

Vilniaus Universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Sandra Jurevičiūtė
Tarptautinės komunikacijos magistro studijų programos studentė

ORGANIZACINĖ KULTŪRA MULTINACIONALINĖJE ORGANIZACIJOJE

Magistro darbas

Vadovas Doc. Dr. Renata Matkevičienė

Vilnius, 2010

<i>Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo autorius</i>	
<p>Sandra Jurevičiūtė (bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)</p> <p>Organizacinė kultūra multinacionalinėje organizacijoje (bakalauro / magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)</p> <p>Organizational culture in a multinational organization (bakalauro / magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)</p>	
<p>Patvirtinu, kad bakalauro / magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.</p> <p style="text-align: right;">_____ (bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>	
<p>Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</p> <p style="text-align: right;">_____ (bakalauro / magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>	
<i>Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
<p>Bakalauro / magistro baigiamąjį darbą ginti _____ (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)</p> <p>_____ (data) _____ (bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)</p>	
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
<p>Bakalauro / magistro baigiamasis darbas įregistruotas</p> <p>_____ (instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)</p> <p>_____ (data) _____ (instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)</p>	
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
<p>Recenzentu skiriu _____ (recenzento vardas, pavardė)</p> <p>_____ (data) _____ (instituto/ katedros vadovo parašas)</p>	
<i>Pildo recenzentas</i>	
<p>Darbą recenzuoti gavau. _____ (data) _____ (recenzento parašas)</p>	

Jurevičiūtė Sandra

Ju-181 Organizacinė kultūra multinacionalinėje organizacijoje / Sandra Jurevičiūtė; mokslinis vadovas Doc. Dr. R. Matkevičienė; Vilniaus Universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir Komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. - 79, [6] lap.: lent. – Maš. – santr. Angl. – Bibliogr.: p. 71 - 77 (64 pavad.)

UDK 658.3

Organizacinė kultūra, nacionalinė kultūra, multinacionalinė organizacija, kultūriniai skirtingumai, tarpkultūrinė kompetencija

Magistro *darbo objektas* – organizacinė kultūra multinacionalinėje organizacijoje. *Darbo tikslas* – atskleisti organizacinės kultūros ypatumus multinacionalinėje organizacijoje. *Darbo uždaviniai*: atskleisti organizacinės kultūros sampratą ir įvertinti jos reikšmę organizacijos funkcionavime; pristatyti multinacionalinės organizacijos sampratą; išskirti multinacionalinių organizacijų ypatumus; atskleisti organizacinę kultūrą X organizacijoje ir nustatyti jos reikšmę kultūriniais skirtingumams.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, taikant indukcijos, tai pat analogijos metodus, prieita prie išvados, kad organizacinė kultūra – tai vertybių sistema, plačiai pripažįstama organizacijos narių ir pasireiškianti tiek per matomus artefaktus, tiek per mažiau pastebimas nuostatas, įsitikinimus. Taikant dedukcijos metodą pastebėta, kad multinacionalinės organizacijos – tai kompleksinės ir sudėtingos verslo sistemos, plėtojančios veiklą įvairiuose geografiškai viena nuo kitos nutolusiose, skirtinga kalba kalbančiose, nacionalinėmis tradicijomis ir papročiais išsiskiriančiose pasaulio valstybėse ir tampančios stipriai priklausančiomis tiek nuo išorinės verslo aplinkos, tiek nuo organizacijos padalinių vidinės aplinkos.

Naudojantis kiekybinės anketinės apklausos, struktūrizuoto interviu bei duomenų lyginamosios analizės metodais prieita prie išvados, jog organizacijos šiltas mikroklimatas, pasitikėjimu ir pagarba paremta organizacinė kultūra, stiprina darbuotojų identifikaciją su organizacija, darbuotojai jaučiasi reikšminga organizacijos dalimi, o tai įtakoja teigiamą organizacijos narių tarpusavio bendradarbiavimą bei mažina kultūrinių skirtingumų raišką kasdieninėje organizacijos narių veikloje.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA.....	10
1.1. Reikšmingiausi organizacinės kultūros aspektai	11
1.2. Organizacinės kultūros funkcijos	16
2. MULTINACIONALINĖS ORGANIZACIJOS YPATUMAI	19
2.1. Nacionalinės ir organizacinės kultūros samplaika.....	21
2.2. Tarpkultūrinės kompetencijos reikšmė multinacionalinėje organizacijoje	25
2.3. Vadovo vaidmuo multinacionalinėje organizacijoje	28
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS MULTINACIONALINĖJE ORGANIZACIJOJE	33
3.1. Tiriamos X organizacijos ir padalinių bendroji charakteristika	33
3.2. Tyrimo metodologija	37
IŠVADOS	68
REKOMENDACIJOS	70
LITERATŪRA	71
SUMMARY	78
PRIEDAS 1. X organizacijos Baltijos šalių padalinio vadovybės sandara	80
PRIEDAS 2. Lietuviškos anketos X organizacijos darbuotojams pavyzdys.....	81
PRIEDAS 3. Angliškos anketos X organizacijos darbuotojams pavyzdys	88
PRIEDAS 4. Transkribuotas interviu su X organizacijos vadovu	95
PRIEDAS 5. Respondentų pasiskirstymas pagal padalinio istorinių faktų žinojimą.....	101
PRIEDAS 6. Respondentų nuomonė apie šventes tapusias tradicijomis organizacijoje.....	102
PRIEDAS 7. Respondentų nuomonė apie švenčiamas šventes organizacijoje	103
PRIEDAS 8. Respondentų nuomonė apie susiduriamus sunkumus, dirbant su kitų tautų atstovais.....	104

LENTELĒS

1. Skirtingų autorių organizacinės kultūros traktuotės.....	11
---	----

PAVEIKSLAI

1. Organizacinės kultūros funkcijos.....	17
2. Žmonijos kultūros suvokimo programavimas pagal Hofstede.....	22
3. Veiklos sritys kultūros skirtingumams valdyti.....	24
4. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	42
5. Respondentų pasiskirstymas pagal atliekamą darbą.....	42
6. Responentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	43
7. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos istorinių faktų žinojimą.....	44
8. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos istorinių faktų žinojimą.....	45
9. Respondentų pasiskirstymas pagal žinias apie organizacijos misiją.....	46
10. Respondentų pasiskirstymas pagal keliamų tikslų žinojimą.....	47
11. Respondentų nuomonė apie organizacijos deklaruojamas vertybes.....	48
12. Respondentų pasiskirstymas pagal atliekamo darbo reikšmę.....	50
13. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos įsivaizdavimą ateityje.....	51
14. Respondentų padalinio charakteristikų vertinimas.....	53
15. Lietuvos respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant lietuvių kultūros bruožus.....	54
16. Latvijos respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant Latvijos kultūros bruožus.....	55
17. Estijos respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant Estijos kultūros bruožus.....	55
18. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos orientaciją į atliekamą veiklą.....	57
19. Respondentų pasiskirstymas pagal komandinio darbo įvertinimą.....	58
20. Respondentų pasiskirstymas pagal susidūrimą su sunkumais kylančiais dėl kultūrinių skirtumų.....	59
21. Respondentų pasiskirstymas pagal susidūrimą su sunkumais kylančiais dėl kultūrinių skirtumų (diferencijuojant pagal darbuotojų užimamas pareigas).....	59
22. Respondentų pasiskirstymas pagal pastebimus skirtumus vadovaujant vadovui užsieniečiui.....	61
23. Tarpkultūrinių sunkumų X organizacijos darbuotojų praktinėje veikloje dažnis.....	62
24. Respondentų pasiskirstymas pagal tarpkultūrinių problemų versle priežastis.....	63
25. Respondentų nuomonė apie egzistuojančią įvairovės valdymo politiką X organizacijoje.....	64
26. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal gaunamą pagalbą darbui su užsieniečiais.....	65
27. Respondentų nuomonė apie organizacijos narių ruošimą tarpkultūriam darbui.....	66

ĮVADAS

Darbo naujumas ir aktualumas. Šiandieninėje mokslinėje ir praktinėje plotmėje jau nediskutuojama, ar organizacinė kultūra svarbi organizacijos funkcionavime. Plačiai pripažįstama, jog tai galinga jėga, vienijanti organizacijos narius ir nukreipianti bendram darbui. Nuo organizacinės kultūros priklauso organizacijos narių iniciatyvumas, darbingumas, atsidavimas ir susitapatinimas su organizacija. Tai tarsi ideologija, priimtina ir suprantama visiems organizacijos nariams, kurios pagalba pasiekiami organizacijos tikslai.

Multinacionalinės organizacijos, savo veiklą realizuojančios skirtingose pasaulio valstybėse ir vienijančios įvairioms kultūroms priklausančius darbuotojus, susiduria su įvairaus pobūdžio ypatumais, sąlygojančiais organizacinės kultūros integraciją tarp įvairiose pasaulio šalyse esančių organizacijos padalinių. Įvairiuose nacionaliniuose regionuose susiklosčiusios skirtingos bendravimo nuostatos, vyraujančios skirtingos tradicijos ir vertybės sąlygoja tautinius skirtingumus ir įtakoja skirtingų kultūrų atstovų bendradarbiavimą. Todėl multinacionalinių organizacijų vidinė organizacinė kultūra tampa neatsiejama nuo nacionalinės kultūros, pasireiškiančios tiek organizacijos išorėje, tiek viduje. Nuo nacionalinės kultūros priklausys personalo požiūris į darbą, motyvavimo priemonės, nulems pasirenkamų darbo metodų ir stilių skirtingumus. Todėl du gana prieštaringi tikslai, kaip kultūrinių skirtingumų pripažinimas bei organizacinio bendrumo kūrimas tampa aktualiais ir ypatingo multinacionalinių organizacijų vadovų dėmesio reikalaujančiais klausimais.

Siekiant vieningos organizacijos narių veiklos ir sėkmingo tarpusavio bendradarbiavimo, tarpkultūrinės kompetencijos stiprinimas, aiškus ir kryptingas organizacinių vertybių deklaravimas, tinkamas vadovavimo metodų parinkimas turėtų tapti esminiais multinacionalinių organizacijų valdymo instrumentais. Vienas esminių kultūrinių skirtingumų valdymo uždavinių – sukurti stiprią organizacinę kultūrą, pasižyminčią bendradarbiavimo kultūra, plačiai išpažįstamomis darbuotojų vertybėmis, darbuotojų požiūriu į organizaciją, kaip vieną iš būtinų sąlygų siekti gerų rezultatų.

Tiek organizacinė kultūra, tiek multinacionalinių organizacijų veiklos ypatumai įvairiais požiūriais ir aspektais nagrinėti įvairių akademikų. Plačiai pripažįstama organizacinės kultūros bei kultūrinių skirtumų įtaka organizacijos funkcionavimui. Tačiau vis dar mažai kalbama apie šių dviejų kintamųjų tarpusavio ryšį, kaip organizacinė kultūra kinta ir kokį vaidmenį atlieka daugiakultūriniame kontekste.

Tai pat svarbu išskirti, jog globalėjantis pasaulis ir sparčiai didėjanti multinacionalinių organizacijų plėtra į įvairias pasaulio šalis, peržengiant įvairių kultūrų ribas, lemia vis didėjančią atskirų šalių tarpusavio priklausomybę, kurių sėkmės garantas žmogiškieji organizacijos ištekliai ir

efektyvus jų valdymas. Visa tai sąlygoja, jog organizacinės kultūros tyrimai žmonijos kultūrinių panašumų ir skirtumų kontekste yra aktuali tyrinėjimų sritis, vis dar stokojanti neginčytinų ir vienareikšmiškų išvadų.

Darbo problema: Daugelis akademikų pripažįsta, jog šalys yra skirtingos kultūriniu aspektu, dėl to multinacionalinėms organizacijoms, vykdančioms veiklą įvairiose pasaulio šalyse, susiduria su kultūriniais skirtingumais, kurie yra sunkiai išmatuojami, bet turintys didelį poveikį organizacijų elgsenai. Vis dar lieka neatsakyta į klausimą, kaip vystosi įmonė ir kaip formuojasi bendra organizacinė kultūra, kurioje susiduria dviems ir daugiau kultūrinių grupių priklausančių žmonių interesai, normos ir vertybės? Kokį vaidmenį atlieka organizacinė kultūra, organizacijai veikiant daugiakultūroje aplinkoje?

Darbo objektas: Organizacinė kultūra multinacionalinėje organizacijoje

Darbo tikslas: Atskleisti organizacinės kultūros ypatumus multinacionalinėje organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti organizacinės kultūros sampratą ir įvertinti jos reikšmę organizacijų funkcionavime;
2. Pristatyti multinacionalinės organizacijos sampratą;
3. Išskirti multinacionalinių organizacijų ypatumus;
4. Atskleisti organizacijos X organizacinę kultūrą ir jos reikšmę nacionaliniams kultūriniais skirtumams;

Teoriniai darbo metodai: Siekiant kuo visapusiškiau atskleisti organizacinės kultūros ypatumus multinacionalinėje organizacijoje, visų pirma, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė. Pasak Žydzūnaitės (2006) tyrimo idėjos formulavimas ir plėtojimas neatsiejamas nuo mokslinės literatūros apžvalgos ir analizės. Anot autorės, mokslinė literatūra padeda suvokti aktualios srities problemas, susipažinti su naujausiais tyrimų rezultatais, suprasti, kiek ištirta dominanti problema. Plačiai apie organizacinę kultūrą, jos sudedamąsias dalis, reikšmę ir tipologijas kalbėjo E. H. Schein (1992), J. P. Kotter, J. L. Hessket (1992), K. S. Cameron, R. Quinn (1999), D. Denison (1990). Apie organizacinę kultūrą kalbėjo ir nemažai lietuvių autorių R. Jucevičienė (1996), L. Šimanskienė (2000), N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998). Multinacionalinių organizacijų veiklą ir ypatumus daugiausia analizuoja užsienio autoriai, kaip kad L. R. Gomez -Mejia, L. E. Palich (1997), A. K. Sundaram, J. S. Black (1992), J. A. F. Stoner, E. Freeman, D. R. Gilbert (2006), S. P. Robbins (2006) ir kt.

Empiriniai darbo metodai: Vykdančioms organizacinės kultūros tyrimą X organizacijoje buvo derinami skirtingi tyrimo metodai. Visų pirma, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, panaudotas anketinės apklausos metodas.

Antrajame empirinio tyrimo etape, siekiant išsamiai atskleisti organizacinę kultūrą, naudotas kokybinis tyrimo metodas, kurio metu pasitelktas pusiau struktūrizuotas interviu su X organizacijos vadovu. Apdorojant empirinio tyrimo duomenis, atlikta lyginamoji duomenų analizė.

Darbe pasirinkti šie tyrimo metodai remiantis požiūriu, jog kelių empirinių tyrimų metodų derinimas didina tyrimo vertę.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad kultūra – tai sudėtinga samplaika nuostatų, elgesio modelių, istorijų, mitų, metaforų bei kitų idėjų, derančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikros visuomenės nariu (Stoner ir kt., 2000, p. 180). Toks kultūros apibrėžimas adaptuotas organizacinės elgsenos kontekste išlaiko analogišką koncepciją ir gali būti pritaikomas pačiai organizacinei kultūrai apibūdinti. Tikima, jog tiek organizacijos kultūra¹, tiek pats kultūros terminas – tai veiksniai, sąlygojantys tam tikrai grupei priklausančių narių elgesį.

Organizacinės kultūros sąvoka buvo pradėta vartoti kai kurių organizacijų tyrinėtojų ir vadybininkų, norint apibrėžti bendrą organizacijos klimata, organizacijos vertybes, charakteringus darbo su žmonėmis metodus bei veiklos tikslus - tam buvo įvesta nauja sąvoka organizacinė kultūra (Paužuolienė, Trakšėlytė, 2009, p. 157). Per pastaruosius du dešimtmečius organizacinės kultūros reiškinys įgavo dar didesnę prasmę, o įvairūs akademikai išplėtė organizacijos kultūros sąvoką, siekdami atskleisti ir paaiškinti įvairius organizacijose vykstančius dalykus. Buvo pripažinta, jog norint gerai išsiaiškinti organizacijos veiklą, nepakanka suprasti jos strategiją ir struktūrą.

Organizacinė kultūra nėra lengvai suprantamas reiškinys ir yra analizuojamas daugelio mokslininkų. Organizacijų kultūros sąvoką ir koncepcijas skirtingi autoriai traktuoja skirtingai. Sunku vienareikšmiškai atsakyti į klausimą, kas yra organizacijos kultūra ir kokie veiksniai ją sąlygoja? Įvairūs autoriai pripažįsta, jog organizacijos kultūra – tai įsitikinimų, nuostatų, normų ir elgesio būdų samplaika, išugdyta ir atrasta grupės žmonių. Vieni autoriai mano, kad ji pasireiškia organizacijos veikėjų elgesiu, kiti – organizacijos vertybėmis. Tačiau vieningai pripažįstama, jog organizacijos kultūra yra reikšmingas organizacijos veiklos elementas, vienaip ar kitaip įtakojantis organizacijos narių darbą, sukuriantis tam tikrą atmosferą organizacijos viduje.

Pačiu bendriausiu požiūriu organizacijos kultūra suprantama kaip tam tikros organizacijos narių bendrų vertybių ir įsitikinimų sistema, suteikianti prasmę ir įtakojanti kasdieninį organizacijos gyvenimą (Levin, Gottlieb, 2009, p. 32). Tai tarsi savotiškas organizacijos vidaus gyvenimo būdas, vienijantis tam tikros grupės narius, išsiskiriančius specifinėmis, tik tai grupei būdingomis nuostatomis ir vertybėmis. Tačiau tai tik pats bendriausias organizacinės kultūros apibrėžimas, neatskleidžiantis skirtingų organizacinę kultūrą apibūdinančių veiksnių ir prielaidų.

¹ Organizacijos kultūros terminas (iš angl. žodžių *organizational culture*) - šiame darbe vartojamas kaip organizacinės kultūros termino sinonimas. Manoma, jog šiuos du žodžius vartoti ta pačia reikšme galima todėl, kad organizacinės kultūros samprata atėjo iš angliškai kalbančios šalies, o terminas *organizational culture* gali būti verčiamas dvejopai: organizacijos arba organizacinė kultūra (Vanagas, Paulauskaitė, 1998, p. 51).

1.1. Reikšmingiausi organizacinės kultūros aspektai

Įvairūs autoriai organizacinę kultūrą analizuoja įvairiais aspektais. Todėl egzistuoja daugybė organizacinės kultūros apibrėžimų. Skirtingų autorių organizacinės kultūros esmės traktuotės pateikiamos lentelėje (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Skirtingų autorių organizacinės kultūros esmės traktuotės

Autorius	Apibrėžimai
E. H. Schein	Nurodymų ir kryptų sistema, duodama tarnautojams problemų sprendimui, tai pat organizacinė kultūra apibrėžiama kaip elgesio įpročių normos, dominuojančios vertybės, filosofija, oficialiose ir neoficialiose taisyklėse.
J. Cornwall, B. Perlman	10 dominuojančių kultūros komponentų: rizikos toleravimas, aktyvi veikla, pasitikėjimo ir pareigų etika, žmonės, emocijų atpažinimas, darbas kaip džiaugsmas, vadovavimas, orientacija į klientų vertybes, kruopštumas, efektyvumas ir veiksmingumas.
L. Šimanskienė	Tai tam tikra ideologija, kurios dėka pasiekiami tikslai. Organizacinės kultūros esmė – naudojamų simbolių, sukurtų vertybių ir normų pagalba atspindimos organizacijos narių bendros nuostatos.
A. Pettigrew	Kultūra yra visuomenės priimtų matų sistema, atlikta tam tikrų grupių žmonių, tam tikru laiku.
S. P. Robbins	Vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti organizaciją iš kitų.
P. Zakarevičius	Tai tik organizacijos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną.
J. Guščinskienė	Tai vertybių sistema, suprantama ir priimama visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų.

Šaltinis: adaptuota pagal: Purlys, 2009, p. 99

Taigi pateikus vos keletą organizacinės kultūros apibrėžimų iš didelės jų gausos, matyti, jog vertybės – tai organizacinės kultūros pagrindas ir pradžių pradžia. Pripažįstama, jog vertybės neatsiejamos nuo organizacijos tikslų ir turi atspindėti organizacijos vidinę kultūrą. Pasak Wiener, Vardi (1990) organizacijos vertybės kyla iš organizacijos tradicijų, dažniausiai yra giliai įsišaknijusios organizacijos veikloje, perduodamos iš kartos į kartą ir taip nulemiančios organizacijos stabilumą. Tai patvirtina ir E. H. Shein (2004) teiginys, jog vertybių sistema remiasi tradicijomis, apeigomis, įpročiais, elgsenos taisyklėmis. Vertybėmis reglamentuojami santykiai organizacijoje nusako, kaip reikia dirbti, į ką kreipti dėmesį, ko siekti.

Galima teigti, jog vertybės tai organizacijos veidrodis, atspindintis organizacijos lūkesčius, darbuotojų indėlį į organizacijos veiklą, palaiko organizacijos užsibrėžtus tikslus bei padeda įgyvendinti pasirinktas strategijas. Tikėtina, jog tinkamai suformuotos organizacijos vertybės skatins gerą darbo aplinką, motyvuos darbuotojus ir padės organizacijai greičiau pasiekti norimo rezultato.

Kaip pažymi Zakarevičius (2004) kuo daugiau žmonių pripažįsta organizacijos vertybes ir jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas (p.208). Todėl nepaprastai svarbu, jog deklaruojamos organizacijos vertybės sutaptų su jos narių asmeninėmis vertybėmis. Organizacinė kultūra atitinkanti darbuotojų lūkesčius ir vertybes, skatina ir didina organizacijos narių darbingumą, darbo našumą ir verčia geriau jaustis. Pasitenkinimą darbu jaučiantys darbuotojai dirbs efektyviau, sieks geresnių rezultatų, jausis organizacijos dalimi.

Tapatumo ir bendrumo jausmo išryškėjimas tai pat akcentuojamas kaip organizacinės kultūros apibrėžimo pagrindas. L.R. Beach (2005) teigia, jog organizacinė kultūra laikoma stipria, kai ji apima visus organizacijos narius. Taigi akivaizdu, jog vieningas organizacinių vertybių ir normų supratimas yra svarbi stiprios organizacinės kultūros sąlyga. Robbins (2006) teigia, jog stipri organizacinė kultūra pasižymi tuo, kad organizacijos pagrindinės vertybės yra puoselėjamos ir visų pripažįstamos. „Juo daugiau yra pripažįstančių pagrindines vertybes organizacijos narių ir juo didesnis jų pasiryžimas vadovautis jomis, tuo stipresnė organizacinė kultūra“ (p. 286). Tikėtina, jog esant stipriai organizacinei kultūrai, jos nariams bus gerai pažįstami mąstymo bei veiklos modeliai, nusakantys, ko iš darbuotojų tikimasi ir laukiama, o tapačiose situacijose organizacijos nariai elgsis ir mąstys panašiai.

Apibendrinant galima išskirti esminius stiprios kultūros bruožus, kaip kad plačiai paplitusias ir daugumos narių stipriai pripažįstamas organizacijos vertybes, įtakojančias darbuotojų elgesį, kuriančias lojalumą ir atsidavimą organizacijai, mažinančias darbuotojų kaitą. Organizacinė kultūra tarsi klijai jungiantys skirtingus žmones bendram darbui ir veiklai, siekiant bendrų organizacijos tikslų.

1 lentelėje pateikti E. Tylor, J. Corwall ir kitų autorių apibrėžimai atskleidžia platesnę organizacinės kultūros sampratą, ne tik kaip vertybių sistemą, bet ir skirtingų elementų ir jų raiškos samplaiką. Pasak Stoner ir kt (2000) organizacijos kultūra tai ne tik vertybių, bet ir normų, požiūrių, įsitikinimų, nuostatų, elgesio modelių rinkinys, būdingas tik tam tikrai grupei žmonių (p. 177). Tai leidžia teigti, jog organizacinė kultūra tarsi skiriamasis organizacijos ženklas, išskiriantis ją iš kitų organizacijų visumos, formuojantis jos unikalumą ir tapatumą.

Jucevičienės (1996) pateiktas apibrėžimas vienas aiškiausių apibrėžimų, atspindinčių organizacinės kultūros esmę ir elementus, teigiančių, jog organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

Taigi reziumuojant pažymima, jog organizacinė kultūra – tai vertybių sistema, priimtina visiems organizacijos nariams ir visuomenei, nuolat remiasi tradicijomis, apeigomis, įpročiais, elgsenos taisyklėmis, jungia ir vienija organizacijos narius bendrai veiklai, išskiria organizaciją iš bendros organizacijų visumos. Tai fenomenas, nukreipiantis organizacijos narius tinkama linkme, siekiant bendrų organizacijos tikslų.

Iš visų pateiktų apibrėžimų matyti, jog organizacinės kultūros visumą sudaro vertybės, įsitikinimai, elgsenos normos ir nuostatos – lyg aiškūs ir suprantami organizacinės kultūros elementai, tačiau praktikoje sunkiai apčiuopiami ar matomi. Taigi iškyla klausimas, kaip pasireiškia organizacinė kultūra ir kaip ją galima pastebėti?

Įvairių autorių nuomone, organizacinę kultūrą, kaip sudėtingą ir daugialypį reiškinių, sudaro aiškiai matomi bei mažiau pastebimi arba visai nematomi aspektai. Pagal šį požiūrį organizacinė kultūra yra traktuojama kaip turinti du lygius ir metaforiškai prilyginama ledkalniui, kurio paviršinė pusė aiškiai matoma ir pastebima, kita – giluminė, mažiau pastebima. Kaip teigia Paulauskaitė, Vanagas (1998) paviršinis lygis labiau atspindi organizacijos narių elgsenos bruožus, darbo stilių, kuriuo naujai atėję grupės nariai yra skatinami sekti. Šis paviršinis lygmuo labiau pastebimas, geriau matomi organizacijų skirtingumai šiuo požiūriu. Tuo tarpu, giluminį lygį sudaro grupės žmonių pasidalytos vertybės, tradicinės nuostatos, nebylūs įsitikinimai, kurie yra labai atsparūs laikui ir išlieka net pasikeitus grupės nariams (p. 35). Vieningai pripažįstama, jog paviršinė kultūra yra kur kas lengviau keičiama ir adaptuojama nei giluminė. Tačiau J. Kotteris ir J. Heskettas (1992), kurie laikomi dviejų lygių modelio pradininkais, teigia, jog paviršinio lygio pasikeitimai ilgainiui gali pradėti keisti ir giluminį organizacinės kultūros lygį. Tai leidžia teigti, jog siekiant pakeisti tam tikras grupės narių tradicines nuostatas, vertybes, pirmiausia svarbu siekti darbuotojų elgsenos pokyčių. Pasikeitus

darbuotojų elgesiui, tikėtina, jog pradės kisti ir vertybės, tačiau tai užtrunkantis ir laiko reikalaujantis procesas.

Siekiant išsamiau ir detaliau suprasti, organizacinės kultūros raišką, vertinga aptarti E. H. Schein pateiktą tipologinę klasifikaciją, kuri laikoma viena aiškiausia ir apimančia visus organizacinės kultūros aspektus (Paulauskaitė, Vanagas, 1998, p. 54).

Pagal E. H. Schein organizacinės kultūros raiška vyksta trimis lygiais: per artefaktus, per vertybes ir normas, per pagrindines prielaidas, tokias kaip nuostatos, įsitikinimai ir pan. Pačiame paprasčiausiame lygmenyje kultūra yra artefaktas, kuris yra labiausiai matomas ir jaučiama darbo aplinkoje, lengviausiai paveikiamas. Kultūra atsispindi tokiuose dalykuose kaip organizacijos fizinė aplinka, struktūros procesas, laiko naudojimo požymiai, darbuotojų aplinka, vadovo apranga, ar ji skiriasi nuo visų darbuotojų aprangos, emocijos ir pan.

Antrajam lygiui priskiriamos organizacinės kultūros vertybės, elgesio normos ir taisyklės. Šis organizacinės kultūros lygmuo yra tik dalinai suvokiamas, dalinai matomas išoriniams stebėtojams. Kaip teigia Šimanskienė (2002), norint ištirti antrąjį organizacinės kultūros lygį, svarbu išsiaiškinti, kokios vyraujančios vertybės organizacijoje, kokie prioritetai, kaip organizacijos nariai su tuo sutinka, o jeigu nesutinkama, tyrinėjamos įvairios subgrupės (p. 172).

Trečiasis kultūros lygis – pagrindinės prielaidos: nuostatos, įsitikinimai. Tai giliausias organizacinės kultūros lygmuo, apjungiantis sąmonėje slypinčias nuomones ir mintis (Lukasova, 2004, p. 96). Visi šie įsitikinimai darbuotojų mąstyme yra tarsi nesąmoningi, pačių grupės narių yra traktuojami kaip savaime suprantami ir aiškūs. Konfliktų vengimas yra vertybė, kuri yra puikus nesąmoningos normos pavyzdys, kuris gali turėti labai svarbią įtaką organizacijai, bet yra dažniausiai nesąmoningas. Esminės vertybės yra organizacijos vadovavimosi pagrindas, kuris sustiprina visus kitus kultūros elementus

Remiantis šiuo trijų lygių modeliu, galima daryti išvadą, jog organizacinė kultūra tai daugiasluoksnis reiškiny, kurio paviršių sudaro konkretūs, matomi dalykai, o viduje glūdi tie reiškinių elementai, kurie yra sunkiau apčiuopiami ir kuriuos vis sunkiau analizuoti.

Tarsi savotiškas organizacinės kultūros raiškios lygių papildymas galėtų būti Robbins (2006) išskirtos savybės, kurios, anot autoriaus, perteikia organizacinę kultūrą:

1. Novatoriškumas ir rizika – kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški;
2. Dėmesys detalėms – kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms;
3. Orientavimasis į rezultatus – kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti;

4. Orientavimasis į žmones – kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms;

5. Orientavimasis į komandas – kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu;

6. Agresyvumas – kiek žmonės yra ne atsiplaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi;

7. Stabilumas – kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti status quo, o ne plėstis.

Kaip teigia autorius, vertindami organizaciją pagal šias savybes, galime susidaryti vaizdą, kaip veikia organizacijos nariai, ką jie jaučia, kokių pagrindų pagrįstas narių elgesys. Visi šie požymiai suformuoja organizacinės kultūros vaizdą.

Kalbant apie organizacinės kultūros konstrukta, svarbu aptarti subkultūros sampratą, kuri gali atlikti reikšmingą vaidmenį, tiriant tam tikrą organizacinę kultūrą. Kaip jau minėta, organizacinė kultūra nėra vienalytė, tai sąlygoja, jog labai dažnai vienoje organizacijoje vyrauja ne tik viena organizacinė kultūra, bet egzistuoja ir daug mažesnių subkultūrų. Teigiama, jog subkultūros atspindi padalinių, komandos narių ar kitų įvairių grupių problemas, tikslus ar patirtis. Taip kaip ir organizacinė kultūra, subkultūros pasireiškia per padalinių, atskirų grupių istorijas, kultūros formas ir pasireiškimo charakteristikas, būdingas tam tikrai grupei žmonių. Subkultūros organizacinėje kultūroje vertinamos dviprasmiškai: jos tampa stipria parama organizacijos nariams, lemia organizacinės kultūros įvairovę, kita vertus, pernelyg didelis subkultūrų skaičius organizacijoje, gali įtakoti organizacijos narių tapatumo ir vieningumo pojūtį, sąlygoti organizacinės kultūros sudėtingumą.

Apžvelgus esminius organizacinės kultūros aspektus, galima teigti, jog organizacinė kultūra – sudėtingas ir kompleksinis reiškinys, netgi vadinamas fenomenu. Tai nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma būdinga tik tam tikros organizacijos nariams, lemianti jų reakcijas į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgsenas. Kultūra išreiškiama per organizacijos filosofiją, pasakojimus, simbolius, ritualus, mitus, organizacijos mikroklimatą, ceremonijas. Kuo daugiau organizacijos narių pripažins tas pačias vertybes ir bus vienijami bendrų įsitikinimų, tuo tikėtina organizacijos kultūra bus stipresnė.

Svarbu pažymėti, jog vyraujanti kultūra yra nepaprastai svarbi organizacijos gyvavime, ji tarsi nusako veiklos ir elgesio gaires visiems savo darbuotojams, nepaisant to, kuriame pasaulio krašte jie dirba. Vyraujanti organizacinė kultūra apima egzistuojančias subkultūras, kurios vienija skirtinguose įmonės padaliniuose ar skirtingose geografinėse vietovėse dirbančius didelės multinacionalinės organizacijos darbuotojus.

Visi aptarti organizacinės kultūros aspektai yra labai svarbūs ir reikšmingi, tačiau nepakankami, siekiant atskleisti išsamų organizacinės kultūros reiškinį. Aptarti organizacinės kultūros elementai ir

veiksniai, neatskleidžia organizacinės kultūros vaidmens praktinėje organizacijos veikloje, nenurodo kultūros įtakos organizacijos egzistavimui ir vystymuisi.

1.2. Organizacinės kultūros funkcijos

Kaip jau buvo minėta šiame darbe, organizacinė kultūra – tai veiklos elementas, vienaip ar kitaip įtakojantis organizacijos narių darbą, sukuriantis tam tikrą atmosferą organizacijos viduje. Tai automatiškai formuoja nuomonę, jog egzistuoja praktinė kultūros reikšmė organizacijos funkcionavime. Daugelis autorių tai pat pripažįsta, jog “organizacinė kultūra yra reiškinys turintis didelę įtaką įmonių ilgalaikiai sėkmei”(Lukasova, 2004, p. 95). Mokslininkai, įvairiai traktuodami ir aiškindami organizacinę kultūrą yra vieningi manydami, kad ji gali turėti lemiamos įtakos įmonių veiklai bei darbinio gyvenimo kokybei. Todėl siekiant atskleisti visapusišką organizacinės kultūros sampratą, svarbu atsakyti į klausimą, kokias funkcijas kultūra atlieka organizacijos gyvenime?

Pačia bendriausia prasme, E.H. Schein (1992) išskiria dvi organizacinės kultūros funkcijas:

- išorinės adaptacijos, kurios metu organizacinė kultūra tarsi nurodo, kaip organizacija reaguoja į išorės poveikius, siekdama savo tikslų;
- vidinės integracijos, kurios metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą ir ieško būdų, kaip efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais.

Robbins (2006) pateikia detalesnes organizacinės kultūros funkcijas, tvirtindamas, jog organizacijos kultūra, visų pirma, apibrėžia organizacijos išskirtinumo ribas, kurios ją reprezentuoja tarp kitų organizacijų. Antra, organizacijos nariams suteikia tapatumo jausmą. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniame nei žmogaus asmeninis interesas. Ketvirta, sustiprina socialinės sistemos stabilumą, nes kultūra tarsi socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus, ką darbuotojų turėtų sakyti ir veikti. Galiausiai, kultūra tarsi kontrolės mechanizmas, nukreipiantis darbuotojų nuostatas ir elgseną (p. 287). Šios ir kitos organizacinės kultūros funkcijos pateiktos 3 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

1 pav. Organizacinės kultūros funkcijos

Pripažįstama, jog organizacijos verslo sėkmę lemia ne tik gera organizacijos strategija, struktūra ar tiksliai organizuoti procesai, bet ir jos organizacinė kultūra (Zakarevičius, 2004, p. 201). Akivaizdu, jog labiausiai organizacinė kultūra orientuojasi į žmogiškuosius išteklius. Ji suvienija darbuotojus bendram darbui, suteikia jiems susitapatinimo pojūtį, kuris išugdo prisirišimą prie organizacijos ir jai jaučiamą darbuotojų įsipareigojimą. Organizacinė kultūra pasako darbuotojas, kaip reikia dirbti ir kas jų darbe svarbu, taip suteikdama nuoseklumo darbuotojų elgsenai. Tai leidžia kelti prielaidą, jog organizacijos kultūra gali sutelkti darbuotojus į stiprią komandą, kurios vieninga veikla didins darbo efektyvumą, užduočių atlikimą ir visa tai nulems organizacijos sėkmę. Tikėtina, jog stipri organizacinė kultūra skatins žmones jaustis geriau organizacijoje, o tai įtakos jų darbo efektyvumą.

Kaip teigia Robbins (2006), organizacinė kultūra tarsi klėjai laikantys organizaciją kaip vientisą ir nesuskilusią (p. 287). Kultūros dėka organizacijos nariams pateikiamos savotiškos taisyklės ir standartai apie priimtinas ar nepriimtinas elgesio normas, bendravimo stilių, darbo taisykles ir pan. Tai ne tik lengvina vadovų veiklą organizacijoje, bet ir darbuotojams lengviau suvokti, kas yra svarbu, kas

vertinama organizacijoje, sumažinamas dviprasmiškumo jausmas, nes pasakoma, kaip reikia dirbti ir elgtis organizacijoje.

Svarbų vaidmenį organizacinė kultūra atlieka, į organizaciją priimant naujus narius. Kaip teigia Robbins (2006) nuo to, ar žmogus pritaps organizacijoje, ar kandidato nuostatos bei poelgiai suderinami su kultūra, priklauso ar jam bus pasiūlytas darbas ir jis bus priimtas į organizaciją (p. 287). Suprantama, jog individo asmeniniai įsitikinimai ir požiūriai turi bent iš dalies sutapti su organizacijos vertybėmis ir nuostatomis. Priešingu atveju, darbuotojas nesijaus gerai organizacijoje ir tikėtina, jog ta gali kelti rimtų problemų ateityje.

Reikšminga pažymėti, jog organizacinė kultūra ne tik formuoja darbuotojų ir pačios organizacijos vidinį gyvenimą, bet ir sąlygoja išorinius santykius su organizacijai nepriklausančiais žmonėmis. Tokiu būdu tarsi formuojamas organizacijos “veidas”, kuris išskiria ją iš kitų organizacijų tarpo. Tai ypač aktualus veiksnys konkurencingoje verslo aplinkoje, veikiant ir konkuruojant su kitomis organizacijomis bei palaikant savo organizacijos identitetą.

Režiuojant galima pasakyti, jog organizacinė kultūra – tai rinkinys nuostatų, vertybių ir įsitikinimų, įvairiais būdais įtakančių organizacijos vidinę ir išorinę veiklą. Pažymėtina, jog organizacinė kultūra kiekvienoje organizacijoje labai skirtinga ir unikali, todėl ir jos įtaka organizacijos veiklai gali būti skirtingo stiprumo ir poveikio. Tačiau vienareikšmiškai pripažįstama, jog organizacinė kultūra nepaprastai svarbi tiek kasdieniniam organizacijos funkcionavimui, tiek bendram jos išlikimui. Tai tarsi organizacijos “valdymo sistema”, valdanti organizaciją ir jos veiksmus, nurodanti, kaip darbuotojai galvoja, veikia ir jaučia.

2. MULTINACIONALINĖS ORGANIZACIJOS YPATUMAI

Multinacionalinės organizacijos sąvoka dažnai suponuoja idėją apie didžiulę įmonę vykdančią nepaprastai plačią veiklą. Lietuvoje ši sąvoka pradėta naudoti ne taip ir seniai, o pati esmė dažnai suvokiama skirtingai.

Multinacionalinės organizacijos apibrėžiamos kaip dideli verslo vienetai, veikiantys skirtingose šalyse ir skirtingomis verslo formomis (Sundaram, Black, 1992, p.733). Kaip teigia autoriai, tai dažniausiai galingos, gerą vardą turinčios organizacijos, teikiančios paslaugas dviejose ir daugiau pasaulio šalyse. Šių organizacijų paslaugų diegimas pagrįstas tam tikra nustatyta sprendimų priėmimo ir vykdymo sistema (p.731). Vienas pagrindinių multinacionalinių organizacijų tikslų – tarptautinės veiklos plėtra ir orientacija į įvairius nacionalinius regionus. Tai sąlygoja faktą, jog skirtingi pasaulio žemynai, geografiškai viena nuo kitos nutolusios įvairios pasaulio valstybės yra vienijamos bendrai veiklai ir tikslams pasiekti.

Multinacionalinės organizacijos sukuria naujas įmonių veiklos sąlygas, lyginant su sąlygomis atskiroje nacionalinėje rinkoje ir čia aptinkama teigiamų, taip pat išvelgiama probleminių veiklos aspektų. „Viena vertus, didelėje rinkoje atsiveria galimybės pasireikšti didelio masto ekonomijai, plisti pažangiems gamybos ir valdymo metodams, kita vertus, organizacijos susiduria su įvairiais kitokio pobūdžio sunkumais“, kaip kad aukščiausiųjų vadovų pasaulinio masto atsakomybė bei išipareigojimai, veiklos vienetų koordinavimas daugelyje geografiškai nutolusių šalių, užsienio šalių darbuotojų, kultūrinės orientacijos skirtumai, galimi dideli personalo motyvacijų prieštaravimai įvairiuose padaliniuose (Žitkus, 2006, p. 185). Taigi atskirų šalių didėjanti tarpusavio priklausomybė formuoja tokius aktualius klausimus, kaip skirtingų kultūrų sandūra, to pasekoje atsirandančių skirtingumų valdymas, paverčiant juos galimybėmis, o ne grėsmėmis.

Akivaizdu, jog kultūra ir jos suvokimas nepaprastai svarbūs, kalbant apie multinacionalines organizacijas. Kiekvienos organizacijos darbuotojų kultūra, nuostatos ir vertybės skiriasi organizacijai veikiant toje pačioje šalyje. Dar įvairesni yra nacionaliniai verslo stiliai. Visa tai sąlygoja, jog spartėjant globalizacijos procesams ir plečiantis tarptautiniam verslui, kultūrinių skirtingumų suderinamumas bei tarptautinių komandų kūrimas multinacionalinėse verslo organizacijose tampa vis svarbesne ir aktualesne tema, sulaukiančia vis didesnio mokslininkų ir praktikų dėmesio.

Multinacionalinės organizacijos, vykdančios tarptautinę veiklą įvairiuose nacionaliniuose regionuose yra priverstos pripažinti faktą, jog nepaisant vis didėjančios komercinės veiklos internacionalumo, atsirandančių vis įvairesnių vadybinių metodų, susiduriama su tam tikrais išsiskirijusiais „barjeriais“ kaip nacionalinės tradicijos, nuostatos, vertybės, kurie sąlygoja tautinius

skirtingumus ir įtakoja skirtingų kultūrų atstovų bendradarbiavimą. Kaip teigia Petkevičiūtė, Budaitė (2005), nacionalinės tradicijos, požiūriai, įsitikinimai išlaiko tautinius savitumus. Žmogus labai individualiai suvokia tai, ką mato, girdi, liečia, taigi ir užsienio partneris tuos pačius dalykus gali suvokti visiškai skirtingai, kartais gana netikėtai (p.133). Dar stipriau ir dažniau įvardinti skirtingumai pasireiškia skirtingų tautybių, kultūrų atstovams sąveikaujant tokioje uždaroje sistemoje, kaip organizacija. Todėl norint ne tik sėkmingai plėtoti komercinę veiklą, vystyti organizaciją kitoje šalyje, sėkmingai dirbti su kitų šalių atstovais, nepaprastai svarbūs tampa tokie aspektai, kaip kultūrinių skirtumų suvokimas, užsienio kalba, komunikabilumas, kultūrinis lankstumas, žinios apie skirtingų šalių vadybos ypatumus.

Multinacionalinės organizacijos, jei jose dirba skirtingų kultūrų asmenų komandos, susiduria iš karto su dviejų kultūrinių lygmenų poveikiu: užsienio verslo aplinkos bei padalinių vidinės kultūros ypatumais (Paige, 1993, p. 250). Teigiama, jog multinacionalinėse organizacijose, bendradarbiaujančiose ir palaikančiose santykius su kitomis pasaulio šalimis, vyksta organizacinės kultūros difuzija (Cox, 1993, p. 188). Laikui bėgant, organizacinės kultūros elementai transformuojasi į tarpinius, turinčius tiek vietinės, tiek atsineštos kultūros ypatybių. Tai leidžia suprasti multinacionalinių organizacijų kitoniškumą, „kuriose nacionalumo bruožai yra koreguojami tais, kurie būdingi multinacionalinėms organizacijoms. Tai yra ne kas kita, kaip naujos organizacinės kultūros susiformavimas.“ (Šimanskienė, 2008, p. 179).

Reziumuojant galima teigti, jog multinacionalinės organizacijos yra kompleksinis ir sudėtingas reiškinys, reikalaujantis gilesnio supratimo. Vienas esminių multinacionalinių organizacijų bruožų – veikla skirtingose valstybėse ir jų atstovų nacionaliniai skirtumai, nuo kurių valdymo priklausys organizacijos tolimesnė plėtra. Todėl skirtingų kultūrų pripažinimas, nacionalinių ypatumų supratimas tampa ypač jautriais ir reikšmingais klausimais multinacionalinių organizacijų valdyme. Dar daugiau, multinacionalinės organizacijos kontekste organizacinė kultūra įgauna kitokį aspektą, nes multinacionalinės organizacijos, veikdamos tarptautinėje erdvėje ir peržengdamos kitos kultūros ribas, priima ir socializuoja darbuotojus, kurie dėl savo tautybės, kalbos ir kitų skirtumų nėra tokie patys kaip organizacijos narių dauguma. Taigi čia iškyla klausimas, kaip vystosi įmonė bei kaip formuojasi bendra organizacinė kultūra, kurioje susiduria dviem ar daugiau kultūrinių grupių priklausančių žmonių interesai, normos ir vertybės? Kaip įtakojami tam tikros grupės darbuotojų nacionaliniai bruožai, bendradarbiaujant su kitų kultūrų atstovais? Ar kultūriniai skirtumai versle naudinga? Prie išsamesnių ir tikslesnių atsakymų prisidės tolesnis kultūros fenomeno aptarimas, įvairiakultūriškumo ir vadovavimo santykio nustatymas.

2.1. Nacionalinės ir organizacinės kultūros samplaika

Įvairių kultūrų samplaika – viena esminių multinacionalinių organizacijų skiriamųjų savybių. Čia kultūrų įvairovė suvokiama plačiaja prasme, kadangi kalbama apie įvairių reiškimosi lygių ir kultūros formų sąveikavimą, kurį sąlygoja multinacionalinių organizacijų veiklos specifika. Todėl kultūra ir jos suvokimas nepaprastai svarbūs, kalbant apie multinacionalines organizacijas.

Siekiant išskirti multinacionalinės organizacijos veiklos specifiškumą svarbu aptarti jos struktūrą. Multinacionalinės organizacijos veiklą ir tikslus vykdo atskiros atstovybės, esančios skirtingose geografinėse vietose. Tokiu būdu sukuriamas atskirų organizacijų (padalinių) tinklas, turintis tam tikras „laisves“ ir apribojimus veikti, kurių dėka galingos organizacinės sistemos sujungiamos į vieningą visumą. Tai lemia skirtingų organizacinių kultūrų, valdymo metodų ir instrumentų nusistovėjimą arba pritaikymą geografiškai skirtingoje kultūroje.

Organizacijai veikiant dviejose ar daugiau šalyse, peržengiamos vienos kultūros ribos ir susiduriama su išorine heterogeniška organizacijos aplinka. Taip sudaromos sąlygos dviejų ar daugiau nacionalinių skirtingumų, kultūrinių grupių atstovų, sąveikavimui.

Pažymima, jog multinacionalinių organizacijų veiklos sritys apima ne tik technologinių ar valdymo metodų perkėlimą, bet ir organizacinių kultūrų plitimą iš vienos šalies į kitą, horizontalią integraciją tarp įvairiose šalyse esančių filialų, santykių tarp centrinės įmonės ir jos filialų, dalykinius santykius tarp žmonių, priklausančių skirtingoms kultūroms, žmogiškųjų išteklių valdymą bei vidines derybas. Tai leidžia teigti, jog multinacionalinės organizacijos – tai skirtingų šalių (nacionalinių) kultūrų, įvairių organizacinių kultūrų ir jų tarpusavio sąveikavimo maišytuvai.

Akivaizdu, jog organizacinė kultūra neatsiejama nuo nacionalinės kultūros, pasireiškiančios tiek organizacijos išorėje tiek viduje. Organizacinės ir nacionalinės kultūros ryšys ypač plačiai aptartas mokslininko Hofstede (1991), Landis (2004) ir pan. Taigi pripažįstama, kad visų individų elgesiui įtakos turi šalies istorija, tradicijos, papročiai ar susiklosčiusios bendravimo nuostatos. P. Zakarevičius (2000) išskiria šiuos nacionalinius bruožus formuojančius faktorius: gyvenimo ir gamybos būdas, tautinė pasaulėžiūra, religija, valstybingumo tradicijos, žmonių asmeninio charakterio ypatybės” (p.133). Visa tai sąlygoja, jog kiekvienas žmogus labai individualiai suvokia tai, ką mato ar girdi, dar skirtingiau tuos pačius dalykus gali suvokti skirtingose kultūrose gyvenantys žmonės.

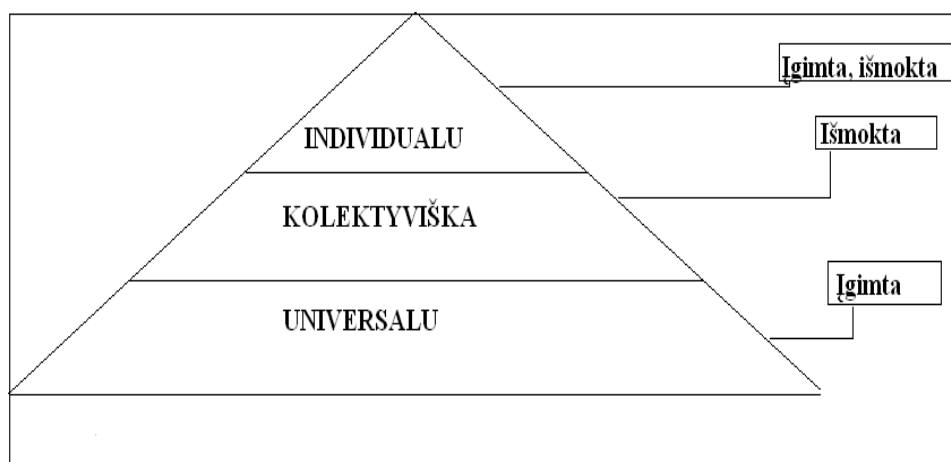
Hofstede (1991) teigia, jog kiekvienas žmogus nepriklausomai nuo to, kokiai kultūrai jis atstovauja, pačią kultūrą suvokia trimis lygmenimis: universaliai, kolektyviai ir personaliai (1 pav.).

Universaliam kultūros suvokimo lygmeniui priklauso patys universaliausi kultūros reiškiniai, kurie yra aptinkami turbūt visose kultūrose. Juos galima pavadinti masine kultūra. Paprastai šiame

lygmenyje visų kultūrų atstovai sugeba suprasti vieni kitų pranešimus, ir dažnai, bendraujant universaliame lygmenyje, tarp kultūrų jokių nesusipratimų nekyla.

Antrajam lygmeniui priklauso kultūriniai reiškiniai, būdingi tik tam tikroms grupėms. Kultūrinę grupę gali sudaryti įvairios geografinės padėties, socialinės klasės ir kokio kito kolektyvo nariai. Šiam lygmeniui gali priklausyti ir atskira kultūrinė organizacija, ir kelios kultūros, turinčios vienokių ar kitokių panašumų, tai pat ir atskiros tai pačiai kultūrai priklausančios, tačiau turinčios tam tikrus specifinius kultūrinio pobūdžio bruožus, žmonių grupės.

Individualiam lygmeniui priskiriamos asmeninės individo savivokos, pasaulėjautos, kultūrinių vertybių suvokimas. Didžia dalimi tik individualus lygmuo sukuria barjerus tarpkultūriniam bendravimui (Petkevičiūtė, Budaitė, 2005, p. 135).



Šaltinis: Petkevičiūtė N., Budaitė R., 2005, p. 138.

2 pav. Žmonijos kultūros suvokimo programavimas pagal Hofstede

Pagal pateiktą Hofstede kultūros suvokimo modelį matyti, jog komunikuojant dviems skirtingoms kultūroms tam tikri sunkumai gali pasireikšti jau antrajame kultūros suvokimo lygmenyje, kai kultūrų atstovai bendraudami suvokia save ir supančią aplinką, susitapatindami su tam tikra grupe ar kultūra. Teigiama, jog kuo bendraujančios kultūros yra skirtingesnės, tuo tarpkultūrinis bendradarbiavimas tampa sudėtingesnis. Dar didesnių sunkumų gali kilti bendraujant skirtingų kultūrų atstovams, turintiems ypatingai skirtingas individualias vertybes. Kaip matyti 1 paveiksle, antrasis kultūros suvokimo lygmuo yra išmokstamas, tai leidžia daryti prielaidą, jog dviejų kultūrų susijungimo ar intensyvaus bendradarbiavimo atveju, jų atstovai gali įtakoti kitos kultūros atstovų nuostatas, veiksmus ar netgi vertybes ir tokios kultūrų sandūros pasekoje gali atsirasti naujos vertybės, kurtis nauja kultūra.

Skirtingų vertybių pripažinimas, skirtingų normų laikymasis ir skirtinga samprata apie tas pačias sąvokas komplikuoja skirtingoms kultūroms priklausančių žmonių tarpusavio pasitikėjimo, bendrumo jausmo pasiekimą, kurie traktuojami kaip būtinos sąlygos geram organizacijos funkcionavimui pasiekti. Žitkus (2006) pripažįsta, jog „santykiai tarp žmonių multinacionalinėse organizacijose labai smarkiai įtakojami tarpkultūrinių konfliktų (tiek nacionalinių, tiek organizacinių kultūrų lygmenyje)“ (p. 188). Žmogiškųjų išteklių valdymas yra viena iš labiausiai įvairiakultūriškumo veikiančių multinacionalinės organizacijos veiklos sričių, kurią sudaro darbuotojų atranka, paaugstinimas ar pažeminimas pareigose, atlikto darbo įvetinimas, motyvavimo priemonių parinkimas ir pan.

Todėl realizuojant multinacionalinių organizacijų veiklą skirtinguose nacionaliniuose regionuose būtina gerai žinoti nacionalinės kultūros ypatumus, jos galimybes priimti vieną ar kitą iššūkį ar naująjį elementą. Dar svarbesnis kultūrinių skirtingumų pažinimas tampa, siekiant prognozuoti skirtingų šalių organizacinę elgseną. Sutinkama, jog neįmanoma sėkmingai įgyvendinti strategijos, jeigu ji prieštarauja organizacinei kultūrai. „Formuojant organizacijos strategiją reikia remtis organizacijos kultūra, o pastaroji remiasi tautos kultūra.“ (Šimanskienė, 2000, p.135).

Pasak Žitkaus egzistuoja du būdai, siekiant išvengti įvairiakultūriškumo pagrindu kylančių konfliktų: vadovaujančią komandą sudaryti iš vienai kultūrai priklausančių žmonių arba sukurti stiprią organizacinę kultūrą, kuri galėtų „nustelbti“ darbuotojų nacionalinių kultūrų įvairovę (p. 188). Kaip jau minėta šiame darbe, šiandiniame multinacionaliniame versle, veikiančiame įvairiose pasaulio šalyse, suburti vienai kultūrai priklausančią komandą praktiškai neįmanoma. Taigi tai leidžia teigti, jog multinacionalinių organizacijų vadovybės uždavinys, siekiant sėkmingo kultūrinių skirtingumų valdymo, suderinti du ganėtinai prieštarigus tikslus: siekti, kad darbuotojai pripažintų vyraujančias vertybes, taip kuriant ir palaikant organizacinę kultūrą, bei skatinti, kad pripažintų vyraujančius kultūrinius skirtingumus, užtikrinant sklandų ir sėkmingą darbo procesą tarp įvairių kultūrų organizacijos narių. Tikėtina, jog vyraujanti kultūra, pripažįstama daugumos organizacijos narių užtikrins vieningą organizacijos veiklą, sėkmingą organizacijos narių tarpusavio bendradarbiavimą, o tai įtakos ilgalaikei organizacijos sėkmei.

Kaip matyti 2 paveiksle, autoriai Cox, Blake (1991) pateikia įvairesnes veiklos sritis, kurių tikslingas įgyvendinimas sukuria visapusišką skirtingumų valdymo metodą.



Šaltinis: adaptuota pagal Cox, Blake, 1991, p. 46

3 pav. Veiklos sritys kultūros skirtingumams valdyti

Taigi akivaizdu, jog be jau aptartos organizacinės kultūros, autoriai išskiria žinių reikšmę, valdant kultūrinius skirtingumus. Svarbu, jog organizacijos darbuotojai suvoktų ir pripažintų egzistuojančius kultūrinius skirtumus, pažintų kitas kultūras. Tik žinodamas ir pažindamas kultūrų skirtumus ir panašumus, žmogus pajėgs suvokti potencialias tarpkultūrinės komunikacijos problemas ir stengsis jų išvengti. Tikima, jog tik „kultūriškai pasiruošęs“ žmogus gebės gerbti ir vertinti skirtingas patirtis ir žinias, inicijuoti ir vystyti santykius su žmonėmis iš kitų kultūrų. Todėl darbuotojų tarpkultūriniai mokymai, aktyvus pasitikėjimo, pagarbos, įsitraukimo į bendrą veiklą principų deklaravimas, kryptingas darbuotojų karjeros planavimas, atliktos darbuotojų veiklos įvertinimas – tai veiklos sritys, reikalaujančios ypatingo organizacijos vadovų dėmesio, siekiant sėkmingo kultūrinių skirtumų valdymo ir vieningos organizacinės kultūros palaikymo.

Pažymėtina, jog žmogiškieji ištekliai – tai sritis, kurią labiausiai įtakoja daugiakultūriškumas. Organizacijoje socializuojant įvairių tautybių žmones, susiduriama su tokiais veiksniais kaip įvairių kultūrų vertybių skirtingumas, multikultūrų valdymas, nacionalinių ir organizacinių kultūrų paradoksai. Todėl šių išteklių kryptingas ir efektyvus valdymas, maksimaliai panaudojant organizacijos narių

potencialius privalumus bei kartu mažinant potencialias kliūtis, galinčias trukdyti įvairialypei darbo jėgai funkcionuoti, gali virsti neįkainoju organizacijos turtu. Kaip teigia Lewis (2000) „kultūrų įvairovė gali turėti savų lobių, kuriuos atskleidę galėtume turėti neįkainojamos naudos: įgytume platesnį akiratį, o mūsų veikla ir strategija neštų didesnę pelną (p. 76).

Taigi apibendrinant galima teigti, jog skirtingi tautų likimai ir nevienodos gyvenimo sąlygos formuoja tautinę kultūrą, savitą žmonių pasaulėžiūrą, kuri atlieka reikšmingą vaidmenį nacionalinėje verslo kultūroje bei organizacijų funkcionavime. Nors pripažįstama, jog kultūriniai skirtingumai daro įtaką organizacijos veiklai ir valdymui, praktikoje įrodyta, jog organizacijos vadovų gebėjimas efektyviai išnaudoti kultūrinius skirtingumus organizacijos tikslams gali virsti puikiais galimybėmis ir didžiuliu organizacijos lobiu.

Tačiau žmogiškųjų išteklių ir kultūrinių skirtumų sėkmingas valdymas reikalauja išsamesnio tarpkultūrinės kompetencijos aptarimo.

2.2. Tarpkultūrinės kompetencijos reikšmė multinacionalinėje organizacijoje

Prieš pradėdant kalbėti apie tarpkultūrinės kompetencijos svarbą multinacionalinėje organizacijoje, svarbu suprasti pačią kompetencijos sąvoką. Literatūros šaltiniuose skirtingai apibrėžiama kompetencijos prasmė, tačiau apžvelgus jų įvairovę, lakoniškiausias kompetencijos paaiškinimas galėtų būti kaip „sugebėjimai, kurių reikia tam tikroms veikloms atlikti“ (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003, p. 66). Šis formuluotė padeda sistemingai pereiti prie tarpkultūrinės kompetencijos sąvokos, kuri suvokiama kaip „individo (organizacijos) gebėjimas efektyviai dirbti įvairialypėje aplinkoje“ (Petkevičiūtė, Budaitė, 2005, p.136). Tarpkultūrinės kompetencijos vienas svarbiausių tikslų – analizuoti ir nustatyti komunikaciją ir supratimą tarp žmonių, priklausančių skirtingoms kultūrų grupėms.

Kultūrinis sąmoningumas, kultūrinės žinios, nuostatos ir įgūdžiai – dažniausiai įvardijami tarpkultūrinės kompetencijos turinio elementai (Byram ir kt., 1997, p. 28). Žinios – vienas pagrindinių tarpkultūrinės kompetencijos elementų, apimantis kasdienines socialines normas ir sudėtingesnius psichologinius procesus. Žinių pagalba galime suprasti kitas kultūrinės vertybes, įsitikinimus, elgesį. Įgūdžiai tarpkultūrinėje komunikacijoje siejasi su gebėjimu analizuoti kultūrinius įvykius ir tai sąlygojančiu gebėjimu lengviau priimti kitas kultūras. Nuostatoms svarbu tokie principai, kaip atvirumas, smalsumas, kuriais vadovaujantis stengiamasi įveikti nepasitikėjimą kita kultūra. Kultūrinis sąmoningumas – svarbus tarpkultūrinės kompetencijos elementas, padedantis kritiškai vertinti tiek

savo, tiek kitos kultūros elgesio modelius. Akivaizdu, jog multinacionalinėms organizacijoms, susiduriant su vienu didžiausių iššūkių – kultūriniais skirtumais, kompleksiškas trijų sudėtinių tarpkultūrinės kompetencijos komponentų kaip žinių, nuostatų ir įgūdžių formavimas turėtų būti vienas svarbiausių ir tikslingiausių multinacionalinės organizacijos veiklos elementų.

Pažymima, jog verslas, karinė pramonė ir komunikacija – tai sritys, stipriausiai formuojančios tarpkultūrinės kompetencijos poreikį.

Reikšminga paminėti, jog kultūrinė kompetencija nagrinėja ne skirtingų kultūrų sąveikas ar ryšius, bet tarpasmeninius santykius tarp žmonių, apibrėžia asmenines žmonių savybes ir gebėjimus reikalingus komunikuoti su kitų kultūrų atstovais. Įvairių mokslininkų pripažįstama, jog dirbant multinacionalinėje aplinkoje tarpkultūrinės kompetencijos faktorius dažnai yra gerokai svarbesnis nei profesiniai įgūdžiai. Tai formuoja mintį, jog multinacionalinėje organizacijoje, priimant ir socializuojant skirtingų kultūrų žmones, svarbu atsižvelgti ne tik į profesines darbuotojų patirtis, bet ir į gebėjimus veikti heterogeniškoje kultūrinėje aplinkoje.

Taigi tikima, jog tarpkultūrinės kompetencijos tobulinimas nepaprastai svarbus siekiant kelti atliekamo darbo ir paslaugų kokybę multinacionalinėje aplinkoje. Todėl didelis dėmesys turėtų būti kreipiamas į multinacionalinės organizacijos narių kultūrinius ir vadybinius ypatumus, gebėjimus spręsti iškilusias tarpkultūrinio bendradarbiavimo problemas, vadovų ir darbuotojų turimas žinias apie tarpkultūrinio bendradarbiavimo taisykles. Daugumos autorių nuomone, tarpkultūrinė kompetencija leidžia kritiškiau įvertinti savosios kultūros unikalumą ir taip atsikratyti stereotipinio mąstymo, išplėsti savo kultūrinio pažinimo akiratį bei tapti visaverčiu multinacionalinės komandos nariu, lengviau užmegzti ryšius su tautybėmis, gyvenančiomis kitose šalyse, suvokti supančią nepažįstamą šalies aplinką ir socialinę sistemą, suprasti kultūros įtaką verslui, jo planavimui, organizavimui ir vadybai. Dar daugiau, tarpkultūrinė kompetencija leidžia suprasti kultūros įtaką individui ir komandos elgesiui, išmokti dekoduoti kitų tautų puoselėjamas vertybes, suvokti jų reikšmę ir svarbą ir tokiu būdu tapti visaverčiu multinacionalinės organizacijos nariu.

Pažymima, jog efektyvus bendradarbiavimas su viena kuria nors skirtingos kultūros šalimi dar nereiškia individo tarpkultūrinio kompetetingumo.

Taigi iškyla klausimas, kokiomis savybėmis turi išsiskirti aukšta tarpkultūrinė kompetencija pasižymintis žmogus? Iš pirmo žvilgsnio atsakymas atrodo gana paprastas, tačiau pažvelgus atidžiau matyti, jog „norėdami būti kompetetingais tarpkultūrinės komunikacijos specialistais, individai privalo suprasti kitos kultūros socialinius papročius, socialinę sistemą, žmonių, priklausančių kitos šalies kultūrai elgesį ir mąstymą vienoje ar kitoje konkrečioje situacijoje (Petkevičiūtė, Budaitė, 2005, p. 137). Dar daugiau, individas privalo turėti stiprius komunikacijos įgūdžius, išsiskirti tokiomis

asmeninėmis savybėmis, kaip pasitikėjimas savimi, gebėjimas prisitaikyti, savęs supratimas ir be abejo kultūrinių skirtingumų suvokimas. Tikima, jog „tik suvokus kultūrų skirtingumą, galima aiškiau suprasti savosios unikalumą, kita vertus, geriau pasiruošti priimti svetimų kultūrų „kitoniškumą“ (Pruskus, 2004, p. 25). Taigi tik save pažįstantis žmogus gebės pažinti ir priimti kitos kultūros narius.

Pagal sudarytą modelį, tarpkultūrinę kompetenciją sudaro keturios pagrindinės charakteristikos:

- *intelektualiniai sugebėjimai ir jų valdymas* - užsienio kalbos žinojimas, žinios apie savo šalies kultūrinius ir vadybinius ypatumus, bendros žinios apie kultūrinius ir vadybinius kitų šalių ypatumus, noras mokintis ir tobulėti;

- *tarpasmeniniai sugebėjimai* - komunikabilumas, tolerancija, gebėjimas toleruoti kultūrinius skirtumus ir priimti kultūrinę įvairovę;

- *lankstumas ir prisitaikymas* – gebėjimas savo žinias, susijusias su tarpkultūriniu bendradarbiavimu, pritaikyti konkrečiose situacijose, atsiradusiose dėl kultūrinės įvairovės;

- *dėmesys kitiems* - iškilusių problemų, susijusių su tarpkultūriniu bendradarbiavimu, sprendimas organizacijoje, darbuotojų tobulinimas tarpkultūriniam darbui (Petkevičiūtė, Budaitė, 2005, p. 146-147).

Apibendrinant galima teigti, jog tarpkultūrinės kompetencijos sąvoka nusako tam tikrą sudėtingą išorinių veiksnių ir asmeninių žmonių gebėjimų samplaiką. Vieningai pripažįstama, jog dinamiškoje ir heterogeniškoje multinacionalinių organizacijų šiandieninėje aplinkoje ypač svarbu prisitaikymas, lankstumas, geros asmeninės ir vadybinės charakteristikos, geri mokymosi įgūdžiai. Tik šių sąvybių kompleksas padės greitai prisitaikyti, persiorientuoti ir tobulinti savo ir organizacijos pažintinę bazę. Tikėtina, jog multinacionalinės komandos narių tarpkultūrinis kompetetingumas bus sėkmingos komunikacijos garantas, nulemiantis organizacijos sėkmę, multinacionalinės komandos darbo efektyvumą ir našumą.

Siekiant suformuoti išsamią tarpkultūrinės kompetencijos sampratą, tikslinga aptarti sritis, kuriose tarpkultūrinės kompetencijos nebuvimas gali sukelti daugiausia sunkumų ir kurių veiklai svarbu suprasti bei išmanyti tarpkultūrinį aspektą. Šios probleminės tarpkultūrinės komunikacijos sritys dar kitaip vadinamos tarpkultūrinės komunikacijos kontekstais - tai vadyba skirtingose kultūrose, kultūrinis šokas, nesusikalbėjimas, sunkumai kylantys tarpkultūrinių derybų metu (Lewis, 2000, p. 118-120).

Vienas iš plačiausių ir aktualiausių tarpkultūrinės komunikacijos kontekstų šiandieniam multinacionalinio verslo pasaulyje - vadyba skirtingose kultūrose. Kaip teigia Lewis (2000), „kiekviena kultūrinė grupė tvarkosi labai skirtingai ir kiekvienos jų nuomonė apie tai, kas yra valdžia, galia, bendradarbiavimas, tikslai, rezultatai ir pasitenkinimas būna kitokia“ (p. 70). Įvairiose kultūrose dar

skirtingiau suvokiamas grupės darbo veiksmingumas ir efektyvumas. Žukauskas (2000) analizuodamas įvairių autorių nuostatas dėl įsiskverbimo į tarptautines rinkas galimybių pastebi, kad veiklos būdai, kurie yra efektyvūs vienoje šalyje, gali pasirodyti visai netinkami kitoje. Argumentai paremti kultūriniais ir gyvenimo standartų skirtumais tarp atskirų šalių.

Taigi kultūrų skirtumai vadyboje pasireiškia įvairiais aspektais: skiriasi požiūriai į vadovų ir darbuotojų vaidmenis, skirtingose kultūrose egzistuoja skirtingi organizacijų tipai, valdymo požiūriai ir instrumentai, sprendimų priėmimo, konfliktų sprendimo normos ir stiliai. Skirtingose kultūrose dažnai skirtingai suvokiama, koks turi būti geras vadovas ar darbuotojas, kaip ir koku būdu yra priimami sprendimai organizacijose, kaip stipriai organizacijoje dėmesys skiriamas formalumams ar atvirksčiai, jų nepaisoma ir t.t.

Nuo visų šių požymių priklausys ne tik organizacinė elgsena, bet pačių darbuotojų elgesys, tai kaip jis dirbs organizacijoje, kaip planuos savo laiką, kiek bus iniciatyvus ir prisiimantis atsakomybę, arba priešingai, laukiantis nurodymų iš savo vadovo.

Taigi norint sėkmingai komunikuoti, planuoti ir vystyti organizacijos veiklą multinacionaliniame kontekste, reikalingos žinios ir supratimas apie kitų šalių socialines normas, papročius, vertybes. Būtina suprasti, kaip galvoja ir elgiasi kitų kultūrų atstovai. Tik išsamios ir nuoseklios žinios apie nacionalinius ir kultūrinius skirtingumus, vadybos ypatumus leis sėkmingai plėtoti ir vystyti organizacijos veiklą tiek išorinėje aplinkoje, tiek pačios multinacionalinės organizacijos viduje.

Daugelis autorių vieningai pripažįsta, jog multinacionalinės komandos darbo efektyvumas, organizacijos vidinė kultūra stipriai priklauso nuo organizacijos vadovo ir jo gabumų bei kompetencijos efektyviai suburti ir valdyti multinacionalinę komandą.

2.3. Vadovo vaidmuo multinacionalinėje organizacijoje

Mokslinėje literatūroje pateikiama nepaprastai daug apibrėžimų apie tai, kas yra vadovas ir koks jo vaidmuo organizacijų veikloje. Faktas, kad vadovavimo sąvoka daugiaspektė dar labiau apsunkina sąvokos apibrėžimą. Kiekvienoje organizacijoje vadovo vaidmuo yra savaip unikalus ir skirtingas, sąlygojamas įvairių situacinių veiksnių. Taigi vadovas – tai žmogus, nustatantis organizacijos tikslus, darbo taktiką, tam tikrą darbo etiką, paskirstantis užduotis ir laiką, todėl sutinkama, jog vadovo požiūris ir veikla nustatys vadovavimo stilių ir reikšmę, nulems veiklos rezultatus, o nuo jų priklausys kiekvieno žmogaus, organizacijos gerovė ir sėkmė (Petkevičiūtė,

Budaitė, 2005, p. 134). Analogiškai vadovo apibrėžimui, vadovavimas šiame šiame darbe suvokiamas, kaip „tarpusavio sąveiką tarp dviejų ir daugiau grupės narių, kurie dažnai apima situacijos struktūrizavimą ir restruktūrizavimą bei grupės narių suvokimą ir lūkesčius“. Apibrėžime yra akcentuojamas grupės narių suvokimas ir lūkesčiai, nes tai ypatingai svarbu tarpkultūrinėje sąveikoje (Mockaitis, Šalčiuvienė, 2004, p.155).

Vieningai pripažįstama, jog vadovo vaidmuo yra be galo svarbus ir dažnai lemiamas, kuriant bendravimo atmosferą organizacijoje, vienijant organizacijos narius bendrai veiklai, įtakojant grupės narių efektyvumą. Kaip teigia Purlys (2009), tokie veiksniai, kaip vadovo etika, vadovavimo stilius, kėlimo pareigose procedūros, organizuojami susitikimai su klientais yra labai svarbūs organizacijos kultūros elementai. Kitap tariant vadovavimo stilius tai tam tikras organizacinės kultūros atspindys.

„Kadangi įvairiose visuomenės vertybės ir esminės nuostatos yra skirtingos, vadovavimo bei tvarkos sampratą neišvengiamai sąlygoja kultūra“ (Lewis, 2000, p. 72). Taigi skirtingose kultūrose skiriasi ir vadovavimo manieros bei principai, laiko ir veiklos planavimas. Pripažįstama, jog kultūra turi įtakos organizacijos narių suvokimui apie tai, koks vadovo vaidmuo organizacijoje, kokia yra vadovo ir pavaldinių tarpusavio sąveika, koks sprendimų priėmimo ypatybės ir laipsnis, ir pan. Bendravimas tarp komandų, egzistuojantys laiko zonų skirtumai bei skirtingas laiko vertinimas skirtingose kultūrose gali įnešti kur kas daugiau sumaišties nei tai gali atrodyti iš pradžių. Vadovas, turintis tarptautinės darbo patirties žinos ir supras, jog skirtingose šalyse, žmonių bendradarbiavimas gali būti sąlygomas skirtingų veiklos ir valdymo metodų. Tačiau naujam vadovui, neturėjusiam tarptautinės darbo patirties sąveikaujant kitos kultūros kontekste, kultūriniai skirtumai gali tapti rimtais išbandymais. Visa tai leidžia teigti, jog ir taip sudėtingas ir daugialypis vadovo vaidmuo yra sąlygojamas dar įvairesnėmis aplinkybėmis ir atsakomybėmis, veikiant kitos kultūros kontekste. Kaip pažymi Stoner ir kt (2006) vadovams ypač svarbu prisitaikyti prie socialinio konteksto, kurį sukūrė kitos šalies vertybės bei kultūra, nes jie privalo motyvuoti ir vadovauti darbuotojams, atstovaujantiems skirtingoms kultūroms (p. 141).

Visa tai formuoja ypatingai aukštus reikalavimus vadovui, dirbančiam multinacionalinėje aplinkoje. Petkevičiūtė, Budaitė (2005) pažymi, jog nepakankamos vadovų tarpkultūrinio bendradarbiavimo žinios ir nesitobulinimas tarpkultūriniam darbui kelia problemų organizacijose, susijusių su skirtingu komunikuojančiųjų temperamentu; skirtingu derybų stiliumi; skirtingu pavaldinių ir vadovų santykių suvokimu; skirtingu laiko planavimu ir valdymu; skirtinga darbo kultūra, elgesio taisyklėmis; skirtingu sprendimų priėmimo stiliumi ir procesu (p. 147).

Pripažįstama, jog šiandieninėje tarptautinėje erdvėje sėkmingas vadovas yra tas, kuris sugeba integruoti bendrąją efektyvios vadybos praktiką su vietiniais kultūriniais principais. Tai ypač svarbu

komandiniame darbe, organizuojant motyvavimo, sprendimų priėmimo, laiko valdymo sistemas ir procesus. Įvairovės ir kartu universalumo integravimas tampa tarptautinio verslo vadybos gairėmis. Pripažįstama, jog sėkmingas įvairovės ir universalumo integravimas sudaro prielaidas sinergijos efektui gauti tarptautinio verslo strategijoje (Stonkutė, Žukauskas, 2002, p. 259).

Kaip jau minėta šiame darbe skirtinga laiko samprata ir suvokimas gali tapti rimtais išbandymais tarptautiniame versle. Daugelį tautinių ir regioninių pasaulio kultūrų būtų galima apytikriai suskirstyti į tris grupes: dėmesį telkiantys į tikslą, itin organizuoti planuotojai (vienaplaniai); telkiantys dėmesį į žmones, šnekūs tarpusavio ryšio ieškotojai (daugiaplaniai); ir intravertai, kurių dėmesys sutelktas į pagarbą (santūrius).

Lewis (2000) kaip pavyzdį pateikia amerikiečius, kurie yra dažniausiai monochroniški ir prancūzus, kurie polichroniški. Tad dėl skirtingo laiko suvokimo, organizuojant susitikimus tarp šių dviejų kultūrų gali kilti nesusipratimų. Amerikiečiai susitikime pasirodys laiku, tačiau prancūzams bus normalu šiek tiek pavėluoti. Todėl bet kokiuose tarpkultūriniuose susidūrimuose svarbu suvokti tarpkultūrinius neatitikimus ir atkreipti į tai dėmesį (p. 70)

Autorius teigia, jog vienaplanės veiklos kultūrose vadovai demonstruoja ir vertina dalyko išmanymą, pirmenybė teikiama ne sentimentams ir jausmas, o faktams ir logikai. Teigiama, jog šiai kultūrai priklausantys vadovai yra dalykiški, sutelkiantys personalo dėmesį į artimiausius siekius ir rezultatus, pasižymintys drausme, kruopščiu planavimu, tiksliu darbotvarkės laikymusi.

Tuo tarpu daugiaplaniai vadovai yra labiau ekstravertiški, besikliaunantys savo iškalba ir gebėjimais įtikinti, teikiantys didelį dėmesį supantiems žmonėms, besistengiantys užmegzti kuo glaudesnius santykius, dažnai labai emocionalūs.

Žinios, kantrybė, kontrolė – tai santūrios kultūros atstovo vadovavimo įrankiai. Nors ir turi pripažintą autoritetą, dažniausiai yra kuklūs ir mandagūs. Teigiama, jog santūrios kultūros vadovai kurdami bendro darbo nuotaiką yra nepranokstami. Tai tėviški, pasižymintys pusiausvyra ir gebėjimu atlaikyti daug sunkumų (Lewis, 2000, p. 72)

Pateikti elementarūs kultūrų skirtingumai leidžia teigti, jog skirtingose kultūrose organizacijos vadovavimo ir tvarkos sampratos taip pat skirtingos. Įvairiose kultūrose skirtingai suvokiama valdžios ir galios samprata, bendradarbiavimas, tikslai ir veiksmai tiems tikslams pasiekti. Tikėtina, jog vienaplanės kultūros organizacijai paskirtas daugiaplanės kultūros vadovas susidurs su rimtais keblumais, planuojant savo ir pavaldinių laiką, priimant sprendimus ir vykdant organizacijos veiklą. Arba atvirkščiai, vienaplanės kultūros žmonėms liepus dirbti su daugiaplanės kultūros žmonėmis, neišvengiamai jausis susierzinimas ir sunkiai seksis rasti bendrą kalbą veiklos pradžioje.

Vis dėlto šiandieniniame multinacionalinio verslo pasaulyje labai dažnas reiškinys, kai vieno ar kito tarptautinės įmonės padalinio vadovu paskiriamas atstovas iš kitos šalies. Užsieniečio vadovo paskyrimas yra sąlygojamas įvairių priežasčių: tuo žmogumi pasitikima, nėra tinkamos kandidatūros šalies „viduje“, dažnai tai nulemia multinacionalinės organizacijos vidaus politika ar siekis išlaikyti kuo daugiau kontrolės.

Taigi vadovavimas kitos šalies darbuotojams ir skirtingumų valdymas gali tapti rimtu iššūkiu pačiam vadovui. Vadovui svarbu žinoti, kad tas pats vadovavimo stilius gali būti skirtingai suvokiamas ir gali turėti skirtingą poveikį individams iš skirtingų kultūrinių grupių jų motyvacijai ir veiklai. Skirtingose kultūrose skirtingai gali būti vertinama vadovo elgsena ir net pasisakymai (Šimanskienė, 2000, p. 131-132). Todėl multinacionalinės organizacijos vadovui svarbu ne tik pripažinti vyraujančius skirtingumus organizacijoje, bet ir juos pažinti bei sėkmingai valdyti. Pripažįstama, jog vienas pagrindinių multinacionalinės organizacijos vadovo tikslų – mokyti kultūrinio atvirumo ir dėmesingumo, o organizacijoje vyraujančius skirtingumus paversti išvien veikiančia jėga.

Tai sąlygoja faktą, jog tokiam kultūrų sandūros kontekste, siekiant sėkmingos multinacionalinės organizacijos veiklos realizacijos ir multinacionalinės komandos sutelktumo, vadovas turi būti pasirengęs įvairiems vaidmenims. Ferguson (1998) išskiria net aštuonis globalaus vadovo (angl. global executive) vaidmenis:

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 gaunančiųjų kultūrinių ir kitokių savybių;

Globalių kontaktų tinklų architekto, sugebančio užmegzti, išlaikyti ir išnaudoti tiek asmeninių, tiek institucinių kontaktų sistemą, geografinę prasme apimančią visas dominuojančias rinkas;

Globalaus tyrėjo, sugebančio orientuotis šiuolaikiniame informacijos sraute ir išskirti iš jo savo veiklai reikalingus faktus;

Globalaus derybininko, sugebančio pasiekti norimą rezultatą tarptautinėse derybose su įvairių kultūrų atstovais.

P.R.Harris ir R.T. Moran (1988) papildo šį sąrašą dar dviem svarbiais vaidmenimis – *tarptautinių komandų kūrėjo ir vadovo bei organizacinių kultūrų pertvarkytojo*. Teigiama, jog šie du papildomi vaidmenys yra tarpiai susiję su vadyba multinacionalinėje aplinkoje, ir kas ypatingai sunku ir atsakinga, su poveikiu organizacinėms kultūroms, kuriose dalyvauja skirtingų nacionalinių kultūrų atstovai.

Taigi visa tai sąlygoja faktą, jog vadovo vaidmuo multinacionalinėje organizacijoje – tai sudėtingas ir kompleksinis reiškinys, apimantis tiek intelektualinius, tiek tarpasmeninius žmogaus gebėjimus. Multinacionalinės organizacijos vadovui, ypatingai veikiančiam nepažįstamos kultūros kontekste, nepakanka turėti stiprius lyderystės požymius ar galias vadybines žinias. Sėkmingai dirbs ir vadovaus kitos kultūros kontekste tas vadovas, kuris taip pat turės plačias kultūrinės, istorinės ir geografinės žinias apie kitas šalis. Pasižymės tokiomis asmeninėmis savybėmis, kaip lankstumas, komunikabilumas, gebėjimas lengvai prisitaikyti, užsienio kalbų mokėjimas, svetimos kultūros pažinimo lygis. Akcentuojama, jog geras multinacionalinės komandos vadovas yra tas, kuris ne tik pats gebės sėkmingai prisitaikyti prie kultūrinių skirtingumų, bet ir galės efektyviai integruoti kitus multinacionalinės komandos narius. Taigi vadovas, siekdamas išvengti tarpkultūrinio bendradarbiavimo trikdžių ir komunikavimo problemų, turi sistemingai domėtis savo ir visų komandos narių tarpkultūriniu kompetetingumu.

Apibendrinant, reikia pasakyti, jog tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas ne tik padės spręsti su kultūrų sandūra susijusias įvairaus sudėtingumo problemas, bet ir leis geriau pažinti savo komandą, telkti ją bendram darbui, o kultūrų skirtingumus valdyti ne kaip trikdžius, bet vertingus organizacijos „išteklius“, galinčius nulemti organizacijos sėkmę pasaulinėje rinkoje.

Matyti, jog aptarta multinacionalinės organizacijos koncepcija ir organizacinės kultūros konstruktas yra sudėtingi ir kompleksiniai reiškiniai, stipriai sąlygojantys vienas kito egzistavimą. Aptarus multinacionalinės organizacijos koncepciją ir organizacinės kultūros sampratą atskirai, galima pereiti prie šių kintamųjų sąveikos, kuri suprantama kaip šio tyrimo objektas. Pateikta literatūrinė analizė, leidžia ieškoti atsakymo į pagrindinį klausimą, kaip vyraujanti organizacinė kultūra yra priimama ir suprantama atskiruose organizacijos padaliniuose ir kokia yra kultūros įtaka bendrai organizacinei kultūrai multinacionalinėje organizacijoje?

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS MULTINACIONALINĖJE ORGANIZACIJOJE

Norint tinkamai atskleisti darbo temą, reikšminga analizuojamą reiškinį ištirti ne tik teorinėje, bet ir praktinėje plotmėje. Trečia darbo dalimi tikimasi, jog empirinis organizacinės kultūros tyrimas padės praktiškai patikrinti teorinėje dalyje iškeltas prielaidas ir hipotezes bei išsamiau atskleisti analizuojamą reiškinį. Taigi šioje darbo dalyje pristatomas tyrimas, kurio paskirtis ištirti organizacinę kultūrą X multinacionalinėje organizacijoje, užimančioje lyderiaujančias pozicijas farmacijos verslo sektoriuje.

Siekiant tyrimo reprezentatyvumo ir išsamumo, buvo įvykdyta eilė užduočių. Visų pirma, bus aptarta pasirinkta organizacija, jos struktūra, veiklos pobūdis ir mastas. Kitaip tariant, apžvelgti visi analizuojamos organizacijos ypatumai, kurie gali turėti reikšmingą prasmę tyrimo eigoje. Atlikus organizacijos apžvalgą, bus aptarti naudoti empirinio tyrimo metodai ir pagrindžiamas jų pasirinkimas. Tai pat svarbu aptarti tyrimo atlikimo eigą ir ypatumus. Galiausiai pristatyti gautus rezultatus.

3.1. Tiriamos X organizacijos ir padalinių bendroji charakteristika

Analizuojama X organizacija – viena iš lyderiaujančių farmacijos kompanijų ne tik Europoje, bet ir visame pasaulyje. X organizacijos veikla – inovatyvių, saugių ir veiksmingų vaistų kūrimas ir platinimas, įvairių ligų prevencija ir gydymas vakcinacijos pagalba, medicininių prekių ir įrangos tiekimas, specializacija veterinarijos srityje. Organizacijoje kuriami, tiriami bei gaminami originalūs vaistai, todėl ji priskiriama etinių farmacinių kompanijų grupei. Organizacijos išrasti ir platinami produktai laikomi vieni stipriausių medicininių priemonių, gydant onkologijos, diabeto, širdies ir kraujagyslių, centrinės nervų sistemos ligas.

Oficialūs organizacijos steigėjai - Prancūzijos naftos kompanija, 1973 m. skyrusi lėšas šios farmacijos kompanijos įkūrimui. Vėliau mažesnės farmacijos organizacijos buvo nupirktos ir sujungtos su dabartine kompanija, taip plečiant veiklos sritis ir išsiveržiant į pasaulyje pirmaujančių farmacijos kompanijų ketvertuką. Šiuo metu organizacija veikia daugiau kaip šimtas dešimtyje pasaulio šalių ir vienija daugiau kaip šimtą tūkstančių darbuotojų. Centrinė būstinė įsikūrusi Prancūzijos sostinėje Paryžiuje.

Organizacijos deklaruojama misija – saugoti ir gerinti žmonių sveikatą visame pasaulyje. Tai atspindi ir organizacijos šūkis, kuris tai pat yra ir logotipo dalis, skelbiantis „nes sveikata svarbiausia“ („Because health matters“).

Organizacijos struktūra. Aukščiausias organizacijos valdžios organas – valdybos komitetas, susidedantis iš keturiolikos statusu aukščiausių organizacijos vadovų, tokių kaip komunikacijos viceprezidentas, farmacinės veiklos Europos regione viceprezidentas ir pan. Aukščiausia valdyba atsakinga už fundamentalius organizacijos veiklos planavimo, investicijų, plėtros klausimų sprendimus globaliu mastu.

Aukščiausiam valdybos komitetui pavaldus vykdomasis komitetas, susidedantis iš aštuonių narių ir besirūpinantis aukščiausios valdybos priimtų sprendimų įgyvendinimu.

Pagal organizacijos struktūrą matyti, jog organizacija griežtai suskirstyta į įvairius regionus, zonas, už kurias atsakingi globaliai mažėjantys ir hierarchiškai silpnėjantys įvairūs komitetai, vadovybės, susidedančios nuo statusu aukščiausių iki žemesnių lygių vadovų.

Visame pasaulyje organizacijos veiklos realizacija organizuojama pagal geografinius regionus, kurie apjungia organizacijos padalinius pagal jų geografinę išsidėstymą. Bendriausiu požiūriu, išskiriami Amerikos, Rytų Azijos, Afrikos, Europos regionai, kurie padalinami į smulkesnius verslo vienetus, pvz. Europa padalinama į Rytų ir Vakarų zonas, kurias sudaro atskirų šalių padaliniai, veikiantys įvairiose valstybėse. Baltijos šalys, priklausančios Vakarų Europos zonai, yra traktuojamos kaip vienas verslo vienetas.

Kiekvieno organizacijos padalinio valdymo procese dalyvauja aukščiausio lygio organizacijos vadovai, tačiau pagrindinė valdymo atsakomybė tenka padalinio generaliniam direktoriui. Tuo tarpu Baltijos šalių generalinis direktorius veikia padedamas Baltijos šalių direktorių tarybos. Šią tarybą sudaro 8 organizacijos skyrių vadovai: Baltijos šalių generalinis direktorius, Finansų direktorius, Korporacinių reikalų direktorius, Medicinos direktorius, Personalo direktorius, Lietuvos komercijos vadovas, Latvijos komercijos vadovas, Estijos padalinio vadovas (žr. priedas 1). Direktorių taryba atsakinga už Baltijos šalių veiklą, padeda Generaliniam direktoriui nustatyti organizacijos strategiją ir veiklą. Sprendimai priimami kolegialiai, juos oficialiai patvirtinant Baltijos šalių generaliniam direktoriui. Akcentuotina, jog trys Baltijos šalys veikia, kaip vienas vienetas ir tai sąlygoja visų trijų šalių padalinių aktyvų bendradarbiavimą ir sąveikavimą tarpusavyje, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Reikšminga pažymėti, jog Baltijos šalių padaliniui vadovaujantis generalinis direktorius – austrijos pilietis, metus laiko dirbęs Latvijos padalinio vadovu, vėliau perkeltas į Lietuvą ir paskirtas vadovauti visoms trimis Baltijos šalims.

Jau minėtus visų trijų šalių padalinius sudaro daugybė departamentų, tokių kaip finansų, medicinos, marketingo, personalo, administracijos departamentai. Kiekvieno departamento darbuotojai tiesiogiai pavaldūs savo departamento vadovui.

Organizacijos personalas. Kaip jau minėta, iš viso organizacijoje dirba daugiau kaip šimtas tūkstančių darbuotojų. Baltijos šalių padalinys vienija 150 darbuotojus, iš kurių 83 žmonės dirba Lietuvoje, 34 – Latvijoje, 32 – Estijoje. Organizacijos personalo darbo sąlygos nustatomos ir reglamentuojamos Baltijos šalių direktorių tarybos ir taikomos visoms trims šalims vienodai.

Atėjęs dirbti į organizaciją, kiekvienas darbuotojas raštiškai supažindinamas su būsimomis pareigybėmis ir funkcijomis.

Yra sėkmingai realizuota motyvavimo sistema, kuri taikoma globaliai visiems organizacijos padaliniams. Du kartus per metus kiekvienas darbuotojas turi metinius vertinimo pokalbius su savo tiesioginiu vadovu. Jeigu darbuotojas ir jo vadovas dirba toje pačioje šalyje, pokalbiai vyksta tiesiogiai, jeigu pavaldinio tiesioginis vadovas dirba kitoje šalyje, pokalbiai vyksta telekonferencijų metu. Šio proceso metu kiekvienas darbuotojas vertinamas darbo rezultatų, profesinių gebėjimų bei ugdymosi poreikių aspektais.

Organizacijos oficialiai deklaruojamos vertybės. Siekiant išsamiau suprasti tiriamą organizaciją buvo atlikta organizacijos internetinės svetainės, vidinio intranetinio puslapio, tai pat organizacijos etikos kodekso ir vidinio laikraščio apžvalga. Ši apžvalga padėjo geriau suprasti organizacijos struktūrą, veiklos strategijas, organizacijos deklaruojamas vertybes, kurios buvo plačiai naudojamos tolimesniuose tyrimo etapuose.

Išanalizavus visus išvardintus šaltinius, akivaizdžiai matyti deklaruojamos šešios pagrindinės organizacijos vertybės: drąsa, kūrybingumas, pagarba, solidarumas, ryžtingumas, užduočių vykdymas. Minėtuose šaltiniuose detalizuojama, jog organizacijoje skatinama *drąsa (courage)* reikšti savo nuomonę, bendraujant su aplinkiniais ir vadovybe, skatinamas ryžtingas komandos narių įsitraukimas į darbą ir iniciatyvumas, aktyvus konfliktinių situacijų sprendimas, sąžiningumo demonstravimas.

Kūrybingumo (creativity) deklaravimu propoguojamas įvairovės skatinimas, išradingumo pripažinimas originaliai siekti geresnių rezultatų, įdomios vizijos, naujų procesų ir novatoriškų sprendimų įsivaizdavimas.

Organizacijoje pripažįstama *pagarba (respect)* ir akcentuojama, jog dirbant svarbu gerbti save ir kitus, kurti pasitikėjimo atmosferą organizacijoje, nepaisant etninių skirtumų ar užimamų pareigybių. Pabrėžiamas savęs ir kitų supratimas. Organizacijos etikos kodekse teigiama, jog kompanija X, būdama multinacionaline organizacija, gerbia ir remiasi savo darbuotojų įvairove ir pačiais įvairiausiai jų talentais. Pripažįstama, jog darbuotojų tiekėjų verslo partnerių skirtingumas ir įvairovė yra didelis organizacijos privalumas, kuris stiprina konkurencingumą ir daro organizaciją stipresnę (X organizacijos etikos kodeksas, p. 8).

Solidarumas (solidarity) organizacijoje traktuojamas kaip absoliutus susitelkimas ir bendradarbiavimo bei komandinio darbo rėmimas, sprendimų priėmimas atsižvelgiant į grupės interesus, bendradarbiavimas ir pagalba kitiems, nepaisant įvairių ribų.

Dar viena iš valdymo principų X organizacijoje - *ryžtingumo (audacity)* skatinimas siekti ambicingų tikslų, sugebėti judėti į priekį net ir netikrumo būsenoje, taip plėtojant kiekvienos komandos ir jos narių kompetencijas ir pareigas. Organizacijos intranetiniame puslapyje, prie ryžtingumo pažymima - „rizika savo atsakomybės ribose“. Tai savotiškai akcentuoja organizacijos aiškią struktūrą ir reglamentuojamas kiekvienos pozicijos pareigybes.

Užduočių vykdymas (performance) ir atlikimas organizacijoje traktuojamas kaip esminis pastangų ir siekių pagrindas. Pažymima, jog organizacijos darbuotojams svarbu suprasti ir žinoti kaip veikia verslas, sugebėti planuoti ir numatyti ilgalaikes plačias perspektyvas. Akcentuojamas komandinis indėlis į grupės veiklą, o kiekvieno darbuotojo veikla kuriama ir vystoma kaip pridėtinė organizacijos vertė.

Baltijos šalių padalinio intranetiniame puslapyje, skirtame organizacijos darbuotojams, teigiama, jog šios vertybės ne tik svarbios ir reikšmingos organizacijos ir jos narių veikloje, bet ir traktuojamos kaip visos organizacijos stipraus identiteto pagrindas.

Apibendrintai galima teigti, jog organizacijoje nuosekliai puoselėjamas atvirumas, dialogas, komandinis darbas. Šias organizacijos vertybes galima išvelgti ir organizacijos intranetiniame tinklalapyje. Visame pasaulyje dirbantys organizacijos nariai raginami pateikti su organizacijos veikla susijusius klausimus organizacijos aukščiausio lygio vadovui per įdiegtą komunikavimo programą. Tai pat pateikiami video reportažai, informacinės žinutės apie organizacijoje inicijuojamus, vykstančius projektus, tokius kaip humanitarinė pagalba nuo žemės drebėjimo nukentėjusiems Haičio gyventojams arba pagalba vargingoms šalims, kovojančioms su pandeminiu gripu ir negalinčioms įsigyti reikalingų vakcinų ir daug panašių projektų, kurie leidžia teigti, jog tai ne tik pelno siekiantis verslo vienetas, bet ir socialiai atsakinga organizacija, propoguojanti prasmingas iniciatyvas visuomeniniame gyvenime.

3.2. Tyrimo metodologija

Pripažįstama, jog bet kurį mokslinį tyrimą būtina metodologiškai pagrįsti, tuo labiau kiekvienai mokslo kryptčiai turint savus tyrimo metodus, labai svarbu tiksliai pasirinkti tyrimo instrumentus, kurie teisingai atskleistų analizuojamą reiškinį (Kardelis, 2002, p. 15).

Tyrimo aktualumas. Organizacinės kultūros tyrimai žmonijos kultūrinių panašumų ir skirtumų kontekste – aktuali tyrinėjimų sritis, vis dar stokojanti neginčytinų ir vienareikšmiškų išvadų. Pripažįstama, jog kultūriniai skirtumai ir organizacinė kultūra įtakoja organizacijos funkcionavimą, tačiau mažai kalbama apie šių dviejų veiksnių tarpusavio sąveikavimą. Nėra plačiai tyrinėta, kiek stipri ir veiksminga organizacinė kultūra gali pasitarnauti kultūrinių skirtingumų valdymui. Todėl organizacinės kultūros tyrimas daugiakultūriniame kontekste gali turėti praktinę reikšmę, formuojant ir palaikant organizacinę kultūrą multinacionalinėje organizacijoje.

Tyrimo objektas. Organizacinė kultūra X organizacijoje.

Tyrimo tikslas. Atskleisti organizacinę kultūrą X organizacijoje ir jos santykį su nacionaline kultūra.

Tyrimo uždaviniai:

1. Kiekybiškai ištirti organizacinę kultūrą X organizacijos Baltijos šalių padalinyje ir atskleisti skirtumus, lyginant su bendrai vyraujančia organizacine kultūra;
2. Atskleisti nacionalinių kultūrinių skirtumų įtaką X organizacijos darbuotojų veiklai;
3. Atskleisti nacionalinės ir organizacinės kultūros sąveikas.

Tyrimo hipotezė: Stipri organizacinė kultūra mažina kultūrinių skirtingumų raišką kasdieninėje darbuotojų veikloje.

Tyrimo tipas. Pirmuoju tyrimo etapu atliktas *kiekybinis, aprašomasis* tyrimas. Pasak Žydžiūnaitės (2006), aprašomasis tyrimas suteikia galimybę stebėti, apibūdinti ir klasifikuoti, asmenų, grupių situacijų, įvykių specifines dimensijas ar charakteristikas, siekiant rasti jų bendrybes (p.24).

Antrajame empirinio tyrimo etape, siekiant išsamiai atskleisti organizacinę kultūrą, naudotas *kokybinis tyrimo metodas*, atliekant *pusiau struktūrizuotą interviu* su X organizacijos vadovu.

Derinant du ar daugiau metodus, kurių kiekvienas patikrina ar papildo kitais metodais surinktą medžiagą, gaunami patikimesni tyrimo duomenys. Renkantis šiuos tyrimo tipus ir jiems tinkančius metodus buvo remiamasi nuostata, jog interviu metodas padeda tyrėjui patikslinti įvairias detales, atrasti praleistus faktus, atskleisti semantiškai jautrius tyrimo aspektus, kai tuo tarpu vykdant tik kiekybinį tyrimą gali būti praleista įvairių svarbių aspektų. Kitaip tariant, formuojama nuostata, jog

kiekybinio ir kokybinio tyrimų derinimas leidžia gauti patikimesnius tyrimo duomenis. Pasirinktas interviu metodas buvo kaip papildoma priemonė, siekiant sužinoti vadovo mintis ir patirtis.

Duomenų rinkimo metodai. Anketinė apklausa ir pusiau struktūrizuotas interviu.

Tyrimo imtis ir duomenų rinkimo instrumentai. Pirmajame tyrimo etape buvo kreipiamasi į visus trijų šalių darbuotojus, dirbančius Lietuvos, Latvijos ir Estijos padaliniuose, neskirstant jų pagal užimamas pareigas ar išdirbtą laiką organizacijoje. Taip buvo siekiama atskleisti bendrąją organizacijos kultūrą ir jos suvokimą visuose Baltijos šalių padaliniuose ir jų departamentuose. Atlikus organizacijos internetinio ir intranetinio puslapių apžvalgą bei remiantis teorine medžiaga, buvo autorės sudarytas klausimynas, susidedantis iš 33 uždarų ir atvirų klausimų (žr. priedas 2). Tai pat klausimynas buvo išverstas į anglų kalbą (žr. priedas 3) ir išsiųstas elektroniniu paštu 150 visų padalinių darbuotojams, informuojant apie jo anonimiškumą ir darbuotojams suteikiamą galimybę neatskleisti savo tapatybės. Tai reiškia, jog visi darbuotojai galėjo pasirinkti užpildytos anketos gražinimo būdus: perduoti pasirinktam padalinio atstovui ir šiam atsiųsti visas užpildytas anketas vienu kartu arba esant poreikiui gražinti tiesiogiai tyrėjai. Nemažai personalo tiesiogiai atsiuntė arba atidavė užpildytas anketas. Iš pateiktų anketų negrįžo 22.

Anketa prasideda kreipimusi į respondentą. Nurodyta, kas atlieka tyrimą, koks atliekamos apklausos tikslas, taip pat pabrėžiama, jog tyrimas atliekamas mokymosi tikslais bei nurodoma, kam bus skelbiami apklausos metu gauti duomenys. Prie kiekvieno klausimo paaiškinta, kaip teisingai reikia pažymėti pasirinktus atsakymo variantus. Anketos pristatymas baigiamas padėka.

Anketa padalinta į tris dalis. Pirmaisiais keturiolika klausimų buvo siekiama išsiaiškinti vyraujančią organizacijos kultūrą, vertybes, kuriomis ji pagrįsta ir kaip jos žinomos trijuose Baltijos šalių padaliniuose. Dalyje klausimų naudojamas Likert skalės metodas, kai pateiktas vertybes ir teiginius prašoma įvertinti nuo 1 iki 5, kai 1 reiškia „visiškai nesvarbu“, o 5 – „labai svarbu“. Šiais klausimais tai pat buvo siekiama atskleisti darbuotojų santykį su organizacija, kurioje dirba, todėl buvo klausama, su kuo organizacijos nariai save tapatina, su visa korporacija ar padaliniu, kuriame atlieka savo veiklą. Tai pat bandoma suprasti, ką jiems reiškia darbas organizacijoje.

14-29 anketos klausimais siekiama išsiaiškinti daugiau išorines multinacionalinės organizacijos veiklos aplinkybes, t.y. ne tik sužinoti informaciją, atskleidžiančią organizacinę kultūrą, bet ir bandoma suprasti pačių darbuotojų nuomonę apie kultūrinius skirtumus ir jų sąveikavimą, kurie yra neišvengiama multinacionalinės organizacijos darbuotojų veiklos dalis. Todėl buvo bandoma sužinoti, kaip organizacijos nariai vertina bendradarbiavimą su kolegomis užsieniečiais, dirbančiais toje pačioje organizacijoje, tačiau skirtingų šalių padaliniuose. Su kokiais sunkumais susiduria, kokios pagalbos sulaukia iš savo organizacijos.

Paskutiniais penkiais (30-34) demografinio pobūdžio klausimais siekiama sužinoti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, šalį, kurioje dirba ir užimamas pareigas organizacijoje.

Antrasis tyrimo etapas buvo pasirinktas susipažinus su analizuojamos organizacijos įvairiapusiškumu ir atitikimu analizuojamai temai. Tai ne tik tarptautinė organizacija, vienijanti įvairių kultūrų žmones, bet ir išsiskirianti savo organizacine struktūra. Organizacijos padaliniai, iki tol veikę Lietuvos, Latvijos ir Estijos valstybėse kaip atskiri ir nepriklausomi verslo vienetai, prieš du metus buvo sujungti į vieną „platformą“, turinčią vieną vadovą. Sujungus tris padalinius, padidėjo Baltijos šalių padalinių ir juose dirbančio personalo tarpusavio bendradarbiavimas, trys skirtingos šalys buvo sujungtos aktyviai veiklai ir bendrų tikslų siekimui. Situacijos įvairiapusiškumą lemia faktas, jog visų trijų šalių generaliniu vadovu paskirtas žmogus, iki tol Austrijoje dirbęs ir gyvenęs, austrų kilmės vadovas.

Taigi antrajame tyrimo etape atliktas pusiau struktūrizuotas interviu su X organizacijos Baltijos šalių generaliniu direktoriumi (žr. priedas 4). Prieš susitinkant su X organizacijos vadovu, buvo iš anksto paruošta keletas klausimų, prašant pakomentuoti ryškiausius ir, autorės nuomone, vertingiausius rezultatus, gautus klausimyno pagalba. Vadovui pakomentavus rezultatus, interviu vyko laisva forma, klausimus užduodant pagal situaciją.

Kokybinio tyrimo metu buvo laikomasi kokybiniam interviu būdingų principų:

Atvirumo principas – tiriamajam buvo pateikti atviri klausimai, kai kurie suplanuoti iš anksto, tačiau be griežtų išankstinių schemų, kiti klausimai užduodami pagal interviu eigą ir situaciją.

Komunikatyvumo principas – dominavo tiriamasis, jis nebuvo pertraukiamas ar sustabdomas, leidžiama atsakyti į klausimus tiek plačiai, kiek jam atrodė reikalinga.

Natūralumo principas – interviu buvo atliekamas tiriamojo darbo vietoje, kitaip tariant, jam natūralioje aplinkoje

Abiem tyrimo etapais buvo siekiama surinkti vertingos informacijos, kuri patvirtintų arba paneigtų tyrimo hipotezę.

Tyrimo laikas ir vieta. Empirinis X organizacijos tyrimas buvo vykdomas 2010 m. kovo – balandžio mėnesiais.

Tyrimo apribojimai. Atliekant tyrimą, pastebėta keletas trukdžių. Dėl tam tikrų klausimų jautrumo, neatmetama galimybė, jog respondentai į anketos klausimus galėjo atsakyti ne visiškai nuoširdžiai ir atvirai. Ne visi respondentai buvo geranoriški ir sutiko dalyvauti tyrime. Neatmetama galimybė, kad dėl laiko stokos ar kitų priežasčių į anketos klausimus respondentai galėjo atsakyti nesigilindami į jų esmę, taip pat pritaikydami turimas žinias ir atsakyti taip, kaip turėtų būti, arba kaip

norėtų, kad būtų, o ne taip, kaip iš tiesų yra. Svarbus faktorius, žymintis galimus tyrimo apribojimus, – anketos klausimų pobūdis ir kiekis, reikalaujantis susikaupimo ir rimtų apsvaistymų.

Tai pat svarbu paminėti, jog visi tiriami respondentai priklauso tai pačiai organizacijai, taigi tam tikros specifinės aplinkybės, asmenybių bruožai, atliekamo darbo specifika gali skirtingai įtakoti kultūrinius suvokimus, todėl tam tikri kultūrų bruožai, paminėti šiame darbe, gali tapti pagrindu nepagrįstiems stereotipams ir suvokimo rėmams susiformuoti. Todėl, nors į juos atsižvelgti gali būti naudinga, tačiau per daug sureikšminti nevertėtų.

Duomenų apdorojimas. Gauti duomenys statistiškai apdoroti naudojant Microsoft Office Excel 2003 kompiuterinę programą.

3.3. Tyrimo rezultatai ir jų lyginamoji analizė.

Kalbant apie organizacinę kultūrą ir siekiant geriau suprasti tam tikros organizacijos darbuotojų nuomonę, svarbu žinoti tiriamųjų amžių lytį, įgytą išsilavinimą ir darbo stažą organizacijoje. Šie duomenys padeda geriau suprasti apklausiamus žmones ir jų santykį su tiriamu reiškiniu.

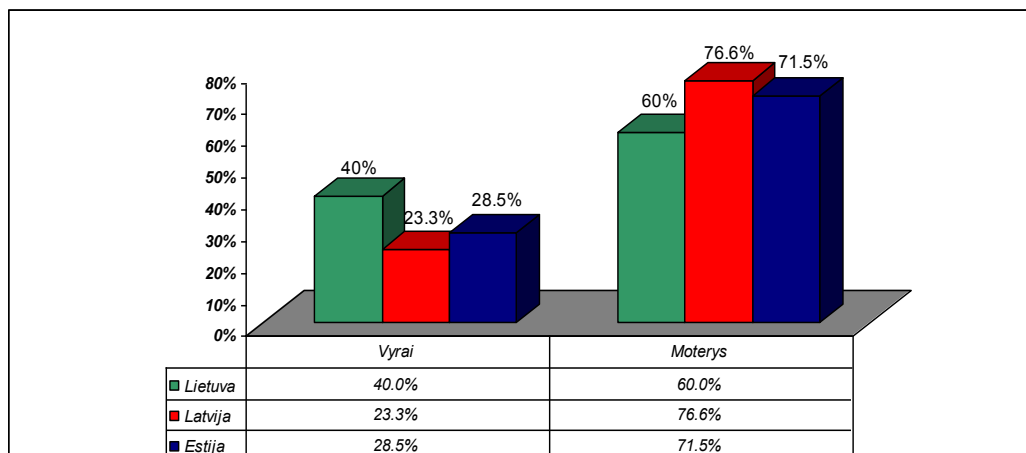
Tyrimo dalyviai – X organizacijos darbuotojai, dirbantys trijuose padaliniuose, veikiančiuose Lietuvos, Latvijos ir Estijos valstybėse.

Visų apklausoje dalyvavusių darbuotojų amžius svyruoja nuo 24 iki 46 metų. Tiriamųjų amžiaus vidurkis 35 metai. Didžiausias respondentų skaičius 24 – 33 metų amžiaus grupėje. Toks pat respondentų skaičius apima 34 – 43 metų amžiaus grupę. Mažiausias tiriamųjų skaičius tarp 44 – 53 metų amžiaus grupių.

Toks respondentų amžiaus pasiskirstymas rodo, jog organizacijoje dirba jauni ir subrendę žmonės. Vis didesnis jaunų žmonių įsiliejimas į organizaciją leidžia daryti prielaidą, jog organizacijoje vertinami jauni ir neseniai studijas baigę darbuotojai.

Tyrime dalyvavusių skirtingų padalinių darbuotojai skirtingai pasiskirstę pagal lytį (žr. 1 pav.). Lietuvos padalinyje vyrauja mišrus kolektyvas – 60 % moterys ir 40% vyrai. Tuo tarpu Latvijos ir Estijos padaliniuose daugumą darbuotojų sudaro moterys. Latvijoje 76,6% moterų ir tik 23,3% vyrų. Estijoje 71,5% moterų ir 28,5% vyrų. Taigi akivaizdu, jog daugiausia vyrų dirba Lietuvos padalinyje, kituose dviejuose padaliniuose moterys sudaro kolektyvo daugumą.

4 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

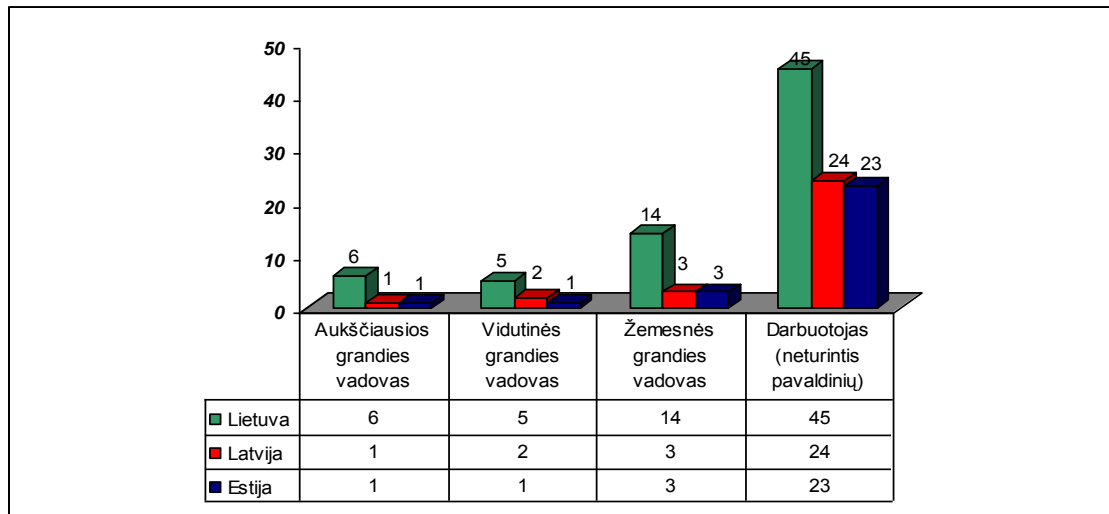


Išsilavinimas – svarbus veiksnys kalbant apie organizacinę kultūrą. Lietuvos padalinyje 87% respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, tuo tarpu Latvijos padalinyje 83%, Estijoje net 92% respondentų.

Akivaizdu, jog pagal respondentų pasiskirstymą, daugiausia darbuotojų visuose padaliniuose turi aukštąjį išsilavinimą ir tik mažas darbuotojų skaičius turi aukštesnįjį išsilavinimą. Galima daryti prielaidą, jog visoje organizacijoje kreipiamas didelis dėmesys darbuotojų išsilavinimui ir tai yra reikšmingas kriterijus priimant į organizaciją naujus narius. Didelis respondentų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, skaičius formuoja nuomonę, jog organizacijoje vertinamas darbuotojų įgytas išsilavinimas ir tai viena iš priežasčių, nulemenčių darbuotojų patekimą į organizaciją.

Kaip darbuotojas vertina tam tikrus dalykus savo organizacijoje ir kaip supranta vykstančius procesus gali priklausyti nuo jo užimamų pareigų ir pozicijos organizacijoje. Todėl darbuotojų buvo prašoma pažymėti, kokį darbą atlieka. Didžiausią dalį respondentų, 45 žmonės Lietuvoje, 24 - Latvijoje, 23 - Estijoje sudaro žemiausios grandies darbuotojai neturintys pavaldinių (žr. 5 pav.). Reikšminga paminėti, jog Lietuvos padalinyje į pateiktas anketas atsakė 6 aukščiausios grandies vadovai, tuo tarpu Latvijoje ir Estijoje po 1 aukščiausią vadovą.

5 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal atliekamą darbą



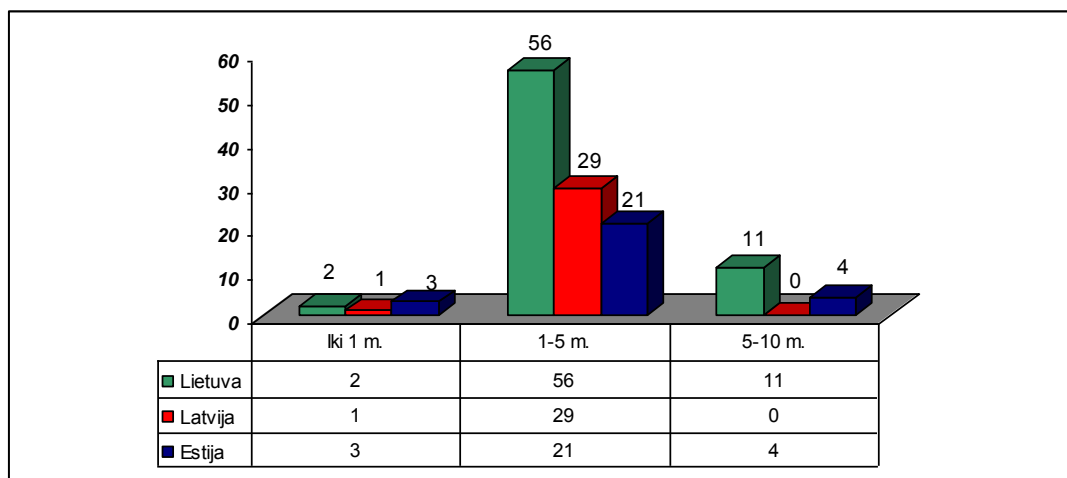
Kaip jau buvo minėta, aptariant Baltijos šalių organizacinę struktūrą, didžiausią valdomąją galią Baltijos šalių padalinyje turi direktorių taryba, susidedanti iš aštuonių narių. Taigi akivaizdu, jog anketavimo procese noriai dalyvavo visi direktorių tarybos nariai. Tai pat pagal gautus duomenis matyti, jog dauguma aukščiausios grandies vadovų dirba Lietuvos padalinyje, tuo tarpu Latvijos ir Estijos padaliniais vadovauja po vieną didžiausią galią turintį vadovą. Tai gali būti reikšmingas faktorius, nulemiantis respondentų pasiskirstymą tolesniuose rezultatuose.

Personalo darbo stažas tiriamoje organizacijoje yra svarbus siekiant atskleisti organizacinę kultūrą. Darbuotojų kaita gali turėti įtakos organizacinės kultūros pastovumui: tradicijoms, papročiams ar nusistovėjusioms vertybėms išlikti. Tikima, jog sunku išsaugoti organizacinę kultūrą, kai darbuotojų kaita yra didžiulė. Visose trijose šalyse respondentų darbo stažas ganėtinai įvairus, svyruojantis nuo 1 iki 14 metų (žr. 6 pav.). Daugiausia Lietuvos respondentų (56) organizacijoje dirba nuo 1 iki 5 metų. 11 respondentų dirba nuo 5 iki 10 metų. Tik 2 darbuotojai Lietuvoje yra nauji, dirbantys organizacijoje mažiau nei metus laiko.

Latvijoje tai pat didžiausias respondentų skaičius (29 respondentai) dirba nuo 1 iki 5 metų. 1 darbuotojas naujas, dirbantis Latvijos padalinyje ne daugiau kaip metus laiko. Vertėtų paminėti, jog Latvijoje nebuvo nei vieno respondento, kuris organizacijoje dirbtų daugiau kaip 5 metus.

Panaši situacija Estijos padalinyje, didžiausia dalis (21 respondentas) dirbančių organizacijoje nuo 1 iki 5 metų. 4 respondentai Estijos padalinyje dirba daugiau kaip 5 metus. 3 respondentai nurodė iki 1 metų darbo stažą X organizacijoje.

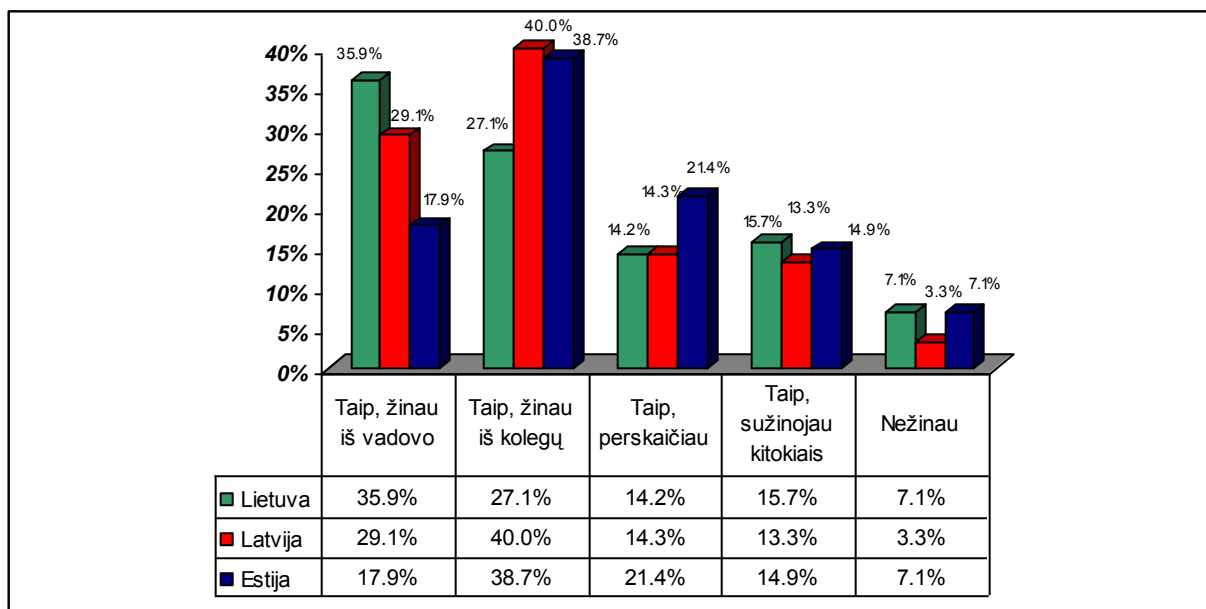
6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą



Gauti duomenys rodo, jog vyraujantis darbo stažas visų trijų šalių padaliniuose yra panašus, t.y. 1-5 metai. Reikšminga pažymėti, jog organizacijos veikla Baltijos šalyse pradėta vykdyti ne daugiau kaip prieš dvylika metų. Visų trijų šalių padaliniai laikytini ganėtinai jaunomis organizacijomis. Latvijos padalinys buvo įkurtas vėliausiai iš visų trijų analizuojamų šalių. Galima daryti prielaidą, jog tai paaiškina faktą, kodėl Latvijos padalinyje darbuotojų stažas yra mažiausias, lyginant su Lietuva ir Estija.

Organizacijos įkūrimo, plėtojimosi istorija ir mitai bei kaip juos žino organizacijos nariai gali būti reikšmingi rodikliai, iliustruojantys gilesnes kultūrinės normas ir vertybes, kurios suteikia darbuotojams susitapatinimo su organizacija pojūtį. Todėl antruoju anketos klausimu siekiama sužinoti turimas respondentų žinias apie X organizacijos istoriją. Labai panaši dalis respondentų iš Latvijos (40%) ir Estijos (38,7%) atsakė, jog žino organizacijos istoriją iš savo kolegų. Mažesnė dalis (27,1%) Lietuvos respondentų tai pat tvirtino žinantys organizacijos istoriją iš kolegų. Tuo tarpu iš vadovų istoriją žino 35,9% Lietuvos respondentų. O mažesnė dalis Latvijos respondentų, t.y. 29,1% ir 17,9% Estijos respondentų nurodė žinantys organizacijos istoriją iš savo vadovų. Ir tik po 7,1 % Lietuvos ir Estijos bei 3,3% Latvijos respondentų nurodė nežinantys organizacijos istorijos (žr. 7 pav.)

7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos istorinių faktų žinojimą

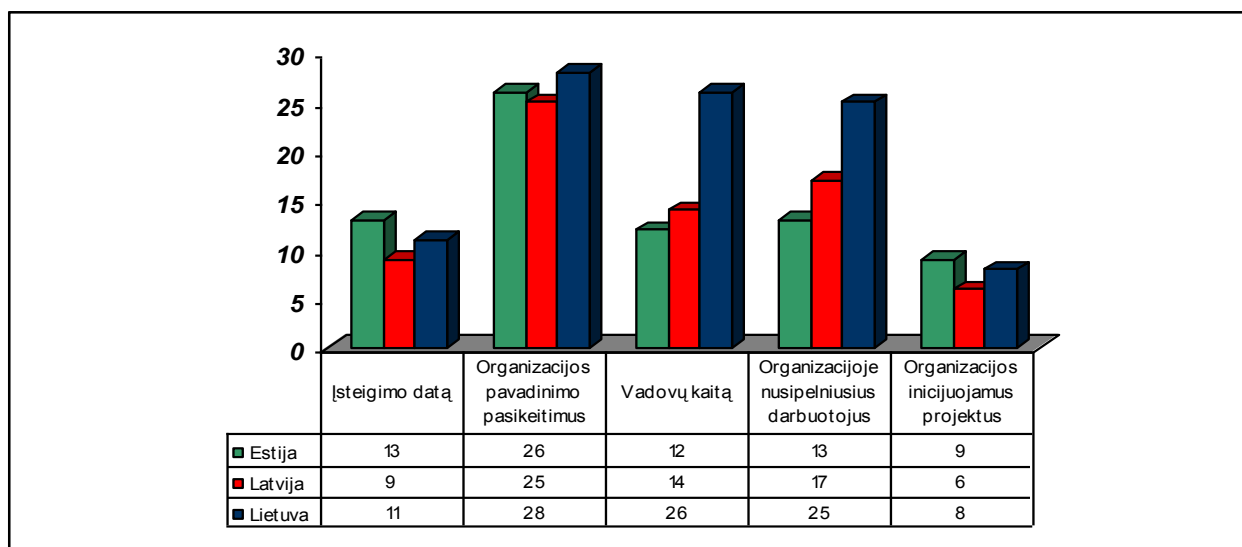


Nors matyti, jog didžioji dalis respondentų tvirtino žinantys vienokius ar kitokius faktus apie organizacijos istoriją, tačiau pastebima, jog Latvijos ir Estijos padaliniuose tai ne vadovų nuopelnas, o informacija, sužinoma daugiausia iš kolegų, šiek tiek mažiau perskaitoma arba sužinoma kitokiais įvairiais būdais. Tuo tarpu Lietuvos padalinyje respondentų žinios pagrįstos vadovų pasakojimais ir istorijomis. Galima daryti prielaidą, jog Lietuvos padalinyje vadovai aktyviau ir efektyviau dalyvauja perduodant pavaldiniams organizacijos istoriją, tuo tarpu Latvijos ir Estijos padaliniuose bendravimas organizacijos vystymosi klausimais nėra toks aktyvus.

Siekiant palyginti, kaip skiriasi respondentų žinios apie padalinio, kuriame dirba istoriją, nuo turimų žinių apie visą globalią organizaciją, anketoje buvo pateiktas analogiškas klausimas prieš tai buvusiam, prašant įvardinti žinomus faktus ne apie visos organizacijos, o padalinio, kuriame dirba, istoriją (žr. 5 priedas). Pagal respondentų pasiskirstymą matyti, jog nėra ženklaus skirtumo, lyginant respondentų turimas žinias tiek apie visos organizacijos, tiek apie padalinio, kuriame dirba, istoriją. Darbuotojams žinoma tiek visos organizacijos, tiek jų padalinio vystymosi eiga. Todėl šiuo atveju tampa aktualus kitas anketos klausimas, kuriuo buvo prašoma respondentų įvardinti, kokius faktus jie žino iš visos organizacijos praeities. Visų trijų padalinių respondentai dažniausiai žymėjo, jog žino organizacijos pavadinimo pasikeitimus, tai pat jiems panašiai žinoma vadovų kaita bei organizacijai nusipelnę darbuotojai (žr. 8 pav.). Mažiausiai visų Baltijos šalių respondentams yra žinomi organizacijoje inicijuojami projektai bei jos įsteigimo data. Tai, jog respondentai nesijaučia žinantys organizacijos inicijuojamos veiklos, leidžia daryti prielaidą, jog organizacijoje nėra užtikrinamas

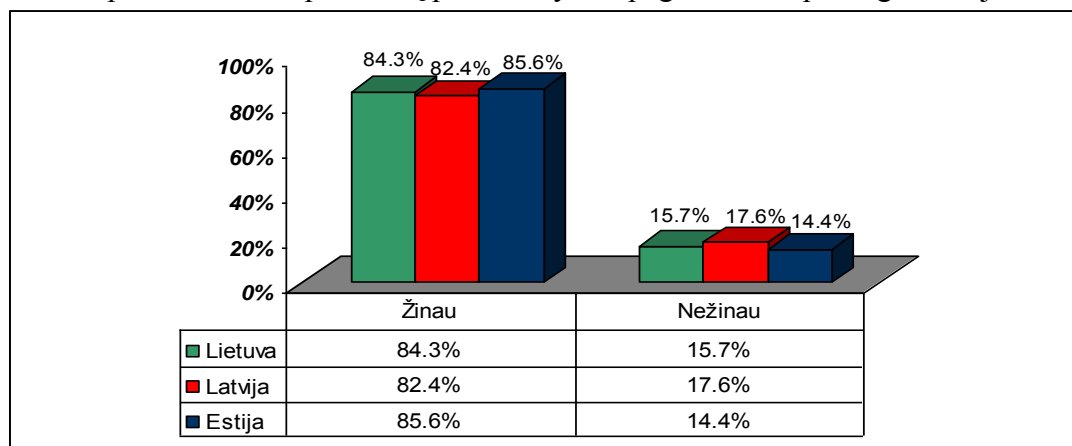
pakankamas informacijos perdavimas visų padalinių darbuotojams. Tai reikšmingas veiksnys, kalbant apie organizacinę kultūrą. Darbuotojai laiku ir tinkamai neinformuojami apie organizacijoje planuojamus pokyčius, vykdomą veiklą gali jaustis nesaugiai arba nepasitikėti savo organizacija, todėl svarbu užtikrinti, jog darbuotojai jaustųsi žinantys apie organizacijos iniciatyvas, strategijas ar vykdomas veiklas.

8 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos istorinių faktų žinojimą



Tikima, jog organizacijos misija yra neatsiejama organizacinės kultūros ir strategavimo dalis. Jos pagrindu formuluojami ne tik organizacijos tikslai, bet ir veiklos kryptys. Tai tarsi vienas iš bendrų organizacijos susitarimų, reguliuojančių jos narių elgesį, nusakančių, kaip organizacijos nariai turi jaustis, galvoti ir veikti. Todėl buvo siekiama sužinoti, ar respondentams yra žinoma organizacijos misija. Visuose Baltijos šalių padaliniuose didžioji dalis respondentų, t.y. 84,3% Lietuvos, 82,4% Latvijos ir 85,6% Estijos respondentų nurodė, jog žino organizacijos misiją. Ir tik 15,7% Lietuvos repondentų, 17,6% Latvijos respondentų bei 14,4% Estijos respondentų teigė nežinantys organizacijos misijos (žr. 9 pav.).

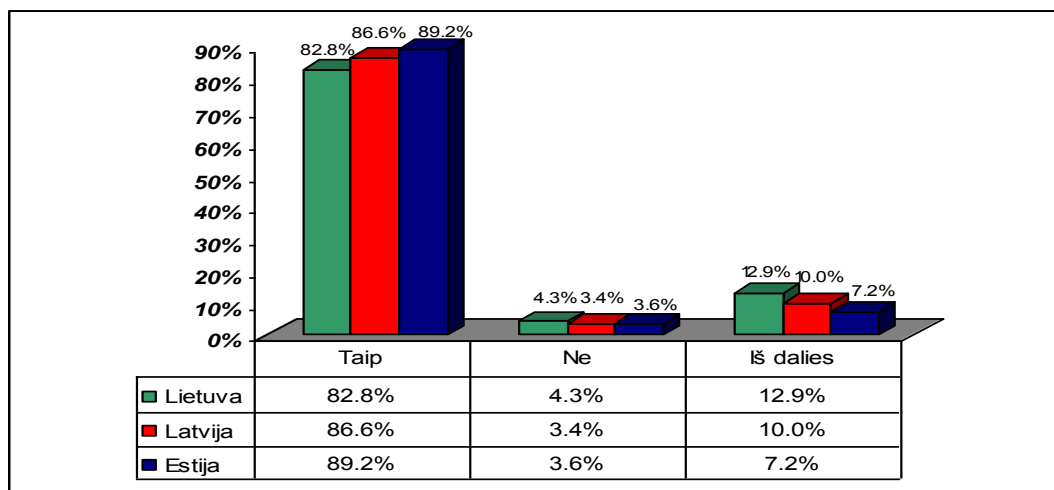
9 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal žinias apie organizacijos misiją



Tai pat pažymėtina, jog respondentų, atsakiusių į šį klausimą teigiamai, buvo prašoma įvardinti jiems žinomą organizacijos misiją. Nemaža dalis respondentų kaip X organizacijos misiją įvardino šūki „nes sveikata svarbiausia“, kiti teigė, jog organizacijos misija „tapti lydere farmacijos rinkoje“, „užtikrinti patikimų ir efektyvių vaistų gamybą“, „padėti žmonėms sergantiems diabeto, širdies sutrikimų ligomis“. Iš esmės visi respondentų atsakymai atitinka tikrąją organizacijos misijos formuluotę, teigiančią, jog saugoti ir užtikrinti žmonių sveikatą visame pasaulyje yra esminė X organizacijos paskirtis. Tai rodo, jog darbuotojai iš tiesų gerai susipažinę su organizacijos misija, tikėtina, jog tokiu atveju darbuotojai tai pat bus įsisąmoninę organizacijos viziją, uždavinius, vidinius organizacijos principus.

Sėkmingas darbuotojų veiklos atlikimas ir susitapatinimas su organizacija stipriai priklausys nuo to, kaip organizacijos nariai supažindinti su organizacijos struktūra, žinos jiems keliamus tikslus ir lūkesčius. Tikima, jog kuo aiškiau darbuotojas žinos savo vadovo ir organizacijos lūkesčius ir tikslus, tuo sėkmingiau galės vykdyti savo veiklą. 10 paveiksle matyti, jog didžioji dalis respondentų Lietuvoje (82,8%), Latvijoje (86,6%) bei Estijoje (89,2%) žino jiems darbe keliamus tikslus. Beveik vienodai maža respondentų dalis, t.y. 4,3% Lietuvos respondentų ir 3,4% respondentų Latvijoje, bei 3,6% Estijos padalinio respondentų teigė nežinantys jiems keliamų tikslų.

10 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal keliamų tikslų žinojimą

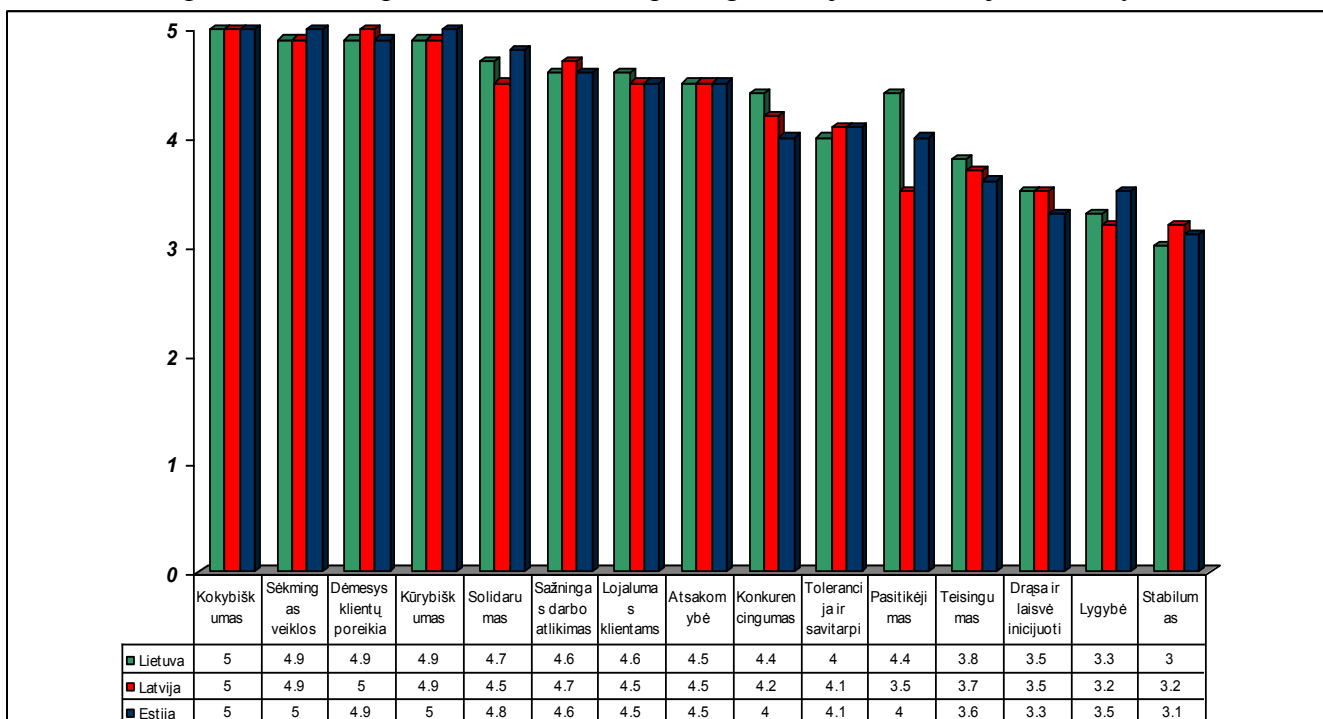


Gauti duomenys žymi, jog visuose Baltijos šalių padaliniuose darbuotojai aiškiai supažindinti ir patys domisi jiems keliamais tikslais organizacijoje. Tikėtina, jog organizacijoje, kurioje vieningai sutariama dėl bendrų tikslų, vyrauja gera atmosfera, tada darbuotojai veikia kaip komanda ir taip sukuriama darna bei atsidavimas organizacijai. Dar daugiau, darbuotojams aiškiai suprantami tikslai palengvina organizacijos narių kasdieninės veiklos atlikimą, kuris prisideda prie sėkmingos organizacijos veiklos, o organizacijos narių indėlis ir prisidėjimas stiprina tapatumo su organizacija pojūtį.

Kaip jau buvo apibrėžta pirmoje darbo dalyje, esminiu organizacinės kultūros pamatu laikomos organizacijos vertybės, paplitusios ir stipriai palaikomos absoliučios daugumos darbuotojų, nepaisant jų individualių savybių. Vertybės jungia darbuotojus bendrai veiklai, todėl siekiant stiprios organizacinės kultūros palaikymo, labai svarbus vieningas pagrindinių organizacijos vertybių supratimas ir ugdytas. 7 anketos klausimu siekta sužinoti, kaip darbuotojai žino ir supranta bendrąsias organizacijos deklaruojamas vertybes. Tyrimo dalyviams buvo pateikta eilė vertybių, tarp kurių buvo surašytos ir šešios pagrindinės organizacijos deklaruojamos vertybės kaip kad kūrybingumas, solidarumas, draša, sėkmingas veiklos atlikimas, ryžtingumas ir pagarba. Respondentų buvo paprašyta kiekvieną vertybę įvertinti nuo 1 iki 5 pagal jų svarbumo deklaravimą organizacijoje, kai 5 – labai svarbu, 1 – visiškai nesvarbu (žr. 2 priedas). Lyginant visų trijų Baltijos šalių respondentų vertybių rangavimus matyti, jog jų požiūris į organizacines vertybes yra labai panašus. Visų šalių respondentų nuomone, kokybiškumas (5) laikomas organizacijos svarbiausia vertybe. Lietuvos ir Latvijos respondentai mano, jog sėkmingas veiklos atlikimas (4,9) yra kita organizacijos deklaruojama vertybė, Estijos respondentų ji laikoma vienodai svarbia (5) kaip ir kokybiškumas. Dėmesys klientų poreikiams (4,9) ir kūrybiškumas (4,9)

visų respondentų nuomone vertinamos kaip labai stipriai organizacijos deklaruojamos vertybės. Stabilumas visų respondentų buvo įvertintas panašiai, kaip mažiausiai deklaruojama organizacijos vertybė (žr. 11 pav.).

11 paveikslas. Respondentų nuomonė apie organizacijos deklaruojamas vertybes



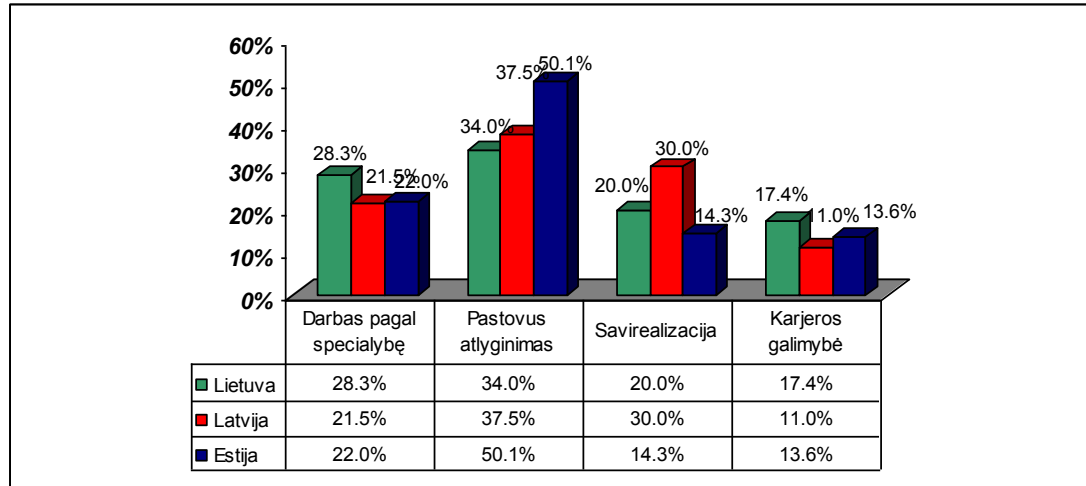
Apibendrinant respondentų atsakymus, galima teigti, jog jų kaip svarbiausiomis įvardintos kūrybiškumo ir sėkmingo veiklos atlikimo, solidarumo vertybės iš tiesų priklauso šešioms organizacijoje oficialiai deklaruojamoms vertybėms. X organizacijos Baltijos šalių generalinis direktorius interviu metu tai pat tvirtino, jog šios dvi vertybės yra vienos svarbiausių ir kertinių organizacijos veikloje. Baltijos šalių vadovo nebuvo akcentuojamos kaip svarbiausios vertybės, tačiau aukštas visų šalių respondentų įvertinimas leidžia daryti prielaidą, jog šios vertybės yra juntamos darbuotojų kasdieninėje veikloje. Reikšminga pastebėti, jog drąsa ir laisvė inicijuoti naujoves – viena iš aktyviai deklaruojamų organizacijos vertybių, tačiau respondentų įvertinta kaip nei svarbi/ nei nesvarbi.

Tikima, jog darbuotojas norės dirbti organizacijoje ir jausis jos dalimi tik tada, kai jo asmeninės vertybės ir požiūriai sutaps su vertybėmis deklaruojamomis organizacijoje. Taigi siekiant sužinoti organizacijos ir jos narių vertybių atitikimą, respondentų buvo prašoma išvardinti vertybes įvertinti pagal tai, kiek jos svarbios patiems respondentams. Išanalizavus respondentų vertinimų „5 – labai svarbu“ ir „1 – labai nesvarbu“ sumas ir išvedus aritmetinį visų trijų šalių vidurkį matyti, jog visų

padalinių darbuotojų keturios svarbiausios vertybės yra išsidėstę labai panašiai (žr. 5 priedas). Sėkmingas veiklos atlikimas (4,8), kokybiškumas (4,8) ir atsakomybės turėjimas (4,7) yra laikomos asmeniškai svarbiausiomis vertybėmis visuose trijuose Baltijos šalių padaliniuose. Ne mažiau svarbi tolerancija ir savitarpio pagalba (4,7). Kaip mažiausiai reikšminga vertybe savo veikloje visų šalių respondentai laiko kūrybiškumą (3,8), nors prieš tai pateiktas klausimas atskleidė, jog ši savybė labai reikšminga organizacijos, kurioje dirba respondentai, veikloje. Reikšminga paminėti, jog šiame klausime tokios vertybės kaip lojalumas klientams, draša ir laisvė inicijuoti naujoves, teisingumas buvo ganėtinai skirtingai įvertintos pagal šalių pasiskirstymą, kuriose dirbama. Lojalumas klientams laikomas svarbia vertybe Lietuvos (4,3) ir Latvijos (4,2) respondentams. Tuo tarpu Estijos tiriamieji šią vertybę įvertino kaip ne itin reikšmingą (3). Draša ir laisvė inicijuoti naujoves žymimos kaip svarbios Lietuvos (4) ir Estijos (4,2) respondentams, nors Latvijos respondentų ši vertybė vertinama kaip nei svarbi, nei nesvarbi (3,2). Tai rodo, jog tam tikros vertybės yra skirtingai suvokiamos ir ne vienodą reikšmę turinčios skirtingų šalių darbuotojams. Tai, kas pasirodė itin svarbu Lietuviams ir Estams, neteikė tiek daug reikšmės Latviams. Tai pat neatmetama galimybė, jog asmeninės, o ne kultūrinės savybės gali įtakoti skirtingus vertybių vertinimus. Tačiau, kaip atskleidė 7 klausimas, nepaisant šių skirtingumų, didžioji dalis organizacijos deklaruojamų vertybių yra vienodai vertinamos ir laikytinos svarbiomis skirtinguose Baltijos šalių padaliniuose. Tai leidžia teigti, jog X organizacijoje tikslingai perduodamos ir skirtinguose padaliniuose sėkmingai priimamos bendrosios organizacinės vertybės. Visos organizacijos vidaus kultūra tampriausiai siejasi su sėkmingos veiklos atlikimo vertybe, kuri vienodai svarbi visuose trijuose Baltijos šalių padaliniuose. Tai pat organizacijos padaliniuose stipriai jaučiamas vadovavimasis dviem kitomis organizacinėmis vertybėmis – tai kūrybiškumu ir dėmesiu klientų poreikiams.

Norint suprasti, kaip darbuotojas jaučiasi organizacijoje, su kuo save identifikuoja, svarbu išsiaiškinti, ką jiems reiškia darbas šioje organizacijoje. Kaip matyti 12 pav. visuose padaliniuose didžiausia dalis respondentų (Lietuvos padalinyje – 34%, Latvijos padalinyje – 37,5%, Estijos padalinyje – 57,1%) teigė, kad darbas garantuoja pastovų atlyginimą. Ypač stiprus darbo atlikimo ir piniginio užmokesčio ryšys matomas Estijos padalinyje. Latvijos padalinyje didesnė dalis respondentų (30%) lyginant su Lietuvos (20%) ir Estijos (14,3%) teigė, jog atlikdami darbą realizuoja save. Mažiausiai respondentai atliekamą darbą sieja su karjeros galimybėmis (Lietuvos padalinyje 17,4% respondentų, Estijoje 13,6% respondentų, Latvijos padalinyje tik 10%).

12 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal atliekamo darbo reikšmę



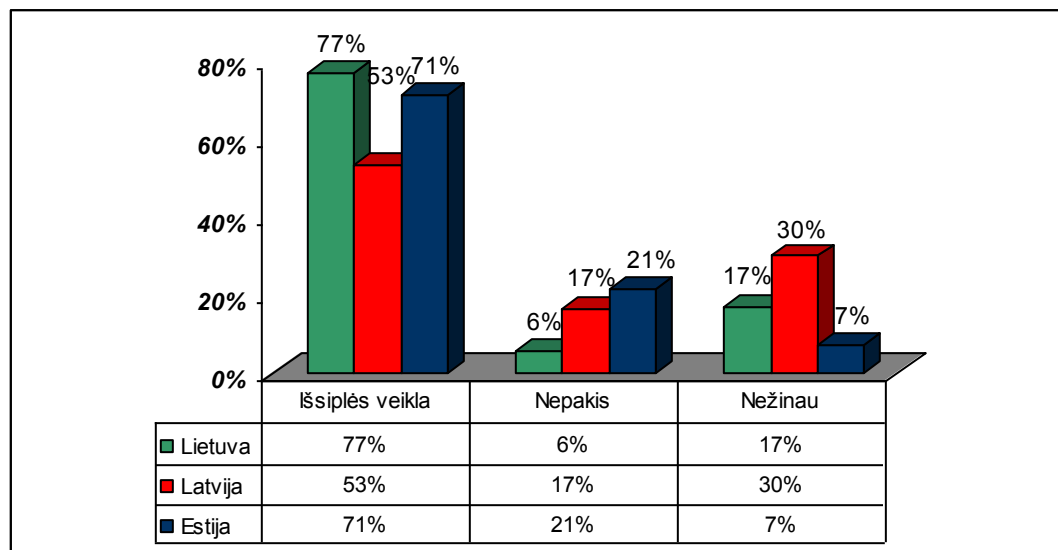
Apibendrinus rezultatus, keliamo prielaida, jog organizacijoje piniginis atlygis yra ganėtinai stipri darbuotojų motyvavimo priemonė ir tai viena pagrindinių darbuotojų veiklos priežasčių. Akcentuojamas pastovus atlyginimas taip pat gali būti įtakojamas šiandieninių ekonomikos aktualijų, kurios sąlygoja, jog šiuo metu tai ypač aktualu daugumai darbuotojų. Tačiau neatmetama prielaida, jog organizacijos vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų karjeros projektavimui, kompetencijų tikrinimui ir darbuotojų galimybių išnaudojimui. Darbuotojai nesijaučia galintys kilti karjeros laiptais organizacijoje, o tai tikėtina gali įtakoti lojalumą organizacijai.

Kiek stipriai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi ir jos nariais buvo siekiama išsiaiškinti klausimu, su kokia organizacijos dalimi jie sieja savo veiklą. Tyrimo duomenimis, visuose Baltijos šalių padaliniuose daugiau kaip 50% respondentų (Lietuvos padalinyje - 52,6%, Latvijos padalinyje – 53,4%, Estijos padalinyje – 53,6%) teigė, jog save identifikuoja su visa globalia organizacija (žr. 6 priedas). Mažesnė respondentų dalis (Lietuvoje 34,3%, Latvijoje 30% ir Estijoje 28,6%) tapatina save su padaliniu, kuriame dirba. Silpniausiai respondentai save identifikuoja su savo profesija. Tai leidžia teigti, jog organizacijos darbuotojai yra pakankamai aktyviai įtraukti į visą organizacijos veiklą, jų susitapatinimas neapsiriboja tik savo šalies padaliniu ir darbuotojai jaučiasi dirbantys ir veikiantys pasaulinės organizacijos kontekste, o tai yra vienas iš stiprios organizacinės kultūros požymių.

Kuo darbuotojai labiau yra įtraukti į organizacijos veiklą, tikslų formulavimą, tuo geriau žino ir supranta organizacijos strategiją, nuspėja jos ateitį ir veikdami kartu kuria bendrą organizacijos viziją. Todėl 12 anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar darbuotojai vienodai įsivaizduoja organizacijos ateitį. Kaip matyti 13 paveiksle, didžioji dalis Lietuvos respondentų (77%) ir labai panaši dalis Estijos respondentų (71%) mano, jog ateityje organizacijos veikla išsiplės. Nors 53% Latvijos

respondentų tai pat mano, jog organizacija išsiplės, tačiau jie nėra tokie pozityvūs, lyginant su Lietuvos ir Estijos respondentais. Net 30% Latvijos padalinio darbuotojų nežino ir neįsivaizduoja, kokia bus organizacija po 5-10 metų. Tuo tarpu 17% Lietuvos respondentų ir tik 7% Estijos respondentų teigė neįsivaizduojantys organizacijos ateities.

13 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos įsivaizdavimą ateityje



Palyginus respondentų pasiskirstymą pagal atsakymus matyti, jog Lietuvos ir Estijos darbuotojai labai panašiai įsivaizduoja organizacijos ateitį, tuo tarpu Latvijos prognozės šiek tiek pesimistiškesnės, nors vistiek daugiau kaip pusė darbuotojų mano, jog organizacijos veikla išsiplės. Šiuo atveju, reikšminga prisiminti jau aptartą antrąjį klausimą, kuriame matyti, jog didelė dalis Latvijos respondentų žinių apie organizaciją gauna iš savo kolegų, bet ne vadovų. Nemažas Latvijos respondentų teigimas, jog nežino, kaip vystysis organizacija tarsi patvirtina jau prieš tai iškeltą prielaidą, jog Latvijos padalinyje darbuotojai nėra pakankamai informuoti apie organizacijos veiklą ir tai sąlygoja Latvijos respondentų pasyvumą klausimais, susijusiais su organizacijos praeitimi, ateitimi.

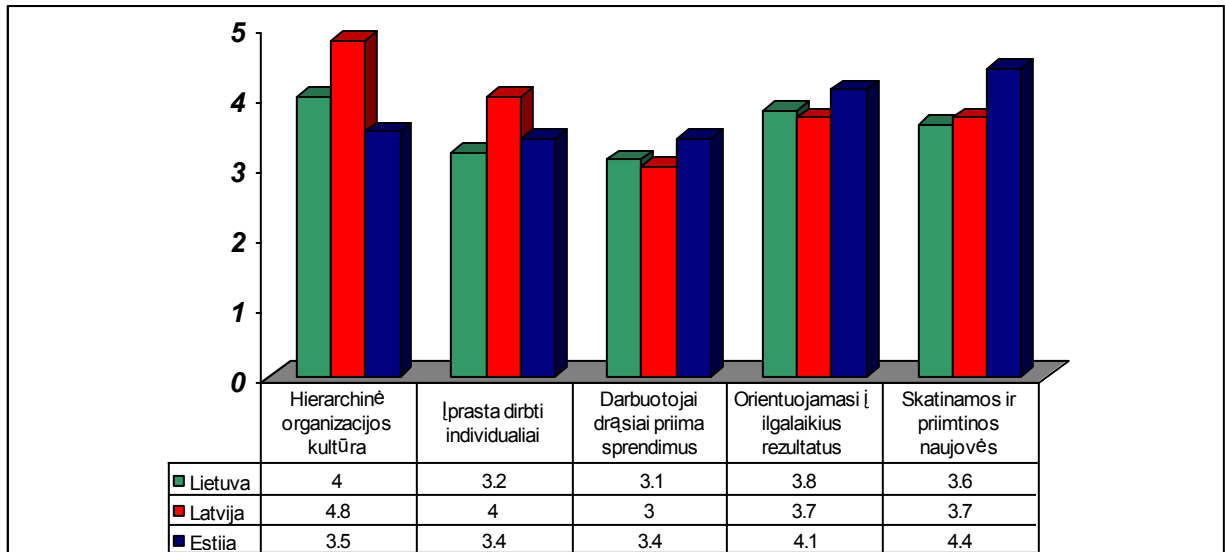
Bendros organizacijos šventės yra vienas iš pagrindinių organizacinės kultūros formavimo elementų. Teigiama, jog kuo dažniau darbuotojai dalyvauja tam tikruose ritualuose, šventėse, bendruose renginiuose tuo labiau įsigali tam tikros organizacijos tradicijos, kurių metu darbuotojai užmezga neformalius kontaktus, tuo geresnė atmosfera organizacijoje. Respondentų buvo pasiteirauta apie švenčiamas šventes, kurios jau būtų tapusios tradicijomis. Gauti duomenys rodo, jog beveik vienareikšmiškai visų padalinių darbuotojai, t.y. 94,3% Lietuvos respondentų, 93,4% - Latvijos, 93,8% - Estijos respondentų teigė turintys tradicijas švęsti tam tikras šventes (žr. 6 priedas). Visuose trijuose Baltijos šalių padaliniuose nebuvo nei vieno respondento, teigiančio, jog organizacijoje nėra švenčiamų

švenčių. O nežinančių, ar organizacijoje švenčiamos šventės buvo vos 5,7% Lietuvos respondentų, 6,6% Latvijos respondentų, 6,2% Estijos respondentų.

Paprašyti detalizuoti, kokias šventes švenčia Baltijos šalių padaliniai, daugiausia kartu respondentai išskyrė švenčiamus kolegų gimtadienius, antroje vietoje pagal pažymėjimo dažnumą išskyrė tik su padalinio veikla susijusias šventes (žr. 7 priedas). Vos keletą kartų buvo paminėti organizacijos veiklos gimtadieniai ir tik po vieną kartą Latvijos ir Estijos respondentai pažymėjo, jog švenčiamos visos tarptautinės šventės. Gauti duomenys žymi, jog tam tikros tradicijos ir šventės yra labiau susijusios su atskirų šalių padaliniais ir juose dirbančiais darbuotojais. Deja, klausimyne pateikti riboti atsakymų variantai neatskleidė, jog vis dėlto yra švenčių, kurios švenčiamos, dalyvaujant visiems Baltijos šalių padaliniams. Tai patvirtino atlikta organizacijos vidinio laikraščio apžvalga, kuriame buvo galima rasti straipsnį apie įvykusį Baltijos šalių vasaros suvažiavimą Estijoje Saremų salose ir džiugius darbuotojų atsiliepimus apie įdomų renginį, trukusį net tris dienas.

Atskiri organizacijos padaliniai, veikiantys skirtingose šalyse, gali orientotis į skirtingus tikslus, darbo stilių ar turėti skirtingus sprendimų priėmimo būdus. Dėl šios priežasties 15 anketos klausimu (žr. 2 priedas) siekiama sužinoti, kokia darbo kultūra vyrauja Lietuvos, Latvijos ir Estijos padaliniuose. Tyrimo dalyvių buvo prašoma pateiktus teiginius pažymėti pagal jų nuomonę atitinkantį vertinimą nuo 1 iki 5, kai 5 - visiškai sutinku, 1 - visiškai nesutinku. Lietuvos ir Latvijos respondentų nuomone, būdingiausia Lietuvos padaliniui hierarchinė organizacijos kultūra (4), orientuojamasi į ilgalaikius rezultatus (3,8), panašiai Lietuvos respondentai įvertino naujovių skatinimą (3,6) (žr. 14 pav.). Lietuvos darbuotojai pasyviai vertino teiginius, jog organizacijoje įprasta dirbti individualiai (3,2) bei darbuotojai drąsiai priima sprendimus (3,1). Tuo tarpu Latvijos respondentų nuomone, padaliniui labiausiai būdinga hierarchinė organizacijos kultūra (4,8), darbuotojai yra linkę dirbti individualiai (4). Latvijos respondentai silpniausiai sutiko su teiginiu, jog organizacijoje darbuotojai drąsiai priima sprendimus (3). Kaip ir Lietuvos respondentai, latviai labai panašiai vertina orientavimąsi į ilgalaikius rezultatus (3,7) ir naujovių skaitinimą (3,7). Estijos respondentų nuomone, skirtingai nei lietuviai ar latviai, aukščiausiai įvertino naujovių skatinimą ir priėmimą (4,4) ir orientavimąsi į ilgalaikius rezultatus (4,1). Estijos respondentų pasyvumas jaučiamas hierarchinės organizacijos kultūros (3,5) ir individualaus darbo požymiais (3,4) Estijos padalinyje.

14 paveikslas. Respondentų padalinio charakteristikų vertinimas



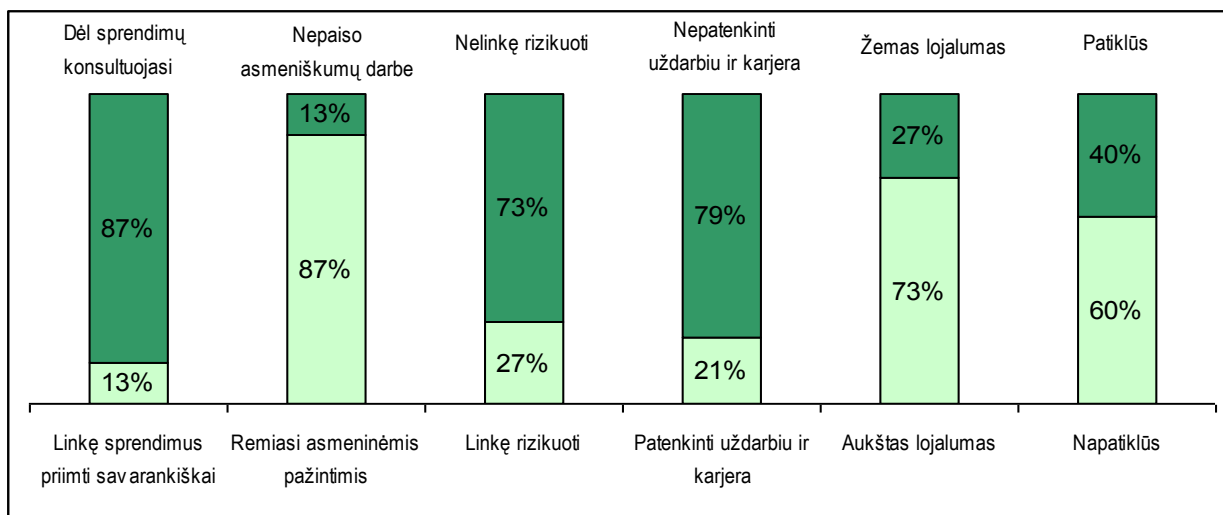
Apibendrinus gautus rezultatus matyti, jog skirtingų šalių respondentai, skirtingai vertina tam tikras savo padalinio charakteristikas. Didžiausias skirtumas pastebimas tarp Latvijos ir Estijos padalinių. Tyrimas atskleidė, jog Latvijai, lyginant su Lietuva ir Estija, būdinga aukšta hierarchinė kultūra, stipresnė orientacija į individualų darbą. Kai tuo tarpu Estijos respondentai mažiausiai sutiko su organizacijos hierarchiškumu ir stipriau vertino savo padalinio inovatyvumą bei orientavimąsi į ilgalaikius rezultatus. Lietuvos respondentų atsakymai balansuoja tarp Latvijos ir Estijos, hierarchiškumo vertinimu panašesni į Latvius, tačiau skirtingai nei šie, mažiau orientuoti į individualų darbą. Reikšminga pažymėti, jog visuose trijuose Baltijos šalių padaliniuose pasyviai vertinama darbuotojų drąsa priimti sprendimus. Tai formuoja prielaidą, jog organizacijoje darbuotojai nėra pakankamai įtraukiami į sprendimų priėmimus, o tai didina nepasitikėjimą vadovais ir mažina darbuotojų iniciatyvą.

Kaip jau buvo akcentuota šio darbo 2 skyriuje, nacionalinės tradicijos, požiūriai, įsitikinimai skirtingai įtakoja žmonių darbą, tarpusavio bendradarbiavimą. Skirtingų tautų žmonės savaip planuoja savo veiklą organizacijoje, skirtingai vertina bendravimą ir bendradarbiavimą su savo kolegomis. Siekiant nustatyti, ar vyrauja kultūriniai skirtumai tarp trijų tiriamų šalių, 16 anketos klausimu respondentų buvo paprašyta pateiktus teiginius įvertinti nuo 1 iki 5, kai 5 - visiškai sutinku, 1 - visiškai nesutinku (žr. 2 priedas).

Pagal Lietuvos respondentų pasiskirstymą matyti, jog didžioji dalis Lietuvos darbuotojų (87%) teigia, jog lietuviai linkę konsultuotis su kolegomis priimdami sprendimus ir tik 13% respondentų mano, jog lietuviai sprendimus priima savarankiškai. Toks pat ryškus Lietuvos respondentų pasiskirstymas pagal asmeniškumą taikymą darbe, t.y. net 87% Lietuvos respondentų mano, jog

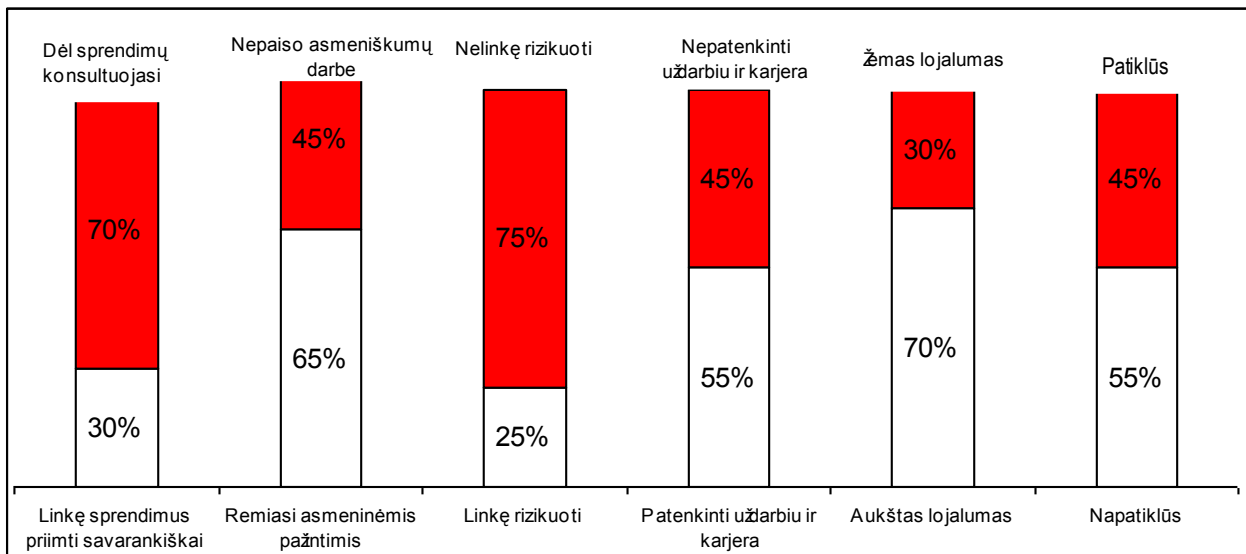
lietuviai remiasi asmeninėmis pažintimis ir tik 13% Lietuvos respondentų teigia, jog lietuviai nepaiso asmeniškumą darbe (žr. 15 pav.). Tai, jog lietuviai nelinkę rizikuoti nurodė 73% Lietuvos respondentų, 79% - mano, jog lietuviai nepatenkinti savo karjera ir nuolat siekia didesnio uždarbio, tačiau yra lojalūs organizacijai, kurioje dirba, taip teigė net 73% Lietuvos respondentų. Ganėtinai pasyviai Lietuvos darbuotojai įvertino patiklumą, vis dėlto didesnė dalis, t.y. 60% respondentų mano, jog lietuviai yra nepatiklūs.

15 paveikslas. Lietuvos respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant lietuvių kultūros bruožus



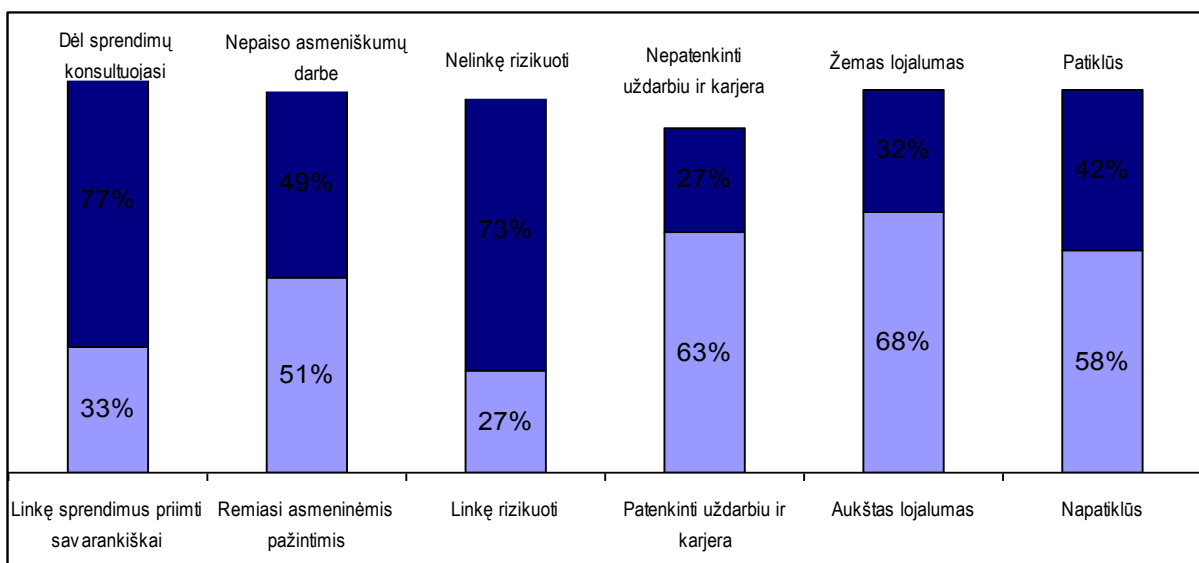
70% Latvijos respondentų nurodė, jog latviai konsultuojasi su kolegomis priimdami sprendimus darbe ir tik 30% atsakiusių mano, jog linkę sprendimus priimti savarankiškai (žr 16 pav.). 65% Latvijos respondentų mano, jog remiasi asmeninėmis pažintimis ir mažesnė dalis (45%) respondentų teigia, jog Latvijos žmonės yra nepaisantys asmeniškumą darbe. Tai, jog latviai nelinkę rizikuoti rodo net 75% respondentų, pasirinkusių šį atsakymą. Akivaizdu, jog Latvijos respondentai labai įvairiai pasiskirstė teigdami, jog latviai dažniausiai patenkinti savo karjera, taip manančių 55% Latvijos respondentų ir 45% teigiančių priešingai. Latviai vertino save kaip lojalūs organizacijai, kurioje dirba (70%), tačiau nebuvo apsiprendę dėl savo tautos atstovų patiklumo – 55% respondentų teigė latvius esant nepatikliams, 45% - patikliams.

16 pav. Latvijas respondentu nuomonių pasiskirstymas vertinant Latvijos kultūros bruožus



Bendradarbiavimą su kolegomis, priimant sprendimus kaip būdingą bruožą tai pat išskyrė didžioji dalis (77%) Estijos respondentų (žr. 17 pav.). Beveik po lygiai pasiskirstė respondentai vertindami dėmesį asmeniškumams estų atliekamame darbe: 51% respondentų teigė, jog estai remiasi asmeninėmis pažintimis ir 49% - teigė nepaisantys asmeniškumų. Ryškus skirtumas matyti tarp respondentų manančių, jog estijos atstovai yra linkę rizikuoti (73%) ir tik 27% teigia, jog estai - tauta, nepasižyminti rizika. Priešingai nei Lietuvos ir Latvijos respondentai, estai save įvertino kaip pakankamai pozityvius, patenkintus savo karjera ir uždarbiu (63%), tai pat save laiko lojaliais darbuotojais (68%).

17 paveikslas. Estijos respondentu nuomonių pasiskirstymas vertinant Estijos kultūros bruožus



Apibendrinant analizuojamų šalių rezultatus matyti, jog nors dažnai teigiama ir tikima, kad Baltijos šalys yra panašios savo kultūromis ir istorija, X organizacijos darbuotojų atsakymai vis dėlto leidžia teigti, jog egzistuoja kultūriniai skirtumai lyginant tris Baltijos šalis. Akivaizdu, jog lietuviai iš visų trijų šalių stipriausiai išsiskyrė, kaip ypač vertinantys bendradarbiavimą su kolegomis, sąveikavimą priimant sprendimus, kas leidžia teigti, jog lyginant su latvijos ir estijos respondentais kolektyvinei veiklai ir grupiniam darbui yra teikiamas didesnis dėmesys lietuvių kultūroje. Lietuvių polinkį į bendradarbiavimą taip pat iš dalies patvirtino faktas, jog jie darbe remiasi asmeninėmis pažintimis ir paiso asmeniškumų. Tai formuoja mintį, jog lietuviams iš tiesų svarbu palaikyti gerus tarpusavio santykius su kolegomis, jausti bendradarbiavimą su jais ir būti komandos nariais. Ne mažiau svarbus bruožas, išskyręs lietuvius iš kitų dviejų respondentų grupių – ganėtinai aukštas pesimizmas ir negatyvus požiūris į atliekamą darbą, karjeros galimybes ar darbo užmokestį. Tuo tarpu Estijos respondentai išsiskyrė kaip save labiausiai teigiamai vertinantys ir stipriausiai patenkinti esama situacija. Matyti, jog lyginant kultūrinius skirtumus, labiausiai skyrėsi Lietuvos ir Estijos respondentų vertinimai, tuo tarpu Latvijos vertinimai pasiskirstė tarp dviejų prieš tai minėtų šalių rezultatų.

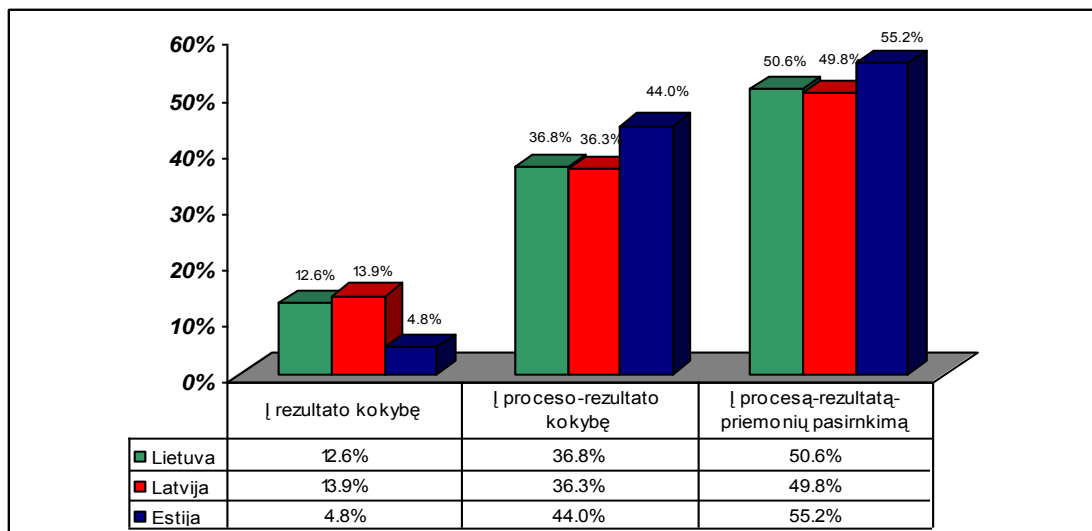
Reikšminga paminėti, jog tyrimų rezultatų pagrindu daromą prielaidą, jog egzistuoja kultūriniai skirtumai tarp trijų Baltijos šalių, sustiprina ir vadovo pastebėjimas apie egzistuojančius kultūrinius skirtingumus, lyginant tris Baltijos šalis. Pasak tiriamojo, lietuviai jam atrodo atviriausia ir legviausiai bendraujanti tauta, lyginant su latviais ir estais (*„Jie noriai bendrauja, vykdant darbus ir susidūrus su neišskumais aktyviai klausinėja ir bendradarbiauja“*). Tuo tarpu latvius, tiriamasis įvardino kaip pasyvesnius, griežtai paisančius hierarchijos ir laukiančius nurodymų iš savo vadovo. Pasak tiriamojo, gavus užduotį latvijos darbuotojas nebus toks klausinėjantis savo vadovo ir aktyvus kaip lietuvis, tiesiog ieškos būdų kaip atlikti gautą užduotį. Latvijos kultūros žmones tiriamasis įvardino kaip ramius, paklusnius darbuotojus. Tuo tarpu Estijos atstovai apibūdinti, kaip lėtesni, tačiau inovatyvūs, mėgstantys naujoves, besiorientuojantys į naujus dalykus, taip pat tikslūs ir besiorientuojantys į faktus (*„fact based“*)

Taigi apibendrinant pirmojo ir antrojo tyrimo etapais gautus duomenis, daroma išvada, jog egzistuoja kultūriniai skirtumai tarp Baltijos šalių kultūrų. Praktika rodo, kad tam tikri dalykai suvokiami ir priimami skirtingai.

Dažnai organizacija, siekdama užsibrėžtų tikslų, sutelkia didžiausią dėmesį į rezultatą, užmiršdama taikomų priemonių ir proceso svarbą, kas ypač svarbu didelei organizacijai, jungiančiai įvairias tautas, vykdančiai įvairias veiklos sritis. Tinkamas metodų, būdų ir darbo priemonių parinkimas gali būti svarbus rodiklis, užtikrinantis darbuotojų ir visos organizacijos sėkmę. Todėl 17 anketos klausimu respondentų buvo pasiteirauta, į kokius veiklos aspektus orientuojasi organizacija (žr.

2 priedas). Didžioji dalis respondentų teigė, jog organizacija vienodai orientuojasi tiek į procesą- rezultatą-priemonių parinkimą, taip teigė net 55,2% Estijos respondentų, 50,6% - Lietuvos respondentų, 49,8% - Latvijos respondentų (žr. 18 pav.). Šiek tiek mažesnė respondentų dalis teigė, jog organizacijai svarbu proceso-rezultato kokybė. Mažiausiai repondentų nurodė, jog organizacija orientuojasi tik į rezultato kokybę.

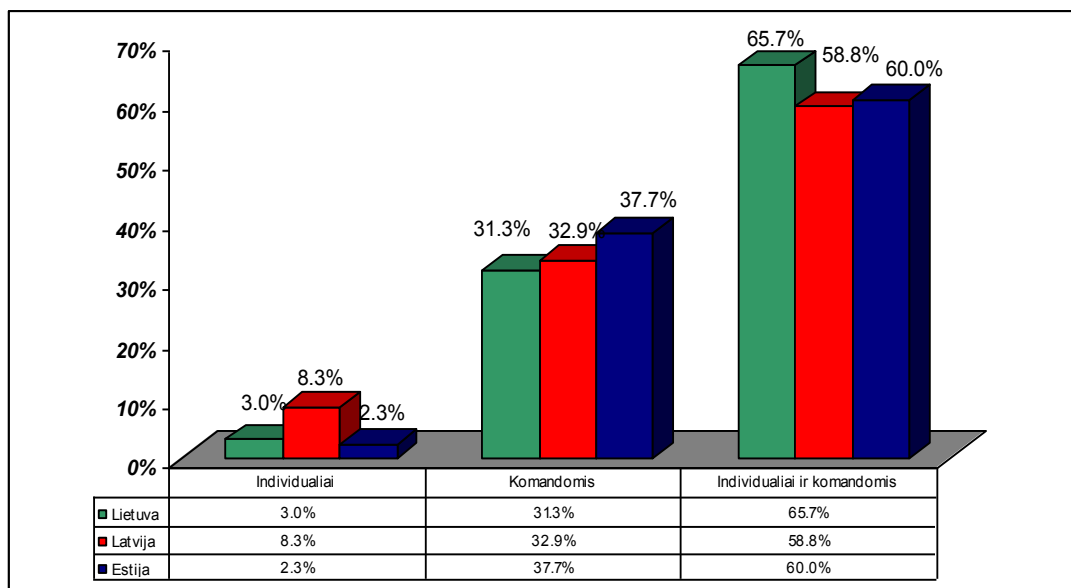
18 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos orientaciją į atliekamą veiklą



Gauti duomenys žymi, kad organizacija nėra orientuota tik į tikslo siekimą, tai pat kreipiamas dėmesys į proceso eigą, priemonių parinkimą. Tai patvirtina ir atlikta internetinio puslapio apžvalga, pastebėtas aiškiai deklaruojamas inovatyvumas, naujovių taikymas ir sistemingas vystymasis tiek technologinių naujovių, tiek žmogiškųjų išteklių valdymo prasme. Tai iš dalies patvirtina jau minėtą organizacijos misiją, teigiančią, jog organizacijos siekis ne tik vykdyti pardavimus ir plėsti savo veiklą, bet ieškoti inovatyvių būdų ir galimybių, užtikrinančių žmonių sveikatą.

Vyraujanti organizacinė kultūra gali žmones pastūmėti dirbti ir komandomis ir individualiai. Vis dažniau pripažįstama, jog komandinis darbas – viena iš priešasčių lemiančių įmonės sėkmę. Taigi 18 anketos klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip organizuojamas užduočių atlikimas X organizacijoje (žr. 2 priedas). Didžioji dalis apklaustųjų mano, jog organizacijoje darbas atliekamas ir individualiai, ir komandomis. Didžiausia dalis taip teigusių – 65,7% Lietuvos respondentų, šiek tiek mažesnė dalis – 60% Estijos repondentų ir 58,8% Latvijos respondentų (žr. 19 pav.). Šiek tiek mažiau nei pusė respondentų teigė, jog darbas organizuojamas tik komandomis. Iš mažiausiai teigiančių, jog darbas vykdomas individualiai pirmavo Latvijos respondentai (8,3%), kai tuo tarpu 3% Lietuvos respondentų ir 2,3% Estijos respondentų teigė, jog darbas vykdomas individualiai.

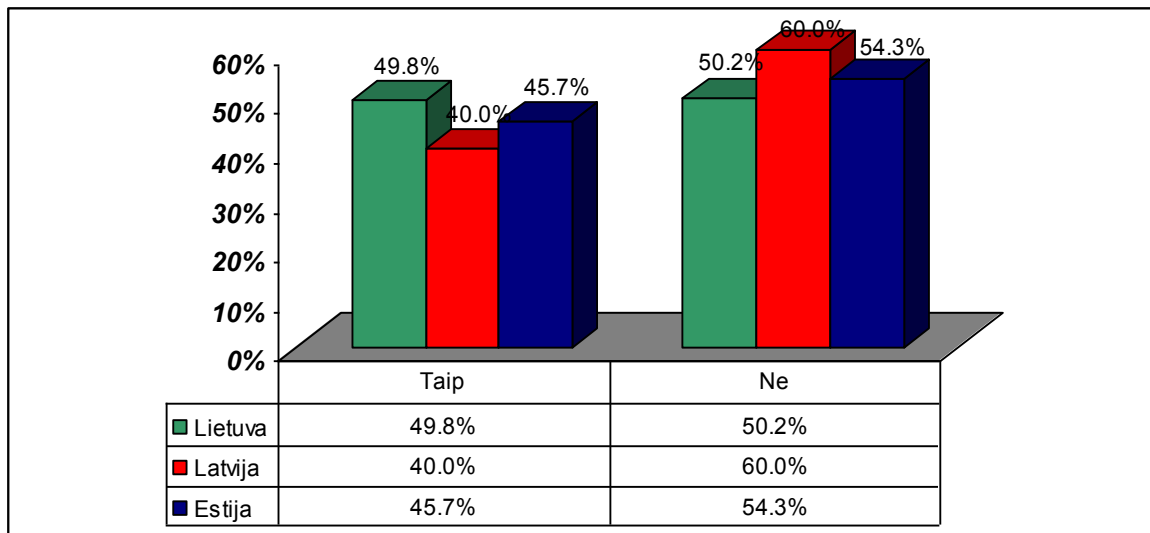
19 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal komandinio darbo įvertinimą



Taigi rezultatai rodo, kad komandinį darbą panašiai įvertino visų padalinių darbuotojai. Akivaizdu, jog X organizacijoje vyrauja gana didelis darbuotojų bendradarbiavimas ir jis vykdomas gana sėkmingai. Šią tyrimo rezultatų pagrindu daromą prielaidą sustiprina ir vadovo pastebėjimas, kad kiekvieno darbuotojo individualus gerų rezultatų pasiekimas ir sėkmingas užduočių atlikimas neįmanomas be komandinio darbo.

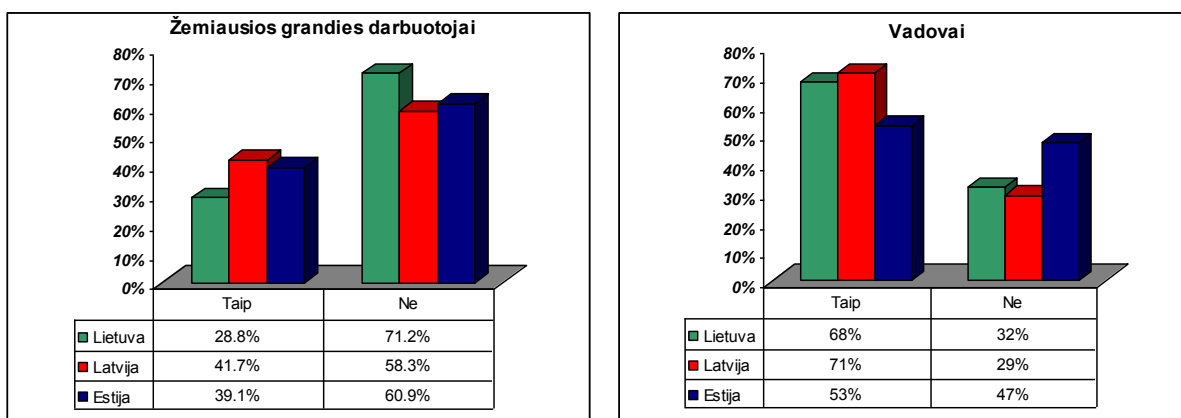
Siekiant nustatyti kultūrinių skirtingumų reikšmę darbuotojų veiklai, svarbu išsiaiškinti, kaip juos suvokia patys darbuotojai. Tam anketoje skirti 20 - 26 klausimai (žr. 2 priedas). Visų pirma, respondentų buvo pasiteirauta, ar jie susiduria su sunkumais, kylančiais dėl kultūrinių skirtumų. Respondentų atsakymai pasiskirstė labai įvairiai. Iš visų trijų Baltijos šalių, didžiausia dalis Lietuvos respondentų (49,8%) teigė, jog susiduria su sunkumais, kylančiais dėl kultūrinių skirtumų (žr. 20 pav.). 40% Latvijos respondentų ir 45,7% Estijos respondentų tai pat tvirtino susiduriantys su kultūriniais sunkumais. Vis gi šiek tiek didesnė dalis Lietuvos respondentų (50,2%), Latvijos respondentų (60%) ir Estijos respondentų (54,3%) tvirtino, jog nesusiduria su kultūrinių skirtingumų sunkumais.

20 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal susidūrimą su sunkumais kylančiais dėl kultūrinių skirtumų



Kadangi respondentų didžiąją dalį sudaro žemiausios grandies darbuotojai, vykdančys vietinę veiklą ir dėl darbo specifikos mažiau bendradarbiaujantys su kolegomis užsieniečiais, leidžia daryti prielaidą, jog todėl darbuotojai neturi griežtos, kryptingos nuomonės, kai kalbama apie sunkumus kylančius dėl kultūrinių skirtumų. Todėl pasitelkiant klausimą apie užimamas pareigas organizacijoje, siekiama rasti atsakymą, kaip susidūrimas su kultūriniais sunkumais priklauso nuo darbuotojo užimamos pozicijos.

21 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal susidūrimą su sunkumais kylančiais dėl kultūrinių skirtumų (diferencijuojant pagal darbuotojų užimamas pareigas)



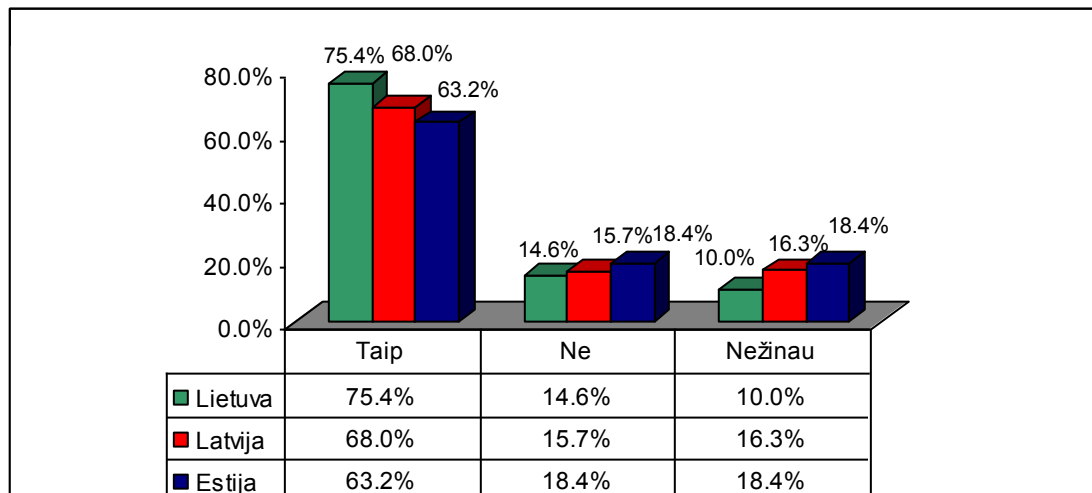
Išanalizuota organizacijos struktūra ir gauti kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, jog kuo organizacijoje užimamos pareigos aukštesnės, tuo bendradarbiavimas su kitų šalių kolegomis intensyvesnis, tuo dažniau respondentų pastebimi sunkumai, kylantys, bendradarbiaujant su kitų šalių kolegomis.

21 anketos klausimas pateikiamas kaip kontrolinis, siekiant įvertinti prieš tai gautų atsakymų tikslumą (žr. 2 priedas). Didžioji dalis Lietuvos respondentų (46,7%) teigiamai atsakė į klausimą, ar sunku dirbti komandose su skirtingų tautų atstovais (žr. 8 priedas). Šį klausimą tai pat teigiamai vertino 30,8% Latvijos respondentų bei 43% Estijos respondentų. Nemaža dalis respondentų, t.y. 33% Lietuvos respondentų, 37,5% - Latvijos, 31,2% - Estijos, galvoja, jog tik iš dalies sunku dirbti įvairių kultūrų komandose. Mažiausia dalis - 20,3% Lietuvos respondentų, 31,7% Latvijos respondentų ir 28,8% Estijos respondentų mano, jog nėra sunku dirbti su skirtingų tautų atstovais.

Apibendrinant rezultatus matyti, jog respondentai neturi vyraujančios griežtos nuomonės, vertinant darbą su kolegomis užsieniečiais, tačiau didžioji dalis respondentų sutinka, jog daugiau ar mažiau susiduriama su tam tikrais specifiškumais, bendradarbiaujant su kitų kultūrų atstovais. Reikšminga pakomentuoti faktą, jog didžiausia dalis Lietuvos respondentų teigė, susiduriantys su tarpkultūriniais skirtingumais. Keliama prielaida, jog tai susiję su vadovo užsieniečio rezidavimu Lietuvos padalinyje ir tai sąlygojamu aktyvesniu sąveikavimu su kitos kultūros atstovu.

Mokslinėje literatūroje vieningai pripažįstama, jog organizacinė kultūra ir bendras organizacijos supratimas priklauso nuo vadovo kultūros, vadovavimo stiliaus bei asmens ypatybės. Todėl 22 anketos klausimu buvo siekiama sužinoti respondentų nuomonę apie pastebimus skirtumus, kai organizacijai vadovauja kitos tautybės vadovas (žr. 2 priedas). 75,4% Lietuvos respondentų ir 68% Latvijos respondentų bei 63,2% Estijos respondentų mano, jog jaučiamas skirtumas, kai organizacijai vadovauja kitos tautybės atstovas (žr. 22 pav.). Beveik po lygiai pasiskirstė respondentai, teigiantys, jog skirtumas nejaučiamas, taip mano 14,6% Lietuvos respondentų, 15,7% - Latvijos ir 18,4% Estijos respondentų. Panaši dalis, t.y. 10% - Lietuvos respondentų, 16,3% - Latvijos ir 18,4% - Estijos respondentų, nežinančių, ar egzistuoja skirtumai.

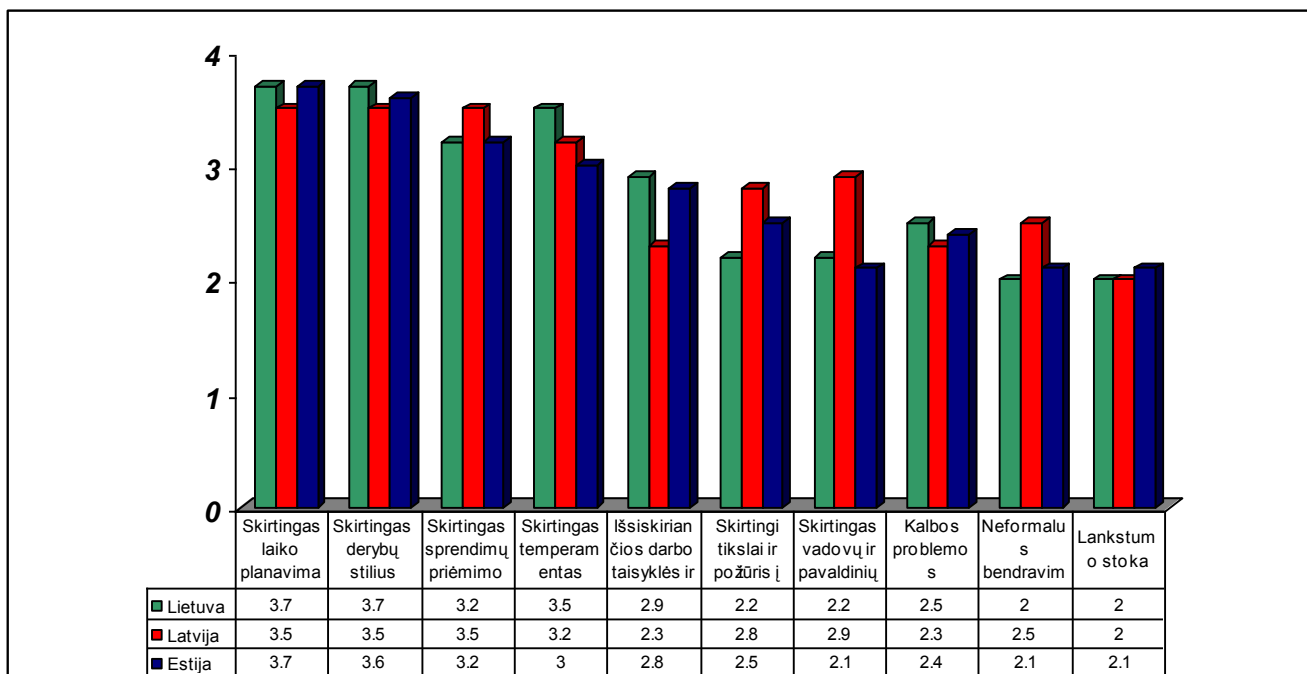
22 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal pastebimus skirtumus vadovaujant vadovui užsieniečiui



Gauti duomenys žymi, kad respondentai ženkliai jaučia skirtumus, kai organizacijai vadovauja kitos tautybės atstovas. Tyrimo rezultatų pagrindu daromą prielaidą sustiprina ir vadovo pastebėjimas apie egzistuojančius skirtingumus tarp tos pačios kultūros ir užsieniečio vadovo egzistavimo organizacijoje (žr. 4 priedas). Tiriamasis tvirtino, egzistuojančiu skirtumu įsitikinęs, visų pirma, dirbdamas Austrijoje ir pats turėjęs vadovę prancūzę, vėliau tai pastebėjo, atvykęs dirbti į Baltijos šalis

Teorinėje tyrimo dalyje akcentuota, jog skirtingos kalbos ir skirtinga praktika vis dar lieka vienais pagrindinių barjerų pasauliniame versle. Siekiant nustatyti, su kokiais sunkumais ir kaip stipriai susiduria respondentai, bendradarbiaudami su kolegomis užsieniečiais, buvo pateikta eilė teiginių, kuriuos respondentų paprašyta įvertinti nuo 1 iki 5, kai 5 - visiškai sutinku, 1 - visiškai nesutinku (žr. 2 priedas). Kaip dažniausiai pasitaikančius sunkumus visų trijų šalių respondentai nurodė skirtingą laiko planavimą (3,6), skirtingus derybų stilius (3,6) bei skirtingus sprendimų priėmimo stilius ir procesus (3,3) (žr. 23 pav.). Reikšminga pažymėti, jog skirtingų šalių respondentai ženkliai išsiskyrė vertindami vadovų ir pavaldinių santykių suvokimą. Lietuvos respondentai santykių skirtingumą tarp vadovų ir pavaldinių įvertino (2,2), Estijos respondentai šį teiginį įvertino tai pat kaip retai pasitaikantį (2,2), tuo tarpu Latvijos respondentai su šiuo sunkumu susiduria kur kas dažniau (2,9) nei lietuviai ir estai. Tai dar kartą patvirtina, jog latvių kultūros žmonių požiūris į vadovų ir pavaldinių santykius skiriasi lyginant su Lietuvos ir Estijos kultūrų atstovų požiūriu.

23 paveikslas. Tarpkultūrinių sunkumų X organizacijos darbuotojų praktinėje veikloje dažnis



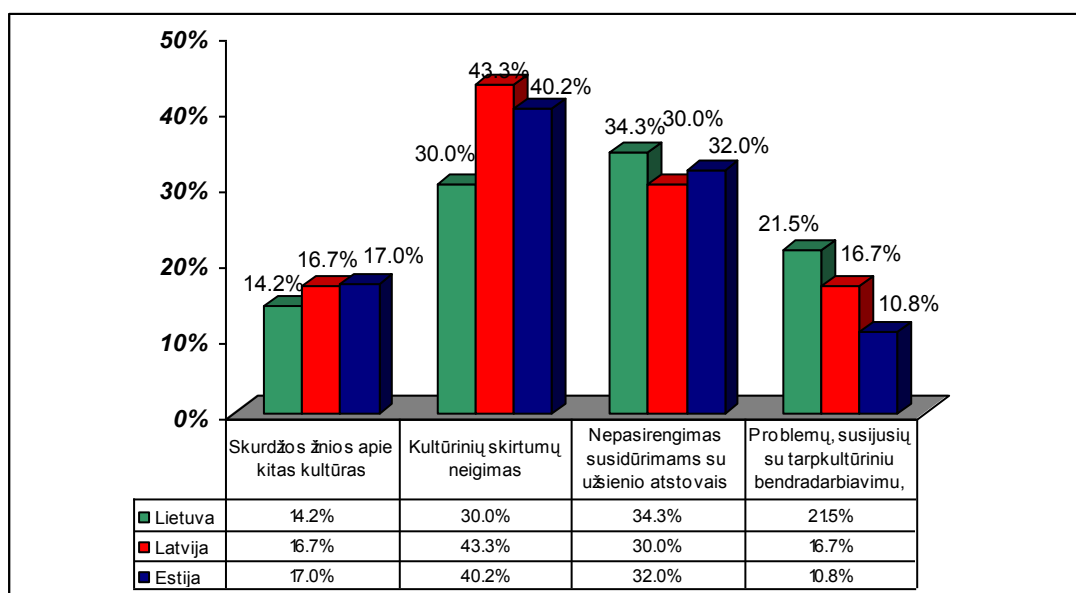
Svarbu pažymėti, jog atliekant interviu, paaiškėjo, jog X organizacijos vadovas dažniausiai pasitaikančiu sunkumu laiko komunikaciją, kuri jo išskiriama kaip „*labiausiai paliečiama kultūrinių skirtingumų sritis*“. Sprendimų priėmimą tiriamasis įvardino tai pat kaip vieną iš dažniausiai pasitaikančių sunkumų (žr. 4 priedas).

Kaip darbuotojai reaguoja į pasitaikančius keblumus darbe, stipriai priklauso nuo pačių organizacijos narių požiūrio ir nusiteikimo kitų kultūrų atžvilgiu. Todėl 24 anketos klausimu siekiama nustatyti, kaip patys respondentai vertina darbą su kolegomis iš kitų šalių (žr. 2 priedas). Respondentų buvo paprašyta pateiktus teiginius įvertinti pagal jų sutikimo lygį, kai 5 – visiškai sutinku, 1 – visiškai nesutinku. Visų šalių respondentai labiausiai sutiko su teiginiais, pozityviai vertinančiais darbą su kolegomis užsieniečiais. Labiausiai respondentai sutiko su teiginiu, jog bendradarbiavimas su užsienio kolegomis padeda išmokyti užsienio kalbą ir pažinti kitą kultūrą (4,6). (žr.10 priedas). Tai pat respondentai sutiko, jog darbas reikalaujantis pažinti svetimą kultūrą yra reikalingas ir įdomus (4,5) bei tai, jog patinka bendradarbiauti su kolegomis, dirbančiais užsienyje (4,3).

Gauti rezultatai žymi, jog visų šalių respondentai palankiai ir pozityviai vertina bendradarbiavimą su kolegomis užsieniečiais, jaučiamas noras mokytis ir tobulėti. Tikėtina, jog pozityvus nusiteikimas kitų kultūrų atžvilgiu lemia darbuotojų norą stengtis, bendradarbiaujant su kolegomis užsieniečiais, paprasčiau spręsti iškilusius tarpkultūrinio bendradarbiavimo sunkumus, o iškilusios problemos neatrodo tokios sudėtingos.

25 anketos klausimu respondentų žinios apie vadybinius bei kultūrinius kitų šalių ypatumus įvertinamos pagal tai, kaip jie geba atpažinti tarpkultūrinės komunikacijos problemų priežastis. Todėl tyrimo dalyviams buvo pateiktas klausimas, kokios, jų nuomone, tarpkultūrinių problemų versle priežastys. Didžiausia dalis Lietuvos respondentų (34,3%) teigė, jog tarpkultūrinės komunikacijos problemos kyla dėl darbuotojų nepasirengimo susidūrimams su užsienio atstovais (žr. 24 pav.). Panaši dalis Lietuvos respondentų (30%) mano, jog tarpkultūrinių problemų versle priežastys – kultūrinių skirtumų neigimas, tuo tarpu 21,5% teigė, jog problemų, susijusių su tarpkultūriniu bendradarbiavimu, versle nekyla. Mažiausia dalis Lietuvos respondentų (14,2%) tiki, jog skurdžios žinios apie kitas kultūras yra tarpkultūrinės komunikacijos versle priežastis. Skirtingai nei lietuviai didžioji dalis Latvijos respondentų (43,3%) ir didžioji dalis Estijos respondentų (40,2%) teigia, jog kultūrinių skirtumų neigimas yra tarpkultūrinių problemų priežastis.

24 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal tarpkultūrinių problemų versle priežastis

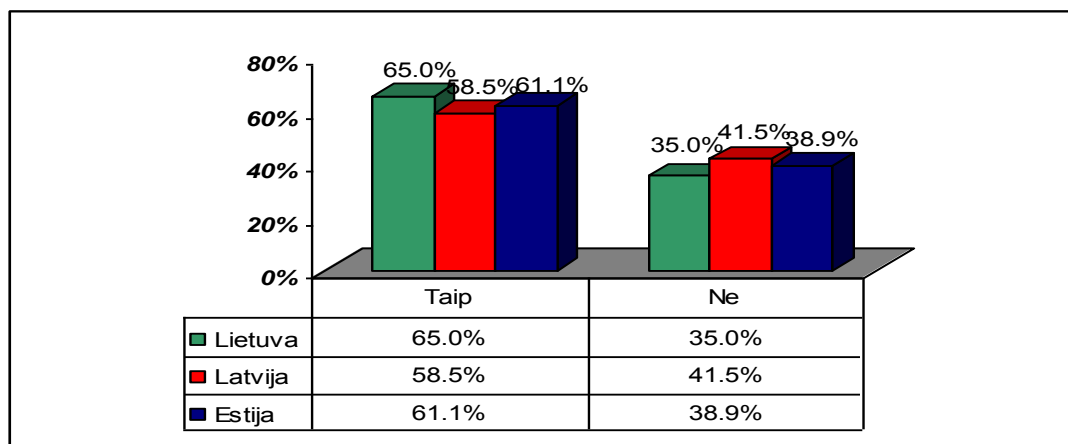


Tai, jog didžioji dalis respondentų atpažįsta tarpkultūriniai komunikacijai būdingas problemas, kaip kad kultūrinių skirtingumų neigimas, nepasirengimas susidūrimams su užsienio vadovais, leidžia daryti prielaidą, jog respondentų žinios apie kultūrinius ir vadybinius ypatumus nėra menkos. Vien tai, jog respondentai suvokia egzistuojančius skirtumus tarp įvairių tautų yra reikšmingas tarpkultūrinės kompetencijos požymis. Tai, jog skurdžios žinios apie kitas kultūras buvo įvertinta kaip problema mažiausios dalies respondentų signalizuoja, jog respondentai nėra visiškai kompetetingi tarpkultūrinėje komunikacijoje ir tai turėtų būti svarbus rodiklis sėkmingos veiklos siekiančiai organizacijai.

Gebėjimas spręsti ir valdyti tarpkultūrinius konfliktus neatsiejamas tiek nuo asmeninių žmogaus savybių, tiek nuo kultūrinių charakteristikų. Teigiama, jog kuo geriau žmogus pažįsta save ir savo kultūrą, tuo lengviau pažinti kitus. 26 anketos klausimu siekiama sužinoti respondentų nuomonę, kokios savybės yra svarbiausios sprendžiant tarpkultūrinius konfliktus (žr. 2 priedas). Gauti duomenys žymi, jog didžiausia dalis visų respondentų teigė, jog sprendžiant tarpkultūrinius konfliktus vienodai svarbios ir asmeninės, ir kultūrinės savybės, taip teigė net 62,2% Lietuvos respondentų, 60% Latvijos respondentų ir 62,9% Estijos respondentų (žr. 11 priedas). Mažesnę dalis visų respondentų teigė, jog sprendžiant tarpkultūrinius konfliktus svarbiausia yra kultūrinės charakteristikos. Mažiausia dalis visų šalių respondentų teigė, jog svarbiausia yra asmeninės savybės. Gauti rezultatai rodo, jog respondentai pakankamai „teisingai“ vertina tarpkultūrinių konfliktų sprendimus, t.y. didesnė dalis supranta, jog vienodai svarbu pažinti ir vadovautis tiek asmeninėmis tiek kultūrinėmis savybėmis.

Didelėse multinacionalinėse organizacijose, veikiančiose įvairiose pasaulio šalyse ir jungiančiose darbuotojus iš įvairių kultūrų, nepaprastai svarbu suprasti vyraujančius kultūrinius skirtingumus ir nuosekliai juos valdyti, t.y. svarbu kalbėti ir informuoti darbuotojus apie vyraujančią kultūrinę įvairovę, suteikti žinias apie įvairių šalių kultūrinius ir vadybinius ypatumus ir kitokiais būdais tikslingai vykdyti kultūrinės įvairovės politiką. Dėl šios priežasties 27 anketos klausimu buvo respondentų pasiteirauta, ar, jų nuomone, organizacijoje vykdoma įvairovės valdymo politika. Didžioji dalis Lietuvos respondentų (65%), Latvijos respondentų (58,5%) bei Estijos respondentų (61,1%) mano, jog organizacijoje yra apibrėžta kultūrinės įvairovės valdymo politika (žr. 25 pav.). Nors mažiau nei pusė, tačiau visgi pakankamai didelė dalis Latvijos respondentų 41,5% bei 38,9% Estijos ir 35% Lietuvos respondentų teigė, jog organizacijoje nėra įvairovės valdymo politikos.

25 pav. Respondentų nuomonė apie egzistuojančią įvairovės valdymo politiką X organizacijoje

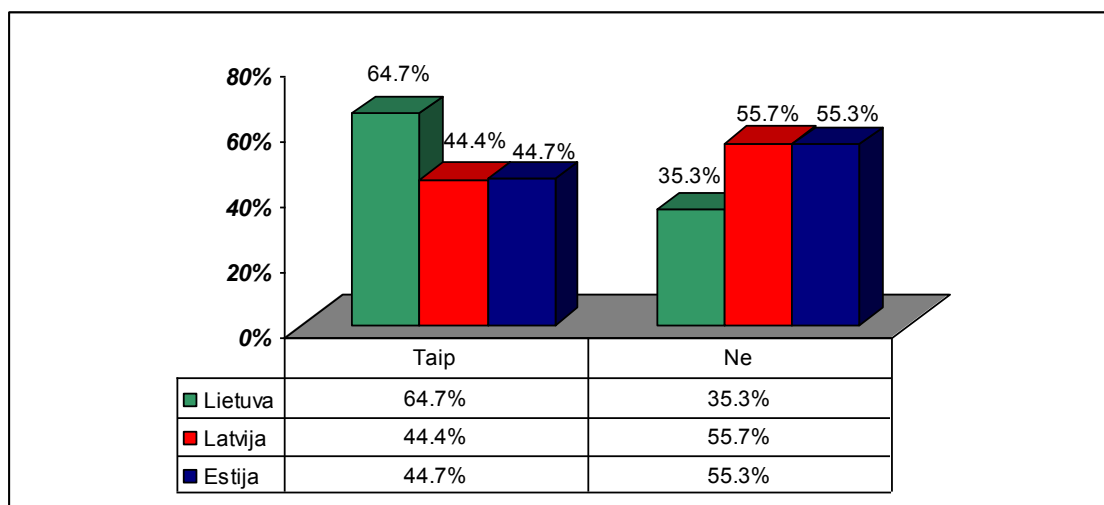


Atlikus X organizacijos internetinio bei intranetinio puslapių apžvalgą buvo pastebėta informacinių žinučių apie kultūrinės įvairovės svarbą organizacijos veikloje. Tai patvirtina tokie akcentuojami šūktiniai, kaip „Diversity is a source of enrichment – let’s nurture it“ („įvairovė – tai sėkmės, praturtėjimo šaltinis, tad ugdykime ją“) arba „Our differences: great assets in a global world“ („mūsų skirtingumai – didžiulis turtas globaliame pasaulyje“).

Antrajame tyrimo etape buvo siekiama išsiaiškinti, kiek įvairovės politika realizuojama tikrovėje. X organizacijos Baltijos šalių vadovas patvirtino, jog ypač kultūrinė įvairovė jaučiama centriniame organizacijos ofise Prancūzijoje, kur aukščiausia valdyba susideda iš įvairiausių tautybių žmonių – indų, kinų, amerikiečių, prancūzų. Tiriamasis akcentavo, jog „daug žmonių iš įvairiausių šalių yra laukiami mūsų organizacijoje, skatinami daryti tarptautinę karjerą. Aš esu tiksliausias to pavyzdys“ (žr. 4 priedas). Tai leidžia daryti prielaidą, jog globali organizacijos politika yra orientuota į kultūrinės įvairovės valdymą ir akcentavimą, tačiau tikėtina, jog ne vienodai pasiekia skirtingų šalių padaliniuose dirbančius ir skirtingas pareigas užimančius darbuotojus.

28 anketos klausimu respondentų klausama, ar organizacija suteikia pasiruošimą darbui su užsieniečiais (žr. 26 pav.). Didžiausia dalis Lietuvos respondentų (64,7%) teigė, jog organizacija suteikia pasiruošimą darbui su užsieniečiais. Tuo tarpu didesnė dalis Latvijos respondentų (55,7%) ir didesnė dalis Estijos respondentų (55,3%) teigė, jog organizacija nesuteikia ir neruošia personalo darbui su užsieniečiais.

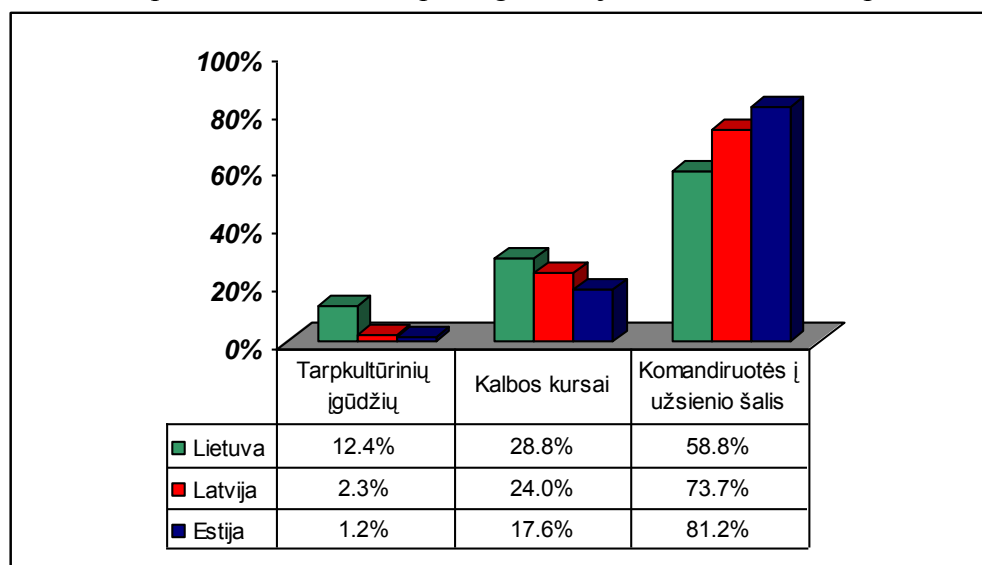
26 paveikslas. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal gaunamą pagalbą darbui su užsieniečiais



Labai įvairus respondentų nuomonių pasiskirstymas apie organizacijos suteikiamą pasiruošimą darbui su užsieniečiais, leidžia kelti prielaidą, jog organizacijoje nėra vieningai ir kryptingai ruošiami darbuotojai darbui su kolegomis iš kitų šalių.

Respondentų teigiamai atsakiusių į klausimą apie suteikiamą pasiruošimą darbui su kolegomis užsieniečiais, buvo paprašyta įvardinti kokio tipo pasiruošimas yra suteikiamas (žr. 2 priedas). Komandiruotes į užsienio šalis, kaip pagalbą mokantis dirbti su užsieniečiais, nurodė didžiausia dalis Lietuvos respondentų (58,8%) bei didžiausia dalis Latvijos (73,7%) ir Estijos (81,2%) respondentų (žr. 27 pav.). 28,8% Lietuvos respondentų, 24% Latvijos respondentų ir 17,6% Estijos respondentų teigė, jog suteikiami užsienio kalbos kursai. Reikšminga paminėti, jog nei vienas respondentas iš visų trijų šalių nenurodė, jog organizacija rengia ar siunčia darbuotojus į paskaitas apie kultūras, su kuriomis tenka dirbti.

27 paveikslas. Respondentų nuomonė apie organizacijos narių ruošimą tarpkultūriam darbui



Pagal respondentų pasiskirstymą matyti, jog organizacija labiausiai orientuota į esminius poreikių tenkinimus – komandiruotes į užsienio šalis, kalbos ugdymą, tačiau organizacijoje silpnai orientuojamasi į žinių suteikimą apie kultūrinius skirtumus ir tarpkultūrinių įgūdžių lavinimą.

Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis, galima konstatuoti, jog Baltijos šalių padalinyje, vienijančiame tris skirtingas šalis, vyrauja vieninga ir tikslinga organizacinė kultūra: visų šalių respondentams gerai žinoma organizacijos misija, keliama tikslai, bendrai pripažįstamos ir vienodai svarbiai vertinamos organizacijos deklaruojamos vertybės, jaučiama stipri darbuotojų identifikacija su organizacija.

Nors patvirtinta, jog darbuotojai bendradarbiaudami su kolegomis užsieniečiais, susiduria su tokiais sunkumais, kaip skirtingas laiko planavimas, skirtingi derybų stiliai ir sprendimų priėmimo procesai, respondentai teigiamai ir palankiai vertina bendradarbiavimą su kitų tautybių kolegomis.

IŠVADOS

1. Organizacinė kultūra – tai vertybių sistema, plačiai pripažįstama organizacijos narių, pasireiškianti per tokius pastebimus artefaktus, kaip darbuotojų elgesį, kalbą, organizacijos struktūrą ir sunkiau pastebimus dalykus - organizacijos narių nuostatas, įsitikinimus, bendras normas ir tradicijas. Tai reiškiny, galintis turėti lemiamos įtakos ilgalaikiai organizacijos sėkmei, nes nusako organizacijos nariams elgesio normas, stiprina identiteto jausmą, išskiria organizaciją iš kitų tarpo, stiprina darbuotojų įsipareigojimus organizacijai ir jos misijai, padeda ugdyti darbuotojų atsidavimą kažkam didesniai nei jų asmeniniai interesai, laiko organizaciją vieningą ir nesuskilusią.

2. Multinacionalinės organizacijos – tai kompleksinės ir sudėtingos verslo sistemos, realizuojančios veiklą įvairiose geografiškai viena nuo kitos nutolusiose, skirtinga kalba kalbančiose, nacionalinėmis tradicijomis ir papročiais išsiskiriančiose pasaulio valstybėse ir tampančios stipriai priklausančiomis tiek nuo išorinės verslo aplinkos, tiek nuo padalinių vidinės aplinkos.

Organizacinių ir nacionalinių kultūrų sąveikavimas

3. Organizacinių ir nacionalinių kultūrų sąveikavimas – esminis multinacionalinių organizacijų veiklos ypatumas, neatsiejamas nuo tokių organizacijos veiklos sričių kaip organizacinės kultūros kūrimas, tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas, egzistuojančių kultūrinių skirtingumų pripažinimas ir įvairovės valdymas, tikslingas valdymo metodų parinkimas.

4. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog X organizacijoje vyrauja tikslinga ir bendra organizacinė kultūra: egzistuoja organizacijos narių vieningai ir plačiai suvokiama organizacijos deklaruojamų vertybių sistema, darbuotojams žinoma organizacijos misija ir keliami tikslai, organizacijos istorija, jaučiama stipri organizacijos narių identifikacija su organizacija, vyrauja komandinio darbo, bendrų švenčių ir tradicijų kultūra.

5. Nors empirinio tyrimo rezultatai ir patvirtino, jog daugiakultūrėje aplinkoje susiduriama su tokiais sunkumais, kaip skirtingas laiko planavimas, skirtingi derybų stiliai ir sprendimų priėmimų procesai, tačiau organizacijos darbuotojai teigiamai ir palankiai vertina bendradarbiavimą su kolegomis užsieniečiais, įvardindami tai, kaip naujas galimybes pažinti kitas kultūras, išmokti įvairias užsienio kalbas.

6. Iškelta tyrimo hipotezė suponuoja mintį, jog vieninga ir bendra organizacinė kultūra mažina kultūrinių skirtingumų raišką organizacijos narių veikloje, pasitvirtino. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog organizacijos šiltas mikroklimatas, pasitikėjimu ir pagarba paremta

organizacinė kultūra stiprina darbuotojų identifikaciją su organizacija, darbuotojai jaučiasi stipria organizacijos dalimi, o tai įtakoja organizacijos narių tarpusavio bendradarbiavimą, siekiant bendrą organizacijos tikslų.

REKOMENDACIJOS

1. Siekiant palaikyti sukurtą organizacinę kultūrą tikslinga aukščiausiems organizacijos vadovams palaikyti įvairiapusišką komunikaciją su visais Baltijos šalių padalinių darbuotojais, aktyviai informuojant apie organizacijose vykstančius procesus, inicijuojamus projektus ar planuojamas naujoves.

2. Siekiant kuo efektyvesnio darbuotojų bendradarbiavimo ir multinacionalinės komandos efektyvumo, tarpkultūrinių konfliktų vengimo tikslinga lavinti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijas, siunčiant darbuotojus į mokymus ar organizuojant praktinius užsiėmimus organizacijos viduje, formuojant tiek darbuotojų, tiek pačios organizacijos tarpkultūrinių žinių, nuostatų ir įgūdžių pažintinę bazę.

3. Aukščiausio lygio vadovams tikslinga kalbėti ir informuoti darbuotojus apie organizacijoje vyraujančią kultūrinę įvairovę, suteikti žinias apie įvairių šalių kultūrinius ir vadybinius ypatumus bei įvairiais kitais būdais siekti, kad korporacijos vykdoma įvairovės valdymo politika pasiektų visus organizacijos narius.

4. Stengtis dažniau nei kartą per metus organizuoti bendrus renginius su skirtingose šalyse esančiais organizacijos padaliniais, kurių metu būtų organizuojami interaktyvūs užsiėmimai, įtraukiantys organizacijos narius bendrai veiklai, skatinantys tiek tarpkultūrinę komunikaciją, tiek darbuotojų, kaip organizacijos narių tarpusavio bendradarbiavimą.

LITERATŪRA

Knygos

1. **Adler N. J., Gundersen A.**, International Dimensions of organizational behavior. – Thomson South Western, 2002. – 401 p. – ISBN 978-0-324-36074-6
2. **Byram M., Nichols A., Stevens D.** Developing intercultural competence in practice. – Great Britain: Cromwell Press, 1997. - 235 p. – ISBN 1-85359-536-5
3. **Cameron K. S., Quinn R. E.** Diagnosing and Changing Organizational culture: based on the competing values framework. – New York: Addison, 2006. – 242 p. – ISBN 978-0-787-98283-6
4. **Chmiel N.** Darbo ir organizacinė psichologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 480 p. – ISBN 9986-850-53-3
5. **Cox T.** Cultural Diversity in Organizations: theory, research and practices. – San Francisco: Berrett Koechler Publishers, 1994. – 314 p. – ISBN 1-881052-19-2
6. **Denison D.** Organizational culture and organizational effectiveness. – New York: John Wiley & Sons, 1990. – 267 p. – ISBN 978-0-471-80021-7
7. **Giddens A.** Sociologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 684 p. – ISBN 9986-850-541
8. **Grebliauskiene B., Večkienė N.** Komunikacinė kompetencija. – Vilnius: Leidykla Žara, 2004. – p. 110 – ISBN 9986-34-128-0
9. **Hall E.T.** The dance of life: the other dimensions of time. – New York: Doubleday, 1989. – 250 p. –
10. **Hooker J.** Working across cultures. – New York: Stanford University Press, 2003. – 406 p. – ISBN 1-8047-4807-1
11. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1996. – 284 p. – ISBN 9986-13-433-1
12. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – 456 p. – ISBN 9986-4180-07-0
13. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Judex, 2002. – 398 p. – ISBN 9986-948-65-7
14. **Kasiulis J., Barvydienė V.** Vadovavimo psichologija: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2001. – 327 p. – ISBN 9955-09-078-2

- 15. Kotter J. P., Heskett J. L.** Corporate culture and performance. – New York: Maxwell Macmillon International, 1992. – 205 p. – ISBN 978-0-029-18467-7
- 16. Lewis D. R.** Kultūrų sandūra (kaip sėkmingai bendrauti su kitų tautų ir kultūrų atstovais). – Vilnius: Alma Litera, 2000. – ISBN 1-85788-087-0
- 17. Lucey T.** Management information systems: 6th edition. – Nottingham: Guernsey Press, 1991. – 326p. – ISBN 1870-941-80-2
- 18. Paige R. M.** Education for the intercultural experience. – Yarmouth: Intercultural Press, 1993. – 351 p. – ISBN – 8047-5163-3
- 19. Paulauskaitė, N., Vanagas, P.** Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. – Kaunas: Technologija, 1998. – 105 p. – ISBN 9986-13752
- 20. Pruskus V.** Multikultūrinė komunikacija ir vadyba. – Vilnius: Teisės ir Verslo kolegija, 2004. -238 p. - ISBN 9955-9655-1-7
- 21. Pruskus V.** Sociologija. Teorija ir praktika. – Vilnius: Teisės ir Verslo kolegija, 2004, - 247 p. – ISBN 9955-9655-0-9
- 22. Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2006. – 374 p. – ISBN 9986-850-46-0
- 23. Schein H. E.** Organizational Culture and Leadership. – Jossey-Bass, 2004. – 450 p. – ISBN 978-0-7879-7574-6
- 24. Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje. - Vilnius: Technika, 2006. – 184 p. – ISBN 9955-28-015-8
- 25. Stoner J. A. F., Freeman E., Gilbert D. R.** Vadyba. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2006. – 662 p. – ISBN 9986-850-30-4
- 26. Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003. – 175 p. – ISBN 9955-530-58-8
- 27. Žydžiūnaitė V.** Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos. – Vilnius: pedagogų profesinės raidos centras, 2006. – 83 p. – ISBN 9955-695-36-6

Mokslinių žurnalų straipsniai

28. Jucevičius G. Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste // Socialiniai mokslai. – Kaunas: Kauno Technologijos Universitetas, 2001, nr. 2 (28). P. 20-27. ISSN 1392-0758

29. Lukasova R. Organizational Culture: Relationship between Organizational Character and Behaviour // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2004, nr. 32. p.95-103. ISSN 1392-1142

30. Kurutienė Z. Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiaulių Universitetas, 2006, nr. 1 (6). p. 110-116. ISSN 1648-9098

31. Mockaitis I., Šalčiuvienė L. Darbuotojų požiūrių į vadovavimą Rytų Europos šalyse lyginamoji analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2004, nr. 31. p. 153-165. ISSN 1392-1142

32. Petkevičiūtė N., Budaitė R. Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005, nr. 36. p. 133-150. ISSN 1392-1142

33. Purlys Č. Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2009, nr. 49. p. 97-108. ISSN 1392-1142

34. Seilius A. Vadovo darbo stiliaus įtaka valdinių veiklai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 1998, nr. 6. p. 211-221. ISSN 1392-1142

35. Seilius A. Ar galima vadovauti be prievartos? // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 1999, nr. 10. p. 162-184. – ISSN 1392-1142

36. Stonkutė E., Žukauskas P. Globalizacijos įtaka verslo kultūros niveliacijai ir universalumui // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2002, nr. 22. p. 249-261. ISSN 1392-1142

37. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2002, nr. 24. p. 171-183. – ISSN 1392-1142

38. Šimanskienė L. Tautinių bruožų įtaka vadybos kultūrai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2000, nr. 16. p. 131-143. – ISSN 1392-1142

39. Šimanskienė L. The Importance of Cross-cultural Differences in the Context of Globalization // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003, nr. 28. p. 173-183. – ISSN 1392-1142

40. Šimanskienė L. Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2001, nr. 18. p. 113-124. – ISSN 1392-1142

41. Vanagas P. Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005, nr. 34. p. 217-231. – ISSN 1392-1142

42. Zakaravičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2004, nr. 30. p. 201-209. – ISSN 1392-1142

43. Žitkus L. Kultūrų sandūra tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006, nr. 37. p. 185-197. – ISSN 1392-1142

Periodinė akademinė literatūra iš internetinių duomenų bazių

44. Aycan Z., Kanungo R. N., Mendonca M., Yu K., Deller J., Stahl G., Kurshid A. Impact of Culture on Human Resource Management Practices: a 10-Country Comparison, 2000, No 49 (1). p. 192-221

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&hid=108&sid=91684df7-3370-469b-a047-309db2dcfec6%40sessionmgr111> [žiūrėta 2010 03 15]

45. Baker A. Organizational culture. Chapter 11, 2002, p. 1-13
<http://freedownloadbooks.net/kathryn-baker-organizational-culture-book-pdf.html> [žiūrėta 2010 04 15]

46. Cox T. H., Blake S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, 1991, vol. 5. No 3. p. 45-56

http://brunnen.shh.fi/portals/studymaterial/2008-2009/helsingfors/foretagsledningochorganisation/22005/material/exercises/cox_blake_1991.pdf
[žiūrėta 2010 03 24]

47. Epstein M. J., Buhavoc A. R., Yuthas K. Implementing Sustainability: the role of leadership and organizational culture, 2010, p. 41-47

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&hid=106&sid=017e392f-a122-407f-a0b0-ec039321a98e%40sessionmgr104> [žiūrėta 2010 02 12]

48. Ferguson H. Tomorrow's global executive, 1998, p.6

http://books.google.lt/books?id=PDYEAAAAMBAJ&pg=PA6&lpg=PA6&dq=ferguson+%22tomorrow's+global+executive%22&source=bl&ots=zKb66mq4dn&sig=mnlythebJTry0hHd34kqA_0214o&hl=lt&ei=eJiS72kEMaBOP6hxeUN&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CB0Q6AEwB A#v=onepage&q=ferguson%20%22tomorrow's%20global%20executive%22&f=false [žiūrėta 2010 03 21]

49. Gomez-Mejia L.R., Palich L.E. Cultural diversity and the performance of multinational firms, 1997, vol. 28, p. 309

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=108&sid=b069d7b6-fae2-484f-ba0a-89b30840fd25%40sessionmgr11&bdata=JnNpdGU9ZWZwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=eoh&AN=EP9709301789> [žiūrėta 2010 04 08]

50. Hofstede G. Cultural Dimensions [interaktyvus]

Prieiga per internetą: <http://www.geert-hofstede.com/> [žiūrėta 2010 04 08]

51. Hooker J. Cultural differences in business communication, 2008, p. 1-20

<http://ba.gsia.cmu.edu/jnh/businessCommunication.pdf>

52. Jeanne B., Behafr K., Kern M. C. Managing multicultural teams, 2006, p. 84-91.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&hid=113&sid=f348538d-85cb-4ac6-9455-7b99cd3697ba%40sessionmgr110>

53. Keršienė K., Savanevičienė A. Defining and Understanding Organization Multicultural Competence, 2005, No 2 (42). p. 45-52.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=108&sid=c3aa15be-c40d-459b-b639-e859adc1eb4b%40sessionmgr114> [žiūrėta 2010 01 14]

54. Levin I., Gottlieb J. Z. Realigning Organization Culture for Optimal Performance: Six principles and eight practices, 2009, No 4, vol. 27. p. 31-46

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&hid=110&sid=4bf37f2b-d0e7-41a9-b42a-1906036918dd%40sessionmgr111> [žiūrėta 2010 03 14]

55. Miller D. Managing cultural differences in an international organization conflict management system, 2009, Vol.14, p. 271-278

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&hid=106&sid=b069d7b6-fae2-484f-ba0a-89b30840fd25%40sessionmgr11> [žiūrėta 2010 04 05]

56. Mathe I., Katalin E. Translation and Interpretation in Business Communication – the role of cross cultural differences, 2009, No 1 (16).p. 64-74.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&hid=108&sid=c3aa15be-c40d-459b-b639-e859adc1eb4b%40sessionmgr114> [žiūrėta 2010 01 14]

57. Matic J. Cultural differences in Employee Work Values and Their Implications for Management, 2008, vol. 13. p. 93-104.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&hid=108&sid=c3aa15be-c40d-459b-b639-e859adc1eb4b%40sessionmgr114> [žiūrėta 2010 01 22]

58. Park S. H., Ungson G. R. The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution, 1997, No.2. Vol. 40, p. 279-307

http://content.ebscohost.com/pdf19_22/pdf/1997/AMJ/01Apr97/9707241951.pdf?T=P&P=AN&K=9707241951&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNLe80SeprQ4y9f3OLCmr0iep69Ssqi4TbaWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGnr0uzqq5PuePfgex44Dt6fIA

59. Paužolienė J., Trakšėlyš K. Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje, 2009, Vol. 14, no 2. p. 157-163.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&hid=106&sid=4d8fa049-67ef-4147-9a7d-62e58d2da780%40sessionmgr111> [žiūrėta 2010 02 18]

60. Sundaram A. K., Black J. S. The environment and internal organization of multinational enterprises, 1992, vol. 17. no. 4. p. 729-757.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=38&hid=113&sid=43c8233c-61e6-4a1a-9f8b-72905459dc1a%40sessionmgr110> [žiūrėta 2010 01 28]

61. Šimanskienė L. Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui, 2008, Nr. 15 (4), p. 175-179.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=106&sid=4d8fa049-67ef-4147-9a7d-62e58d2da780%40sessionmgr111> [žiūrėta 2010 01 23]

62. Šimanskienė L., Tarasevičius T. Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos, 2010, Nr. 20 (1), p. 146-153.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=106&sid=4d8fa049-67ef-4147-9a7d-62e58d2da780%40sessionmgr111> [žiūrėta 2010 02 08]

63. Žitkus L., Junevičius A. Boundaries of Possible Solutions of Management Problems Caused Cultural Interaction, 2007, No 1 (51). p. 44-49.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=24&hid=108&sid=c3aa15be-c40d-459b-b639-e859adc1eb4b%40sessionmgr114> [žiūrėta 2010 03 11]

64. Wiener Y., Vardi Y. Relationship between organizational culture and individual motivation:
A conceptual integration, 1990, Vol. 67, p. 295-306

Organizational culture in a multinational organization

SANDRA JUREVIČIŪTĖ

SUMMARY

In today's globalizing world a rapidly rising rate of multinational organizations spreading to all corners of the world, while at the same time stretching over all kinds of cultural boundaries, all of this increases to countries depends on one another. The managers of such multinational companies that strive for successful business have to realize the importance of countries cultural peculiarities that are attributed to that particular country. This is the reason for rather two contradictory objectives – the acknowledgment of cultural differences and at the same time establishment of common organizational base - topics such as these have become the center point of many organizations officials. Basically all this means, that the organizational cultural studies, that have to do with peoples cultural identity and differences is extremely important sphere, which because of its current attention still is lacking unquestionable and undeniable data.

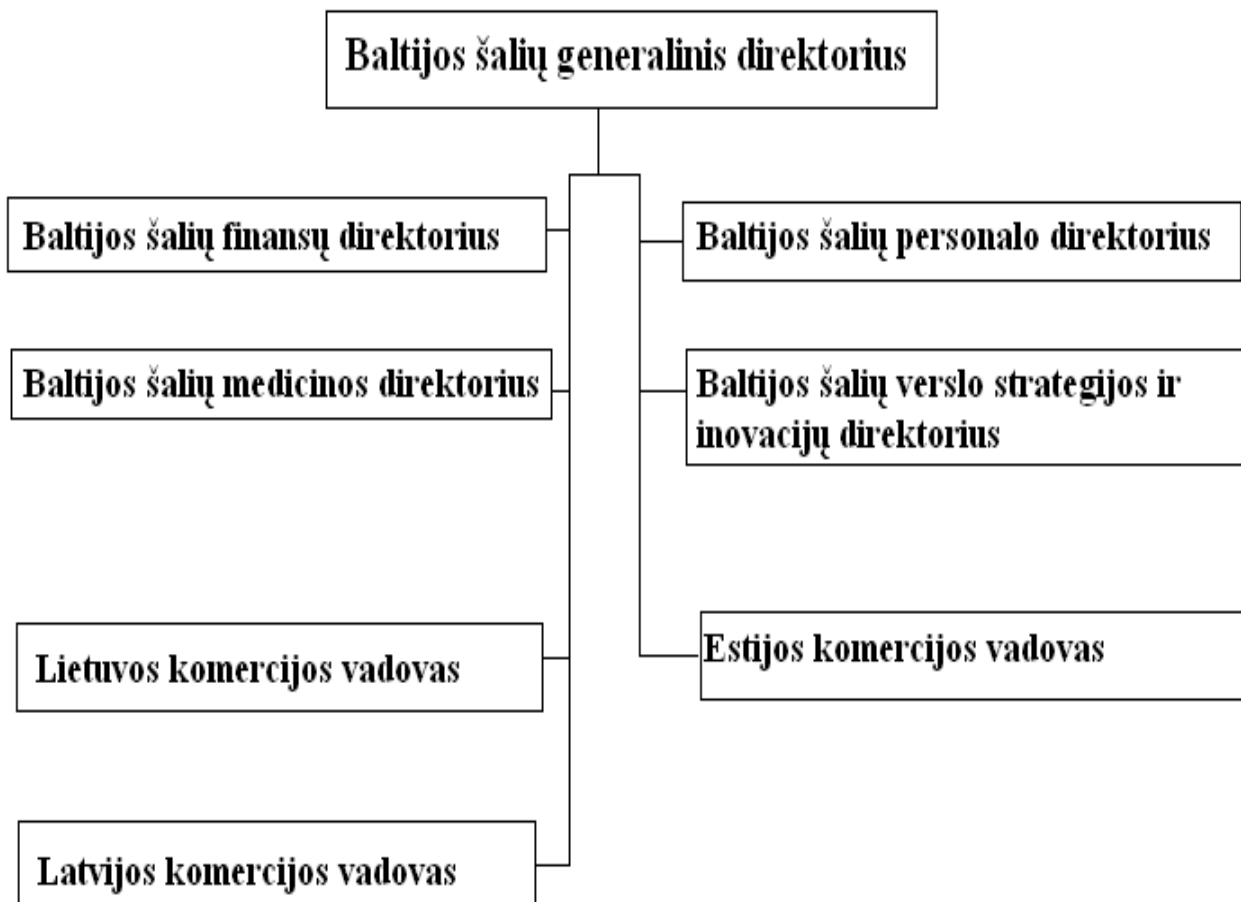
The main objective of this master thesis is to reveal organizational culture peculiarities in a multinational organization. To achieve this objective, four tasks were raised. Firstly, to reveal the conception of organizational culture and assess its validity in organizations functions. Secondly, to present the meaning of a multinational organization. Thirdly, to emphasize the peculiarities of multinational organization. And lastly, to determine a multinational organizations "X" organizational culture and its influence to employee national cultural differences.

For the completion of this paper, a wide variety of research methods was applied. Firstly, a consistent analysis of a wide variety of literature was analyzed. An experimental study was conducted as well as quantitative; questionnaire was used as inquiry method. There was also a qualitative method of study, in which a half standard interview was conducted. To process the results, a comparative information analysis was done.

After analyzing the results a hypothesis was certified, which stated that a strong organizational culture lowers cultural difference expressing itself in a day to day work environment. Even though it is now proven that employees who communicate with their foreign colleagues come across cultural differences such as different time are planning, different negotiation capabilities and decision making skills. However, in an organization it is noted that the overall main culture is – cooperation, widely known and higher valued company's values. Employees are well aware of the organizations mission

and goals, strong employee identification with the organization, destine a positive outlook towards the job and united organization goals. All of these earlier statements corroborate the statement that – employee differences are not interference or problems, but as opportunities for perfection, to improve a foreign language, to get to know different countries and cultures.

X ORGANIZACIJOS BALTIJOS ŠALIŲ PADALINIO VADOVYBĖS SANDARA



ANKETA

Gerbiami Kolegos,

Siekiant ištirti organizacinę kultūrą skirtinguose multinacionalinės organizacijos padaliniuose į Jus kreipiasi Vilniaus Universiteto magistro studijų studentė Sandra Jurevičiūtė.

Tyrimo metu surinkta informacija bus naudojama rašant baigiamąjį magistrinį darbą. Jūsų atsakymai bus visiškai konfidencialūs, Jums nereikia žymėti vardo ir pavardės. Nebus atskleista nė vieno respondento tapatybė jokiam kitam asmeniui nei raštu, nei žodžiu. Gauti tyrimo rezultatai bus pristatyti Vilniaus Universiteto magistrinių darbų vertinimo komisijai.

Prašau atkreipti dėmesį, jog anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tik reikia pasirinkti ir pažymėti atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę.

1. Kiek laiko dirbate organizacijoje?

- Iki 1 m.
- 1-5 m.
- 5-10 m.
- Kita..... (įrašykite metus)

2. Ar žinote savo organizacijos įkūrimo ir vystymosi istoriją?

- Taip, žinau iš vadovo
- Taip, žinau iš savo kolegų
- Taip, perskaičiau
- Taip, sužinojau kitokiais būdais
- Nežinau

3. Ar žinote padalinio, kuriame dirbate, įkūrimo ir vystymosi istoriją?

- Taip, žinau iš vadovo
- Taip, žinau iš savo kolegų
- Taip, perskaičiau
- Taip, sužinojau kitokiais būdais
- Nežinau

4. Kokius faktus žinote apie organizacijos istoriją? (galite pažymėti daugiau nei vieną Jums tinkantį atsakymą)

- Įsteigimo datą
- Įmonės pavadinimo pasikeitimus
- Vadovų kaitą
- Organizacijoje nusipelnčius darbuotojus
- Organizacijos inicijuojamus projektus

5. Jūsų nuomone, ar žinote organizacijos misiją?

- Žinau
- Nežinau

Jei žinote, tai kokia (įrašykite)

6. Ar žinote Jums organizacijoje keliamus tikslus?

- Taip
 Ne
 Iš dalies

7. Kokios vertybės, Jūsų nuomone, labiausiai svarbios ir akcentuojamos organizacijoje?

VERTYBĖS	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Labai nesvarbu
Kūrybiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokybiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sąžiningas darbo atlikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drąsumas ir laisvė inicijuoti naujoves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancija ir savitarpio pagarba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos vienybė (solidarumas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sėkmingas veiklos atlikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lojalumas klientams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teisingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakomybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lygybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurencingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasitikėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stabilumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dėmesys klientų poreikiams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kokios vertybės Jums svarbiausios Jūsų darbe?

VERTYBĖS	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Labai nesvarbu
Kūrybingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokybiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sąžiningas darbo atlikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drąsumas ir laisvė inicijuoti naujoves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancija ir savitarpio pagarba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos vienybė (solidarumas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sėkmingas veiklos atlikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lojalumas klientams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dėmesys klientų poreikiams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakomybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lygybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teisingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Jūsų nuomone, koks turėtų būti idealus darbas?

TEIGINIAI	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Labai nesvarbu
Turėti galimybę kilti karjeros laiptais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palaikyti gerus santykius su savo tiesioginiu vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Būti užtikrintam dėl savo darbo vietos saugumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turėtų galime išsakyti savo nuomonę, organizacijai priimant svarbius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbti su žmonėmis, kurie noriai ir efektyviai bendradarbiauja vieni su kitais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turėti pakankamai laiko asmeniniam gyvenimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Ką Jums reiškia darbas šioje organizacijoje? (pažymėkite visus tinkamus variantus)

- Darbas pagal įgytą specialybę
- Garantuotas pastovus atlyginimas
- Savirealizacija
- Karjeros galimybė

11. Atlikdami darbą organizacijoje, su kuo save identifikuojate? (pažymėkite vieną atsakymo variantą)

- Su visa organizacija
- Su padaliniu, kuriame dirbate
- Su savo profesija

12. Kaip įsivaizduojate savo įmonę po 5-10 metų? (pažymėkite vieną atsakymo variantą)

- Išsiplės veiklos sritys
- Sumažės veiklos sritys
- Nepakis
- Nežinau

13. Ar organizacijoje yra švenčių, tapusių tradicija?

- Taip, ir ne viena
- Nežinau
- Ne, nei vienos

(jeigu atsakėte „taip“ pereikite prie 14 klausimo)

14. Kokios šventės yra švenčiamos organizacijoje? (pažymėkite visus tinkamus variantus)

- Švenčiami organizacijos veiklos gimtadieniai
- Švenčiamos visos tarptautinės šventės
- Švenčiamos tik su šalies padalinio veikla susijusios šventės
- Švenčiami darbuotojų gimtadieniai

15. Kaip apibūdintumėte savo padalinio kultūrą?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
TEIGINIAI					
Būdinga hierarchinė organizacijos kultūra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įprasta dirbti individualiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai drąsiai priima sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientuojamasi į ilgalaikius rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatinamos ir priimtinos naujovės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Kaip apibūdintumėte savo tautybės žmones? (pasirinkite vieną iš dviejų atsakymų)

1) Linkę sprendimus priimti savarankiškai <input type="checkbox"/>	1) Linkę dėl sprendimo priėmimo konsultuotis su kolegomis <input type="checkbox"/>
2) Remiasi asmeninėmis pažintimis <input type="checkbox"/>	2) Nepaiso asmeniškumų darbe <input type="checkbox"/>
3) Linkę rizikuoti, priimti naujus iššūkius <input type="checkbox"/>	3) Nelinkę rizikuoti, vengia rizikos darbe <input type="checkbox"/>
4) Yra patenkinti esama karjera ir uždarbiu <input type="checkbox"/>	4) Nepatenkinti karjera ir siekia didesnio atlyginimo <input type="checkbox"/>
5) Būdingas lojalumas organizacijai <input type="checkbox"/>	5) Mažas lojalumas organizacijai <input type="checkbox"/>
6) Nepatiklūs <input type="checkbox"/>	6) Patiklūs <input type="checkbox"/>

17. Į ką, Jūsų nuomone, organizacijoje labiausiai kreipiamas dėmesys? (pažymėkite vieną atsakymo variantą)

- Į rezultato kokybę
- Į proceso – rezultato kokybę
- Į procesą – rezultatą – priemonių pasirinkimą

18. Kaip, Jūsų nuomone, yra organizuojamas darbas organizacijoje? (pažymėkite vieną atsakymo variantą)

- Individualiai
- Komandomis
- Individualiai ir komandomis
- Kita.....(įrašykite)

19. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite, kiek Jūs su juo sutinkate

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
TEIGINIAI					
Organizacijoje darbuotojų įtaka sprendimų priėmimui priklauso nuo jų gebėjimų ir pastangų, o ne turimos valdžios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovybei drąsiai siūlau naujas idėjas ir projektus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nebijau rizikuoti sprendžiant iškilusias problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje visada planuojama iš anksto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iš darbuotojų tikimasi problemų sprendimo joms iškilus, o ne planavimo iš anksto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje skatinama ištikimybė komandai, net ir tada, kai nukenčia individualių žmonių tikslai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandų vadovai didžiuojasi individualiais komandų narių pasiekimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš žinau, ko galiu tikėtis iš savo bendradarbių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš tiksliai žinau, kokios mano užduotys ir pareigos darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didžiuojuosi, jog dirbu šioje organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbe jaučiuosi saugiai ir užtikrintai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš pasitikiu savo kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kolektyve vyrauja bendradarbiavimo, tarpusavio pagalbos atmosfera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš teigiamai vertinu bet kokius pokyčius organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje naudojami tam tikri specifiniai žodžiai ir terminai, kurie kitiems gali būti nesuprantami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Atliekant Jūsų tiesioginį darbą, ar bendraudami su kolegomis užsieniečiais, susiduriate su problemomis kylančiomis dėl kultūrinių skirtumų?

Taip Ne

(Jeigu atsakėte „taip“, pereikite prie 21 klausimo, jeigu atsakėte „ne“, pereikite prie 22 klausimo)

21. Jūsų nuomone, ar sunku dirbti komandose su skirtingų tautų atstovais?

Taip Ne Nežinau

22. Ar pastebite skirtumus, kai organizacijai vadovauja kitos tautybės vadovas?

Taip
 Ne
 Nežinau

23. Kaip dažnai susiduriate su išvardintais sunkumais, dirbdami su kolegomis užsieniečiais?

TEIGINIAI	Labai dažnai	Dažnai	Nei dažnai, nei dažnai	Nedažnai	Visiškai nedažnai
Kalbos problemos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirtingas temperamentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirtingas laiko planavimas ir valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išsiskiriančios darbo taisyklės ir tvarka skirtinguose organizacijos padaliniuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirtingas sprendimų priėmimo procesas/stilius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirtingas neformalus bendravimo stilius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirtingi tikslai ir požiūris į darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirtingas vadovų ir pavaldinių santykių suvokimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirtingas derybų stilius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankstumo stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Kaip vertinate darbą su kolegomis iš kitų šalių

TEIGINIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Man patinka bendradarbiauti su kolegomis, dirbančiais kitose šalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man sunku suprasti savo kolegas užsieniečius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeigu galėčiau rinktis, dirbčiau tik su savo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

padalinio kolegomis					
Skirtingumai nepadeda, norėčiau, kad tektų mažiau bendrauti su kolegomis užsieniečiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tai padeda išmokti užsienio kalbą ir pažinti kitą kultūrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbas, reikalaujantis pažinti svetimą kultūrą, yra vertingas ir įdomus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Kokios, Jūsų manymu, tarpkultūrinių problemų versle priežastys? (pažymėkite tik vieną dažniausiai pasitaikantį variantą)

- Skurdžios žinios apie kitas kultūras
- Kultūrinių skirtumų neigimas
- Darbuotojų nepasirengimas susidūrimams su užsienio atstovais
- Problemų, susijusių su tarpkultūriniu bendradarbiavimu, versle nekyla

26. Kokios savybės, Jūsų nuomone, yra svarbiausios sprendžiant tarpkultūrinius konfliktus? (pasirinkite vieną atsakymą)

- Svarbiausia yra asmeninės žmogaus savybės
- Svarbiausia yra kultūrinės savybės ir jų charakteristikos
- Ir asmeninės, ir kultūrinės savybės vienodai svarbios

27. Jūsų nuomone, ar organizacijoje yra apibrėžta kultūrinės įvairovės valdymo politika?

- Taip
- Ne

28. Ar Jūsų organizacija suteikia pasiruošimą darbui su užsieniečiais?

- Taip
- Ne

(Jeigu atsakėte „taip“ pereikite prie 29 klausimo, jeigu atsakėte „ne“ pereikite prie 30 klausimo)

29. Kokio tipo paruošimas suteikiamas darbui su užsieniečiais? (pažymėkite visus Jums tinkamus variantus)

- Tarpkultūrinių įgūdžių tobulinimo (mokymo) seminarai
- Paskaitos apie kultūras, su kuriomis tenka dirbti
- Kalbos kursai
- Komandiruotės į užsienio šalis

30. Koks Jūsų amžius?

..... *(įrašykite skaičius)*

31. Kokia Jūsų lytis?

- Vyras
- Moteris

32. Koks Jūsų išsilavinimas?

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis
- Kita.....*(įrašykite)*

33. Kokį darbą dirbate organizacijoje? (Pažymėkite vieną variantą)

- Aukščiausios grandies vadovas
- Vidutinės grandies vadovas

- Žemesnės grandies vadovas
- Darbuotojas (neturintis pavaldinių)

34. Šalis, kurioje dirbate?

.....(įrašykite šalį)

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką!

Questionnaire

Dear colleagues,

For the purpose of examining organizational culture in different multinational organizations affiliates, Sandra Jureviciute a student from Vilnius University master course will require your assistance.

Information gathered during the research will be used to write a master thesis. Your answers will be confidential. you do not have to write your names or surnames. The identities of the people who will fill out these questioners will not be disclosed to anybody or any other person. The results accumulated during the research will be presented to Vilnius University of master thesis evaluation commission.

Please keep in mind, that there are no write or wrong answers in the following questioner. All you have to do is mark the answer that best or closest describes your view.

1. How long have you been working for this organization?

- Up to 1 year.
- 1-5 years.
- 5-10 years.
- Other..... (fill in duration)

2. Do you now how your organization was established and its history?

- Yes, from manager.
- Yes, from colleagues.
- Yes, from reading about it.
- Yes, through other channels.
- I don't know.

3. Do you know your affiliate's, in which you work, establishment and its history?

- Yes, from manager
- Yes, from colleagues
- Yes, from reading about it
- Yes, through other channels
- I don't know

4. What facts do you know about your organizations history? (You can mark more than one answer)

- Establishment date
- Company's title changes
- Manager changes
- Companies' honored employees
- Company's initiated projects.

5. In your opinion – do you know your company mission??

- Yes.
- No.
- If yes what is it..... (write)

6. Are you aware of the objectives the company has set for you?

- Yes
- No
- partially

7. Which values do you think are most emphasized in the company?

Values	Very important	important	Some what important	Not important	Very unimportant
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sincere work ethic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Courage and freedom to initiate innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respect and mutual help	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Team Solidarity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Successful performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loyalty to clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fairness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
competition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attention to client demand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8 Which values do you personally emphasize the most in your work?

Values	Very important	important	Some what important	Not important	Very unimportant
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sincere work ethic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Courage and freedom to initiate innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respect and mutual help	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Team Solidarity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Successful performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loyalty to clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fairness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
competition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attention to client demand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. In your opinion – how would an ideal job look like?

Statements	Very important	important	Some what important	Not important	Very unimportant
To be able to climb the career ladder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Be in good terms with your manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
To be sure that your position is safe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
To be able to have your say – when important business decisions are made	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
to work with people who willingly collaborate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
To have enough of personal time	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. What does working for this company mean to you?

- Work that I specialized in my education
- Guaranteed pay
- Self-realization
- Career opportunity

11. When fulfilling tasks for your company – who do you identify with?

- With the entire organization
- With the division I work for
- With my profession

12. How do you picture the company after 5-10 years?

- It will expand
- It will decline
- It will stay the same
- I don't know.

13. Does the company have festivals that has become a tradition?

- Yes and more than one.
- I don't know

No, not even one.

(If yes – go to question nr. 14.)

14. Which festivals are celebrated in the company? (Mark all appropriate answers)

- Companies foundation anniversary
- All international festivals
- Only national festival that are in our country
- Employee birthdays'

15. How would you describe your department's culture?

Statements	Completely agree	agree	Somewhat agree	Disagree	Completely disagree
Hierarchy is important	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Working individually is normal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Employees are daring decision makers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oriented to long term results	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovation is encouraged and welcome	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. How would you describe people of your nationality? (Choose one of two)

1) are more likely to make decisions alone <input type="checkbox"/>	are more likely to make decisions consolidating with colleagues <input type="checkbox"/>
2) are more likely to be very personal <input type="checkbox"/>	are more likely to be business oriented <input type="checkbox"/>
3) are more likely to take risks <input type="checkbox"/>	not likely to take risk in a work environment <input type="checkbox"/>
4) are satisfied with career and pay <input type="checkbox"/>	are unsatisfied with career and pay <input type="checkbox"/>
5) are known to be loyal <input type="checkbox"/>	not so much loyal <input type="checkbox"/>
6) untrustworthy <input type="checkbox"/>	Trustworthy <input type="checkbox"/>

17. What do you think the company emphasizes most attention to? (Mark one answer)

- To quality of result
- To process and quality of result
- To process and result – means of accomplishment

18. How do you think the work is organized in the company? (Mark one answer)

- individually
- teams
- individually and teams
- other.....(write)

19. Please evaluate every statement.

Statement	Completely agree	agree	Somewhat agree	disagree	Completely disagree
Employee ability to influence decision making depends on merit and efforts and not on authority.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I can easily propose new views and ideas to the heads of office.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Not afraid to take chances when making decisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The company always plans ahead	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Employee is expected to make quick decisions and not to plan ahead	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Company strides for loyalty to the team even when individuality is harmed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Team leaders are proud of the team member's individual influence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I know what to expect from my colleagues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I know precisely what my duties and responsibilities are at work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I am proud to work in this organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I feel I am and secure in my job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I trust my colleagues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
There is an atmosphere of collaboration between my co workers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I am always positive about the changes taking place in the company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
There are definitions and words being used in the company that might not be understandable to other people	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Because of cultural differences do you encounter difficulties while working with the foreign colleagues?

yes no

(If "yes" go to question no 21, if "no" go to question no. 22)

21. In your opinion is it hard working in teams that are made up of different cultural people?

yes no I don't know

22. Do you feel differences in the company when the boss is not of the same nationality?

yes
 no
 I don't know

23. How often do come across the following difficulties when working with foreign colleagues?

statement	Very often	often	Somewhat often	Not often	Very seldom
Language barrier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different temperament	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different time planning and administration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different rules and regulations in different affiliates	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different decision making process/ style	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different informal communication process	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different goals and outlook towards work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different managerial and employee understanding of work force relationship	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different negotiation stiles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lack of flexibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. How do you value your work with foreigners?

Statements	Compl etely agree	agree	Somew hat agree	disagre e	Comple tely disagree
I like cooperating with colleagues from different countries	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I have difficulty understanding my foreign colleagues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
If I could choose, I would only work with people from my affiliate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Differences don't help, I would like to associate less with foreign colleagues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
It helps to learn a foreign language and get to further know a new culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A job that requires you to know a new culture is both useful and interesting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. In your opinion what are the main cross-cultural problems in the business environment?

(Mark only one answer)

- Lack of knowledge about other cultures
- Denial of Cultural difference
- Employee unpreparedness to meet foreign colleagues
- There are no problems that have to do with cross-cultural collaboration and business.

26. In your opinion - what traits are most important solving cross-cultural problems? *(Mark only one answer)*

- Personal traits are most important
- Cultural background and cultural characteristics are most important
- Personal and cultural traits are important

27. Do you think that your company defines the management of cultural diversity?

- yes
- No

28. Does your company prepare you for work with foreigners?

- yes
- no

(If "yes" go to question no. 29, if "no" to question no. 30)

29. What kind of preparation is organized for work with foreigners?

- Cross-cultural understanding seminars
- Seminars of different cultures that you have to work with
- Languages courses
- Business trips to different countries

30. What age are you?

..... (Write in the numbers)

31. What sex are you?

- male
- female

32. What is your school background?

High school

college

university

other.....(write)

33. What kind of work do you do? (Mark one of the answers)

High ranking official

Medium ranking official

lower ranking official

employee who doesn't have subordinates

34. Country you work in?

..... (Write)

Thank you for your time!

**TRANSKRIBUOTAS INTERVIU SU X ORGANIZACIJOS BALTIJOS ŠALIŲ
GENERALINIŲ DIREKTORIUMI (versta iš anglų k.)**

Sandra Jurevičiūtė : Šiuo metu studijuoju Vilniaus Universitete, tarptautinės komunikacijos studijų programoje. Savo baigiamajame darbe rašau apie multinacionalinių organizacijų kultūrą. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog organizacijos vertybės yra esminės organizacinės kultūros pagrindas. Todėl norėčiau Jūsų pasiteirauti, kokias vertybes Jūs išskirtumėte, kaip stipriausiai deklaruojamas ir esmines Jūsų organizacijoje ?

Baltijos šalių vadovas : Mūsų organizacija išskiria šešias esmines kompanijos vertybes. Siekiant jas prioritetiškai išskirti, atsižvelgčiau į mūsų situaciją, esančią čia Baltijos valstybėse. Žinant, jog mes turime tris skirtingas šalis, tris skirtingas kalbas ir tris skirtingas kultūras, aš manau, kad viena iš mūsų pačių svarbiausių vertybių yra kūrybiškumas, todėl, kad dabartiniame kontekste, kuriame esame, susiduriame su daugybe iššūkių, kai kalba eina apie verslo plėtojimą. Todėl kūrybiškumas svarbus ne tik marketingo, bet ir medicinos žmonėms, tai pat darbuotojams dirbantiems rinkos srityje, investavimo ir plėtros srityje, žodžiu visiems kompanijos darbuotojams svarbu būti kūrybiškiems, dirbant kontaktuoti su kiek įmanoma daugiau žmonių, užmegzti ir palaikyti ryšius. Šiose trijose valstybėse tradicinis priartėjimo būdas arčiau žmonių naudojamas labai daug metų, todėl kūrybingumas turi būti labai platus, apimantis supratimus apie įvairius priartėjimo būdus, kaip suprasti ir įtakoti žmones, kurie daro sprendimus, įtakojančius mūsų organizacijos veiklą. Pagarba, antra vertybė, kurią aš išskirčiau, kaip mums svarbią ir aktualią, ypač vėlgi prisimenant mūsų turimą organizacijos struktūrą, kurioje dalyvauja daugiau nei viena šalis. Todėl gerbti skirtingas kultūras, kalbas, žmones, jų nuomones yra labai svarbu. Kaip žinia, artimoje ateityje ruošiamės reorganizuoti savo verslo tradicijas, pereisime prie matricos darbo struktūros, kuri reiškia tiek horizontalų, tiek vertikalų bendradarbiavimą. Kaip pavyzdį galėčiau pateikti tarkim diabeto liniją ir su šiais produktais dirbančius žmones, kurie naujoje struktūroje aktyviai bendradarbiaus ne tik su trijų Baltijos šalimių kolegoms, bet ir su vadovybe, atsakinga už diabeto liniją, esančia Frankfurte. Taigi, kaip matyti, artimiausiu metu bus svarbu dar aktyviau bendrauti su žmonėmis iš kitų šalių, todėl pagarba kolegoms ir kitiems žmonėms, su kuriais dirbama, įvairiems komunikacijos procesams labai svarbu mūsų organizacijoje. Tai pat, kaip pavyzdį galėčiau pateikti mūsų onkologijos liniją, kurios atstovybė JAV, taigi ne tik kiti šalių kultūros, bet ir pagarba laiko skirtumams, ar turėčiau sakyti laiko zonoms.. Bendrai tariant, mūsų nauja matricos struktūra veikia labai kompleksiškoje erdvėje, kurioje privalo būti pagarba kitiems žmonėms, kitokiai mąstysenai, kitokiems komunikavimo būdams, užtikrinant tai, kad žmonės supranta vienas kitą. Ir

galiausiai, jeigu norėtum pabrėžti pačias svarbiausias vertybes, tai aišku labai sunku, nes visos šešios vertybės mano galva yra labai svarbios, tačiau išskirčiau solidarumą ir sėkmingą užduočių atlikimą. Užduočių atlikimas iš tiesų reikšmingas daugelyje mūsų sferų, nes tai nulemia kompanijos rezultatus ir sėkmingą veiklą. Ir aš labai dažnai kartoju darbe, kad vienas asmuo negali būti atsakingas už gerai atliktą darbą kompanijoje. Geri rezultatai, tai visuma gerų kitų žmonių rezultatų, kurie visi susideda į vieną visumą kompanijos labui. Taigi, ką aš norėčiau pasakyti yra tai, kad visi pradėdant nuo mūsų medicinos atstovų iki ofiso asistento, iki kažkieno dar, kuris dirba medicinos ar finansų srityje yra be galo svarbu veiklos atlikimas. Tai pat reikšminga, kad žmonės suprastų šį būtinumą ir galėtų duoti tinkamus rezultatus. Jeigu žmonių nuotaikos bus, jog “aš tik noriu ateiti į ofisą devintą valandą ir išeiti penktą” ir daugiau jokio troškimo, reiklumo siekti kažko daugiau, siekti kūrybingumo, siekti rezultato, be abejo, kompanijai galiausiai nepasiseks ir tai bus viso to padarinys, nes kaip žinome tik stipriausi išgyvena. Tik tai ir mums padėjo šiais metais išlaikyti tokius gerus rezultatus. Taigi užduočių atlikimas yra labai labai svarbus. Taigi paminėjau visas tris svarbiausias, vis gi, aš dar labai norėčiau pridurti dar vieną – tai solidarumas, nes manau, kad mūsų kompanija tam skiria labai daug dėmesio. Čia pateikčiau kaip pavyzdį galėčiau pateikti mūsų skirtus vaistus geltonajai karštinei arba maliarijai gydyti, kurie ekonomiškai sakykim mums visai neatsipirko ir nepaveikė didelės grupės žmonių, tačiau padėjo tiems, kam to labiausiai reikėjo. Manau, kad tai labai graži mūsų kompanijos investicija. Tai pat pavyzdys galėtų būti prieš keletą metų buvęs didžiulis potvynis Indonezijoje. Tada mūsų kompanija surinko tam tikrą dalį pinigų, kad būtų buvę galima atlikti tam tikrus gelbėjimo darbus. Tai pat svarbu ir žemesniame lygyje, tai, ką mes darome čia mūsų šalyse, nenorėčiau leisti į detales, bet buvo atvejis, kai mūsų vienos darbuotojus sūnus nusižudėir mes laikydamiės solidarumo stengėmės palengvinti šeimos našta tiek finansiškai, tiek morališkai.

S. J. Norėčiau sugrįžti prie Jūsų minėto komandinio darbo reikšmės. Ar aš teisingai suprantu, jog Jūsų organizacijoje orientuojamasi į komandinį darbą daugiau nei individualų? Kas yra svarbiau?

Baltijos šalių vadovas : Aš manau, kad tai nėra arba..arba klausimas, nes abu labai reikalingi. Todėl, kad individualus pasirodymas yra rezultatas komandos ankstesnio darbo arba komandos galutinio rezultato. Taigi abu labai reikalingi. Bet kodėl aš gi taip pabrėžiu komandos rezultatą arba komandos darbą ? Tai tik todėl, jog mūsų organizacijoje kur kas daugiau procesų, kur tik skirtingų žmonių indėliu ir komandos darbu gali būti pasiektas rezultatas. Duosiu pavyzdį - jeigu mes pristatome naują produktą, kaip kad Multaq, kurį bandysime įvesti į rinką šių metų rudenį, tai pagal organizacijos struktūrą turime vieną žmogų, kuris atsakingas už šio produkto “paleidimą“. Tačiau šis žmogus būtų bejėgis vienas paleisti šį produktą į rinką, jeigu daugelio kitų darbų neatliktų kiti komandos nariai – žmonės atsakingi už reklamą, už produkto strategijas, už kainoraščius, kainas, rinkodarą ir t.t. Taigi

kaip matyti, kiekvienas žmogus tose komandose pats atliks savo individualią veiklą, tačiau tik mes visi kartu galime padaryti, jog šis produktas sėkmingai pasiektų rinką. Taigi aš visada pabrėžiu komandos ir komandinio darbo svarbą, kadangi individualus darbas reikalingas, tačiau ne taip reikšmingas.

S. J. Savo darbe kalbu apie tai, kaip didžiulės multinacionalinės organizacijos susiduria su įvairių kultūrų įtaka, o jos nariai veikia įvairių kultūrų kontekste. Jūs ir pats patyręs tarpkultūriniame bendradarbiavime, juk dirbate ir vadovaujate kitos šalies žmonėms, todėl norėčiau paklausti, Jūsų nuomone, kokia reikšmę nacionalinė kultūra atlieka Jūsų darbe? Ar susiduriate su sunkumais, kylančiais dėl kultūrinių skirtingumų?

Baltijos šalių vadovas : Galbūt mes taip stipriai nekreipiame dėmesio, tačiau kultūriniai skirtumai iš tiesų įtakoja mūsų kasdieninį darbą ir iš karto pateiksiu keletą pavyzdžių. Net jeigu apsistojame tik ties Baltijos šalimis, kultūrinio skirtingumo apraiškos iš tiesų yra, kurios jaučiasi, svarstant tam tikrą klausimą ar ieškant sprendimo būdų. Pavyzdžiui, mano nuomone, estai labai skiriasi pagal tai, kaip jie sprendžia problemas ir priima sprendimus...Skiriasi ir lietuvių procesai. Tai pat kultūriniai skirtumai jaučiasi, kalbant apie komunikaciją arba tiksliau komunikacijos rezultatus, ką siuntėjas sako, o gavėjas išgirsta. Kartais dėl to iš tiesų kyla keblumų darbe. Aš supratau, kad komunikacija yra vienas sudėtingiausių dalykų, kuriuos reikia suprasti, kai kalbama apie tarpkultūrinį bendravimą. Vos tik atvykęs į Latviją supratau, jog komunikacija yra vienas sudėtingiausių dalykų, kuriuos reikia suprasti, dirbant įvairių kultūrų apsuptyje. Vos tik pradėjus dirbti Latvijoje mano komunikacijos būdas nebuvo labai sėkmingas, todėl, kad aš komunikavau taip, kaip komunikuočiau su kitais austrais - ganėtinai gyvybingai, garsiai ir supratau, jog latviams tai yra per daug ir kad latviai kažkaip ne taip supranta mano bendravimo būdą, jiems tai atrodė per daug grėsminga. Ką aš dar galėčiau pasakyti...

Tiesa, savo praktikoje kultūrinių skirtumų įtaka pajaučiau dirbant su įvairiakultūre komanda ir priimant sprendimus joje. Aš vėl gi nenoriu kalbėti tik apie šias tris šalis, tačiau sprendimų priėmimo procesai iš tiesų skiriasi, ypač kai kalbama apie sprendimo priėmimą ar atmetimą. Aišku tai yra ir labai individualus procesas, nes vieni žmonės labiau priimantys ar atmetantys sprendimus nei kiti. Kaip pavyzdį iš savo pastebėjimų galėčiau pateikti, jog, mano nuomone, estai gana lėtoki, bet labai orientuoti į faktus, gana atsargiai ir sakyčiau lėtai apsvarsto kažkokį klausimą, tačiau remiasi informacija ir faktais. Latvius galėčiau įvardinti kaip labai stipriai jaučiančius hierarchiją, pas juos sprendimas turi ateiti iš anksčiau. O lietuviai kažkur viduriukyje. Jie sugeba priimti sprendimus ir apsvarstyti galimybes, bet tuo pačiu sakyčiau per vidurį, tarp dviejų kultūrų.. Aišku galiu paminėti ir vokiečius, kurie labai skiriasi netgi nuo austrų ar čia mūsų baltų, ypatingai, kai kalbama apie planavimą. Jiems reikia labai tikslaus ir teisingo planavimo. Jiems svarbu žinoti savo laiką, struktūrą,

mėnesius ar net verslo dieną, tik tada jie jaučiasi geriau ir tai skatina jų individualų pasisekimą. Jeigu tu jiems nesuteiksi tikslios struktūros ar tinkamo laiko pasiruošti pamatysi, kad galutinis rezultatas nukentės.

Taigi labai įdomu kaip skirtingi žmonės elgiasi skirtingai įvairiose situacijose. Pavyzdžiui, prancūzai yra labai komunikabilūs ir gyvybingi, bent jau didžioji jų dauguma. Su jais galima komunikacija elektroniniais laiškais, tačiau jeigu reikia įsigilinti į kažkokią situaciją arba būti plačiau informuotam, mano asmeninė patirtis rodo, jog geriau paskambinti arba dar geriau, pasikalbėti akis į akį. Tokiu būdu galima pasiekti geriausių rezultatų. Pavyzdžiui, visa tai negalioja su estais, nes jie yra į procesą orientuoti žmonės, jie struktūrizuotai siekia rezultato, todėl kasdieninius darbus su jais lengvai galima sutvarkyti elektroniniais laiškais. Aš nežinau ar užteks tiek pavyzdžių apie kultūros įtaką?

S. J. Taip, ačiū labai už įdomius ir vertingus pavyzdžius. Kaip žinote, prieš pokalbį su Jumis, buvo atlikta apklausa Baltijos šalių padaliniuose ta pačia tema, kuria mes kalbamės. Mano anketoje buvo klausimas ar pastebi darbuotojai skirtumus, kai organizacijai vadovauja kitos kultūros atstovas. Dauguma respondentų nurodė, jog jaučiami skirtumai, esant vadovui iš kitos šalies. Kaip Jūs pats pakomentuotumėte ir atsakytumėte į šį klausimą?

Baltijos šalių vadovas: Kai kalbama apie vadovas pareigas, kaip pavyzdžiui, aš vadovas austras Baltijos šalių struktūroje, vienareikšmiškai sutinku su daugumos nuomone, jog yra labai didelė įtaka organizacijai. Šiuo savo atsakymu esu užtikrintas, nes tokią situaciją man teko pamatyti iš skirtingų situacijų. Austrijoje turėjau prancūzą generalinį direktorių, taigi dirbau su prancūze moterimi, kai ji buvo generalinė direktorė. Mes su ja turėjome bendrauti ir angliškai, ir prancūziškai. Aš manau, kad yra teigiamas dalykas, kai organizacijai vadovauja užsienietis vadovas, nes jie atneša naujoves, naujus mąstymo būdus, problemų sprendimus, procesus, struktūras ir visa organizacija atsinaujina. Kai turėjau prancūzę generalinę direktorę ji buvo labai komunikabili ir struktūrizuota, ir labai pozityviai nusiteikusi, kai kalba eidavo apie kitus regiono vadovus ar vietinius vadus. Čia Baltijos šalyse mano įtaka irgi yra, kad tai kitas mąstymo būdas, procesų suvokimas ir tai jokiais būdais nereiškia, kad būtent privaloma daryti taip kaip aš liepiu, tai tiesiog kitoks mąstymo būdas, nes generalinio direktoriaus mąstymas vis vien daro įtaką jo pavaldiniams ir juos paveikia, ir galiausiai – galutinis rezultatas gaunasi geresnis, iš kitų perspektyvų apsvaistytas, tobulesnis. Žinoma turėti ne vietinį, o atvykėlį vadovą, yra ir tam tikrų neigiamų aspektų, kaip pavyzdžiui, užsienio kalba. Daugeliu atvejų anglų kalba yra tarptautinė kalba, taigi žmonės priverčiami komunikuoti angliškai ir tai komplikuoja kartais jų yvenimą, nes dažnai tam tikro darbo procesyra komunikuojama kitom kalbom ir tik tada angliškai apjunginama. Tai labai kompleksiška ir kartais erzina ypač tuos žmones, kurie prie to nepratę.

Bet kaip aš visada sakau, svarbu suprasti, jog stiklinė yra pusiau pilna, o ne tuščia, ir būtinumas kalbėti anglų kalba stimuliuoja, verčia tobulinti savo anglų kalbos žinias. Tačiau bendriausia prasme skirtinga kalba yra neigiamas aspektas turint užsienietį vadą, bet tai tik mano nuomonė.

S.J. Kadangi vadovaujate visoms trimis Baltijos šalims ir aktyviai bendradarbiaujate vieni su kitais, ar pastebėjote esminių skirtumų tarp šių trijų kultūrų?

Baltijos šalių vadovas: Čia gana sudėtingas klausimas...Manau, kad lietuviams tiktu apibūdinimas „šiaurės italai“ – labiausiai ekstravertai, gyvybingiausi ir labiausiai komunikabilūs iš visų trijų Baltijos valstybių. Aš manau, kad visoms trimis šalims įtakos turėjo jų istorija, žinant Lenkijos, Vokietijos, Rusijos okupacijos, kurios manau turėjo įtakos ir paveikė visus skirtingai. Latviai, mano nuomone, labai ramūs ir tylūs žmonės, kurie klausosi ir laukia vadovybės nurodymų, nebūdami tokie geri sprendimų priėmėjai. Jie mažiau nei estai ar lietuviai klausinėja, ginčijasi ir t.t. Estai man yra sunkiausiai įvertinami žmonės, nes su jų kultūra man mažiausiai teko susidurti iš visų trijų šalių. Tačiau pastebėjau, kad jie ganėtinai panašūs į suomių: ir nuotaikos, ir gyvenimo būdu. Tačiau manau, kad jų IT žinios pažengusios, juk jeigu prisimintume faktą, kad internetas buvo išrastas Estijoje...Manau, kad estai labai kūrybingi, atviri naujovėms, ypač techniniams arba viskam, kas susijęs su IT. Vėl gi, kaip jau minėjau, man atrodo lietuviai komunikabiliausi, ekstravertais, garsiau kalbantys, tai net gali pastebėti gatvėje, kaip žmonės kalbasi, bendrauja. Su estais diskusijos verslo reikalais, derybos eisis sklandžiai, jeigu tavo kalba bus pagrįsta faktais. Kalbant apie kultūrinius skirtumus, manau dar reikėtų išskirti principinį požiūrį į gyvenimą. Tai ką aš manau, prašau nesupraskite manęs klaidingai, ką aš kalbu yra tik mano asmeniniai pastebėjimai, tiesiog kalbu apie žmones, su kuriais man teko dirbti. Latviai man atrodo tylesni, ramesni ir tai aišku susiję ne tik su šalies kultūra, bet ir šiaip su bendrom šalies nuotaikom, kurios susijusios su verslu ir šiandienine Latvijos ekonomika. Visgi, galėčiau teigti, kad dauguma latvių yra šiek tiek melancholiški, galbūt net šiek tiek depresuojantys. Tuo tarpu lietuviai man gyvybingesni, pozityvesni, šiek tiek atviresni užsieniečiams, jie daugiau domisi ir įdomu sužinoti apie kitus, aktyvesni užkalbinant, prieinant prie užsieniečio. Estų nuotaikas įvertinčiau kažkur per viduriuką tarp latvių ir lietuvių. Nors jie gyvena daugiau šiaurėje, jie gyvybingesni nei latviai, bet mažiau už lietuvius. Bet vėlgi turiu pabrėžti, kad aš estų tiek nepažįstu, kad galėčiau juos stipriai vertinti.

Kalbant apie komandinį darbą ir bendradarbiavimą nėra tiek daug skirtumų, bet yra keletas, kuriuos galėčiau paminėti. Atvykęs dirbti į Lietuvą, susidūriau su situacija, kuri vertė mane rodyti daugiau iniciatyvos žmonėms dirbti komandose, nes iki tol žmonės buvo išmokinti dirbti daugiau individualiai ir pristatyti individualų darbą, o ne akcentuoti komandinį. Estijoje, kur pavyzdžiui, labai stiprus šalies vadovas, stipriai akcentuojamas komandinis darbas. Ten jie dirba beveik kaip šeima.

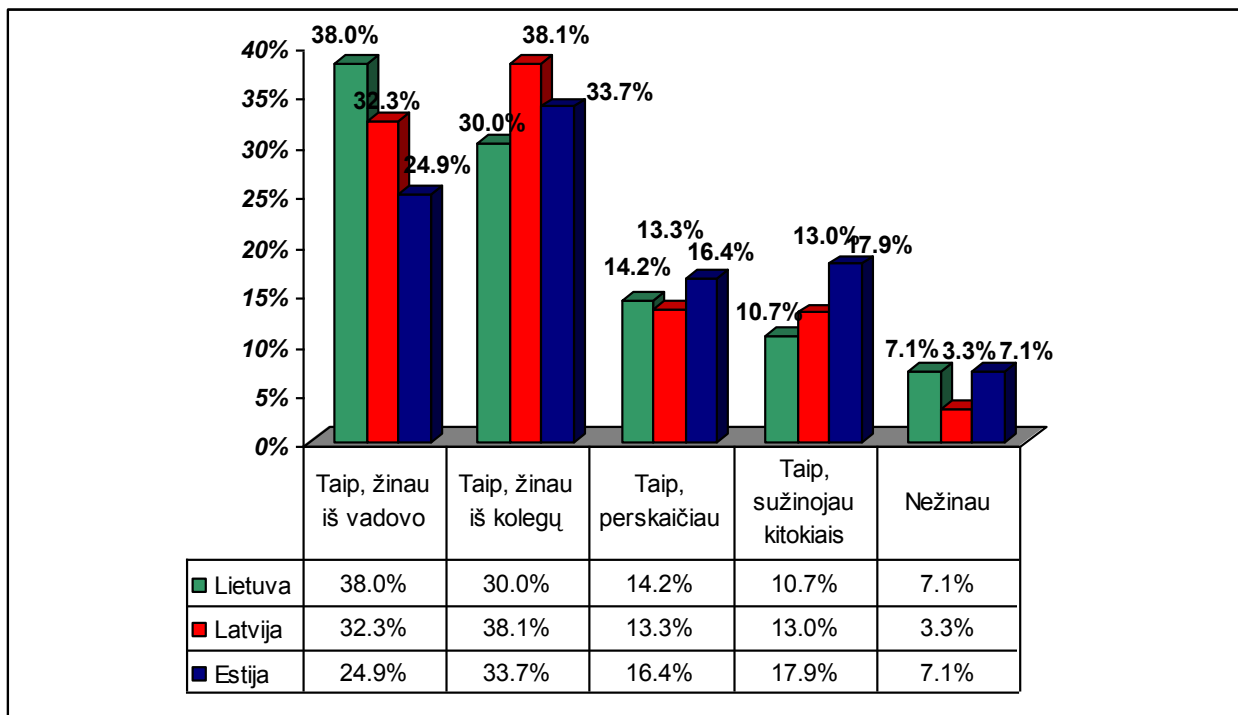
Todėl manau, kad labai svarbus šiuo klausimu yra lyderio vaidmuo, kiek jis stimuliuoja komandinį darbą.

S. J. Paskutiniu ju klausimu norėčiau pasiteirauti, ar Jūsų organizacijoje yra apibrėžta kultūrinės įvairovės valdymo politika?

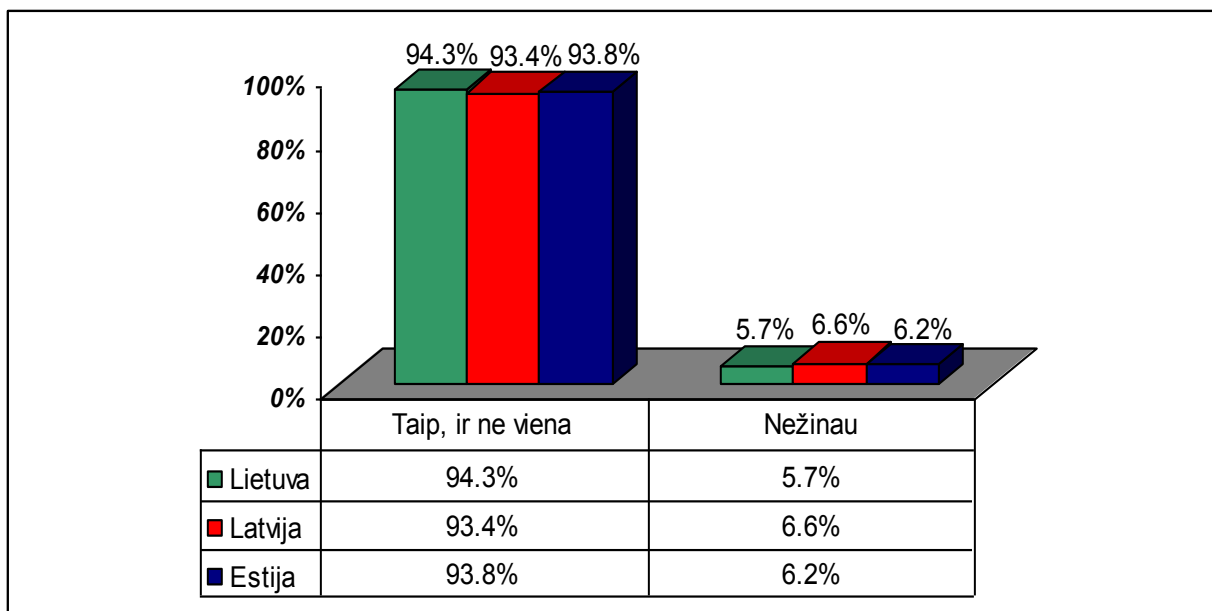
Baltijos šalių vadovas: Globaliu mastu mūsų organizacija adresuoja rasės, lyties skirtumus, akcentuoja multikultūrizmą, skirtingumus. Lyginant su kitomis kompanijomis, mūsų organizacijoje iš tiesų dirba labai daug moterų. Daug iš jų atlieka vadovaujantį darbą. Net ir čia mūsų Baltijos filiale didesnė dalis yra moterys. Kalbant globaliai, aš galiu pasididžiuodamas teigti, kad mūsų kompanijoje visiškai nieko nereiškia nei žmogaus odos spalva, nei iš kokios šalies jis kilęs, kokią religiją jis pripažįsta. Jeigu pažvelgtume į mūsų aukščiausią vadovybę Prancūzijoje, rasime tiek daug vadovų iš Kinijos, JAV, Kanados, Vokiečių, Prancūzų. Labai susimaišiusi vadovybė, multikultūrinė atmosfera, kuri manau įtakoja kūrybingumą, problemų sprendimą. Šiuo metu mūsų visai organizacijai vadovauja žmogus, kuris yra pusiau vokiečių, pusiau kanadietis, gyvena daugybėje valstybių, kalba įvairiomis kalbomis – vokiškai, prancūziškai, angliškai, ispaniškai.. Manau, jog mūsų kompanija yra tikras pavyzdys, kai kalbama apie įvairiakultūrę organizaciją. Daug žmonių iš įvairiausių šalių yra laukiami mūsų organizacijoje, skatinami daryti tarptautinę karjerą. Aš esu tiksliausias to pavyzdys. Visi išsiskiriantys ar gerais rezultatais pasižymintys talentai turi galimybę pakeliauti, siekti tarptautinės karjeros, mūsų kompanija tai labai palaiko.

PRIEDAS 5

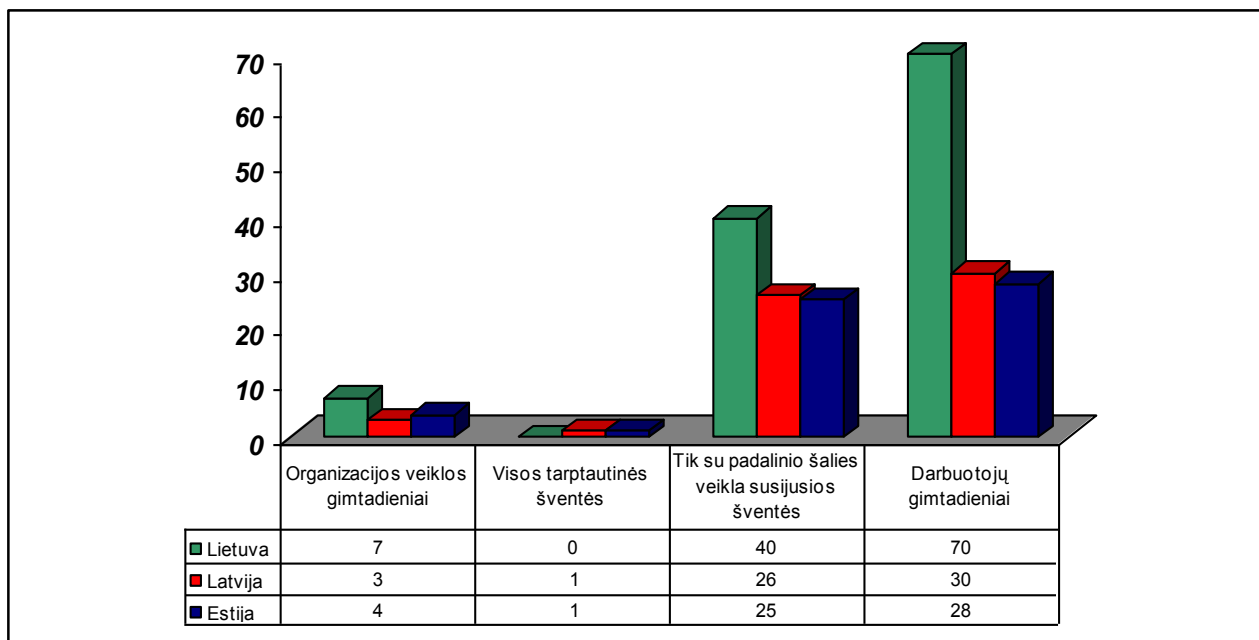
RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL PADALINIO ISTORINIŲ FAKTŲ ŽINOJIMĄ



PRIEDAS 6
RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL ŠVENČIŲ TAPUSIŲ TRADICIJĄ
EGZISTAVIMĄ



PRIEDAS 7
RESPONDENTŲ NUOMONĖ APIE ŠVENČIAMAS ŠVENTES



PRIEDAS 8

**RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL SUSIDURIAMUS SUNKUMUS
DIRBANT SU KITŲ TAUTŲ ATSTOVAIS**

