the civilisation at the end of the 20<sup>th</sup> century, without it none of the bigger companies both abroad and in Lithuania can imagine their business. Successful participation in international market can provide excellent opportunities to take advantage of all the advantages thereof: larger market for the production and services, new ideas, better quality of life, smaller capital and labour output, qualified human resources. On the other hand, it encourages undertaking also bigger risk of investments, high level competitiveness and etc.

Both national and international business faces smaller or bigger drawbacks. That is quite simple and obvious: smaller companies have smaller problems, bigger companies have bigger problems. One of the main and most important problems, having significant influence on the capacity of work comes from conflicts.

Despite the reality, conflicts constitute an inseparable part of the company; therefore, the attitude towards conflicts is very important: how the company reacts to them, what conflict solving solutions are selected, what attempts are made to avoid conflict situations. Therefore, to have successful business, it must be understood, that the possibilities of the conflict to develop are directly related to the ability of solving it and managing conflict situations. Nevertheless, that is not an easy task, it is especially difficult to control conflicts in international companies, where culture differences, language barriers are faced, one or several values are understood differently, different stereotypes prevail, the problem of different motivation arises and so on.

In the literature of both Lithuanian and foreign authors conflicts and their management are analysed, but it is very difficult to find theory or researches analysing international conflicts. International conflicts belong to the field which is rarely analysed, even though today this issue is very relevant, since the local market becomes too small and businessmen have to expand into “international waters”. Nevertheless, it is not enough to choose a country, which impresses your business and perform a thorough analysis of the market. It is necessary to get well acquainted with the culture, traditions and beliefs of that country. As well as understanding the characteristics of communication in that country, attitude towards work, time allocations, manners, humour. The latter factors, which are rarely thought

of, have negative influence upon the activity of the company, decrease the efficiency of work and cause conflicts.

The initiator of analysing the culture differences, who performed one of the widest and most exhaustive works in the intercultural field, was Dutch sociologist of culture and business field G. Hofstede, who formulated five dimensions. Based on these five dimensions the cultural characteristics of Lithuania are determined and in accordance with culture classification model of G. Hofstede the questionnaire research methodology was created, with the help of which international companies as well as the causes influencing conflicts were analysed.

***Object of the research.*** Conflicts Ruling in the Multinational Companies

***Period of the research.*** The research was performed during 20 April – 4 May, 2009.

***Volume of the thesis.*** The thesis contains 103 pages, 26 tables, 26 figures and 61 references.

## LITERATŪRA

1. ADAMONIENĖ, Rūta; SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2002) *Personalo valdymas*. Kauno technologijos universitetas. 135 p. ISBN 9955-09-322-6.
2. ANDRIJAUSKAITĖ, Vilma. (2002) Kaip suvaldyti besiblaškantį laivą. Iš *Vadovas ir pasaulis* [interaktyvus]. Nr. 7-8. *Verklas.banga.lt*, Liepa - Rugsjūtis [žiūrėta 2008 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verklas.banga.lt/lt/leidinys.full/3d89f727e0881>>.
3. BARVYDAITIENĖ, Violeta.; KASIULIS, Juozas. (2001) *Vadovavimo psichologija*. Kauno technologijos universitetas. 327 p. ISBN 9955-09-078-2.
4. BAGDONAS, Eugenijus; KAZLAUSKIENĖ, Eglė. (2002) *Verslo pradmenys*. Kaunas: Technologija. 342 p. ISBN 9955-09-257-2.
5. BUTKUS, F. Saulius. (2007) *Vadyba*. Vilnius: Technika. 199 p. ISBN 978-9955-28-082-8.
6. C APPLEBY, Robert. (2003) *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Spindulys. 488 p. ISBN 9986-745-63-2.
7. CLIFFORD, Stephanie. (2006) Communication 101. Iš *Daily resource for Entrepreneurous* [interaktyvus]. *Inc.com*, November [žiūrėta 2008 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.inc.com/magazine/20061101/partnership-communication.html>>.
8. CLEARLY CULTURAL, Power Distance Index. [interaktyvus]. *Clearlycultural.com*, [žiūrėta 2009 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/>>
9. CLEARLY CULTURAL, Individualism. [interaktyvus]. *Clearlycultural.com*, [žiūrėta 2009 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/individualism/>>
10. CLEARLY CULTURAL, Masculinity. [interaktyvus]. *Clearlycultural.com*, [žiūrėta 2009 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/masculinity/>>
11. CLEARLY CULTURAL, Uncertainty Avoidance Index. [interaktyvus]. *Clearlycultural.com*, [žiūrėta 2009 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/>>
12. CLEARLY CULTURAL, Long Term Orientation. [interaktyvus]. *Clearlycultural.com*, [žiūrėta 2009 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/long-term-orientation/>>.

13. ČIUŽAITĖ, Giedrė (2007) Publikacijos apie šalies įvaizdį [interaktyvus]. *Ivaizdis.lt*, [žiūrėta 2009 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ivaizdis.lt/res\\_zinpr\\_det.php?id=14189](http://www.ivaizdis.lt/res_zinpr_det.php?id=14189)>
14. DINSMANAS, Laurynas (2008) Konfliktų, pokyčių ir stresų valdymas [interaktyvus]. *Straipsniai.lt*, [žiūrėta 2008 m. vasario 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2774>>.
15. GATLIN, Julie; WYSOCKI, Allen; KEPNER, Karl. (2008) Understanding Conflict in the Workplace. Iš *University of Florida* [interaktyvus], kovo 9 d. [žiūrėta 2008 m. kovo 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR02400.pdf>>.
16. GESTELAND, Richard, R. (1997) *Kaip išsaugoti taip menas bendrauti ir derėtis įvairiose kultūrose*. Vilnius. 250 p. ISBN 9986-16-066-9
17. GEERT HOFSTEDÉ CULTURAL DIMENSIONS, [interaktyvus]. *Geert-hofstede.com* [žiūrėta 2009 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.geert-hofstede.com/>>
18. GRIŠKEVIČIENĖ, Vaclova. (2002) *Personalo vadyba*. Vilnius. 143 p. ISBN 9955-9427-7-0.
19. GUŠČINSKIENĖ, Jūratė. (1999) *Organizacijų sociologija*. Kauno technologijos universitetas. 137 p. ISBN 9986-13-677-6.
20. GILL, Jennifer. (2005) Squelching Office Conflicts. Iš *Daily resource for Entrepreneurous* [interaktyvus]. *Inc.com*, [žiūrėta 2008 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.inc.com/magazine/20051101/handson-managing.html>>.
21. GORMANDY, Mary (2007) Workplace Conflict: the Good, the Bad, and the Ugly. Iš *Associated content* [interaktyvus]. *Associatedcontent.com*, [žiūrėta 2008 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.associatedcontent.com/article/300839/workplace\\_conflict\\_the\\_good\\_the\\_bad.html?cat=3](http://www.associatedcontent.com/article/300839/workplace_conflict_the_good_the_bad.html?cat=3)>.
22. GERSON, Vicky (2002) Resolving Conflict in the Workplace. Iš *The voice of small business*. [interaktyvus]. *Nfib.com*, May [žiūrėta 2008 m. kovo 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nfib.com/object/3455177.html>>.
23. GNB GLOBAL BUSINESS NETWORK. Charles Hampden-Turner. [interaktyvus]. *Gbn.com*. [žiūrėta 2009 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.gbn.com/PersonBioDisplayServlet.srv?pi=24615>>.
24. HALL, Willard. (2008) Resolving Workplace Conflict. Iš *University of Colorado* [interaktyvus] *Colorado.edu*, balandžio 5 d. [žiūrėta 2008 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.colorado.edu/studentaffairs/fsap/conflict.html>>.
25. HART, Ph.D. Brett. (2000) *Conflict in the workplace*. [interaktyvus], kovo 18 d. [žiūrėta 2008 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą:

- <[http://behavioralconsultants.com/Newsletters/conflict\\_in\\_the\\_workplace.htm](http://behavioralconsultants.com/Newsletters/conflict_in_the_workplace.htm)>
26. KUČINSKIENĖ, Rasa. (2006) Kai vadovas – storžievis. Iš *Biuro administravimas: žurnalas biuro darbuotojams* [interaktyvus]. Vilnius: UAB „Pačiolis“, Nr. 05 [žiūrėta 2008 m. kovo 9 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lokada.lt/straipsniai-kai\\_vadovas\\_storzievis\\_.html](http://www.lokada.lt/straipsniai-kai_vadovas_storzievis_.html)> ISSN 1648-8083.
27. IMBRASAITĖ, Jūratė. (2004) Vertybinės orientacijos ir politinis dalyvavimas Lietuvoje: individualistinė-kolektyvinė dimensija. [interaktyvus]. Kaunas, Filosofija. Sociologija, Nr. 2, p. 26-32, [žiūrėta 2009 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://images.katalogas.lt/maleidykla/fil42/F-26.pdf>>.
28. JAVITCH, David (2005) Successful Succession Planning. [interaktyvus]. *Entrepreneur.com*, June [žiūrėta 2008 m. gegužės 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.entrepreneur.com/humanresources/employeemanagementcolumnistdavidjavitch/article77974.html>>
29. LIUTKEVIČIENĖ, Inga. (2006) Psichologinis ginklas. Iš *Verslo klasė* [interaktyvus]. Nr. 8. *Vz.lt*, 2006 m. liepos 31 d. [žiūrėta 2008 m. sausio 20 d.], p. 68. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=479554&strid=1050&rs=0&ss=4057dad2473ab57e92a3d681623fbb29&y=2006%2007%2031>>.
30. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa. 198 p. ISBN 5-430-03320-0.
31. LEWIS, Richard. D. (2002) *Kultūrų sandūra*. Alma litera. 430 p. ISBN 9955-08-067-1.
32. Leonardo da Vinci projektas (2007) Strateginės individo kompetencijos. [interaktyvus]. *Sicdevelopment.org*, [žiūrėta 2008 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.sicdevelopment.org/upload/files/Katalogas\\_lietuviskas.pdf](http://www.sicdevelopment.org/upload/files/Katalogas_lietuviskas.pdf)
33. MATKAITYTĖ, Inga. (1999) Konfliktai ir jų sprendimas organizacijoje. *Verslas, vadyba ir studijos '98*, Vilnius: Technika, 2 t., p. 25 – 32. ISBN 9986-05-386-2.
34. MARTIKONIS, Vidmantas. (1999) Konfliktai. *Artuma*, Kaunas: Lietuvos Caritas federacija, Nr. 11, p. 15 – 16. ISSN 1392-382X.
35. MASALSKIENĖ, Eglė; MASALSKIS, Vitoldas. (2007) Tarpasmeniniai konfliktai ir jų sprendimo būdai. [interaktyvus]. *Lokada.lt*, 2007-11-26 [žiūrėta 2008 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lyga.lt/straipsnis/tarpasmeniniai-konfliktai-ir-ju-sprendimo-budai>>.
36. MISEVIČIUS, Vilius. (2004) *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kauno technologijos universitetas. 214 p. ISBN 995-09-444-3.
37. MOŠKINAS, Vladimiras. (2002) Susidūrimai be traumų. Iš *Vadovo pasaulis* [interaktyvus]. Nr. 7-8. *Verslas.banga.lt*, Liepa - Rugsjūtis [žiūrėta 2008 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą:

- <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/3d737a311312e?vbanga2=02eb7aa4830502d8bafcebd883602b41>>.
38. MARINO, M. Robert. (2008) Company culture and conflict. Iš *Helping Leaders, Teams and Organizations Achieve Peak Performance* [interaktyvus], sausio 25 d. [žiūrėta 2008 m. sausio 25 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.alphanouveauinc.com/wst\\_page7.html](http://www.alphanouveauinc.com/wst_page7.html)>.
39. MESSICK, Wayne (2008) Is Workplace Conflict Destructive or Creative? Iš *Ezine articles* [interaktyvus] *Ezinearticles.com*, kovo 18 d. [žiūrėta 2008 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ezinearticles.com/?Is-Workplace-Conflict-Destructive-or-Creative?&id=366561>>
40. OTT, M.; NASTANSKY, L. (2000). Modeling organizational forms of virtual enterprises. *Business computing* [interaktyvus] [žiūrėta 2008 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: [http://gcc.upb.de/www/WI/WI2/wi2\\_lit.nsf/0/d125450e8fa1d94d4125645d0031f12c/\\$FILE/itvision.PDF](http://gcc.upb.de/www/WI/WI2/wi2_lit.nsf/0/d125450e8fa1d94d4125645d0031f12c/$FILE/itvision.PDF)
41. PAKALKAITĖ, Lina. (2005) Konfliktas - kelias į sėkmę? *Vadovo pasaulis*. Nr. 7-8. 82 p.
42. PRUSKUS, Valdas (2004) *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius. 237 p. ISBN 9955-9655-1-7:
43. ROBBINS, Stephen. P. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“. 374 p. ISBN 9986-850-46-0.
44. REMEIKIENĖ, D. (2001) Konfliktai ir jų sprendimo teorija. *Ekonomika ir vadyba*, Kaunas: Technologija, Kn. 2: Įmonės vadyba, p. 157 – 159. ISBN 9986-13-925-2.
45. SEILIUS, Antanas. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadybai*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas 274 p. ISBN 9986-505-71-2.
46. STONER, A. James.; FREEMAN, R. Edward.; GILBERT, Daniel. R. (1999) *Vadyba*. UAB „Poligrafija ir informatika“. 646 p. ISBN 9986-850-28-2.
47. SHARMA, Robin. (2006) *Vienuolio, kuris pardavė „Ferrari“, lyderiavimo išmintis*. Kaunas. 213 p. ISBN 9955-678-04-6.
48. SAKALAS, Algimantas.; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. 205 p. ISBN 9986-13-818-3.
49. Tarpkultūriniai skirtumai pagal G. Hofstede. [interaktyvus]. *Distance.ktu.lt* [žiūrėta 2009 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai\\_demo/Dal\\_soc\\_komunikacija/8213.html](http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai_demo/Dal_soc_komunikacija/8213.html)>
50. TIM, Roberts. (2005) Coaching managers through their conflicts. *Management Services*, Institute of Management Services, Vol. 49 Issue 4, p. 16 – 18. ISSN 0307-6768.

51. Tarpkultūrinio mokymosi sampratos. [interaktyvus]. Tarpkultūrinis mokymasis T-kit, Nr.4, *Youth-partnership.net* [žiūrėta 2009 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.youth-partnership.net/export/sites/default/youth-partnership/documents/Publications/T\\_kits/4/Lithuanian/2\\_concepts.pdf](http://www.youth-partnership.net/export/sites/default/youth-partnership/documents/Publications/T_kits/4/Lithuanian/2_concepts.pdf)>
52. TIPLER, Julia. (2005) *Sėkmingos derybos*. Vilnius: Knygų spektras. 95 p. ISBN 9955-439-16-5.
53. VIJEIKIS, Juozas; VIJEIKIENĖ, B. (2003) *Tarptautinis marketingas*. Vilnius. 263 p. ISBN 9986-14-082-X.
54. VENGRYTĖ, Virginija. (2005) Konfliktai tarnyboje: žalingi ar naudingi? *Personalo vadyba*, Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, Nr. 3 (67), p. 16 – 18. ISSN 1392-5385.
55. VAIŠNORIENĖ, Kristina. (2008) Konfliktų sprendimas. [interaktyvus]. *Slauga.lt*, sausio 9 d. [žiūrėta 2008 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.slauga.lt/Naujienos/konfliktai2.html>>.
56. WEBBER, Lizz. (2007) Employees Feeling Underappreciated. Iš *Daily resource for Entreprenerous* [interaktyvus]. *Inc.com*, November [žiūrėta 2008 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.inc.com/news/articles/200711/thanks.html>>.
57. WORK911/BACAL & ASSOCIATES BUSINESS & MANAGEMENT SUPERSITE (2008) *Conflict & Cooperation In The Workplace - Is Conflict Bad?* [interaktyvus] *Work991.com*, balandžio 17 d. [žiūrėta 2008 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.work911.com/conflict/carticles/conflict.htm>>.
58. SALLA, Prerna. (2005) Workplace conflicts. [interaktyvus]. *Buzzle.com*, 2005-06-12 [žiūrėta 2008 m. sausio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.buzzle.com/editorials/3-5-2005-66648.asp>>
59. ŽITKUS, Leonas. (2005) Reasons for the Practice of Employees' Involvement in the Company's Management. Iš *Work Humanism* [interaktyvus]. Nr. 1 (41). [žiūrėta 2008 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/41/1392-2758-2005-1-41-59.pdf> > ISSN 1392-2785.
60. ŽITKUS, Leonas (2006) Kultūrų sandūra tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos. Organizacijų tyrimai: sisteminiai tyrimai, Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, Nr. 37. p. 185 - 195. ISSN 1392 - 1142.
61. ŽELVYS, Rimantas. (1995) *Bendravimo psichologija*. Vilnius: Valstybinis leidybos centras. 189 p. ISBN 9986-09-075-X.





Gerbiamasis/Gerbiamoji,

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentė - magistrantė atlieka tyrimą tarptautinės kultūros vadybos tema, remiantis G. Hofstede kultūrų klasifikavimo modeliu (galios distancija, neapibrėžtumo vengimas, individualizmas - kolektyvizmas, vyriškumas - moteriškumas, ilgalaikė - trumpalaikė orientacija), kuris padės atskleisti konfliktus tarptautinėse kompanijose. Informacija besidomintiems apie G.Hofstede ir jo tyrimą : [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com), [www.mediabv.lt/res\\_zinpr\\_det.php?id=14189](http://www.mediabv.lt/res_zinpr_det.php?id=14189) .

Darbo objektas - *Konfliktai tarptautinėse kompanijose.*

Maloniai prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus bei pasidalinti savo nuomone apie šia tema.

*Garantuojame visišką atsakymų anonimiškumą.*

Anketoje nereikia rašyti kompanijos pavadinimo. Jums tiesiog reikėtų pažymėti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS klausimus.

## BENDRA INFORMACIJA

### 1. Jūsų lytis.

- Moteris.
- Vyras.

### 2. Jūsų amžius.

- 20-25 metai.
- 26-30 metai.
- 31-40 metai.
- 41-45 metai.
- 46- ir daugiau.

### 3. Jūs?

- Gyvenu santuokoje.
- Vienišas (-a).
- Išsiskyres (-usi).
- Gyvenu su drauge (-u).

### 4. Jūsų išsilavinimas.

- Vidurinis.
- Aukštesnysis.
- Nebaigtas aukštasis.
- Aukštasis.

### 5. Jūsų užimamos pareigos:

- Kompanijos vadovas.
- Žemesnio lygio, padalinio vadovas.
- Kompanijos darbuotojas.

### 6. Jūsų darbo stažas kompanijoje, kurioje šiuo metu dirbate:

- 1 – 5 m.
- 5 – 10 m.
- 10 – 15 m.
- 15 – ir daugiau.

### 7. Šalis, kurioje yra Jūsų kompanija.

\_\_\_\_\_

### 8. Šalys, su kuriomis Jūsų kompanija vykdo tarptautinį bendradarbiavimą (išvardinkite eilės tvarka pagal svarbą)

- 
- 
- 

### 9. Kokiame sektoriuje Jūsų kompanija dirba?

- Paslaugų sektoriuje.
- Žemės ūkio sektoriuje.
- Gamybos sektoriuje.
- Medicinos sektoriuje.
- Prekybos sektoriuje.
- Maitinimo sektoriuje.
- Inžinerijos sektoriuje.
- Finansų sektoriuje.

**10. Kokių tautybių darbuotojai dirba Jūsų įmonėje?**

- 
- 
- 

**11. Kiek darbuotojų dirba Jūsų kompanijoje?**

- 1 - 10 darbuotojų;
- 10 - 20 darbuotojų;
- 20 - 40 darbuotojų;
- 40 - 60 darbuotojų;
- 60 ir daugiau
- Kita \_\_\_ darbuotojų skaičius.

**12. Kaip procentaliai pasiskirsto Jūsų kompanijoje darbuotojų lytis (100%)?**

- Vyrų (%) - \_\_\_\_  
Moterų (%) - \_\_\_\_

**13. Ar yra jaučiama diskriminacija Jūsų kompanijoje?**

- Taip, labai dažnai.
- Kartais.
- Manau, kad ne.
- Nesu susidūręs (-usi).

**14. Kurie kultūros skirtumai labiausiai įtakoja konfliktus, kylančius tarp darbuotojų (įvertinkite vietomis 1 iki 5, pirma vieta labiausiai įtakoja kylančius konfliktus, penkta, mažiausiai įtakotų konfliktus. Šalia kvadratėlių prie Jums tinkančios pozicijos surašykite skaičius nuo 1 iki 5.)**

- Kalba.
- Laiko suvokimas ir planavimas.
- Būdas ir įpročiai.
- Neverbalinis bendravimas.
- Maisto pomėgiai.
- Estetika.
- Humoro jausmas.
- Skirtingas požiūris į darbą.
- Tradicijos.
- Konkurencija

**15. Kaip dažnai Jūsų kompanijoje kyla konfliktai?**

- Dažnai.
- Kartais.
- Retai.

**16. Kaip yra sprendžiami konfliktai Jūsų kompanijoje?**

- Konfliktai yra sprendžiami naikinant problemas.
- Konfliktai yra sprendžiami juos ignoruojant.
- Konflikto švelninimu.
- Asmenų pakeitimu.
- Bendro aukštesnio tikslo iškelimu.

**17. Kaip konfliktai įtakoja Jūsų kompaniją?** (galimi tik trys pasirinkti atsakymų variantai)

- Mažina apyvartą.
- Krenta kompanijos konkurencingumas.
- Blogina santykius su išorės klientais.
- Neigiamas kompanijos mikroklimatas.
- Nuolatinė darbuotojų kaita.
- Niekaip neveikia.

**18. Kuri motyvacijos forma Jums priimtinausia** (įvertinkite vietomis 1 iki 5, pirma vieta geriausiai motyvuotu, penkta, teiktų mažiausią reikšmę Jūsų motyvacijai. Šalia kvadratėlių prie Jums tinkančios pozicijos surašykite skaičius nuo 1 iki 5.)

- Premija.
- Darbo užmokesčio padidinimas.
- Pakėlimas pareigose.
- Siuntimas į įvairius seminarus, tobulintis, stažuotis.
- Siuntimas kelti kvalifikaciją.
- Bilietų išpirkimas į grožio salonus, sporto klubus, teatrą, koncertus ar kt.
- Geresnis darbo vietos aprūpinimas.
- Suteikta pirmenybė išsirinkti geresnę atostogų laiką.
- Papildomos poilsio dienos suteikimas už gerai ir laiku atliktą darbą.
- Suteiktas geriausio mėnesio darbuotojo vardas.

**GALIOS DISTANCIJOS DIMENSIJA**

**19. Koks vadovavimo stilius yra Jūsų kompanijoje?**

- Autokratinis.
- Demokratinis.
- Liberalus.

**20. Jūsų kompanijoje vadovai ir pavaldiniai turi tokias pačias teises (pvz.: išsakyti savo nuomonę, pateikti pasiūlymus, priimti sprendimus ar kt.)?**

- Manau, kad taip.
- Ne, nemanau taip.

**21. Tarp kompanijos vadovo ir pavaldinio yra nubrėžta griežta bendravimo riba.**

- Manau, kad taip.
- Ne, nemanau taip.

**22. Remdamiesi savo patirtimi, pasakykite, ar dažnai pavaldiniai nedrįsta prieštarauti savo vadovui?**

- Manau, kad taip.
- Kartais.
- Taip, tik „tyliai“.
- Ne, nemanau taip.

**23. Vadovas priimdamas sprendimus teiraujasi pavaldinių nuomonės.**

- Taip, visada.
- Kartais.
- Ne, niekada.

**24. Kontroluojantis personalas Jūsų kompanijoje sudaro:**

- Mažą darbuotojų dalį.
- Didelę darbuotojų dalį.

**25. Darbo atlikimas ir produktyvumas pasiekiami per:**

- Įsakmų vadovavimą ir atidžią priežiūrą.
- Konsultacinį vadovavimą.

**26. Vadovas dažniausiai priima sprendimus:**

- Visas problemas sprendžia pats, pasikliaudamas savo patirtimi.
- Tariaisi su pavaldiniais prieš priimdamas sprendimą.
- Sprendimą priima bendrai su pavaldiniais.
- Sprendimus priima pasikliaudamas nusistovėjusia sistema.
- Vadovas pasikliauja formaliomis taisyklėmis.

**27. Ar Jūsų kompanijoje informacija yra lengvai prieinama tiek vadovams, tiek pavaldiniams?**

- Visus informacijos srautus valdo tik vadovas.
- Visiems atskirų skyrių vadovams.
- Informacija lengvai prieinama, taipogi ne vadovams.
- Visa informacija yra suteikiama kiekvienam dirbančiam.

**28. Darbas kontoroje vertinamas labiau nei fizinis darbas.**

- Manau, kad taip.
- Ne, nemanau taip.

**NEAPIBRĖŽTUMO VENGIMO DIMENSIJA**

**29. Darbuotojų kaitą kompanijoje Jūs įvardintumėte:**

- Dažna.
- Vidutiniška.
- Reta.

**30. Ar Jūs paliktumėte kompaniją, kurioje šiuo metu dirbate, jeigu kitur Jums pasiūlytų didesnę darbo užmokestį?**

- Taip iš karto.
- Manau, kad taip.
- Ne, nes aukštesnis darbo užmokestis neatstotų šios kompanijos kolektyvo.
- Nemanau, nes kiekvienam darbuotojui yra suteikta galimybė kelti kvalifikaciją ir siekti karjeros.
- Ne, kadangi puikiai išvystyta nepiniginė motyvacija.
- Ne.

**31. Jūsų darbo grafikas yra:**

- Laisvas, darbo laikas priklauso nuo paties darbuotojo.
- Lankstus, svarbu laiku ir kokybiškai atlikti darbai.
- Darbo valandos yra griežtai nustatytos.

**32. Ar manote, kad naujų technologijų įdiegimas pagerintų Jūsų kompanijos rezultatus?**

- Taip, labai stipriai pagerintų.
- Pagerintų.
- Tai nedaug įtakotų.
- Darbuotojai patys tai gali pasidaryti.
- Visiškai neįtakotų.

**33. Kompanijoje vadovas didesnę dėmesį skiria:**

- Strategijai.
- Darbo procesui.

**34. Jūsų vadovas į darbuotojų ambicijas ir gebėjimą vadovauti žiūri:**

- Optimistiškai.
- Pesimistiškai.

**35. Sumanus darbuotojas, kuris vadovaujasi sveiku protu gali atstoti tam tikros srities specialistą:**

- Taip.
- Iš dalies.
- Ne.
- Nežinau.

#### INDIVIDUALIZMO - KOLEKTYVIZMO DIMENSIJA

**36. Darbuotojai geriausiai darbą atlieka:**

- Grupėje.
- Individualiai.

**37. Ar šeimyniniai ryšiai Jūsų kompanijoje samdant darbuotoją yra privalumas?**

- Manau, kad taip.
- Iš dalies.
- Ne.

**38. Darbdavio ir darbuotojo santykiai yra:**

- Paremti morale ir primena santykius tarp šeimos narių.
- Verslo sandėris darbo rinkoje.

**39. Darbuotojo išsipareigojimai Jūsų kompanijoje yra:**

- Manau, kad menki.
- Manau, kad dideli.

**40. Prastai atliekantis darbą Jūsų kompanijoje darbuotojas yra:**

- Atleidžiamas.
- Skiriama kita užduotis.

**41. Jūsų kompanijos sėkmė yra susijusi su informacijos:**

- Dalijimusi, viešu išsipareigojimu ir sąjungų steigimu.
- Slėpimu, viešų išsipareigojimų bei sąjungų slėpimu.

**42. Ar jaučiatės stipriai kontroliuojamas vadovų?**

- Taip, visada.
- Ne.

#### VYRIŠKUMO - MOTERIŠKUMO DIMENSIJA

**43. Ar Jūs dažnai jaučiate įtampą darbe?**

- Taip.
- Kartais.
- Niekada, man tai nėra būdinga.

**44. Pas Jus kompanijoje nariai labiau akcentuoja:**

- Atkaklumą ir darbo tikslus.
- Globą ir asmeninius santykius.

**45. Kuris teiginys Jums yra priimtinesnis?**

- Dirbu tam, kad gyvenčiau.
- Gyvenu tam, kad dirbčiau.

**46. Jūsų nuomone, koks turėtų būti idealus darbas?**

- Dirbti su žmonėmis, efektyviai ir noriai bendraujančiais vienas su kitu.
- Turėti galimybę kilti karjeros laiptais.

**47. Jūsų nuomone, vadovaujančios moterys pirmenybę teikia:**

- Šeimai.
- Šeimai ir prie to pritaiko savo karjerą.
- Karjerai.
- Karjerai ir prie to derina savo šeimą.

**48. Vykę vadovai, kuriems būdingos charakteristikos:**

- Vyriškos.
- Tiek vyriškos, tiek moteriškos.

**ILGALAIKĖS ORIENTACIJOS DIMENSIJA**

**49. Jūsų kompanijoje veiklos planai yra sudaromi:**

- Mėnesiui.
- Ketvirčiai.
- Metams.
- Galutiniam rezultatui pasiekti.

**50. Ar yra sukurta kontrolės sistema prižiūrėti mėnesio/ketvirčio veiklos planus?**

- Taip.
- Ne.

**51. Už veiklos plano (-ų) nevykdymą, Jūsų kompanijoje yra:**

- Atleidžiami darbuotojai.
- Sumažinamas atlyginimas.
- Negaunamos premijos.
- Persvarstomi tikslai ir paskiriami nauji planai.

**52. Kuris teiginys Jums yra priimtinesnis?**

- Žmonės turi stengtis gyventi kuo vienodžiau.
- Žmogaus ekonominę ir socialinę padėtį visuomenėje nulemia jo gabumai.

**KITI ☺**

**53. Ar esate girdėjęs (-usi) apie G. Hofstede anksčiau?**

- Taip.
- Ne.

**54. Ar pildydamas (-ama) šią anketą pasidomėjote apie G. Hofstede?**

- Taip.
- Ne.

**Dėkojame už nuoširdžius atsakymus!**