

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA**

Ramunė Skurkienė
SVEIKATOS APSAUGOS ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMO STUDIJŲ PROGRAMA

**ORGANIZACIJOS „NATŪRALIOS MEDICINOS CENTRAS“
KULTŪROS TYRIMAS REMIANTIS G. HOFSTEDE KULTŪRINĖMIS
CHARAKTERISTIKOMIS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas -
Doc. dr. Jonas Jagminas

Vilnius, 2007

TURINYS

ĮVADAS.....	3
PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	6
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SĄVOKOS APIBRĖŽIMAS IR JŲ TEORINĖ ANALIZĖ..	8
1.1. Organizacijos kultūros sąvokos apibrėžimas.....	8
1.2. Organizacinės kultūros apibrėžimų analizė.....	8
1.3. Organizacijos kultūros funkcijos ir charakteristikos.....	15
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TYRIMO METODOLOGIJA.....	21
2. 1. G. Hofstede kultūros sąvokos analizė.....	21
2. 2. G. Hofstede kultūrinių charakteristikų identifikavimo metodologija.....	24
2. 3. F.Trompenaars kultūriniai veiksniai ir jų sąsaja su G. Hofstede kultūrinėmis dimensijomis.....	36
2. 4. W. G. Ouchi organizacijos kultūros modelis.....	40
2. 5. G. Hofstede ir F. Trompenaars kultūrinių dimensijų projekcija į W. G. Ouchi organizacijos kultūros modelį.....	42
3. ORGANIZACIJOS „NATŪRALIOS MEDICINOS CENTRAS“ KULTŪROS TYRIMAS..	44
3. 1. Tiriamos organizacijos charakteristika.....	44
3. 2. Tyrimo tikslas, hipotezė ir uždaviniai.....	45
3. 3. Tyrimo organizavimas ir atlikimas.....	45
3. 4. Tyrimo kontingentas, metodai ir procedūra.....	46
4. ORGANIZACIJOS „NATŪRALIOS MEDICINOS CENTRAS“ TYRIMO REZULTATAI	49
4. 1. Skirtingų kultūrinių charakteristikų svarba organizacijoje.....	49
4.1.1. Galios distancija (JGD).....	51
4.1.2. Individualizmas-kolektyvizmas (IDV).....	52
4.1.3. Vyriškumas-moteriškumas(VYR).....	53
4.1.4. Neapibrėžtumo vengimas (NVG).....	56
4.1.5. Ilgalaikė-trumpalaikė orientacija(ILG).....	56
4. 2. Organizacijos "Natūralios medicinos centras" kultūrinių charakteristikų sąsajos.....	57
IŠVADOS.....	64
PASIŪLYMAI	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	67
ANOTACIJA.....	70
SANTRAUKA.....	71
SUMMARY.....	72
PRIEDAI.....	73

ĮVADAS

Vienas svarbių šiuolaikinio valdymo pamatų - *organizacijos kultūra*. Kadangi organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, jos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko siekia. (Seilius, 1994; Schein, 1992; Cornwall, Perlman, 1990). Tai galima padaryti tik suformavus savitą *organizacijos kultūrą*. Jos kūrimas yra sąmoninga, kryptinga organizacijos vadovo veikla, kuriai atlikti reikia *vadybinių žinių*.

Kaip teigia R. Akoff ir F. Emeri (1972), organizacijų vadovai turėtų laikytis tam tikros valdymo filosofijos (metodologijos), kuri galėtų jungti visų jos narių pastangas siekiant bendro tikslo. Tai galima padaryti savitos ideologijos (organizacijos kultūros) pagrindu. Stipriausios pasaulio organizacijos išlieka tik aukštos savitos kultūros dėka (T. J. Peters, H. Waterman, 1980).¹

Bendroji prasme *organizacijos kultūrą* apibrėžia bendrosios vertybės, įsitikinimai, simboliai, kurie lemia visoje organizacijoje vykstančius procesus. Teisingai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius (L. Rosner, 1986; L. Šimanskienė, 1997).

Organizacijos kultūros tyrinėjimas ir modeliavimas turi didelę reikšmę ir padeda objektyviai vertinti bei tobulinti organizacijos narių kultūrinės nuostatos ir vertybių sistemas.

Temos aktualumas. *Organizacijos kultūra*, kaip *vadybos mokslo* teorijų vystymosi pakopa yra svarbus veiksnys organizacijų konkurencingumui didinti bei jų strateginiam vystymuisi. Šiuolaikiniame organizacijų valdyme didelę reikšmę turi *organizacijos kultūros* dėka susiformavę žmonių tarpusavio santykiai, normos ir taisyklės. *Organizacijos kultūros* tyrimams, jų praktiniam taikymui Lietuvos organizacijose skiriama nepakankama dėmesio todėl galima teigti, kad:

- Nepakanka teorinių ir praktinių žinių apie *organizacijos kultūros* naudingumą organizacijos valdymui tobulinti;
- Nepakankamai dėmesio skirima *organizacijų kultūrai* formuoti;
- Kai kurie vadovai įsitikinę, kad sėkmingai veiklai užtenka vien jų pačių kompetencijos, blaivaus mąstymo ir sugebėjimo duoti tikslus nurodymus.

Todėl *organizacijos kultūros* teoriniai tyrimai, jos kūrimo metodų ir modelių, taikomų praktiškai, kūrimas Lietuvoje yra svarbi priemonė organizacijos *vadybai bei valdymui gerinti*.

Tyrimo objektas - organizacijos „Natūralios medicinos centras“ darbuotojų kultūrinės charakteristikos ir jų atspindys organizacijos kultūroje.

¹ Šimanskienė L. Organizacinės kultūros tyrimas. Monografija. Klaipėda, 2002.

Tyrimo tikslas - nustatyti organizacijos „Natūralios medicinos centras“ kultūrinės charakteristikas pagal G.Hofstede išskirtas kultūrinės dimensijas, jų priklausomybę nuo demografinių veiksnių ir remiantis šiomis charakteristikomis adaptuoti jas pagal pasirinktą W.G. Ouchi kultūros modelį.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizavus organizacijos kultūros sampratą, pateikti jos apibrėžtį;
- Pateikti G.Hofstede kultūrinių charakteristikų tyrimų metodologiją ir metodiką adaptuotą vienai iš Lietuvos organizacijų;
- Palyginti G. Hofstede ir F. Trompenaars organizacijos kultūros tyrimo modelius ir atskleisti jų sąlyčio taškus;
- Išanalizuoti tiriamos organizacijos darbuotojų kultūrinės charakteristikas ir jų priklausomybę nuo demografinių veiksnių;
- Tiriamos organizacijos tipo nustatymas remiantis W.G. Ouchi kultūros modeliu.

Tyrimo metodai:

- ✓ *Mokslinės literatūros analizė* naudota apibrėžiant organizacijos kultūros sąvoką, funkcijas, charakteristikas bei rengiant tyrimo instrumentariją.
- ✓ *Dokumentų analizė* naudota susipažįstant su organizacijos struktūra ir atliekant organizacijos charakterizavimą.
- ✓ *Anketinė apklausa*. Organizacijos darbuotojų kultūrinėms nuostatomis atskleisti buvo adaptuota G. Hofstede anketa.
- ✓ *Statistinė duomenų analizė* buvo atliekama SPSS (Statistical Package for Social Science) statistiniu paketu, versija 12.0. Hipotezėms tikrinti buvo naudojami neparamestriniai Mano-Vitnio kriterijus bei Spirmeno koreliacijos koeficientas. Skaičiavimai atlikti naudojant *Microsoft Excel 2003* skaičiuoklę.

Darbo struktūra ir apimtis. Magistro darbą sudaro įvadas, keturios dalys ir išvados. Kiekviena darbo dalis suskirstyta į skyrius pagal nagrinėjamo klausimo pobūdį.

Pirmoje dalyje teoriškai analizuojama organizacijos kultūros sąvoka, jos esmė, organizacijos funkcijos ir charakteristikos. Antroji dalis pristato G. Hofstede ir F. Trompenaars metodologijas, kurios leidžia išsamiau pažvelgti kultūros charakteristikų reikšmes, taip pat pateikiama W.G. Ouchi kultūros tyrimo modelio charakteristika. Trečiajame skyriuje aprašomas organizacijos „Natūralios medicinos centras“ kultūros tyrimas, remiantis G. Hofstede kultūrinių charakteristikų metodologija, taip pat analizuojama kultūrinių charakteristikų priklausomybė nuo

demografinių veiksnių: lyties, amžiaus, išsilavinimo bei darbo pobūdžio. Ketvirtame skyriuje aprašoma ar tiriamos organizacijos kultūrinės charakteristikos siejasi tarpusavyje.

Darbo apimtis: 80 puslapių su priedais (35 lentelės, 8 paveikslai, 4 priedai). Literatūros sąraše 63 šaltiniai.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Anketa - klausimų sąrašas biografiniams, statistiniams ir kitokiems duomenims rinkti, visuomenės nuomonei, pageidavimams tirti.²

Apklausa - tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu (interviuerio) pateiktus klausimus.³

Demografija - mokslas tiriantis gyventojų sudėtį, kiekybinius ir kokybinius jos kitimus, gyventojų judėjimą.⁴

Determinizmas - požiūrių sistema, pripažįstanti visuotinę objektyvų ir dėsningą reiškinių sąryšį ir priežastingumą.⁴

Funkcionalizmas - viena iš mokyklų šiuolaikinėje sociologijoje: visuomenę laiko vieninga, sąryšinga socialine sistema, kurios kiekvienas elementas atlieka tam tikrą funkciją (palaiko vienas kita ir visa sistema).⁴

Globalizacija - pasaulinių bendrų gamybos, technologijos, vadybos šablonų, socialinių struktūrų, politinių organizacijų, kultūrų ir vertybių panašėjimas, kuris veda link bendrų supranacionalinių institucijų ir vieningos visuomenės.⁴

Grupė - tai visuma žmonių, kuriuos vieną su kitu jungia bendri interesai ar tarpusavio priklausomumas.⁵

Kultūra - visuma žmogaus veiklos, būdų, priemonių, normų, vertybių ir idealų, bendrų ištaisai grupei žmonių, padedančių šiems žmonėms orientuotis savoje visuomenėje ir perduodama iš kartos į kartą.⁷

Norma - priimtose elgesio taisyklės.⁴

Organizacija - socialinė sistema, sudaryta iš aibės elementų — žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais.⁵

Organizacijos kultūra - tai vertybių, normų, įsitikinimų ir suvokimo visuma, kuria vadovaujasi grupė žmonių ir ji yra diegiama naujiems nariams kaip teisinga.⁶

Respondentas - asmuo, kuris atsako į anketos klausimus.⁵

² Tarptautinių žodžių žodynas. - Vilnius. Alma litera, 2001.

³ Leonavičius J. Sociologijos žodynas. - Vilnius, 1993. P. 283.

⁴ Leonienė B. Darbuotojų vadyba. - Kaunas: Šviesa, 2001

⁵ Dumbliauskas V. Sociologija: mokymo priemonė. - Vilnius: VPU, 1999.

⁶ Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija, 1996. P.284.

Stereotipas - visuomenės samonėje funkcionuojantis supaprastintas, schematizuotas, emociškai nuspalvintas kokio nors daikto, asmens, insitucijos ir pan. vaizdinys, dažnai paremtas netikromis žiniomis, bet palaikomas tradicijų ir nekeičiamas.⁴

Subkultūra - individų grupei būdinga savita kultūra, kuri skiriasi nuo vyraujančios kultūros.⁷

Vertybės - visuomenėje pripažįstami tikslai, kurių verta siekti.⁷

Visuomenė - bendruomenė, gyvenanti apibrėžtoje teritorijoje, pati save pratęsianti, esanti santykinai nepriklausoma nuo kitų žmonių grupių už šios teritorijos ribų.⁷

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SĄVOKOS APIBRĖŽIMAS IR JŲ TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Organizacijos kultūros sąvokos apibrėžimas

Organizacijos kultūros sąvoka atsirado socialinės antropologijos moksle. Ankstesnėje sąvokoje, naudojamoje dar 1950m., vietoje šio termino buvo naudojamas organizacijos klimatas. Tačiau ir šiomis dienomis „organizacijos kultūros“ terminą savaip traktuoja įvairūs mokslo sričių tyrinėtojai: vadybininkai, sociologai, psichologai, antropologai.

L.Šimanskienė teigia, kad reikia išskirti „organizacijos kultūros“ ir „organizacinės kultūros“ sąvokas, nes jų reikšmės iš esmės yra skirtingos.⁷

Organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūraliai, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą organizaciją.

Organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūrų. Ji kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų.

Įvertinus sąmoningai sukurtos kultūros naudą, suteiktas atskiras pavadinimas *organizacinė kultūra* – tai dirbtinai sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti. Taigi *organizacinė kultūra* (organizational culture) – организационная культура, bet ne organizacijos kultūra (organization culture) – культура организации. Tarp šių sąvokų yra esminis skirtumas. Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos dvi skirtingos sąvokos:

- ❖ kai norima tiksliai įvardinti bet kurios organizacijos kultūrą, kur vadovybė teoriškai žino, kas tai yra, ir praktiškai formuoja, puoselėja savo *organizacinę kultūrą*;
- ❖ *organizacijos kultūra*, kai vadovai nežino šios sąvokos ir sąmoningai neformuoja tinkamų vertybių. Dėl minėtų priežasčių vartojama *organizacinės kultūros* sąvoka.

1.2. Organizacinės kultūros apibrėžimų analizė

Kultūrinius skirtumus nagrinėjo ir nagrinėja ne vienas mokslininkas. Ryškiausi ir dažniausiai minimi yra G. Hofstede, F. Trompenaars, E. Schein, F. Kluckhohn ir F. Strotbreck, E. T. Hall, G. Moorhead ir W.R. Griffin, S. Schwartz ir kt. Kultūrų tyrinėtojai siekia nustatyti

⁷ Šimanskienė L. Organizacinės kultūros tyrimas. Monografija. Klaipėda, 2002.

kultūrinių savitumų bruožus, išskirdami ir tyrinėdami kultūros dalis arba skirtumų požymius - kultūrinės charakteristikas.

E. Schein vienas pirmųjų susidomėjo *organizacine kultūra*, jo apibrėžimas jau tapo klasikiniu. *Organizacinė kultūra* - tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ir atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.⁸

Anot E. Schein, organizacijos kultūrą atspindi elgesio įpročiai, normos, dominuojančios vertybės, filosofija, formalios ir neformalios taisyklės. Mokslininkas išskiria kultūros lygius, kurie atskleidžia *organizacijos kultūros* esmę - tai išoriniai atributai, vertybės ir esminės prielaidos. Autorius pabrėžia, kad kultūra yra susikaupusios patirties, kylančios iš organizacijos pastangų išspręsti fundamentalias prisitaikymo prie išorinio pasaulio problemas ir siekti vidinės integracijos ir darnos, pasekmė. Tai suformuoja bendrą žinių bagažą, kuris nustato, kas yra tinkamas elgesys, nukreipia supratimą ir pateikia gaires, kaip spręsti problemas.⁹

Organizacijos kultūra - tai vertybių, normų, įsitikinimų ir suvokimo visuma, kuria vadovaujasi grupė žmonių ir ji yra diegiama naujiems nariams kaip teisinga. Kultūra, anot L.R. Daft yra jaučiama organizacijos dalis. Kiekvienas organizacijos narys dalyvauja kultūros kūrimu.¹⁰ Tik tuomet, kai organizacijos bando įdiegti naujas strategijas ar programas, kurios prieštarauja pagrindinėms kultūros normoms ir vertybėms, yra susiduriama su kultūros jėga.

B. Schneider susistemino kelių autorių *organizacinės kultūros* apibrėžimus. Becker, Geer *organizacinę kultūrą* įvardina kaip bendrą suvokimą, pasireiškiantį kalboje.¹¹ Kroeber, Kluckhohn - kaip perduodamą vertybių ir idėjų modelį bei kitą simbolinę sistemą, kuri keičia elgseną. Louis teigimu, *organizacinė kultūra* veikia per organizacijos narių bendrą suvokimą.

W. G. Ouchi nuomone - tai mitai, simboliai, ceremonijos, pasireiškianys bendraujant bei akcentuojant perduodamas vertybes ir įsitikinimus. Utall teigimu - tai padalintos vertybės (kurios

⁸ Schein E. *Organizational Culture and Leadership* - 2nd ed. Jossey - Bass. San Francisco, 1992.

⁹ Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

¹⁰ Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*. Mason: Thompson, 2004. P. 624.

¹¹ Schneider B. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco. Jossey-Bass, 1990.

yra svarbios) ir įsitikinimai (kaip reikia dirbti), kad sąveikaujant su organizacijos struktūra ir kontrolės sistema būtų sukurtos elgsenos normos(kaip tai atlikti).

D.Denison akcentuoja *organizacinės kultūros* vertybes, įsitikinimus ir principus, kurie padeda kurti organizacijos valdymo sistemą ir stiprinti esminius valdymo principus.¹² R.Schuler *organizacinę kultūrą* apibrėžia kaip organizacijos vertybių sistemą, kuri padeda identifikuoti darbuotojų svarbą organizacijoje.¹³ Čia pasireiškia kaita nuo tradicinių (kai žmonės motyvuojami tik jų interesus tenkinančiais metodais) iki naujosios organizacinės kultūros prielaidų (žmonės suinteresuoti darbu, sukurta motyvacijos sistema, darbuotojai lojalūs organizacijai).

Organizacinės kultūros vaidmenį produktyvumui ir motyvacijai akcentavo A. DuBrin, D. Ireland, J. Williams. Autorių nuomone, *organizacinė kultūra* yra pasitikėjimo ir vertybių sistema, kuri daro didelę įtaką organizacijos narių elgsenai. Teisinga *organizacinė kultūra* gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais - tai yra geriausia motyvacija. Problema ta, kad sunku pakeisti organizacinę kultūrą.¹⁴

F. Kotler *organizacinę kultūrą* apibūdina kaip žmogaus elgseną ir vartojimą lemiantį veiksnį, kuris formuojamas nuo vaikystės per šeimą ir kitas visuomenines institucijas, t.y. tam tikras rinkinys vertybių, stereotipų ir elgsenų. Bendrąja prasme *organizacinė kultūra* - tai keitimasis patirtimi, istorija, taisyklės, kurios apibūdina organizaciją. Autoriaus teigimu, organizacinės kultūros pakeitimas yra pagrindas, sėkmingai realizuojant naują strategiją.¹⁵

J.Stoner, F.Freeman, D.Gilbert pateikia tokį *organizacinės kultūros* apibrėžimą - tai tam tikros organizacijos nariams būdingų sąvokų, kaip normos, vertybės, požiūriai bei įsitikinimai, visuma.¹⁶

R. Schuler, V. Huber nurodo, kad *organizacinė kultūra* kuriama tam, kad suprasti, kokie žmonės svarbūs ir kaip vadovams elgtis, kad juos paveikti. *Organizacinė kultūra* - tai vertybų sistema.¹⁷

Daugelis mokslininkų organizacijos kultūros pagrindu laiko organizacijoje vyraujančias *vertybes*, kiti organizacijos kultūrą traktuoja apimančia ne tik vertybių sistemą, bet ir jos

¹² Denison, D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. John Wiley and Sons, 1990.

¹³ Schuler R. Managing Human resources. West Publishing Company, 1992.

¹⁴ DuBrin A., Ireland D., Williams J. Management and Organization. South -Western Publishing Co, 1989.

¹⁵ Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Санкт-Петербург, 1999.

¹⁶ Stoner J., Freeman E., Gilbert D. Vadyba. - Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1999.

¹⁷ Schuler R., Huber V. Personnel and Human Resource Management. West Publishing Company, 1993.

pasireiškima, kelius ir būdus. Organizacijos kultūros sampratoje akcentuojamos vertybės, kurios vienaip ar kitaip atsispindi organizacijos veikloje. Tai pirmiausia yra įsitikinimai, kuriais organizacija vadovaujasi priimdama įvairius sprendimus.

R. A. Baron ir J. Greenberg (1995) išskyrė tokias pažangios organizacijos kultūros vertybes¹⁸:

- Dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams,
- Laisvė inicijuoti idėjas,
- Rizikos toleravimas,
- Laisvas bendravimas.

Jei organizacijos nariai plačiai pripažįsta pagrindines *vertybes* ir pasiryžę jomis vadovautis, vadinasi, organizacijoje susiformavusi stipri kultūra. Stipri kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui su mažesne darbuotojų kaita. Tuo tarpu organizacija su silpna kultūra nesugeba suburti darnaus kolektyvo. Jos tikslai ir vertybės retai būna priimtini visiems, atsiranda dviprasmiškumas, nesaugumas.

Pasak J. P. Kotter ir J. L. Heskett ir R. Kreitner, A. Kinicki nėra nei blogos, nei geros organizacijos kultūros.¹⁹ „Gera“ organizacijos kultūra yra, jei ji atitinka organizacijos tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos įgyvendinti. Kai ji netinkama organizacijai, t.y., kai organizacijoje egzistuojančios vertybės, elgesio normos trukdo organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų, tuomet reikia tobulinti, keisti kultūrą. Būtinybė keisti organizacijos kultūrą gali atsirasti tada, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka ir kultūra apsunkina jos prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos.

J.Cornwall, B.Perlman (1990) teigia, kad kultūra yra organizacijos realybė, ji formuoja viską, kas vyksta organizacijoje. Kultūra išreiškiama per filosofiją, taisykles, normas, vertybes, klimatą, simbolius, herojus ir beveik viską, ką daro jos nariai.²⁰

J.Hunt, R.Osborn *organizacinę kultūrą* apibrėžia kaip vertybių ir įsitikinimų sistemą, kuri vystosi organizacijoje ir lemia darbuotojų elgseną. Autoriai išskiria ir stiprios organizacinės kultūros elementus: 1. Aiški filosofija 2. Rūpinimasis individualiais 3. Herojų pripažinimas 4. Tikėjimas ritualais ir ceremonijomis 5. Gerai suprantamos taisyklės ir lūkesčiai 6. Tikėjimas, kad bet kurie darbuotojų veiksmai yra svarbūs ir kitiems.¹⁷

¹⁸ Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija, 1996. P.66.

¹⁹ Kreitner R., Kinicki A., Annotated Instructor's Edition Organizational Behavior. Third Edition. Boston. Irwin, 1995.

²⁰ Cornwall J, Perlman B. Organizational Entrepreneurship. Boston. Irwin, 1992.

T. Peters, R. Waterman išskiriami organizacinės kultūros elementai šiek tiek skiriasi: 1. Aiški vertybių ir normų filosofija organizacijoje 2. Paisyimas darbuotojų nuomonės 3. Charizmatiniai lyderiai ir herojai 4. Ritualai ir ceremonijos 5. Aiškiai visų darbuotojų suvokiami organizacijos tikslai.²¹

T. Barczyk teigia, kad kultūra atspindi nematerialias jėgas, kurios valdo kasdieninius poelgius. Jas sudaro sėkmės ir nesėkmės iš ankstesnių organizacijos veiksmų: jos atspindi žmonių sąveikos, uždavinių, sprendimų, nutarimų ir bendravimo būdus. Asmeniniai sentimentai virsta organizacijos normomis, kai žmonės bendrauja veikdami organizacijoje.²²

Organizacinės kultūros skiriasi, nes jos atspindi organizacijos strategiją, valdymo kokybę, stilių - tai G. Hofstede pateiktas apibrėžimas. G. Hofstede teigimu, kultūra yra kolektyvinis sąmonės formavimas, kuris leidžia atskirti įvairių žmonių grupių narius, nusakyti charakteristikų, kurios lemia žmonių grupės reakciją į savo aplinką, visumą.²³

Kultūros tyrinėtojas F. Trompenaars *organizacijos kultūrą* sieja su grupės kultūra - tai kolektyviniai įsitikinimai, kurie savo ruožtu pakoreguoja elgesį.²⁴ Kultūra yra vientisa visuma, širdis ir siela, kuri apibrėžia žmonių grupės poelgius. Pagrindinis kultūros tikslas - išskirti organizaciją iš kitų ir suteikti išskirtinumo jausmą jos nariams. Kultūra neturi būti logiška ar pastovi, kartais aplinkiniams ji gali atrodyti pakankamai atsitiktinė ir chaotiška. Kultūrą gali sudaryti subkultūros. Stipri kultūra yra ta, kuri yra pastovi viduje, plačiai paplitusi ir aiškiai apibrėžia, ko tikimasi iš žmonių poelgių.

M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri apie *organizacinės kultūros* poveikį teigia, kad individo elgesį lemia vertybės, požiūriai, poreikiai, protiniai ir fiziniai gebėjimai. Tačiau nurodo, kad aukščiausia vadovybė saugo ir puoselėja tam tikras vertybes, kurios pasiteisina valdant organizaciją bei kuriant organizacijos tikslus. Todėl galima manyti, kad jiems yra svarbi žmonių vertybinė orientacija, tik neįvardina to organizacinės kultūros terminu. Kultūra - tai organizacijos gyvenimo kelias, kuriuo einantys nariai žino bendravimo normas ir taisykles.²⁵

S.P. Robbins sutinka su autoriais, kurie mano, kad *organizacijos kultūra* yra sistema, vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai ir išskirianti šią organizaciją iš kitų.²⁶

²¹ Šimanskienė L. Organizacinės kultūros tyrimas. Monografija. Klaipėda, 2002.

²² Barczyk C. Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius, 1999.

²³ Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Harper Collins Business, London, 1991. P. 280

²⁴ Hampden-Turner, Ch. and Trompenaars. The Seven Cultures of Capitalism. New York, 1993.

²⁵ Мессон М., Алберт м., Кхедоури Ф. Основы маркетинга. Москва: Дело, 1997.

²⁶ Robbins Stephen P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Vilnius, 2003. P. 376.

Tačiau jis teigia, kad vienodų įsitikinimų sistema yra savybių, kurias vertina organizacija, rinkinys. S. P. Robbins išskiria septynias savybes, kurios iš esmės perteikia organizacijos 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 atsipalaidavę, o agresyvūs ir konkurencingi.
7. **Stabilumas** - kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti *status quo*, o ne plėstis.

Organizacinė kultūra susidomėjo ir Lietuvos mokslininkai. A. Sakalas teigia, kad organizacijos kultūra - tai per patyrimą išugdytas personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, kolegas, organizacijos valdymą, reagavimas į vykstančius reiškinius bei plėtrą.²⁷

P. Jucevičienė *organizacijos kultūrą* (autorė pripažįsta tik „organizacijos kultūros“ sąvoką) apibrėžia kaip pagrindinių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri pripažįstama organizacijos narių, lemia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.²⁸ Iš šio apibrėžimo išryškėja tokie pagrindiniai dalykai, atspindintys organizacijos kultūrą:

- Vertybių sistema;
- Kultūros pripažinimas organizacijos narių tarpe;
- Kultūros pasireiškimo formos ir būdai.

A. Seilius teigia, kad *organizacinė kultūra* yra organizacijos gyvenimo aspektas. Kultūra yra verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinant tokią veiklą. Kultūra apima ir lemia viską, ką daro žmonės. Pozityvios kultūros yra tos, kurios sutampa su organizacijos vizija, misija ir strategijomis.²⁹

²⁷ Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius. Margi raštai, 1998.

²⁸ Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija, 1996. P.284.

²⁹ Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. - Klaipėda, 1998.

P. Vanagas, S. Abramavičius *organizacinę kultūrą* apibrėžia kaip priimtą ir stabilų įsitikinimą, nuostatų bei vertybių, kurių laikomasi organizacijos viduje, visumą. Tai pasireiškia per individų elgesį. Organizacinę kultūrą realizuoja žmonės, ji neegzistuoja be jų. Grupinę veiklos kultūrą lemia individų veiklos kultūra ir atvirakščiai. Ji iesiogiai priklauso nuo darbuotojų intelekto, žinių, vertybinių orientacijų, motyvų sistemos.³⁰

V. Janušonis *organizacinę kultūrą* apibrėžia kaip organizacijos vertybių, normų ir tikėjimo visumą, priimtą daugumos jos narių, padedančią organizacijai bei jos nariams įveikti problemas, siekiant organizacijos tikslų.³¹

Organizacinė kultūra - tai žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdai, kurių nauji organizacijos nariai turi išmokyti ir bent iš dalies priimti, kad taptų šios organizacijos nariais. Organizacija, neturinti savitos kultūros, neturi ir savo veikos stiliaus.³²

J. Guščinskienė *organizacinės kultūrą* apibrėžia kaip vertybių sistemą, suprantamą ir priimtą visiems organizacijoms nariams, leidžiančią organizacijai kryptingai veikti bei palaikomą organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų bei padedančią išsiskirti iš kitų organizacijų.³³

P. Zakarevičius pabrėžia organizacijos kultūros svarbą pokyčių valdymui ir teigia, kad kultūros formavimui, modernizavimui, tobulinimui kiekvienoje organizacijoje reikia skirti ypatingą dėmesį. Šio autoriaus pateikiama tokia *organizacijos kultūros* samprata - tai tik organizacijos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną.³⁴

Pasak J. P. Kotter ir J. L. Heskett ir R. Kreitner, A. Kinicki nėra nei blogos, nei geros organizacijos kultūros. „Gera“ organizacijos kultūra - jei ji atitinka organizacijos tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos įgyvendinti. Kai ji netinkama organizacijai, t.y., kai organizacijoje egzistuojančios vertybės, elgesio normos trukdo organizacijai siekti užsibrėžtų

³⁰ Vanagas P., Abramavičius Š. Organizacijos kultūros tyrimo metodologija *Ekonomika ir vadyba* – 98: Tarpt. konf. praneš. medž. - Kaunas: Technologija, 1998. P.434-438.

³¹ Janušonis V. Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas. - Klaipėda, 2000.

³² Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, švietimo ir mokslo centras, 1998.

³³ Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. - Kaunas: Technologija, 2002.

³⁴ Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės. - Kaunas, 2003.

tikslų, tuomet reikia tobulinti, keisti kultūrą. Būtinybė keisti organizacijos kultūrą atsiranda tuomet, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka ir kultūra apsunkina jos prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos.³⁵

Išanalizavus daugelio autorių *organizacinės kultūros, organizacijos kultūros* apibrėžimus, galima teigti, kad vienodos sampratos nėra. Kiekvienas autorius pateikia skirtingus apibrėžimus, išskirdami jų manymu svarbiausius prioritetus. Tačiau visi autoriai pripažįsta organizacinės kultūros svarbą organizacijai. Visi autoriai sutinka, kad *organizacijos kultūra* - tai ne savaiminis produktas, bet specialiai kuriama kultūra, siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų organizacijų.

1. 3. Organizacijos kultūros funkcijos ir charakteristikos

Organizacijos kultūrą sąlygoja kiekvieno organizacijoje esančio individo veiklos kultūra ir atvirkščiai. Individo veiklos kultūra tiesiogiai priklauso nuo jų intelekto, žinių, vertybinių orientacijų, motyvų sistemos³⁶. Svarbu išsiaiškinti kaip kultūros funkcijos įtakoja organizaciją.

D. L. Nerson išskyrė keturias pagrindines jos funkcijas:

1. Kultūra suteikia nariams tapatumo jausmą ir išsipareigojimą organizacijai;
2. Kultūra suteikia organizacijoms nariams prasmės pojūtį. Darbuotojai supranta organizacijos įvykių prasmę;
3. Kultūra sustiprina organizacijos vertybes;
4. Kultūra reikalinga kaip kontrolės mechanizmas. Normos, kaip elgesio vedlys, yra kultūros dalis.

J. Minner siūlo organizacijas skirstyti į teigiamas ir neigiamas. Organizacijos kultūra yra pozityvi, jei ji lemia efektyvią veiklą. Neigiama organizacija yra uždarumo ir netvarkos padarinys, kuris trukdo spręsti problemas. Jis pateikia šiuos negatyvios organizacijos kultūros požymius:

- Nejausmingumas - kai vengiama dalintis jausmais ir emocijomis, tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.
- Problemų nesukonkretinimas - visa veikla paremta kolektyvine - individualia nuojauta, nėra problemos apibrėžimo.

³⁵ Kreitner R., Kinicki A., Annotated Instructor's Edition Organizational Behavior. Third Edition, IRWIN, 1995.

³⁶ Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas: monografija. Kaunas: Technologija, 1996.

- Subordinacijos pasyvus laikymasis - niekada nesiima iniciatyvos ir nemeta iššūkio aukštesnėse pareigose esantiems žmonėms, o laukia, kol jie ims spręsti problemą.
- Konservatyvizmas - geriau priešas kurį pažįsti, negu naujas organizacijos narys, kurio nepažįsti.
- Izoliavimas - geriau daryti savus darbus ir nesikišti į kitų reikalus.
- Antipatija - daugeliu atveju žmonės bus oponentai, o ne sąjungininkai, todėl gali pasireikšti priešiško jausmai.³⁷

Negatyvius požymius turinčios organizacijos yra nefunkcionalios, nelanksčios vykstantiems pokyčiams. Tokia kultūra stabdo jos plėtrą, veda į žlugimą, merdėjimą. Kad organizacija išvengtų negatyvių požymių, svarbiausias uždavinys yra kultūros formavimas. Organizacijos kultūra yra kritinės svarbos veiksnys visai jos veiklai, nes išreiškia darbuotojų vertybines orientacijas, elgesio normas, valdymo kultūrą, klimatą (R. Jucevičius, 1996).

S. P. Robbins suformulavo organizacijos kultūros funkcijas, kurios nusako organizacijos kultūros ypatybes ir jos įtaką organizacijos veiklai:

- ❖ Išskirti organizaciją iš kitų;
- ❖ Organizacijos nariams teikti tapatumo jausmą;
- ❖ Ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas;
- ❖ Sustiprinti socialinės sistemos stabilumą.

Tuo pačiu išskyrė dvi pagrindines kultūros funkcijas organizacijoje - tai vidinė integracija ir išorinė adaptacija.

Vidinė integracija išreiškia organizacijos narių identitetą ir sugebėjimą efektyviai dirbti drauge. Šiuo atveju kultūra apibrėžia kasdienius darbo santykius ir organizacijos narių tarpusavio bendravimą, nusako statuso bei valdžios pasiskirstymą organizacijos viduje.

Išorinė adaptacija - išreiškia organizacijos tikslų siekimą ir santykius su išorine aplinka. Kultūra padeda kryptingai suformuluoti kasdienius organizacijos narių tikslus ir tinkamai reaguoti į išorinę aplinką.

Mokslininkas E. Schein įvardina dvi kompleksines organizacijos kultūros funkcijas:

- ❖ *Išorinės adaptacijos*
- ❖ *Vidinės integracijos*

Išorinė adaptacija - procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Nuo organizacijos kultūros priklausys šios adaptacijos pobūdis.

³⁷ Poškienė A. Universiteto organizacijos kultūra - kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys : daktaro disertacija : socialiniai mokslai, edukologija (07S)/Kaunas: Technologija, 1998.

Vidinė integracija - procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais. Šios proceso metu organizacijos kultūra lemia, kaip žmonės bendraus tarpusavyje, koks elgesys bus priimtinas, koks ne.

Organizacijos kultūra, yra kaip orientyras priimant sprendimą, kurio stokojama rašytose taisyklėse ir strategijoje. Šios dvi funkcijos yra susietos, formuojant bendruomenę, apimant jos tiek pozityvius, tiek negatyvius santykius organizacijos viduje, ar su išore.³⁸

Organizacijos kultūra yra formuojama, kai nariai dalinasi patirtimi ir žiniomis, kurias įgyja sprenddami problemas ir veikdami organizacijos naudai. Organizacijos unikalumą lemia daugybė veiksnių, kuriuos galima suskirstyti į keturias grupes:

1. *Organizacijos istorija;*
2. *Aplinka;*
3. *Vadovavimo stilius;*
4. *Socializacija.*

Kad suprasti organizacijos kultūros svarbą, svarbu paminėti tris svarbius aspektus:

- *Objektyvų - subjektyvų.* Objektyvios organizacijos charakteristikos yra visa tai, kas egzistuoja nepriklausomai nuo jos narių minčių. Tai visi jos fiziniai atributai, pradedant pastatais ir baigiant ceremonijomis ir ritualais. Subjektyvūs - tai požiūriai, mąstymo būdas, prielaidos.
- *Kokybinį ir kiekybinį.* Kokybinis aspektas, kaip žmonės šią kultūrą interpretuoja, suvokia, apibrėžia. Kiekybinis aspektai - ką žmonės sako apie organizacijos kultūrą.
- *Perteikiančiojo - priimančiojo.* Šis aspektas svarbus objektyvumo požiūriu. Tos pačios organizacijos kultūros vertinimas dviejų žmonių atžvilgiu yra labai skirtingas. Išorės stebėtojas vienokius reiškinius mato ir vertina savaip, o organizacijos darbuotojas, būdamas jos viduje visiškai kitaip. Tai lemia informuotumo lygis, skirtingas reiškinių vertinimas, interpretavimas.³⁹

Organizacijos kultūra prasideda nuo jos įkūrėjo, kuris aiškiai išreiškia ir realizuoja tam tikras idėjas, vertybes, kaip organizacijos viziją, filosofiją ar veiklos strategiją. Įkūrėjas ir kultūra iš dalies yra susiję, nes nuo jų prasideda organizacijos istorija. Tačiau įkūrėjas organizacijos kultūrą veikia tik jos gyvavimo pradžioje, vėliau idėjos keičiasi, nes jas veikia ir kiti darbuotojai. Taip prasideda organizacijos *kultūros istorijos sukūrimas*.

³⁸ Daft, Richard L. Organization Theory and Design. Mason: Thompson, 2004. P. 624.

³⁹ Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija, 1996.

J. P. Kotter ir J. L. Heskett teigia, kad kultūra siekia prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.⁴⁰ Greitai besikeičiantis aplinkai, nusistovėjusi kultūra gali tapti nebetinkama. Kultūrą įtakoja sociokultūrinė aplinka, rinkos savybės, resursų prienamumas ir pan. Manoma, kad valstybė, miestas, rajonas, ar net gatvė gali nulemti vertybių pagrindą, bet ir elgesio bei veiklos principus. Todėl ne tik skirtingose valstybėse, bet ir skirtingose tos pačios valstybės miestuose organizacijos kultūros iš esmės gali skirtis, nes skiriasi pati aplinka.⁴¹

Vadovų veiksmai taip pat turi didelę įtaką *organizacijos kultūrai*. Vadovai nustato normas, kurios apibrėžia galimos rizikos laipsnį, kiek bus suteikta „laisvės“ darbuotojams, į ką bus atsižvelgiama motyvuojant darbuotojus.⁴² K. Hersey, K. Blanchard išskiria keturis vadovavimo stilius: nurodymo, idėjų perdavimo, dalyvavimo ir delegavimo. Kokį stilių vadovai pasirinks priklausys nuo darbuotojų atsakomybės, patirties, pastangų tikslams pasiekti.⁴³

Visos organizacijos turi kultūras, bet ne visos kultūros vienodai įtakoja jos darbuotojus. E. Schein kultūrą traktavo ne kaip šalutinį, o sudėtinį veiksnių, kuris įtakoja individų elgseną bei prisideda prie organizacijos veiklumo. Koks vaidmuo tenka *organizacijos kultūrai*, priklauso ar ji yra stipri, ar silpna. Organizacijos narių ėjimas išvien ir tapatinimas su organizacija yra stiprus kultūros matas.⁴⁴

T. Deal ir A. Kennedy teigė, kad sėkmingos organizacijos turi stiprią ir darnią kultūrą, kuri įtakoja darbuotojus susivienyti su organizacijos tikslais.⁴⁵

Stiprios kultūros organizacijos, kurios esminės vertybės yra plačiai paplitę, bei jų laikomasi - turi didesnę įtaką darbuotojams, nei silpnos kultūros. Kuo labiau organizacijos darbuotojai priima esmines vertybes, tuo stipresnė kultūra. Viena iš dominuojančių vertybių yra

⁴⁰ Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and performance. New York, 1992.

⁴¹ Poškienė A. Universiteto organizacijos kultūra - kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys : daktaro disertacija : socialiniai mokslai, edukologija (07S) / Kaunas: Technologija, 1998.

⁴² Robbins Stephen P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Vilnius, 2003.

⁴³ Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. - Kaunas, 2003. P. 327

⁴⁴ Vanagas P., Abramavičius Š. Organizacijos kultūros tyrimo metodologija. Ekonomika ir vadyba – 98: Tarpt. konf. praneš. medž. - Kaunas: Technologija, 1998.P.434-438.

⁴⁵ Interneto prieiga: http://submit.library.lt/ETD-afiles/KMU/etd-LABT20050610-125938-81718/unrestricted/subkultura_vytas.pdf. Prisijungimo laikas: 2007-12-01.

priimtinumas, bendrumas - kaip stiprėjanti darbuotojų elgesio darna. Priešingai, organizacijos neišskiriančios, kas yra svarbu, kas ne, tai silpnos kultūros savybė.⁴⁶

Šiam teiginiui pritaria A.Seilius ir teigia, kad stipri, pozityvi kultūra įmanoma tik tada, kai žmonių grupės pripažįstamos vertybės motyvuoja ir įtakoja jų mąstymą ir elgesį. Todėl organizacijos privalo turėti gerai apmąstytas, aistringai išgyvenančias vertybes, įprasminančias darbą, kurį žmonės atlieka.⁴⁷

Tačiau A.Sakalas nurodo, kad stipri kultūra gali turėti ne tik privalumų, bet ir trūkumų. Todėl svarbu sukurti integruotą kultūrą, grįstą atskirų darbuotojų interesų derinimu.

1 lentelė. Stiprios organizacijos kultūros poveikis

<i>Teigiamas kultūros poveikis</i>	<i>Neigiamas kultūros poveikis</i>
Nedidelis formalus reguliavimo poreikis	Priešingos nuomonės slopinimo tendencijos
Nedidelis kontrolės poreikis	Emociniai barjerai
Greitas sprendimų priėmimas ir įdiegimas	Nepakankamas lankstumas reaguojant į aplinkos pokyčius
Stipri motyvacija bendradarbiavimo dvasia. Atsakomybė pagrindinėms vertybėms, vizijai	Priešinga kolektyvo nuostata į svetimus narius.

Šaltinis: A.Sakalas. Personalo vadyba. Vilnius. Margi raštai, 1998.

Organizacijos kultūra yra nevienalytė, ypač didelėse organizacijose, todėl ji gali būti tiriama atsižvelgiant į *subkultūras*. Kiekviena organizacija turi tam tikrą skaičių subkultūrų, kurios atspindi padalinių, komandos narių ar kitų grupių problemas, tikslus ir patirtį bei pasireiškia per padalinių istorijas, vertybes, pasireiškimo charakteristikas būdingas tam tikrai organizacijos žmonių grupei. Subkultūros paprastai sudarytos iš pagrindinių organizacijos vertybių pridėdant subkultūros narių unikalias vertybes.⁴⁸

Pasak A.Poškienės iširti subkultūrų gyvavimą svarbu, nes taip galima įvertinti padalinio indėlį kuriant organizacijos įvaizdį bei atskleisti jų skirtumus, panašumus, privalumus ir trūkumus. Atskirų subkultūrų veritnimas padeda surasti sąlyčio taškus tarp jų ir atskleisti kiekvieno reikšmę bendrajai kultūrai. Tai ypač reikšminga planuojant ir organizuojant visą organizacijos veiklą. Organizacijoje egzistuojančias subkultūras galima suskirstyti į formalias ir neformalias. Neformalias grupes sudaro draugai, jos susidaro siekiant ilgalaikių ar trumpalaikių

⁴⁶ Robbins Stephen P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Vilnius, 2003.

⁴⁷ Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda, 1998.

⁴⁸ Daft, Richard L. Organization Theory and Design. Mason: Thompson, 2004. P. 624.

bendrų tikslų. Formalios grupės sudaromos pagal hierarchinius skirtumus, užduotis, skyrius, darbo specifiką ir pan.⁴⁹

Be to, subkultūros gali būti ir konfliktų šaltiniu, ypač silpnos kultūros organizacijose. Konfliktuojanti kultūra vadinama - kontrkultūra. Jai būdingas toks filosofijos ir vertybių modelis, kuris priešinasi vidinės aplinkos kultūrai.⁵⁰

Pasak G. Hofstede ir M. H. Bond subkultūros būdingos individų grupėms, turinčioms vienodą vertybių ir filosofijos modelį, kuris nėra tapatus organizacijoje dominuojančioms vertybėms ir filosofijai. Stiprių subkultūrų galima rasti organizacijos struktūrose, specialiose projektų grupėse, skirtose spręsti specifinius uždavinius.

S.P. Robbins teigia, kad daugumoje didelių organizacijų egzistuoja vyraujanti kultūra ir daugybė subkultūrų. Tik atsiranda naujas terminas *vyraujanti*, kuri išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma. Didelių organizacijų subkultūros susiformuoja, kad atspindėtų jų narių bendras problemas, situacijas ar patirtį. Šios subkultūros dažniausiai atsiranda skirtinguose padaliniuose.⁵¹ Todėl S.P. Robbins teigia, kad jei organizacija neturėtų vyraujančios kultūros, o būtų sudaryta iš daugybės subkultūrų, jos kultūros, kaip nepriklausomojo kintamojo, vertė aiškiai sumažėtų. Tai atsitiktų todėl, kad nebūtų vienodai interpretuojama, koks elgesys yra tinkamas, koks netinkamas. Būtent bendri įsitikinimai paverčia kultūrą galinga priemone, nukreipiančia ir formuojančia elgesį.

Pasak J. P. Kotter ir J. L. Heskett ir R. Kreitner, A. Kinicki nėra nei blogos, nei geros organizacijos kultūros.⁵² „Gera“ organizacijos kultūra - jei ji atitinka organizacijos tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos įgyvendinti. Kai ji netinkama organizacijai, t.y., kai organizacijoje egzistuojančios vertybės, elgesio normos trukdo organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų, tuomet reikia tobulinti, keisti kultūrą. Būtinybė keisti organizacijos kultūrą atsiranda tuomet, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka ir kultūra apsunkina jos prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos.

⁴⁹ Poškienė A. Universiteto organizacijos kultūra - kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys : daktaro disertacija : socialiniai mokslai, edukologija (07S) / Kaunas: Technologija, 1998.

⁵⁰ Interneto prieiga: http://submit.library.lt/ETD-afiles/KMU/etd-LABT20050610-12593881718/unrestricted/subkultura_vytas.pdf. Prisijungimo laikas 2007-12-01.

⁵¹ Robbins Stephen P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Vilnius, 2003. P. 376.

⁵² Kreitner R., Kinicki A. Annotated Instructor's Edition Organizational Behavior. Third Edition, IRWIN, 1995.

2. ORGANIZACIJOS „NATŪRALIOS MEDICINOS CENTRAS“ KULTŪROS TYRIMO METODOLOGIJA

Sistemos ir tikslingos priemonės, kurios leidžia pažinti tikrovę, yra metodologija. Tai tyrimo eigos filosofija, kuri apima jų metodus ir techniką. Jos tikslas - parinkti būdą, kuris padėtų atskleisti tikrovę. Tinkamai parinkta metodika ir metodologija, dažnai nulemia tyrimo sėkmę. Šiame darbe remtasi G. Hofstede kultūrinių charakteristikų tyrimo metodika. Pagal kultūrinių skirtumų požymius, kuriuos nustatė ir įvardino G. Hofstede, galima nustatyti tiriamos organizacijos akcentuojamas vertybes ir įvertinti kultūrinių grupių panašumus bei skirtumus.

2.1. G. Hofstede kultūros sąvokos analizė

Kaip teigia žymus kultūros tyrinėtojas G. Hofstede, kultūra nėra įgimtas dalykas. Kultūrą sudaro grupės žmonių (tautos, etninės ar regioninės grupės). Iš tiesų, anot G. Hofstede, sąvoka „kultūra“ gali apimti bet kokią žmonių grupę - ar tai būtų kokia nors organizacija, ar profesinė sąjunga, amžiaus grupė, visa žmonių giminė ar šeima. Kultūrą apibūdina žmonių požiūris, vertybės, bendri tam tikrai grupei būdingi bruožai. Vienas tokių bruožų - tai žmonių sąmonės bendrumas, išreiškiantis bendrą kultūrą, kuri dažnai įvardijama kaip kultūrinis identitetas.

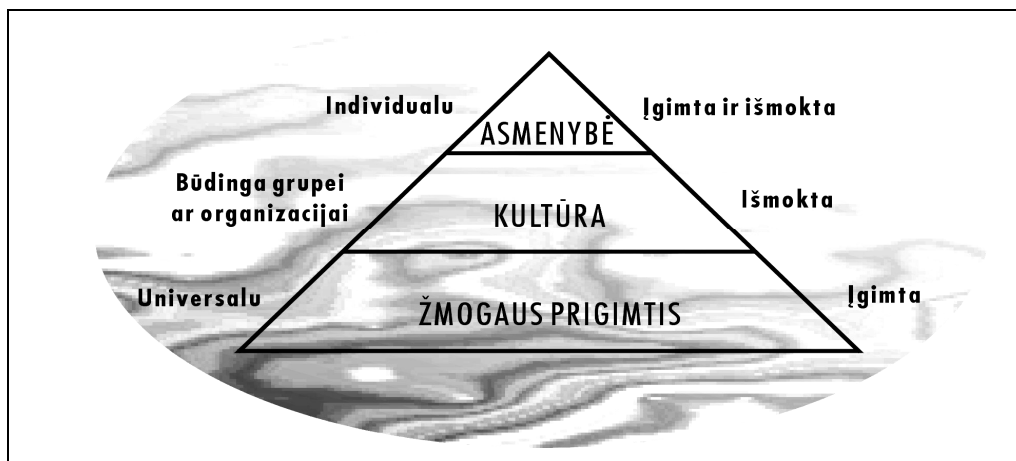
Kultūrinis identitetas - tai tipišku kultūrinių bruožų fiksavimas, kurie pasireiškia per grupę, o ne per atskirus atskirus individus. Kultūrinis identitetas atsispindi šalies įstatymuose, jos institucijose bei socialiniuose standartuose. Šių tipišku bruožų negalima suvienodinti, kadangi realioje visuomenėje grupėse persipina nacionaliniai ir socialiniai bruožai. Be to, nebūtinai kiekvienas bruožas, tipiškas tam tikrai tautai būdingas tik jai, nes kiekvienas jų yra bendras visiems žmonėms. Kultūrinio identiteto pastovumas, nepaisantis socialinės aplinkos pasikeitimų, yra sąlygojamas tos jėgos, kuri atsiranda iš kartos į kartą perduodamos patirties dėka.

Kitas įdomus G. Hofstede terminas - „protas“. Jis teigia, jog šiame termine paslėptos net trys sąvokos: „galva“, „širdis“ ir „rankos“, kurios išreiškia „mąstymą“, „jausmus“, ir „poelgius“, kurie savo ruožtu ir apibūdina pagrindines kultūros sudedamąsias dalis: tikėjimus, požiūrius ir įgūdžius. Taigi „kolektyvinis proto užprogramavimas“ ir būtų šių vertybių perdavimas iš kartos į kartą. Būtent todėl kultūra yra tai ką išmokstame iš kitų.

Antropologas G. Hofstede apibrėžia kultūrą, kaip kolektyvinį proto užprogramavimą, atskiriantį vieną žmonių grupę nuo kitos. Pagrindiniai šio apibrėžimo terminai būtų „kolektyvinis proto užprogramavimas“. Pats G. Hofstede tai aiškina labai plačiai. Visų pirma, jo manymu, „kolektyvinis programavimas“ reiškia, jog kultūra susideda iš mąstymo modelių, t. y. tai ką tėvai perduoda savo vaikams, arba mokytojai - savo mokiniams, draugai – draugams, vadovai – pavaldiniams. Kiekvienoje situacijoje, vis kitoje kultūroje elgiamasi kitaip. Vadinasi, reikšmė,

kurią žmonės priskiria tam tikriems gyvenimo atvejams, atspindi jų kultūrą. Be to tai ir yra perduodama iš kartos į kartą, tai ir formuoja savitą kultūrą.⁵³

Pasak G. Hofstede individas, nepriklausomai nuo to, kokiai kultūrai jis atstovauja, pačią kultūrą suvokia trimis lygmenimis: kolektyviai, personaliai ir universaliai. [žr. I pav].



1pav. Trys žmonijos mentalinio programavimo lygiai

Šaltinis: Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Harper Collins Business, London, 1991. P. 6

Universaliam kultūros suvokimo lygmeniui priklauso universaliausi kultūros reiškiniai, kurie yra randami beveik visose kultūrose ir vadinami masine kultūra. Antrajam lygmeniui priklauso kultūriniai reiškiniai, būdingi tik tam tikroms grupėms. Kultūrinę grupę gali sudaryti įvairios geografinės padėties, socialinės klasės ar tam tikro kolektyvo nariai. Šiam lygmeniui gali priklausyti ir atskira kultūrinė organizacija, ir kelios kultūros, turinčios vienokių ar kitokių panašumų, taip 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. Kiekvienas žmogus yra asmenybė, turinti savo individualų, savitą požiūrį į įvairius reiškinius ir dalykus.⁵⁴

Atliktuose tyrimuose, G. Hofstede priėjo išvados, jog individas iš savo nacionalinės kultūros fundamentinių vertybių forma gauna daugybę nuostatų. Šios nuostatos daro įtaką visoms žmogaus veiklos sritims. Vadinasi, turi įtakos ir jo veiklai organizacijoje.

⁵³ Hofstede Geert H. Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations/by Geert Hofstede, -2nd ed. 2001.

⁵⁴ Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Harper Collins Business, London, 1991.

2. 2. G. Hofstede kultūrinių charakteristikų identifikavimo metodologija

Geert Hofstede pasaulyje išgarsėjo kaip žmogus, atlikęs vieną didžiausių empirinių tyrimų pasaulyje, apimančių 74 šalis, ir jo pagrindu sudaręs kultūrinių dimensijų modelį, plačiai naudojamą sprendžiant kultūrinius skirtumus.

G. Hofstede kultūrinių charakteristikų tyrimo metodika yra empiriškai įrodyta, o metodologijoje aiškiai apibrėžtos kultūrinės dimensijos. 1967-1973 metais IBM korporacijoje (50 pasaulio šalių, 116 000 darbuotojų) G. Hofstede atliko esminį tyrimą, kuriuo remdamasi įrodė, kad toje pačioje kompanijoje (IBM) egzistuoja didelė nacionalinių kultūrų įvairovė. Ši įvairovė išreiškiama skirtingomis darbuotojų darbo vertybėmis, net jei organizacijų struktūros yra panašios. Pagal G. Hofstede sukurtą metodologiją ir toliau atliekami tyrimai. Norint prisidėti prie visuotinai pripažinto pasaulinio tyrimo ir nustatyti Lietuvos kultūrinės aplinkos specifiką, tyrimo metu pasirinkta G. Hofstede metodologija. Remiantis šiuo tyrimu, galima išskirti tautines kultūrinės charakteristikas, vertinti kultūrą tiek organizacijos, tiek visuomenės mastu.

Remiantis G. Hofstede, metodologijos pagrindą sudaro penkios kultūrinės charakteristikos:

- 1. Galios distancija (JGD) (Power Distance-PDI)**
- 2. Individualizmas-kolektyvizmas (IDV) (Individualism and Collectivism-IDV)**
- 3. Vyriškumas-moteriškumas (VYR) (Masculinity and Femininity- MAS)**
- 4. Neapibrėžtumo vengimas (NVG) (Uncertainty Avoidance- UAI)**
- 5. Ilgalaikė-trumpalaikė tikslų orientacija (ILG) (Long-Term Orientation- LTO).**

Pagrindinės G. Hofstede pateiktos kultūrinių charakteristikų modifikacijos ir mokslininko pastebėtos priklausomybės analizuojamos plačiau:

1. Galios distancija (JGD). Šios dimensijos reikšmių skalė gali svyruoti nuo 0 iki 100. Aukštesnė reikšmė reiškia didesnę galios distancijos laipsnį organizacijoje, t. y. didesnę pavaldinių priklausomybę nuo vadovų. Reikšmės sąlyginai galima suskirstyti į intervalus: reikšmės nuo 0 iki 30 atspindi mažą, o reikšmės nuo 71 iki 100 didelę jėgos distanciją. Reikšmės nuo 31 iki 71 gali būti skirstoma į du pogrupius: nuo 31-50 -- mažesnė už vidutinę ir 51-70 -- aukštesnė už vidutinę jėgos distancija.

Šis rodiklis nusako žmonių lygybę arba nelygybę vyraujančią visuomenėje. Kiekvienoje visuomenėje vyrauja nelygybė tarp žmonių nesvarbu ar ji paremta fiziniais, ekonominiais, intelektualiniais ar socialiniais principais. Pagal G. Hofstede atliktą tyrimą aukštas galios skirtumų rodiklis rodo, jog visuomenėje yra pripažįstama nelygybė tarp žmonių. Tokios šalys yra labiau linkusios vadovautis kastų sistema, kurioje nėra leistinas gyventojų mobilumas. Visa veikla yra organizuojama ir kontroliuojama ne tik atsižvelgiant į hierarchinį lygmenį, bet ir remiantis įstatymais, taisyklėmis, direktyvomis. Aukšta galios distancija būdinga Lotynų Amerikos, Pietų Europos, didžiajai daliai Azijos bei Afrikos šalių [žr.2 lentelę].

Žemas galios skirtumų rodiklis traktuojamas, kaip siekis sumažinti nelygybę visuomenėje, suteikti galimybę visiems be išimties, sugebėti keistis ir greitai prisitaikyti prie aplinkybių. Žemos galios distancija būdinga toms kultūroms (pvz. Austrijai, Danijai, Italijai, Izraeliui), kuriose visi turi lygias teises, privilegijos ir statuso simboliai nepriimtini, nėra ryškaus atotrūkio tarp atlyginimų hierarchijos viršuje ir apačioje.

Organizacijų viduje galios skirtumai pasireiškia labiau atliekant sprendimų priėmimo procedūras. Kai organizacijoje vyrauja žemas galios skirtumų rodiklis darbuotojai turi daugiau įgaliojimų, gali patys priimti sprendimus, nederindami savo veiksmų su aukštesnėmis instancijomis. Šiose organizacijose populiaru centralizacija, pokyčiai įgyvendinami evoliuciškai.

Tuo tarpu vyraujanti organizacijoje aukšta galios distancija pasižymi biurokratišku valdymu. G. Hofstede pastebi, kad aukštos galios distancijos organizacijose darbuotojai dažniausiai bijo prieštarauti savo vadovams, o šie dažnai būna autokratiški ir paternalistiški. Patys darbuotojai taip pat palankiau priima savarankiškus, autokratiškus vadovus nei tuos, kurie linkę konsultuotis su pavaldiniais. Esant aukštai galios distancijai būdinga centralizacija ir hierarchija, pastebimos stačios organizacijos hierarchijos piramidės. Tokiose organizacijose nelygybė priimama kaip natūralus dalykas, privilegijos suteikiamos turintiems valdžią, žmonės jaučia didelį poreikį priklausyti, o pokyčiai įgyvendinami revoliuciškai.

2 lentelė. Esminiai mažos ir didelės galios distancijų kultūrų skirtumai

<i>Esant mažai galios distancijai</i>	<i>Esant didelei galios distancijai</i>
Mažesnė centralizacija	Didesnė centralizacija
Hierarchija dėl patogumo	Hierarchija būtina
Plokštesnė organizacijos piramidė	Statesnė organizacijos piramidė
Nelygybė minimizuojama	Nelygybė kaip natūralus dalykas
Visų teisės vienodos	Privilegijos suteikiamos turintiems valdžią
Menkas poreikis priklausyti	Žmonės jaučia didelį poreikį priklausyti
Pokyčiai įgyvendinami evoliuciškai	Pokyčiai įgyvendinami revoliuciškai
<i>Valstybės:</i> Austrija, Skandinavijos šalys, Danija, Olandija, Izraelis, Italija, Naujoji Zelandija, Airija, JAV, Didžioji Britanija ir kt.	<i>Valstybės:</i> Didžioji dalis Lotynų Amerikos, Pietų Europos, Azijos šalių, Rusija, Filipinai, Indija ir kt.

Norint geriau suvokti, kas lemia distancijos reikšmę, G. Hofstede iškėlė idėją, kad galios distancija kinta priklausomai nuo socialinės klasės, išsilavinimo lygio bei specialybės. Šios kategorijos tikrai daro įtakos viena kitai: aukštesnis išsilavinimas lemia priklausomybę aukštesnei klasei bei geresnes galimybes gauti pageidaujamą darbą. Į tai reikia atsižvelgti ieškant dėsningumų galios distancijos reikšmių pasiskirstyme. Taip pat G. Hofstede pastebėjo, jog šalies

žemą galios distanciją lemia vidutinio ir aukštesnio statuso darbuotojų rodikliai, nes žemesnio statuso darbuotojų rodikliai rodo, kad visose organizacijose jie labiau linkę į didesnę galios distanciją ir reikšmių skirtumai šioje grupėje būna labai nedideli. Todėl tiriamos organizacijos vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kokia jėgos distancija būdinga vidutinio ir aukštesnio statuso darbuotojams.

Taigi G.Hofstede pažymi, kad galios distancija priklauso nuo:

- **Išsilavinimo.** Kuo aukštesnis darbuotojo išsilavinimas, visuomeninis statusas, tuo mažesnis jo jėgos distancijos rodiklis.
- **Profesijos.** Pagal G.Hofstede žemiausia jėgos distancija yra tarp darbuotojų profesionalų, o aukščiausia - tarp nekvalifikuotų darbininkų.

G. Hofstede išskiria tokias profesines grupes pagal JGD (nuo didžiausios JGD iki mažiausios JGD):

- Kvalifikacijos nereikalaujantis rankų darbas;
- Bendro išsilavinimo reikalaujantis rankų darbas;
- Kvalifikuoti darbininkai, technikai;
- Aukščiau išvardytų darbuotojų vadybininkai;
- Profesionalai;
- Profesionalų vadybininkai.

Siekdamas išsiaiškinti galios distancijos kaip kultūrinio reiškinių pasireiškimo tendencijas, G. Hofstede padarė keletą prielaidų, kad ši dimensija gali būti prognozuojama pagal:

- Šalies geografinę padėtį (kuo aukštesnė žemuma, tuo mažesnė galios distancija);
- Gyventojų skaičių (kuo daugiau gyventojų, tuo didesnė galios distancija);
- Šalies turtingumą (kuo šalis turtingesnė, tuo mažesnė galios distancija).

JGD charakteristiką atspindi keturi anketos klausimai (3, 6, 14, 17). Šių klausimų aspektai aiškinami 3 lentelėje.

3 lentelė. JGD kultūrinę charakteristiką nagrinėjantys klausimai

Klausimas	Atsakymų variantai	Teikiama informacija
1. Jūsų nuomone, koks turėtų būti Jūsų idealus darbas?	Palaikyti gerus santykius su savo tiesioginiu viršininku: 1. Ypač svarbu 2. Labai svarbu 3. Gana svarbu 4. Mažai svarbu 5. Nesvarbu	Informacija leis nustatyti darbo santykių svarbą tarp darbuotojo ir vadovo
2. Jūsų nuomone, koks turėtų būti Jūsų idealus darbas?	Turėti vadovą, kuris manęs atsiklaustų prieš priimdamas sprendimus:	Informacija leis nustatyti, ar svarbu respondentams dalyvauti sprendimų

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ypač svarbu 2. Labai svarbu 3. Gana svarbu 4. Mažai svarbu 5. Nesvarbu 	priėmime, ar jie norėtu, kad vadovas įvertintų jų nuomonę.
3. Remdamiesi savo patirtimi, atsakykite, ar dažnai pavaldiniai nedrįsta prieštarauti savo vadovams?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Labai retai 2. Retai 3. Kartais 4. Dažnai 5. Labai dažnai 	Informacija leis nustatyti, kaip elgiasi pavaldiniai, kilus prieštaravimams darbe.
4. Ar sutinkate su teiginiu: Ypač reikia vengti tokios organizacijos struktūros, kurioje žmogus gali turėti kelis vadovus.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visiškai sutinku 2. Sutinku 3. Neturiu nuomonės 4. nesutinku 5. Visiškai nesutinku 	Informacija leis nustatyti respondentų požiūrį į struktūrą, kurioje pavaldinys gali turėti kelis vadovus.

2. Individualizmas-kolektyvizmas (IDV). Faktinė reikšmių skalė - nuo 0 (didžiausias kolektyvizmas) iki 100 (didžiausias individualizmas). Galimas toks reikšmių suskaidymas:

>70-- ryškus individualizmas;

51-70 -- polinkis į individualizmą;

31-50 -- polinkis į kolektyvizmą;

< 30 -- ryškus kolektyvizmas.

Individualistinėse organizacijose darbuotojai savo karjeros siekius laiko svarbesniais nei organizacijos tikslai, todėl individams svarbu turėti tobulėjimo galimybes bei iššūkius darbe, kurie leistų išreikšti save. Noras išsiskirti iš kitų, visiškai save realizuoti laikomas vienas iš individualistinės kultūros elementų. Individualistinėse organizacijose darbuotojai akcentuoja ne tarpusavio santykius, bet užduoties įvykdymą. Čia vertinamas greitas rezultatas, o ne ilgalaikio bendradarbiavimo teikiami privalumai, kaip kolektyvistinėse organizacijose.

Kolektyvistinėje kultūroje akcentuojama labiau grupė nei individas. Tai nuostata, kad grupės ar visuomenės gerovė yra svarbesnė už asmeninius poreikius. Organizacijos tikslai svarbesni už asmeninius. Stiprus priklausomumo jausmas reikalauja, jog darbuotojas būtų lojalus grupei, vengti atviros nuomonių konfrontacijos, nes manoma, kad grupės nuomonė svarbesnė už pavienių asmenų [žr. 4 lentelę].

4 lentelė. Esminiai individualistinių ir kolektyvistinių kultūrų skirtumai

<i>Kolektyvizmas</i>	<i>Individualizmas</i>
Asmeninis ir profesinis gyvenimas neatsiejamas	Asmeninis ir profesinis gyvenimas atskiras
Svarbu turėti pakankamai laiko asmeniniam gyvenimui	Svarbu turėti tobulėjimo galimybes
Svarbu turėti geras fizines darbo sąlygas	Svarbu turėti laisvę pritaikyti savo požiūrį į

	darbą
Toleruojama grupės nuomonė, akcentas „Mes“	Toleruojama asmeninė nuomonė, akcentas „Aš“
Svarbu pilnai panaudoti savo sugebėjimus ir kvalifikaciją darbo vietoje	Svarbu turėti iššūkių darbe leidžiančių išreikšti save
Tarpasmeniniai santykiai dominuoja prieš užduotį	Užduotis dominuoja prieš tarpasmeninius santykius
Santykiai tarp darbuotojų suvokiami kaip moraliniai įsipareigojimai, kaip šeimos saitai	Santykiai tarp darbuotojų suvokiami kaip kontraktas pagrįstas abipuse nauda
Išsilavinimas suteikia aukštesnį statusą grupėje	Išsilavinimas suteikia savigarbą ir ekonominę vertę
Aukštas komunikacijos kontekstas	Žemas komunikacijos kontekstas
Vadybos veiksmai taikomi grupei	Vadybos veiksmai taikomi individui
<i>Valstybės:</i> Dauguma Pietų ir Rytų Europos, Lotynų Amerikos šalių, Artimųjų ir Tolimųjų Rytų šalys, Japonija ir kt.	<i>Valstybės:</i> JAV, Didžioji Britanija, Kanada, didžioji dalis Šiaurės ir Vakarų Europos šalių, Naujoji Zelandija ir kt.

Paprastai kolektyvistinės šalys yra mažiau ekonomiškai išsivysčiusios nei individualistinės. Ryškus individualizmas pastebimas JAV, Didžiojoje Britanijoje, Danijoje, tuo tarpu Lotynų Amerikos šalys - Gvatemala, Panama, Ekvadoras - yra didžiausios kolektyvizmo šalininkės. Reikia paminėti, kad kolektyvizmo šaknys glūdi šeimoje. Kolektyvistinėse visuomenėse šeimos saitai tampresni, vaikai ilgiau gyvena su tėvais, jaučia jiems didesnius įsipareigojimus. Ištikimybė grupei kolektyvizmo savybė, kuri pasireiškia ir šeimoje, ir darbe.

G. Hofstede pabrėžia, kad būtent šalies turtingumas sąlygoja individualizmą, o ne individualizmas - ekonominį išsivystymą. Pasak mokslininko, kolektyvizmo lygis yra susijęs su geografine šalies platumu: kuo šalis aukščiau - tuo didesnis individualizmo laipsnis. Tai tinka ir Europos šalių kultūroms. Šiaurės Europoje vyrauja individualizmas, o Pietų Europoje - kolektyvizmas.

Individualizmo-kolektyvizmo kultūrinę charakteristiką atspindi anketos klausimai (1, 2, 4, 8) analizuojantys darbuotojų lūkesčius darbo ir asmeninio gyvenimo, darbo sąlygų, darbo vietos užtikrinimo bei darbo pobūdžio aspektu [žr. 5 lentelę].

5 lentelė. IDV kultūrinę charakteristiką nagrinėjantys klausimai

Klausimas	Atsakymų variantai	Informacija
1. Jūsų nuomone, koks turėtų būti Jūsų idealus darbas?	Turėti pakankamai laiko asmeniniam gyvenimui: 1. Ypač svarbu 2. Labai svarbu 3. Gana svarbu 4. Mažai svarbu 5. Nesvarbu	Informacija leis nustatyti, kam skiriamas prioritetas - darbui ar asmeniniams šeimyniniams santykiams
2. Jūsų nuomone, koks turėtų būti Jūsų idealus darbas?	Turėti geras fizines darbo sąlygas:	Informacija leis nustatyti, ar svarbu respondentams turėti

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ypač svarbu 2. Labai svarbu 3. Gana svarbu 4. Mažai svarbu 5. Nesvarbu 	geras fizines darbo sąlygas.
3. Jūsų nuomone, koks turėtų būti Jūsų idealus darbas?	Būti užtikrintu savo darbo vietos išsaugojimu: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ypač svarbu 2. Labai svarbu 3. Gana svarbu 4. Mažai svarbu 5. Nesvarbu 	Informacija leis nustatyti, respondento poreikį jaustis saugiai, t.y. būti užtikrintam darbo vietos išsaugojimu.
4. Jūsų nuomone, koks turėtų būti Jūsų idealus darbas?	Turėti įvairų, nuotaikingą darbą: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ypač svarbu 2. Labai svarbu 3. Gana svarbu 4. Mažai svarbu 5. Nesvarbu 	Informacija leis nustatyti, ar respondentui svarbu turėti įvairiapusį, nuotaikingą darbą.

Kolektyvistinėje organizacijoje neatsiejamas asmeninis ir profesinis gyvenimas. Čia teikiama pirmenybė harmoningiems ir sklandiems tarpusavio santykiams, todėl jos nariai atidžiai kontroliuoja savo kalbą ir veiksmus, kad neįžeistų ar neįstumtų į nemalonią padėtį aplinkinių. Kolektyvistinėse organizacijose darbuotojai nesmagiai jaučiasi dirbdami su nepažįstamais žmonėmis ar užsieniečiais. Šiose organizacijose svarbiau tarpusavio santykiai, ryšiai, o tik tada užduoties vykdymas. Tačiau nors kolektyvizmo šalininkai nėra orientuoti į dalykinius santykius, G. Hofstede teigia, kad jiems svarbu darbe turėti tobulėjimo galimybes, geras fizines darbo sąlygas, atskleisti savo sugebėjimus ir įgūdžius bei būti užtikrintiems darbo vietos išsaugojimu.

Kolektyvistinių organizacijų vadovai daugiau orientuojasi į grupių valdymą. Pasiekimų pripažinimas ir motyvacijos veiksmai turi būti taikomi grupėms, o ne pavieniams asmenims kaip individualistinėse organizacijose. Vadovas, kuris pripažįsta ir vertina organizacijoje esančias grupes, susilauks didesnio jos narių palankumo.

3. Vyriškumas - moteriškumas (VYR). Šios charakteristikos skalė - nuo 0 (ryškus moteriškumas) iki 100 (ryškus vyriškumas). Smulkiau išskaidoma: nuo 0 iki 30 - ryškus moteriškumas, nuo 31 iki 50 - polinkis į moteriškumą, nuo 51 iki 70 - polinkis į vyriškumą, >70 - ryškus vyriškumas.

Vyriškumo rodiklis parodo vyraujančių vaidmenų pasiskirstymą tarp lyčių. Aukštas arba žemas vyriškumo rodiklis parodo, ar visuomenėje vyrauja tradicinis vyro vaidmuo. Šalyse pasižyminčiose aukštu vyriškumo lygiu vyrauja lyčių diferenciacija, vyriška visuomenė lyčių vaidmenis apibrėžia pakankamai griežtai. Tokiose kultūrose dominuoja vyro vaidmuo visuomenėje, tuo tarpu moterys užima antraeilį vaidmenį. Vyriškumu pasižyminčių šalių

vertybės atkaklumas, ryžtas, konkurencingumas. Tai Japonija, Austrija, Šveicarija, Didžioji Britanija, JAV, didžioji dalis Lotynų Amerikos ir Artimųjų Rytų šalys. [žr. 6 lentelę].

Šalyse, kur vyrauja žemesnis vyriškumo lygis lyčių diferenciacija ir diskriminacija yra labai žema. Tokiose kultūrose moterys yra lygios prieš vyrus bet kokiuose visuomenės situacijose. Moteriškumu pasižyminčiose šalyse (Švedija, Olandija) vyraujančios vertybės - nuolankumas, rūpestingumas, lygybė kitiems.

Pasak G. Hofstede moteriškai kultūrai labiau būdinga užuojauta ir simpatija silpnesniems grupės nariams, savitarpio pagalba, socialiniai kontaktai, akcentuojami šilti tarpusavio santykiai atmetant tokias vertybes kaip dalykiniai santykiai ir pinigai. Tarpusavio santykiuose norima nuosaikumo ir kuklumo, o galios naudojimas yra visiškai nepriimtinas. Moteriškose organizacijose darbuotojai tikisi iš vadovo sulaukti sutarimo ir bendradarbiavimo, konsensuso, lygybės grupėje, palaikymo, solidarumo ir kokybiško darbinio gyvenimo. [žr. 6 lentelę].

6 lentelė. Esminiai moteriškumo ir vyriškumo skirtumai

<i>Moteriškumas</i>	<i>Vyriškumas</i>
Dominuojančios vertybės - rūpestis ir užuojauta, akcentuojama gyvenimo kokybė	Dominuojančios vertybės - materialinis pasisekimas ir progresas
Svarbu žmogus ir tarpusavio santykiai	Svarbu pinigai ir daiktai
Dirbama tam, kad gyventų	Dirbama tam, kad dirbtų
Simpatija silpnam ir neryžtingam	Simpatija jėgai
Priimant sprendimus ieškoma kompromiso	Priimant sprendimus „laimi stipriausias“
Vyrų ir moterų vaidmenys persidengia	Vyrų ir moterų vaidmenys atskiri
Konfliktai sprendžiami kompromisų ir derybų keliu	Konfliktai sprendžiami vienareikšmiškai – „laimi stipriausias“
<i>Valstybės:</i> Skandinavijos šalys, Danija, Olandija, Slovėnija, Kosta Rika, Čilė, iš dalies Prancūzija, Ispanija, Portugalija ir kt.	<i>Valstybės:</i> Japonija, Austrija, Šveicarija, Didžioji Britanija, JAV, didžioji dalis Lotynų Amerikos ir Artimųjų Rytų šalys.

Vyriškumo-moteriškumo kultūrinę charakteristiką atspindi klausimai (5, 7, 15, 20) nagrinėjantys darbuotojo požiūrį į karjerą, efektyvų bendradarbiavimą, pasitikėjimą žmonėmis [žr. 7 lentelę].

7 lentelė. VYR kultūrinę charakteristiką nagrinėjantys klausimai

Klausimas	Atsakymų variantai	Informacija
1. Jūsų nuomone, koks turėtų būti Jūsų idealus darbas?	Dirbti su žmonėmis, efektyviai ir noriai bendradarbiaujančiais vienas su kitu: 1. Ypač svarbu 2. Labai svarbu 3. Gana svarbu 4. Mažai svarbu	Informacija leis nustatyti, ar svarbu individui dirbti su žmonėmis, kurie noriai ir efektyviai bendradarbiauja.

	5. Nesvarbu	
2. Jūsų nuomone, koks turėtų būti Jūsų idealus darbas?	Turėti galimybę kilti karjeros laiptais: 1. Ypač svarbu 2. Labai svarbu 3. Gana svarbu 4. Mažai svarbu 5. Nesvarbu	Informacija leis nustatyti, ar svarbu respondentams turėti galimybę kilti karjeros laiptais.
3. Ar sutinkate su teiginiu: „Pasitikėti galima dauguma žmonių“?	1. Visiškai sutinku 2. Sutinku 3. Neturiu nuomonės 4. Nesutinku 5. Visiškai nesutinku	Informacija leis nustatyti respondento požiūrį į aplinkinius ir galimybę pasitikėti jais.
4. Ar sutinkate su teiginiu: „Jei žmogui gyvenime nepasisekė, tai dažniausiai yra jo paties kaltė“?	1. Visiškai sutinku 2. Sutinku 3. Neturiu nuomonės 4. Nesutinku 5. Visiškai nesutinku	Informacija leis nustatyti, ar respondentas vertina savo jėgą ir jos įtaką gyvenimo kokybei.

G. Hofstede nustatė, kad vyriškumo-moteriškumo kultūrinę charakteristiką lemia šie veiksniai:

- **Profesija.** Kaip pavyzdį mokslininkas pateikia profesijų skalę (nuo vyriškiausios iki moteriškiausios):
 - Pardavimo agentai
 - Profesionalai (inžinieriai, mokslininkai)
 - Kvalifikuoti darbininkai, technikai
 - Visų lygių vadybininkai
 - Gana žemos kvalifikacijos darbininkai
 - Biuro darbuotojai
- **Gyventojų skaičiaus augimas** (mažose šeimose moteriškumo laipsnis yra didesnis)
- **Ekonominis šalies išsivystymo lygis** (moteriškumo laipsnis didesnis turtingesnėse ir labiau išsivysčiusiose valstybėse)
- **Žmogaus amžius** (jaunų žmonių didesnis vyriškumo laipsnis)

4. Neapibrėžtumo vengimas (NVG). Naudojama reikšmių skalė yra nuo 0 (mažas neapibrėžtumo vengimas) iki 100 (didelis neapibrėžtumo vengimas). Smulkiau ji skirstoma: nuo 0 iki 30 - mažas neapibrėžtumo vengimas, nuo 31 iki 50 - nedidelis neapibrėžtumo vengimas, nuo 51 iki 70 - nemažas neapibrėžtumo vengimas, daugiau kaip 70 - didelis neapibrėžtumo vengimas.

Ši charakteristika nusako dviprasmybių ir spontaniškų idėjų toleranciją visuomenėje ir tai, kaip visuomenės nariai jaučiasi susidarius visiškai naujoms, netikėtoms sąlygoms. Aukštas neapibrėžtumo vengimo lygis nurodo taisyklėmis paremtą šalies valdymą, bei jos sieki įstatymais, taisyklėmis, direktyvomis, apsaugos priemonėmis kontroliuoti šalies valdymą siekiant išvengti nesusipratimų ir dviprasmybių.

Žemas neapibrėžtumo vengimo lygis parodo tai, jog visuomenė yra priimtinesnė spontaniškoms idėjoms. Ji yra labiau lanksti, mažiau kontroliuojama įvairiomis taisyklėmis, greičiau prisitaiko prie naujovių, ir yra linkusi priimti rizikingus sprendimus.

G. Hofstede pastebi, kad aukšto neapibrėžtumo vengimo šalyse (pvz. Graikija, Portugalija, Japonija) nevengiama suvokiamos rizikos ir tai padeda organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų. Aukšto neapibrėžtumo vengimo kultūrose žmonės yra ekspresyvūs, aktyvūs, emocionalūs bei kartais agresyvūs [žr. 8 lentelę].

Pasak G. Hofstede aukšto neapibrėžtumo vengimo organizacijose darbuotojai jaučia stresą, jiems reikalingos formalios ir neformalios taisyklės. Šių taisyklių laikymasis dažnai pereina į punktualumą ir tikslumą. Aukšto neapibrėžtumo vengimo kultūrose žmonės yra ekspresyvūs, aktyvūs, emocionalūs bei agresyvūs. Į tai atsižvelgusi organizacija gali panaudoti šias savybes savo veikloje.

Aukšto neapibrėžtumo vengimo organizacijose vyrauja nuolatinė baimė suklysti, stresai bei susirūpinimo jausmas. Pavojingais laikomi neįprasti dalykai ar situacijos. Mieliau rizikuojama, kai rizika yra pažįstama. Punktualumas ir tikslumas laikomi savaime suprantamais dalykais. Šiose organizacijose svarbus saugumas, jaučiamas pasipriešinimas naujovėms. Tokios organizacijos struktūra remiasi tuo, kad pavaldiniai turi po vieną tiesioginį vadovą. Darbuotojai gerai jaučiasi tik tada, kai tiksliai žino savo uždavinius, turi aiškius nurodymus. Tuo tarpu vadovams yra svarbu visada turėti atsakymus į galimus, su darbu susijusius, darbuotojų klausimus.

8 lentelė. Esminiai žemo ir aukšto neapibrėžtumo vengimo kultūrų skirtumai

<i>Žemas neapibrėžtumo vengimas</i>	<i>Aukštas neapibrėžtumo vengimas</i>
Žmonės nebijo imtis atsakomybės, leidžiama klysti	Žmonės bijo suklysti, už klaidas baudžiama
Kitokios nuomonės toleravimas	Daugumos nuomonės dominavimas
Vengiama konfliktų	Konfliktai natūralūs
Mažiau taisyklių, jos minimalios	Detalios taisyklės ir įstatymai
Liberalus požiūris į laiko vertę	Vertinamas punktualumas
Mažiau streso	Padidintas stresas
<i>Valstybės:</i> Skandinavijos šalys (išskyrus Suomiją), Danija, Singapūras, Hong Kongas, Airija, Didžioji Britanija, JAV ir kt.	<i>Valstybės:</i> Graikija, Portugalija, Japonija, didžioji dalis Azijos ir Lotynų Amerikos šalių, Belgija, Slovėnija ir kt.

Priešingai, žemo neapibrėžtumo vengimo šalyse (pvz. Švedija, Danija, Didžioji Britanija), pasak G. Hofstede, neapibrėžtumas dažnai traktuojamas kaip normalus gyvenimo reiškiny, jaučiamas mažesnis stresas, vengiama emocionalumo ir nebijoma imtis atsakomybės. Įdomiais laikomi dalykai ir situacijos, kurie skiriasi nuo anksčiau buvusių, įprastų. Toleruojama novatoriškumas, nuomonių įvairovė, liberalesnis požiūris į laiką ir punctualumą. Poreikis taisyklėms nedidelis, svarbiau pasitikėjimas [žr. 9 lentelę].

Neapibrėžtumo vengimą atspindi anketos klausimai (13,16,18, 19 lentelės) analizuojantys nerimo laipsnį susidūrus su neapibrėžta situacija [žr. 9 lentelę].

9 lentelė. NVG kultūrinę charakteristiką nagrinėjantys klausimai

Klausimas	Atsakymų variantai	Informacija
1. Ar dažnai jaučiatės įsitempę ir nervingi darbo vietoje?	1. Niekada 2. Retai 3. Kartais 4. Dažniausiai 5. Visada	Informacija leis nustatyti, kaip dažnai respondentai jaučiasi įsitempę ir nervingi darbo vietoje.
2. Ar sutinkate su teiginiu: „Galima būti geru vadovu netgi neturint konkrečių atsakymų į visus pavaldinių užduodamus klausimus“?	1. Visiškai sutinku 2. Sutinku 3. Neturiu nuomonės 4. Nesutinku 5. Visiškai nesutinku	Informacija leis nustatyti respondentų nuomonę apie vadovų kompetencijos ribas.
3. Ar sutinkate su teiginiu: „Konkurencija tarp darbuotojų duoda daugiau žalos negu naudos“?	1. Visiškai sutinku 5. Sutinku 6. Neturiu nuomonės 4. Nesutinku 5. Visiškai nesutinku	Informacija leis nustatyti, ar respondentai pritaria konkurencijai tarp darbuotojų ir iš to kylančioms neapibrėžtoms situacijoms.
4. Ar sutinkate su teiginiu: „Nereikėtų laužyti organizacijos taisyklių, net jei ir darbuotojas manytų, kad tai naudinga organizacijai“?	1. Visiškai sutinku 2. Sutinku 3. Neturiu nuomonės 4. Nesutinku 5. Visiškai nesutinku	Informacija leis nustatyti respondentų nuomonę apie išimčių taikymą.

G. Hofstede pastebi, kad neapibrėžtumo vengimą įtakoja individo amžius - vyresni žmonės paprastai turi aukštesnį neapibrėžtumo vengimo laipsnį. Tuo tarpu aiškios neapibrėžtumo vengimo priklausomybės nuo profesijos ir lyties mokslininkas nepastebėjo.

5. Ilgalaikė-trumpalaikė tikslų orientacija (ILG). Naudojama reikšmių skalė taip pat nuo 0 (ryški trumpalaikė orientacija) iki 100 (ryški ilgalaikė orientacija). Skaidant skalę smulkiau: nuo 0 iki 30 - ryški trumpalaikė orientacija, nuo 31 iki 50 - vidutinė trumpalaikė orientacija, nuo 51 iki 70 -vidutinė ilgalaikė orientacija, daugiau kaip 70 - ryški ilgalaikė orientacija.

G. Hofstede (2001) pasinaudodamas Kinų mokslininkų sudarytu klausimynu ir atlikęs papildomą tarptautinį tyrimą tarp 23 užsienio šalių studentų nustatė penktąją dimensiją,

vadinamą *Ilgalaikių tikslų orientacija*. Ši teorija, iš tiesų, kilo iš šios teorijos pradininko kinų filosofo Konfucijaus (500 m. pr. Kr.) mokymų, kurie dar buvo vadinami Konfuciniu Dinamizmu. Tačiau jie atrado vietą ir šiuolaikinėje visuomenėje. Šios dimencijos atsiradimą sąlygojo neįtikėtina Pietryčių Azijos ekonomikos sėkmė, kurios pasekoje buvo atkreiptas dėmesys į šių šalių specifiškumą. Analizuojant Rytų Azijos šalių ekonominę augimo sėkmę, paaiškėjo, kad šis efektas gautas kaip Rytų Azijos antrepreneriško pasekmė. Šis regionas turi ilgalaikę orientaciją. Jam būdingas taupumas, susilaikymas ir atkaklumas [žr. 10 lentelę]. Tradicijų laikymasis po Antrojo pasaulinio karo įgavo daugiau socialinio ritualo statusą ir labiau orientuotas į geras manieras. Tradicijos šiuo metu Rytų Azijoje yra dinamiškos ir kinta tolygiai kintant aplinkos sąlygoms.

Tikslų orientacijos rodiklis parodo ar visuomenėje vyrauja atsidavimas tradicijoms.

Ilgalaikis tikslų orientacijos rodiklis parodo, ar visuomenė yra linkusi vadovautis ilgalaikiais įsipareigojimais ir pagarba tradicijoms. Kur vyrauja stipri darbo etika ir manymas, jog atlygis už sunkų darbą ateityje bus atlygintas su kaupu. Tačiau verslas tokioje visuomenėje vystosi gana sunkiai.

Trumpalaikis tikslų orientacijos rodiklis parodo, jog visuomenė nėra linkusi remti ilgalaikės strategijos, t.y. ji nėra suvaržyta jokiais įsipareigojimais ateityje ir gali bet kuriuo momentu priimti visuomenės pokyčius.

10 lentelė. Esminiai trumpalaikės ir ilgalaikės orientacijos kultūrų skirtumai

<i>Trumpalaikė orientacija</i>	<i>Ilgalaikė orientacija</i>
Tradicijų gerbimas	Tradicijų adaptavimas modernioms sąlygoms
Taupoma nedaug, mažos investavimo galimybės	Taupoma, pinigai investuojami
Siekiama greitų rezultatų	Orientacija į ilgalaikius tikslus
Socialinė atsakomybė	Atkaklumas, ištvermingumas
<i>Valstybės:</i> JAV, Vakarų Afrikos šalys, Rusija ir kt.	<i>Valstybės:</i> Japonija, Hong Kongas, Kinija, Vokietija ir kt.

Pasak G. Hofstede ilgalaikė orientacija apibūdina organizacijos polinkį į taupumą, atkaklumą, ištvermingumą, toleruojamas rezultatų laukimas, stengiamasi investuoti į ateitį. Tuo tarpu trumpalaikės orientacijos organizacijose akcentuojama pagarba tradicijoms, socialinei atsakomybei, pastebimos mažos investavimo galimybės. Trumpalaikės orientacijos organizacijos orientuojasi į praeitį ir dabartį, siekia greitų rezultatų [žr. 10 lentelę].

Ilgalaikę-trumpalaikę orientaciją apibūdina klausimai (9, 10, 11, 12) apie gyvenimo veiksmų - apibrėžtumo, pastovumo, taupumo, atkaklumo bei užsispyrimo - svarbą [žr. 11 lentelę].

11 lentelė. ILG kultūrinę charakteristiką nagrinėjantys klausimai

Klausimas	Atsakymų variantai	Informacija
1. Nurodykite šio veiksnio svarbą Jūsų gyvenime.	Asmeninio gyvenimo apibrėžtumas, pastovumas: 1. Ypač svarbu 2. Labai svarbu 3. Gana svarbu 4. Mažai svarbu 5. Nesvarbu	Informacija leis nustatyti gyvenimo apibrėžtumo ir pastovumo svarbą respondento gyvenime.
2. Nurodykite šio veiksnio svarbą Jūsų gyvenime.	Taupumas: 1. Ypač svarbu 2. Labai svarbu 3. Gana svarbu 4. Mažai svarbu 5. Nesvarbu	Informacija leis nustatyti respondentų nuomonę apie taupumą kaip vertybę.
3. Nurodykite šio veiksnio svarbą Jūsų gyvenime.	Atkaklumas, užsispyrimas: 1. Ypač svarbu 2. Labai svarbu 3. Gana svarbu 4. Mažai svarbu 5. Nesvarbu	Informacija leis nustatyti ar respondentams būdingas atkaklumas ir užsispyrimas.
4. Nurodykite šio veiksnio svarbą Jūsų gyvenime	Tradicijų gerbimas: 1. Ypač svarbu 2. Labai svarbu 3. Gana svarbu 4. Mažai svarbu 5. Nesvarbu	Informacija leis nustatyti respondentų nuomonę apie tradicijų gerbimo svarbą.

2. 3. F. Trompenaars kultūriniai skirtumų veiksniai ir jų sąsaja su G. Hofstede kultūrinėmis dimensijomis

Žymiausias šių dienų kultūrinių skirtumų specialistas F. Trompenaars, kuris kultūrą traktuoja, kaip svogūną susidedantį iš daugybės sluoksnių. Jis teigia, jog galima išskirti tris pagrindinius kultūros sluoksnius. Pirmasis - tai matoma ir apčiuopiama kultūros dalis (elgesys, apranga, maitinimosi įpročiai, įmonėje - organizacinė struktūra ir kt.); antrasis - tai vertybės ir nustatytos normos („gera ir bloga“, „teisinga ir neteisinga“) vyraujančios tiek pačioje organizacijoje, tiek tarp tam tikrų grupių žmonių, kuriomis vadovaujamosi kasdieniniame gyvenime; trečiasis - apima nematomas pagrindines prielaidas, kuriomis vadovaujantis žmonių grupės sprendžia iškilusias kasdienio gyvenimo problemas. F. Trompenaars trečiąjį sluoksnį vadina esminiu kultūros suvokimo sluoksniu, t.y. tik suvokus, kodėl skirtingose kultūrose žmogus tam tikroje situacijoje elgiasi vienaip, ar kitaip, bus galima sėkmingai bendrauti su kitomis kultūromis.

Pats konsultacinės įmonės „Trompenaars Hampden-Turner“ įkūrėjas, gausybės tarptautinės vadybos knygų autorius, tarptautinių organizacijų valdymo ekspertas- patarėjas F. Trompenaars, gimęs Olandijoje ir užaugęs su prancūzų kilmės motina, puikiai suvokia kultūrinių skirtumų neigiamą įtaką verslui, su kuria kasdien susiduria kiekvienas tarptautinės organizacijos vadovas. Jo manymu, neužtenka sukaupti informaciją apie vieną, ar kitą kultūrą, svarbiausia yra gebėjimas ją suprasti.

F. Trompenaars išskiria tris pagrindinius *kultūrų analizės* žingsnius: pripažinimo (suvokimas, jog vyrauja kitos kultūros), pagarbos (supratimas, jog nėra „blogų“ ar „gerų“ kultūrų, jos tiesiog skirtingos) ir prisitaikymo (prisiderinimas prie kultūrinių skirtumų, o ne jų identifikavimas). Įdomiausia, tai jog kultūriniai skirtumai, anot F. Trompenaars, gali netgi užtikrinti sėkmę verslui. Galima teigti, kad organizacijos vadovai, kurie praktikuoja, taip vadinamą *tarpkultūrinę vadybą*: suvokdami kultūrinius skirtumus, juos pritaikydami organizacijos valdyme, dirbdami vienoje aplinkoje ar net bendroje komandoje su žmonėmis iš skirtingų šalių, megzdami tarpusavio santykius, vesdami derybas, bendraudami ir susitaikydami su kultūriniais skirtumais, įgalina organizaciją veikti pasauliniame versle ir užtikrina savo organizacijai aukštą konkurencingumo lygį tarptautinėje arenoje.

F. Trompenaars savo veikloje vadovavosi idėja, kad kultūra lemia visas individų gyvenimo sritis. Savo tyrinėjimus jis pradėjo įkvėptas G. Hofstede, H. Ozbekhan ir R. L. Ackoff darbų.

F. Trompenaars analizuodamas kapitalizmo sistemų kultūrinę įvairovę, konceptualiai rėmėsi Parsons ir Shils kultūrinėmis charakteristikomis ir jas papildė. Jis sukūrė kultūrinių skirtumų analizės modelį, kurį pavadino „Septynios kultūros modelio dimensijos“ ir kartu su Ch. Hampden-Turner parašė daugybę darbų apie kultūrinius skirtumus, kurių žymiausias „Septynios kapitalizmo kultūros“. Fons Trompenaars teigia, kad kultūrinių skirtumų derinimas suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą tarptautinėje rinkoje. Mokslininkas pažymi, kad reikalinga suvokti ne tik tarpusavio santykių, komandinio darbo, valdymo esmę, tačiau ir stengtis suprasti atskirų šalių vertinamas skirtingas kultūros vertybes.⁵⁵

Nustatant kultūrinės aplinkos veiksnių galimybes būtina paminėti ir kitą F. Trompenaars taikomą tyrimo metodą. Jis remiasi septyniomis *dimensijomis (Dilemas)*, turinčiomis du skirtingus polius, kurios jo manymu tiksliau apibrėžia šalių kultūrinius skirtumus:

1. Universalizmas prieš ypatingą prisirišimą (partikuliarizmą). Universalizmas taikomas ten, kur žmonės tiki, jog tai kas teisinga ir gera, gali būti išsakyta, parodyta ir panaudota visais gyvenimo atvejais. Tuo tarpu ypatingo prisirišimo (partikuliarizmo) kultūrose - ypatingos, unikalios aplinkybės ir santykiai yra svarbesni nei abstrakčios tiesos ir taisyklės [žr.12 lentelę].

⁵⁵ Trompenaars F., Wooliams P. Business Across Cultures. Chichester : Capstone, 2003.

12 lentelė. Esminiai universalizmo ir ypatingo prisirišimo kultūrų skirtumai

<i>Universalizmas</i>	<i>Ypatingas prisirišimas (partikuliarizmas)</i>
Absoliučių taisyklių paieška	Išimčių paieška
Daugiau akcentuojamos taisyklės	Daugiau akcentuojamos santykiai
Noriai sudaromi teisiniai kontraktai	Noriai sudaromi teisinių kontraktų modifikacijos
Patikimas žmogus, kuris gerbia kontrakto sąlygas ir laikosi savo žodžio	Patikimas žmogus, kuris gerbia besikeičiančias sąlygas.
Tėra tik viena tiesa ir realybė, dėl kurios susitarta	Egzistuoja kelios perspektyvos
Sandėris yra sandėris	Sandėris priklauso nuo plėtojamų santykių
<i>Valstybės:</i> JAV, Australija, Vokietija, Švedija, Didžioji Britanija, Čekija, Italija, Belgija ir kt.	<i>Valstybės:</i> NVS, Kinija, Hong Kongas, Japonija, Ispanija ir kt.

2. Individualumas prieš kolektyvizmą. Individualizmo dimensija pirmenybę teikia žmogui kaip individui, kuris pats priima sprendimus, atsakomybę bei rezultatus. Tuo tarpu kolektyvizme iškeliamą grupės nuomonė, jų sprendimai. Rezultatai taip pat priskiriami grupei, o ne jos lyderiui.

13 lentelė. Esminiai individualizmo ir kolektyvizmo kultūrų skirtumai

<i>Individualizmas</i>	<i>Kolektyvizmas</i>
Dažniau naudojamas „AŠ“	Dažniau naudojamas „MES“
Derybų metu atstovas sprendimus priima vietoje	Derybų metu sprendimus atstovas gražina persvarstyti organizacijai
Žmonės tobulumą pasiekia vieni ir imasi asmeninės atsakomybės	Žmonės tobulumą pasiekia grupėse ir imasi bendros atsakomybės
Rezultatas - asmeninis pasiekimas	Rezultatas - grupės pasiekimas
<i>Valstybės:</i> Australija, JAV, Čekija, NVS, Didžioji Britanija, Švedija, Ispanija ir kt.	<i>Valstybės:</i> Tailandas, Prancūzija, Italija, Hong Kongas, Japonija, Prancūzija, Kinija, Vokietija ir kt.

3. Analizė prieš integralumą. Šios organizacijos kultūros dimensijos parodo organizacijos požiūrį į daiktą ar reiškinį, jo supratimą. Analizė leidžia daiktą ar reiškinį išskaidyti į atskiras smulkias dalis ir tik taip suvokti jo esmę. Tuo tarpu integralumas siekia suvokti viską kaip vientisą reiškinį. Organizacijose, kuriose būdinga analizė, darbas labiau specializuotas - kiekvienas išmano, dirba ir atsako už siaurą darbo sritį.

Valstybės, kurioms būdinga analizės dimensija: Didžioji Britanija, JAV, Prancūzija, Olandija, Belgija, Čekija, Vokietija, Italija ir kt. Valstybės, kurioms būdingas integralumo dimensija: Kinija, Ispanija, Hong Kongas, Singapūras, Švedija, NVS, Japonija, Meksika ir kt.

4. Į vidų orientuoti santykiai prieš į išorę orientuotus santykius. Į vidų orientuoti santykiai pažymi idėjų sprendimų priėmimui generavimą organizacijos viduje. Šios kultūros atstovai pripažįsta, kad mąstymas yra galingas įrankis ir jį taiko organizacijos tikslams pasiekti. Organizacijos gerovė priklauso nuo jos darbuotojų.

Į išorę orientuotų santykių kultūros organizacijų darbuotojai pripažįsta gyvenantys „realiame pasaulyje“, kuris yra pagrindinis informacijos šaltinis priimant sprendimus. Organizacija yra aplinkos dalis orientuota į partnerius bei vartotojus ir viena egzistuoti negali.

5. Statusas per pasiekimą prieš statusą per priskyrimą. Ši kultūros dimensija parodo, kaip visuomenėje apibrėžiamas statusas ir valdžia. Pasiekimo statusas parodo kaip individas vertinamas pagal savo pasiekimus, atliktus darbus. Čia svarbiausia jau atliktos užduotys. Tuo tarpu priskyrimo statusas atskleidžia kokių pasiekimų tikimasi iš žmogaus turinčio tam tikrą kvalifikaciją. Tai lemia amžiaus, lyties ar išsilavinimo faktoriai.

Statusas per pasiekimą išryškėja Australijoje, JAV, Didžiojoje Britanijoje, Vokietijoje, Tailande, Belgijoje, Prancūzijoje, Italijoje ir kt. Statusas per paskyrimą būdingas Venesuelai, Indonezijai, Kinijai, NVS, Čekijai, Japonijai, Ispanijai ir kt.

6. Lygybė prieš hierarchiją. Lygybės kultūros organizacijoje visi jos nariai laikomi lygiais. Kiekvienas organizacijos darbuotojas vienodomis teisėmis dalyvauja užduočių vykdyme arba projektų įgyvendinime. Dažnai projektus įgyvendina grupės, kurių galutinis rezultatas yra bendras ir kiekvieno nario indėlis nėra aiškus. Tuo tarpu hierarchijos kultūros organizacijose ryškus darbuotojų skirstymas pagal jų rangus. Pastebima darbų ir atsakomybės pasiskirstymo pagal rangus grandinė - vadovas perduoda organizacijos tikslus savo pavaldiniams.

7. Linijinė kultūra prieš sinchronizuotą kultūrą. Linijinės kultūros dalyvis suvokia įvykius kaip atskirus vienetus, kurie tam tikra tvarka vyksta vienas po kito. Stengiamasi atlikti juo daugiau veiksmų per trumpesnę laiką. Sinchronizuotoje kultūroje veiksmai vyksta paraleliai vienu metu ir šiam procesui valdyti reikalingas tinkamai paruoštas, geras veiklos koordinavimo planas.

Aukščiau pristatytose G. Hofstede ir F. Trompenaars kultūrinėse charakteristikose galima rasti panašumų: akcentuojamos tos pačios vertybės, todėl šių charakteristikų sugretinimas pateiktas 14 lentelėje, kurioje išskirti pagrindiniai panašumai. Sudarant lentelę vadovautasi G. Jucevičiaus daktaro disertacija.⁵⁶

⁵⁶ Jucevičius G. Integruotas požiūris į vadybos modelius ekonominės transformacijos sąlygomis kultūrinių ir institucinių veiksnių aspektu [Rankraštis]: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)/ Giedrius Jucevičius; Kauno technologijos universitetas. - Kaunas, 2004. P.32.

14 lentelė. G. Hofstede ir F. Trompenaars kultūrinių charakteristikų sąsaja

<i>G. Hofstede kultūrinės charakteristikos</i>	<i>F. Trompenaars kultūrinės charakteristikos</i>	<i>1.1.1.1 Panašumai</i>
Jėgos distancija Individualizmas–kolektyvizmas	Lygybė–hierarchija Statusas per pasiekimą –statusas per paskyrimą; Analizė–integralumas; Universalizmas–ypatingas prisirišimas.	Darbuotojų skirstymas pagal rangus, organizacijos narių lygiateisiškumas Asmeninio ir profesinio gyvenimo atskyrimas, asmeninės ar grupinės nuomonės toleravimas, rezultatų pasiekimas ir atsakomybė (individualus arba kolektyvinis)
Vyriškumas–moteriškumas	Į išorę orientuoti santykiai – į vidų orientuoti santykiai; Statusas per pasiekimą –statusas per paskyrimą; Universalizmas–ypatingas prisirišimas.	Asmeninių ir profesinių tikslų svarba, akcentas į pasiekimą arba gyvenimo kokybę, taisyklių ir išimčių traktavimas.
Neapibrėžtumo vengimas	Universalizmas–ypatingas prisirišimas; Į išorę orientuoti santykiai – į vidų orientuoti santykiai	Taisyklių ir išimčių priėmimas, neįprastų situacijų kontroliavimas, perspektyvų vertinimas
Ilgalaikė–trumpalaikė orientacija	Linijinė kultūra – sinchronizuota kultūra	Požiūris į laiką ir jame vykstančius procesus

Šaltinis: G. Jucevičiaus daktaro disertacija 2004, P. 32

Gautus F. Trompenaars ir G. Hofstede kultūrinių charakteristikų panašumus galima susieti su W. G. Ouchi kultūros modeliu. Kultūrinių nuostatų analizė ir konkretaus organizacijos modelio radimas ir realizavimas turi įtakos organizacijos elgsenos kokybei, kuri tiesiogiai susijusi su jos nariais. Todėl svarbu pristatyti organizacijos modelį kultūros aspektu.

2. 4. W.G. Ouchi organizacijos kultūros modelis

Mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę organizacijos kultūrų modelių.

Organizacijų kultūros problemų nagrinėjimą stimuliuavo japonų organizacijų patirtis, nes šios šalies organizacijose, kultūra nuo seno vertinama kaip vienas iš svarbiausių organizacijos atributų. Seniai žinoma, kad japonų organizacijose ypatingas dėmesys skiriamas žmoniškųjų išteklių valdymui.

Japonų ir amerikiečių kultūrų skirtumų tyrinėtojas Aoki remdamasis savo tyrimais išskyrė tradicinių japonų ir amerikiečių organizacijų kultūrinius modelius ir pagrindė jų charakteristikas. 1980 metais plėtodamas kultūrų tyrimus, W.G. Ouchi išvystė Aoki tyrimų teoriją, sukūrė

modernų japonų kompanijos ir naują amerikiečių organizacijos modelius, kuriuos apjungdamas išskyrė Z organizacijos tipą.⁵⁷

W. G. Ouchi modelio pagrindą sudaro trijų tipų kompanijų (tipiškos JAV, tipiškos japonų ir JAV Z tipo kompanijos) organizacijos kultūra. Mokslininkas išskyrė 7 pagrindinius kriterijus, pagal kuriuos galima palyginti išskirtus organizacijos tipus [žr.15 lentelę]. Autorius stengėsi įrodyti, kad tipišku japonų organizacijų ir JAV Z tipo organizacijų kultūros labai skiriasi nuo tipišku JAV tipo organizacijų. Šie skirtumai paaiškina daugelio japonų firmų ir JAV Z tipo organizacijų sėkmę.

Mokslininkas teigia, kad japonų ir Z tipo organizacijų kultūros padeda pasiekti didesnę veiklos efektyvumą nei tipišku JAV tipo organizacijų.

15 lentelė. W.G. Ouchi organizacijos kultūros modelis

<i>Kultūrinės vertybės</i>	<i>Japonijos kompanijos</i>	<i>JAV Z kompanijos</i>	<i>Tipinės JAV kompanijos</i>
1. Įsipareigojimas darbuotojams	Visam gyvenimui	Ilgalaikis	Trumpalaikis
2. Darbo įvertinimo sistema	Lėta pagal kokybę	Lėta pagal kokybę	Greita pagal kiekybę
3. Karjera	Labai plačios galimybės	Pakankamai plačios galimybės	Siaura ir specializuota
4. Kontrolė	Numanoma ir neformali	Numanoma ir neformali	Tiksli ir formali
5. Sprendimų priėmimas	Grupinis, konsensuso būdu	Grupinis, konsensuso būdu	Individualus
6. Atsakomybė	Grupinė	Individuali	Individuali
7. Dėmesys žmonėms	Visapusiškas	Visapusiškas	Nedidelis

Šaltinis: Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena*. - KTU, 1996. P. 65

W.G. Ouchi organizacijos kultūros modelio *kultūrinių vertybių* samprata:

1. Įsipareigojimas darbuotojams. Pagal W.G. Ouchi tipiškos japonų ir JAV Z tipo organizacijoms būdinga bendra vertybė - darbuotojų išlaikymas. Todėl darbuotojai atleidžiami tik būtiniausiu atveju. JAV Z tipo kompanijose akcentuojamas įdarbinimas visam laikui, o Japonijos tipo - visam gyvenimui, nes vyrauja požiūris į organizaciją kaip vidinę darbo jėgos rinką. Tai lemia samdos iki pensijos ideologija, kuri sąlygoja didelį dėmesį darbuotojų tobulinimui ir parinkimui pagal savo pačios standartus. Šis procesas sukuria realias prielaidas darbuotojui sutapatinti save su organizacija, jos reikmėmis, lūkesčiais ir problemomis.

Tuo tarpu tipinės JAV kompanijos neturi tokių plačių įsipareigojimų organizacijos nariams.

⁵⁷ Gatley S, Lesiem R., Altman Y. *Comparative management: a transcultural odyssey*. England, 1996. P.66

2. Darbo įvertinimo sistema. W.G. Ouchi pastebėjo, kad japonų ir JAV Z tipo kompanijose manoma, jog norint tinkamai įvertinti darbuotojus, reikia daug laiko (iki 10 metų). Tam naudojama kokybinė ir kiekybinė informacija apie darbuotojų veiklą. Tipiškose JAV kompanijose įvertinimas gali būti atliktas greitai, t. y. kiekybiškai.

3. Karjeros galimybės. Japonijoje ši vertybė veda į labai dideles karjeros galimybes, darbuotojas tampa labai specifinių šiai organizacijai reikalingų žinių ir sugebėjimų profesionalu, kas suvaržo jo galimybes keisti organizaciją. Karjeros galimybės JAV Z tipo kompanijose yra pakankamai plačios. Tuo tarpu tipiškose JAV kompanijose karjeros galimybės gana siauros ir specializuotos.

4. Kontrolė. Visos organizacijos vykdo tam tikro lygio kontrolę. JAV Z tipo kompanijose manoma, kad kontrolę galima vykdyti neformaliais ir tiesioginiais mechanizmais. Vienas galingiausių tokių mechanizmų yra organizacijos kultūra. Tipiškose JAV kompanijose manoma, kad vadovautis reikia konkrečiais nurodymais, pareigybių aprašymu ir taisyklėmis bei procedūromis.

5. Sprendimų priėmimas. Japonijos ir JAV Z tipo kompanijos laikosi tvirtos organizacijos kultūros nuostatos, kad sprendimų priėmimas vyks grupėse ir bus pagrįstas visapusišku pasidalijimu informacija bei konsensuso principu. Daugelis JAV tipišku kompanijų taiko individualų sprendimų priėmimo būdą.

6. Atsakomybė. W.G. Ouchi parodė, kad Japonijoje remiama kolektyvinė atsakomybė, t. y. visa grupė atsakinga už sprendimus. JAV Z tipo ir JAV tipiškose kompanijose tikimasi, kad konkretūs asmenys prisiims atsakomybę už sprendimus. Individualios atsakomybės siejimas su individualiu sprendimų priėmimu (tipiškose JAV kompanijose) atrodo logiškas. Jei konkretūs žmonės priima sprendimus, logiška, kad jie bus atsakingi už juos. Panaši situacija Japonijos kompanijose: grupinis sprendimų priėmimas ir grupinė atsakomybė. Tačiau JAV Z tipo ir JAV tipiškose kompanijose grupinį sprendimų priėmimą derina su asmenine atsakomybe. Tai priklauso, pasak W.G. Ouchi nuo lėto kokybinio darbo vertinimo sistemos.

7. Dėmesys žmonėms. Japonijos ir JAV Z tipo kompanijose dominuojanti vertybė yra visapusiškas dėmesys žmonėms. Tai apima rūpinimąsi to asmens gyvenimu namuose, jo hobi, asmeniniais įsitikinimais, viltimis ir baimėmis. Tipiškose JAV kompanijose dėmesys žmonėms yra siauras ir koncentruotas tik į darbo vietą.

2. 5. G. Hofstede ir F. Trompenaars kultūrinių dimensijų projekcija į W.G. Ouchi organizacijos kultūros modelį

G. Hofstede ir F. Trompenaars kultūrinių dimensijų projekcijai į W.G. Ouchi organizacijos kultūros modelį remtasi tomis kultūrinėmis charakteristikomis, kurios savo bruožais tiksliausiai atskleidžia W.G. Ouchi organizacijos kultūros modelio kriterijus [žr.16 lentelę].

16 lentelė. G. Hofstede ir F. Trompenaars kultūrinių dimensijų projekcija į W.G.Ouchi organizacijos kultūros modelį

<i>Kultūrinės vertybės</i>	<i>Japonijos kompanijos</i>	<i>JAV Z kompanijos</i>	<i>Tipinės JAV kompanijos</i>
<i>Kultūrinės dimensijos</i>			
1. Įsipareigojimas darbuotojams	<i>Visam gyvenimui</i>	<i>Ilgalaikis</i>	<i>Trumpalaikis</i>
IDV	Kolektyvizmas	Vidutinis individualizmas	Individualizmas
ILG	Ilgalaikė orientacija	Vidutinė ilgalaikė orientacija	Trumpalaikė orientacija
Statusas per pasiekimą – statusas per paskyrimą	Statusas per paskyrimą	Statusas per paskyrimą	Statusas per pasiekimą
Universalizmas – ypatingas prisirišimas	Ypatingas prisirišimas	Prisirišimas	Universalizmas
2. Darbo įvertinimo sistema	<i>Lėta pagal kokybę</i>	<i>Lėta pagal kokybę</i>	<i>Greita pagal kiekybę</i>
ILG	Ilgalaikė orientacija	Vidutinė ilgalaikė orientacija	Trumpalaikė orientacija
Statusas per pasiekimą – statusas per paskyrimą	Statusas per paskyrimą	Statusas per paskyrimą	Statusas per pasiekimą
3. Karjera	<i>Labai plačios galimybės</i>	<i>Pakankamai plačios galimybės</i>	<i>Siaura ir specializuota</i>
IDV	Kolektyvizmas	Vidutinis individualizmas	Individualizmas
ILG	Ilgalaikė orientacija	Vidutinė ilgalaikė orientacija	Trumpalaikė orientacija
Statusas per pasiekimą – statusas per paskyrimą	Statusas per paskyrimą	Statusas per paskyrimą	Statusas per pasiekimą
Lygybė - hierarchija	Lygybė	Lygybė	Hierarchija
4. Kontrolė	<i>Numanoma ir neformali</i>	<i>Numanoma ir neformali</i>	<i>Tiksli ir formali</i>
JGD	Maža jėgos distancija	Maža jėgos distancija	Didelė jėgos distancija
Lygybė - hierarchija	Lygybė	Lygybė	Hierarchija
5. Sprendimų priėmimas	<i>Grupinis, konsensuso būdu</i>	<i>Grupinis, konsensuso būdu</i>	<i>Individualus</i>
JGD	Maža jėgos distancija	Maža jėgos distancija	Didelė jėgos distancija
IDV	Kolektyvizmas	Kolektyvizmas	Individualizmas
Individualumas - kolektyvizmas	Kolektyvizmas	Kolektyvizmas	Individualumas
Analizė - integralumas	Integralumas	Integralumas	Analizė
6. Atsakomybė	<i>Grupinė</i>	<i>Individuali</i>	<i>Individuali</i>
IDV	Kolektyvizmas	Individualizmas	Individualizmas
NVG	Didelis neapibrėžtumo vengimas	Mažas neapibrėžtumo vengimas	Mažas neapibrėžtumo vengimas
Analizė - integralumas	Integralumas	Integralumas	Analizė
Lygybė - hierarchija	Lygybė	Lygybė	Hierarchija
7. Dėmesys žmonėms	<i>Visapusiškas</i>	<i>Visapusiškas</i>	<i>Nedidelis</i>
IDV	Kolektyvizmas	Kolektyvizmas	Individualizmas

Individualizmas - kolektyvizmas	Kolektyvizmas	Kolektyvizmas	Individualizmas
Lygybė - hierarchija	Lygybė	Lygybė	Hierarchija

Šaltinis: W.G. Ouchi modelis; P.Jucevičienė, 1996; G. Hofstede kultūrinės charakteristikos, 2001; F. Trompenaars kultūrinės charakteristikos, 1993.

3. ORGANIZACIJOS „NATŪRALIOS MEDICINOS CENTRAS“ KULTŪROS TYRIMAS

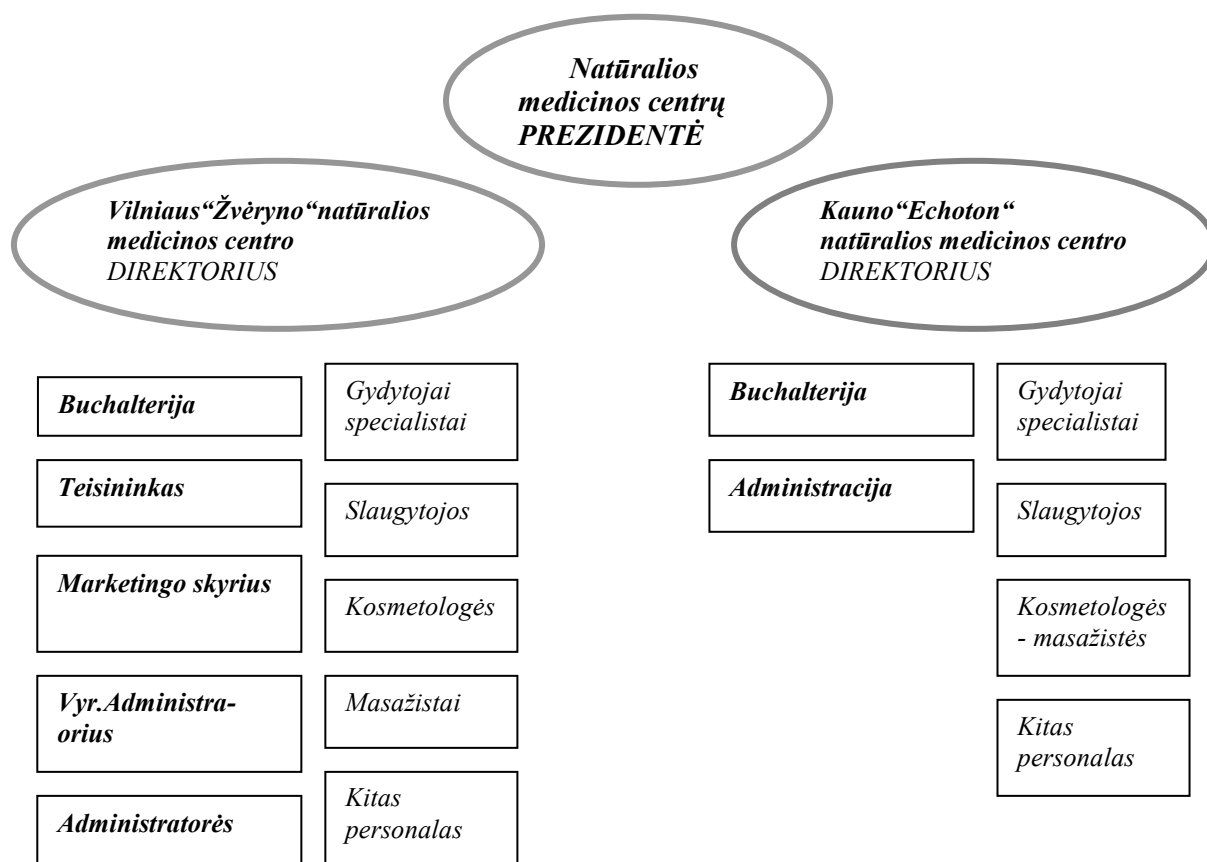
G. Hofstede suformuotos kultūrinės dimensijos nusako kokia gali būti kultūrinių veiksmų įtaka organizacijai atitinkamai modeliuojant organizacijos strategiją. Būtent G. Hofstede kultūrinės dimensijos padeda apibrėžti nacionalines kultūras, darbuotojų elgseną, vadybos modelius. G. Hofstede nustatė, jog įvairių kultūrų atstovai gali turėti bendras vertybes, tačiau gali teikti joms skirtingus prioritetus.

3.1. Tiriamos organizacijos charakteristika

Organizacija „Natūralios medicinos centras“ 8 metai sėkmingai dirbanti netradicinės medicinos paslaugas teikianti organizacija. Ją sudaro du centrai Vilniuje ir Kaune. Didesnę dalį darbuotojų sudaro medicininį išsilavinimą turintys darbuotojai.

Organizacijos „Natūralios medicinos centras“ specialistų misija - išmokinti žmogų gyventi taip, kad jis sugebėtų atpažinti pavojaus signalus, laiku susirūpintų sveikata ir per kūno bei dvasios švarą siektų harmoningo sutarimo su aplinka.

Bendrą organizacijos struktūrą galima matyti iš pateiktos struktūrinės schemos [žr.2 pav].



2 pav. Organizacijos „Natūralios medicinos centras“ struktūra

3.2. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Tyrimo tikslas - nustatyti tiriamos organizacijos akcentuojamas vertybes ir įvertinti kultūrinių grupių panašumus ir skirtumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti tiriamos organizacijos darbuotojų vertinamą galios distanciją kaip kultūrinę organizacijos charakteristiką.
2. Nustatyti tiriamos organizacijos darbuotojų vertinamą individualizmą-kolektyvizmą kaip kultūrinę organizacijos charakteristiką.
3. Nustatyti tiriamos organizacijos darbuotojų vertinamą vyriškumą-moteriškumą kaip kultūrinę organizacijos charakteristiką.
4. Nustatyti tiriamos organizacijos darbuotojų vertinamą neapibrėžtumo vengimą kaip kultūrinę organizacijos charakteristiką.
5. Nustatyti tiriamos organizacijos darbuotojų vertinamą ilgalaikę orientaciją kaip kultūrinę organizacijos charakteristiką.
6. Nustatyti, ar siejasi tarpusavyje tirtos organizacijos kultūrinės charakteristikos: galios distancija, individualizmas-kolektyvizmas, vyriškumas-moteriškumas, neapibrėžtumo vengimas, ilgalaikė orientacija.
7. Nustatyti organizacijos kultūrinių charakteristikų sąsajas skirtingose socialinėse demografinėse grupėse.

Tyrimo hipotezės:

1. Tiriamos organizacijos darbuotojų kultūrinių charakteristikų išreikštumas skirtingas įvairiose demografinėse grupėse.
2. Tiriamos organizacijos kultūrinės charakteristikos siejasi tarpusavyje.

3.3. Tyrimo organizavimas ir atlikimas

Tyrimui pasirinkta organizacija „Natūralios medicinos centras“, kurią sudaro du filialai: Vilniaus mieste „Žvėrynas“ ir Kauno mieste „Echoton“. Tyrimui atlikti adaptuota G. Hofstede anketa.⁵⁸ Atsakymai į šios anketos klausimus leis išsamiau įvertinti organizacijoje vykstančius reiškinius, darbuotojų tarpusavio santykius, esančią kontrolę, vyraujančias vertybes.

⁵⁸ Hofstede Geert H. Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations, 2001.

Tyrimo tema buvo suderinta su organizacijos vadovu, kuris palankiai įvertino šį projektą ir pripažino tyrimo svarbą organizacijos vadybos tobulinimui. Respondentai buvo supažindinti su konfidencialumu bei žinojo, kad duomenys bus naudojami apibendrintai. Tyrimas buvo atliekamas nuo 2007 m. birželio 15d. d. iki rugpjūčio 15 d.

Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta SPSS (Statistical Package for Social Science) statistiniu paketu, versija 12.0.⁵⁹ Hipotezėms tikrinti buvo naudojami neparametriniai Mano-Vitnio kriterijus bei Spirmeno koreliacijos koeficientas.

3. 4. Tyrimo kontingentas, metodai, procedūra

Tyrimo kontingentą sudarė organizacijos „Natūralios medicinos centras“ darbuotojai. Viso organizacijoje dalyvavo 80 dirbančių žmonių : Vilniaus „Žvėryno“ - 55 ir Kauno „Echoton“- 25. Kadangi Vilniaus centre dirba didesnė dalis darbuotojų (55 darbuotojų), respondentams anketas patikėta išdalinti ir surinkti vyriausiajam administratoriui. Į anketos klausimus atsakė įvairių profesijų atstovai: prezidentė, direktoriai, buhalteriai, administratorės, gydytojai, slaugytojos bei kitas personalas. Darbuotojai noriai dalyvavo tyrime, atsisakiusiųjų pildyti anketas nebuvo.

Buvo apklausta 80 darbuotojų, kurių amžius pasiskirstė tarp 20 ir 60 metų.

Lentelėje pateikiama respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių [žr. 17 lentelę].

17 lentelė. Respondentų imtis pagal lytį ir amžių

<i>Kintamasis</i>	<i>Lytis</i>		<i>Iš viso</i>
	<i>Vyrai</i>	<i>Moterys</i>	
Respondentai	24 (30 %)	56 (70 %)	80 (100 %)
Amžius			
<i>mažiau negu 20</i>	2 (8,3 %)	1 (1,8 %)	3 (3,8 %)
<i>20-24</i>	1 (4,2 %)	0 (0 %)	1 (1,3 %)
<i>25-29</i>	3 (12,5 %)	7 (12,5 %)	10 (12,5 %)
<i>30-34</i>	2 (8,3 %)	9 (16,1 %)	11 (13,8 %)
35-39	12 (50,0 %)	14 (25,0 %)	26 (32,5 %)
40-49	2 (8,3 %)	19 (33,9 %)	21 (26,3 %)
<i>50-59</i>	2 (8,3 %)	5 (8,9 %)	7 (8,8 %)
<i>daugiau negu 60</i>	0 (0 %)	1 (1,8 %)	1 (1,3 %)

Kaip matyti 16 lentelėje, kad tarp respondentų didesnis skaičius yra moterų nei vyrų. Taip pat matyti, kad tiriamoje organizacijoje daugiausiai darbuotojų yra 35-39 metų amžiaus, tai

⁵⁹ Vaitkevičius R., Saudargienė A. Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. VDU leidykla. – Kaunas, 2006.

stebima ir atskirai vyrų grupėje. Tuo tarpu moterų grupėje didžiausią skaičių respondenčių sudaro moterys šiek tiek vyresnėje amžiaus grupėje – 40 - 49 metų amžiaus.

Kitose lentelėse pateikiama respondentų dabartinė bei prigimtinė tautybės.

18 lentelė. Respondentų imtis pagal dabartinę tautybę

<i>Lytis</i>		<i>Tautybė</i>			<i>Iš viso</i>
		Lietuvis/ -ė	Rusas/ -ė	Žydas/-ė	
<i>Vyrai</i>	Skaičius	20	3	1	24
	%	83,3%	12,5%	4,2%	100,0%
<i>Moterys</i>	Skaičius	49	4	1	54
	%	90,7%	7,4%	1,9%	100,0%
<i>Iš viso</i>	Skaičius	69	7	2	78
	%	88,5%	9,0%	2,6%	100,0%

18 lentelėje matyti, kad dauguma tyrime dalyvavusių respondentų yra lietuviai tiek vyrų, tiek moterų grupėse. Tačiau tyrime dalyvavo 7 asmenys rusų ir 2 žydų tautybės žmonės.

19 lentelė. Respondentų imtis pagal prigimtinę tautybę

<i>Lytis</i>		<i>Tautybė</i>				<i>Iš viso</i>
		Lietuvis/ -ė	Rusas/ -ė	Lenkas/-ė	Žydas/-ė	
<i>Vyrai</i>	Skaičius	20	3	0	1	24
	%	83,3%	12,5%	0,0%	4,2%	100,0%
<i>Moterys</i>	Skaičius	47	5	1	1	54
	%	87,0%	9,3%	1,9%	1,9%	100,0%
<i>Iš viso</i>	Skaičius	67	8	1	2	78
	%	85,9%	10,3%	1,3%	2,6%	100,0%

Daugumos respondentų dabartinė ir prigimtinė tautybės sutampa. Respondentai vyrai visi nurodė turintys tą pačią prigimtinę ir dabartinę tautybę, o moterų grupėje 2 moterys nurodė turinčios kitą prigimtinę tautybę.

Kitoje lentelėje pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.

20 lentelė. Respondentų imtis pagal išsilavinimą

<i>Lytis</i>		<i>Išsilavinimas</i>			<i>Iš viso</i>
		Nebaigtas vidurinis ir vidurinis	Spec. vidurinis ir aukštesnysis	Aukštasis	
<i>Vyrai</i>	Skaičius	0	9	15	24
	%	0,0%	37,5%	62,5%	100,0%
<i>Moterys</i>	Skaičius	4	17	35	56
	%	7,1%	30,4%	62,5%	100,0%
<i>Iš viso</i>	Skaičius	4	26	50	80
	%	5,0%	32,5%	62,5%	100,0%

20 lentelėje matyti, kad dauguma darbuotojų tiek vyrų, tiek moterų grupėse turi aukštąjį išsilavinimą. O mažiausia respondentų imtis turi nebaigtą vidurinį ar vidurinį išsilavinimą. Be to respondentai nurodė, kad vidutiniškai įvairių lygių mokyklose mokėsi – 16,10

$\pm 1,953$ metų, atitinkamai vyrai įvairių lygių mokyklose mokėsi – $16,29 \pm 1,334$ metų ir moterys – $16,02 \pm 2,170$ metų. Taigi vyrai respondentai įvairių lygių mokyklose mokėsi šiek tiek ilgiau nei moterys.

Kitoje lentelėje pateikiama, kokio pobūdžio yra respondentų turimas darbas.

21 lentelė. Respondentų turimo darbo pobūdis

<i>Turimo darbo pobūdis</i>	<i>Lytis</i>		<i>Iš viso</i>
	<i>Vyrai</i>	<i>Moterys</i>	
Šiuo metu mokamo darbo neturi	0 (0 %)	3 (5,5 %)	3 (3,8 %)
Aukštos kvalifikacijos nereikalaujantis rankų darbas	0 (0 %)	5 (9,1 %)	5 (6,4 %)
Bendrojo išsilavinimo reikalaujantis klerko, sekretoriaus darbas	2 (8,7 %)	9 (16,4 %)	11 (14,1 %)
Profesinį pasirengimą turinčio amatininko, techniko, slaugės ir pan. Darbas	7 (30,4 %)	13 (23,6 %)	20 (25,6 %)
Akademinę instituciją baigusio profesionalo (ne vadovo) darbas	9 (39,1 %)	19 (34,5 %)	28 (35,9 %)
Vadovo, turinčio vieną ar daugiau pavaldinių (ne vadovų) darbas	4 (17,4 %)	5 (9,1 %)	9 (11,5 %)
Vadovo, savo pavaldume turinčio vieną ar kelis vadovus, darbas	1 (4,3 %)	1 (1,8 %)	2 (2,6 %)

Dauguma respondentų nurodė, kad jų darbo pobūdis yra akademinę instituciją baigusio profesionalo (ne vadovo) darbas. Be to, tarp respondentų turimo darbo pobūdžio bei kiek metų mokėsi įvairių lygių mokyklose, buvo pastebėta, kad šie reiškiniai stipriai tarpusavyje statistiškai reikšmingai koreliuoja (koreliacijos koeficientas – 0,491, $p= 0,0001$). Taigi tie respondentai, kurie ilgiau mokėsi įvairių lygių mokyklose, užima aukštesnės kvalifikacijos pareigas darbe.

Tyrimo metodas. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas - anketavimas- tai dažniausiai taikomas būdas siekiant ištirti organizacijos kultūrą. Šio metodo populiarumą lemia tai, kas respondentai anketą gali pildyti jiems reikiamoje vietoje ir jiems patogiu laiku.

Organizacijos kultūrai tirti adaptuota G.Hofstede anketa, kurią sudarė 28 klausimai išdėstyti nuosekalia seka. Į anketos klausimus respondentai turėjo atsakyti raštu pažymėję vieną iš galimų penkių atsakymų, kuris labiausiai išreiškia jų nuomonę [žr. 2 priedas].

Anketą sudarė 28 klausimai, iš kurių nuo 1 iki 20 klausimai naudojami duomenims analizuoti, kultūrinėms dimensijoms skaičiuoti, o paskutiniai nuo 21 iki 28 klausimai suteikia bendro pobūdžio informacijos apie respondentus: amžių, lytį, išsimokslinimą, darbo pobūdį, tautybę.

- 1–20 anketos klausimai skirti respondento kultūrinėms nuostatomis išsiaiškinti. Atsakymai į šiuos klausimus buvo naudojami G. Hofstede sudarytose formulėse skaičiuojant kultūrinių charakteristikų reikšmes.
- Kiti 21–28 klausimai susiję su demografinė informacija (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo pobūdis, tautybė). Šie klausimai padeda daryti išvadas, kaip skirtingos lyties ar amžiaus žmonės reaguoja į skirtingus faktorius.

Pasak G. Hofstede kiekviena gauta charakteristika (jos absoliutus dydis) turi tam tikrą prasmę. Charakteristikų reikšmės daugiausiai būna nuo 0 iki 100. Tačiau išskirtiniais atvejais galimos ir mažesnės už 0 bei didesnės nei 100.

Remiantis G. Hofstede, kultūrinių charakteristikų reikšmės skaičiuojamos pirmiausia ieškant kiekvieno klausimo vidurkio. Tai atliekama sudėjus visus to atsakymo balus ir gautą sumą padalijus iš atsakiusių respondentų skaičiaus.

Kiekvienai iš penkių kultūrinių charakteristikų tenka po 4 anketos klausimus. Įstačius apskaičiuotą klausimo vidurkį į nustatytą formulę gauname charakteristikos reikšmes. Atitinkamų charakteristikų formulės pateikiamos prie originalaus G. Hofstede klausimyno:

$$\text{Galios distancija (JGD)} = -35 * V(03) + 35 * V(06) + 25 * V(14) - 20 * V(17) - 20$$

$$\text{Individualizmas/kolektyvizmas (IDV)} = -50 * V(01) + 30 * V(02) + 20 * V(04) - 25 * V(08) + 130$$

$$\text{Vyriškumas/moteriškumas (VYR)} = 60 * V(05) - 20 * V(07) + 20 * V(15) - 70 * V(20) + 100$$

$$\text{Neapibrėžtumo vengimas (NVG)} = 25 * V(13) - 20 * V(16) - 50 * V(18) - 15 * V(19) + 120$$

$$\text{Ilgalaikė/trumpalaikė tikslo orientacija (ILG)} = 45 * V(09) - 30 * V(10) - 35 * V(11) + 15 * V(12) + 67$$

Pateiktose formulėse simboliais V(n) žymimi apskaičiuoti atitinkamo klausimo (n) atsakymo vidurkiai. Formulėse nurodytų klausimų numeriai parodo kiekvienai dimensijai reikšmingus klausimus. Apskaičiuoti kultūrinės charakteristikos pagal nurodytas formules, buvo naudotasi sintaksiniu failu.

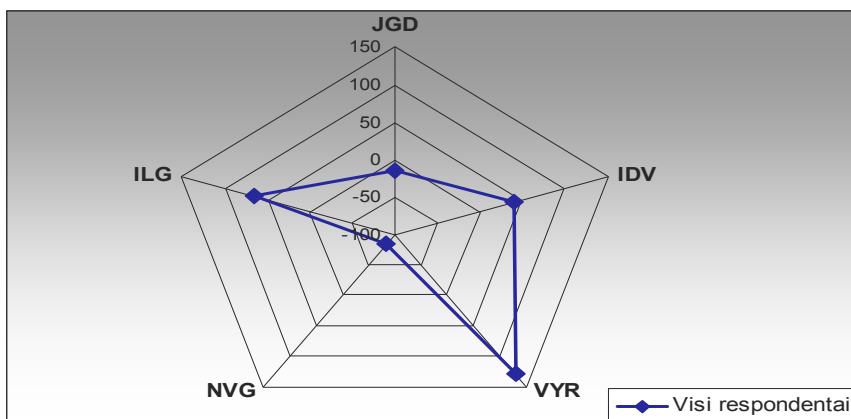
4. ORGANIZACIJOS „NATŪRALIOS MEDICINOS CENTRAS” TYRIMO REZULTATAI

Organizacijos „Natūralios medicinos centras“ kultūros analizė atlikta remiantis G. Hofstede penkiomis kultūrinėmis charakteristikomis: galios distancija, individualizmas-kolektyvizmas, vyriškumas-moteriškumas, neapibrėžtumo vengimas bei ilgalaikė orientacija. Gautų tyrimo rezultatų analizei atlikti naudota SPSS (Statistical Package for Social Science) statistinis paketas, versija 12.0. Hipotezėms tikrinti buvo naudojami neparametriniai Mano-Vitnio kriterijus bei Spirmeno koreliacijos koeficientas. Skaičiavimai atlikti naudojant *Microsoft Excel 2003* skaičiuoklę.

Atlikus tyrimą labai svarbu tęsti organizacijos kultūros tyrimus vadybiniu požiūriu.

4.1. Skirtingų kultūrinių charakteristikų svarba tirtoje organizacijoje

Kultūrinių charakteristikų svarba šioje konkrečioje organizacijoje pateikta kultūrinės matricos pavidalu [žr.3 pav].



3 pav. Organizacijos „Natūralios medicinos centras“ kultūrinių charakteristikų svarba

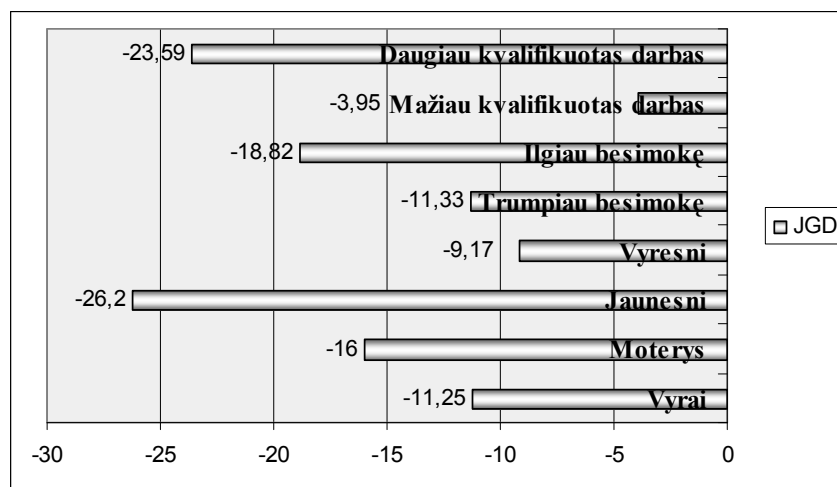
3 paveiksle matyti, kad organizacijoje labiausiai išreikštas vyriškumas, o mažiausiai neapibrėžtumo vengimas, mažai išreikšta ir galios distancija. Taip pat organizacija pasižymi vidutiniškai išreikšta ilgalaikė orientacija.

Tiriamoje organizacijoje buvo stebėta kultūrinių charakteristikų kitimai skirtingose socialinėse demografinėse grupėse, kadangi tiriant organizacijos kultūrą svarbu joje pastebėti ir subkultūras. Kultūrinių charakteristikų svarba skirtingose socialinėse-demografinėse grupėse pateikiama prieduose [žr. 1 priede].

Toliau kultūrinės charakteristikos bus nagrinėjamos atskirai.

4.1.1. Galios distancija (JGD)

4 paveiksle pateikiama galios distancijos kitimai skirtingose socialinėse-demografinėse grupėse.



4 pav. Galios distancijos (JGD) išreikštumas skirtingose socialinėse - demografinėse darbuotojų grupėse

4 paveiksle matyti, kad didžiausią galios distanciją nurodo darbuotojai, dirbantys mažiau kvalifikuotą darbą. Taigi užimantys žemesnes pareigas darbuotojai dažniau bijo prieštarauti savo vadovams, yra labiau priklausomi nuo vadovų. Tai atitinka G. Hofstede idėją, kad kuo mažiau kvalifikuotai profesinei grupei priklauso darbuotojas, tuo didesnė galios distancija jam būdinga. Tuo tarpu mažiausiai išreikšta jėgos distancija tarp jaunų darbuotojų, kurie atitinkamai atvirkščiai turi mažiausią poreikį priklausyti nuo vadovų, labiau linkę pokyčius įgyvendinti revoliuciškai.

22 lentelėje buvo stebėta, ar skirtingose socialinėse - demografinėse grupėse yra statistiškai reikšmingi galios distancijos vertinimo skirtumai.

22 lentelė. JGD vidurkio kitimai priklausomai nuo socialinių - demografinių kintamųjų

Socialiniai – demografiniai kintamieji		Galios distancija (JGD)	
		vidurkis± standartinis nuokrypis	P ⁶⁰
Lytis	Vyrų	-11,25 ± 51,229	0,709
	Moterys	-16,00 ± 47,164	
Amžius	Jaunesni	-26,20 ± 63,791	0,121
	Vyresni	-9,17 ± 38,421	

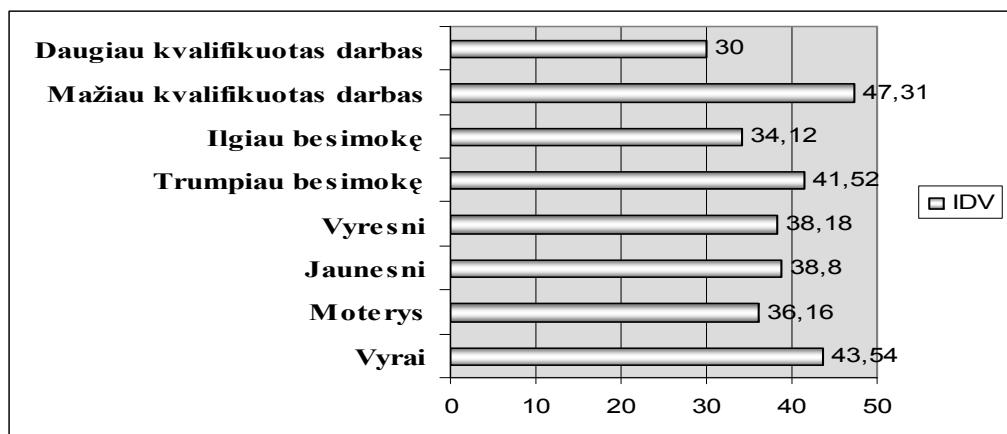
P⁶⁰ Reikšmingumo lygmuo, kuris tyrime buvo pasirinktas 0,05.

Išsilavinimas	<i>Trumpiau besimokę</i>	-11,33 ± 50,637	0,336
	<i>Ilgiau besimokę</i>	-18,82 ± 45,043	
Darbo pobūdis	<i>Mažiau kvalifikuotas</i>	-3,95 ± 47,322	0,112
	<i>Daugiau kvalifikuotas</i>	-23,59 ± 48,340	

22 lentelėje matyti, kad vyrai ir moterys, jaunesni ir vyresni, trumpiau bei ilgiau mokinęsi, dirbantys mažiau ir daugiau kvalifikuotą darbą darbuotojai galios distanciją tiriamoje organizacijoje vertina vienodai. Be to matyti, kad visose tiriamos organizacijos socialinėse - demografinėse darbuotojų grupėse galios distancija yra maža. Taigi galima tikėtis, kad organizacijoje vyrauja maža centralizacija, hierarchija yra tik dėl patogumo, nelygybę stengiamasi minimizuoti, visų teisės vienodos, vyrauja menkas poreikis priklausyti, pokyčiai įgyvendinami revoliuciškai, organizacijos piramidė yra plokštesni.

4.1.2. Individualizmas - kolektyvizmas (IDV)

5 paveiksle pateikiama individualizmo-kolektyvizmo kitimai skirtingose socialinėse - demografinėse grupėse.



5 pav. Individualizmo-kolektyvizmo (IDV) išreikštumas skirtingose socialinėse -demografinėse darbuotojų grupėse

5 paveiksle matyti, kad organizacijai būdingas polinkis į kolektyvizmą, taigi labiau akcentuojama grupė nei individas, grupės nuomonė svarbesnė už pavienių asmenų. Daugiausiai kolektyvizmas būdingas vyrų grupei. Tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, kad Lietuva yra mažiau išsivysčiusi ekonomiškai, nes pasak G. Hofstede (2001) būtent šalies turtingumas sąlygoja individualizmą. Ypač išsiskiria daugiau kvalifikuotą darbą turinčių darbuotojų grupė.

Šiai grupei būdingas polinkis į individualizumą skirtingai nuo kitų socialinių - demografinių grupių. Daugiau kvalifikuotą darbą dirbantys asmenys savo karjeros siekius laiko svarbesniais nei organizacijos tikslai, jiems svarbu turėti tobulėjimo galimybes. Šie darbuotojai labiau linkę vertinti greitą rezultatą bei užduoties įvykdymą.

23 lentelėje buvo stebėta, ar skirtingose socialinėse - demografinėse grupėse yra statistiškai reikšmingi individualizmo - kolektyvizmo skirtumai.

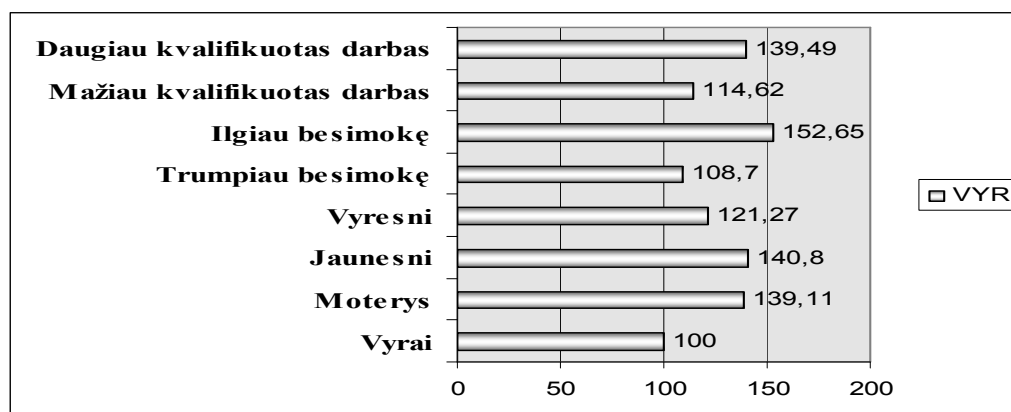
23 lentelė. Individualizmo vidurkio kitimai priklausomai nuo socialinių -demografinių kintamųjų

<i>Socialiniai – demografiniai kintamieji</i>		<i>Individualizmo (IDV)</i>	
		<i>vidurkis± standartinis nuokrypis</i>	<i>P</i>
<i>Lytis</i>	<i>Vyrai</i>	43,54 ± 56,712	0,535
	<i>Moterys</i>	36,16 ± 46,446	
<i>Amžius</i>	<i>Jaunesni</i>	38,80 ± 54,089	0,839
	<i>Vyresni</i>	38,18 ± 47,788	
<i>Išsilavinimas</i>	<i>Trumpiau besimokę</i>	41,52 ± 56,783	0,755
	<i>Ilgiau besimokę</i>	34,12 ± 37,889	
<i>Darbo pobūdis</i>	<i>Mažiau kvalifikuotas</i>	47,31 ± 49,442	0,190
	<i>Daugiau kvalifikuotas</i>	30,00 ± 49,484	

23 lentelėje matyti, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp socialinių- demografinių grupių nestebima.

4.1.3. Vyriškumas-moteriškumas (VYR)

6 paveiksle pateikiamas vyriškumo-moteriškumo išreikštumas skirtingose socialinėse - demografinėse grupėse.



6 pav. Vyriškumo-moteriškumo (VYR) išreikštumas skirtingose socialinėse

demografinėse darbuotojų grupėse

6 paveiksle matyti, kad organizacijoje dominuoja ryškus vyriškumas: dominuojančios vertybės - materialinis pasiekimas ir progresas, t.y. svarbu pinigai ir daiktai, dirbama tam, kad dirbti, simpatija jėgai, priimant sprendimus „laimi stipriausias“, vyrų ir moterų vaidmenys atskirti, akcentuojami asmeniniai pasiekimai, didesnis dėmesys skiriamas ekonominėms, o ne socialinėms problemoms. Šiuos duomenis galime paaiškinti ekonominiu Lietuvos išsivystymu, nors G. Hofstede nenustatė tiesioginės priklausomybės tarp vyriškumo ir ekonominio išsivystymo lygio.

Labiausiai į vyriškumą kaip į kultūrinę organizacijos charakteristiką linkę ilgiau besimokę, aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai. Tai neprieštarauja G. Hofstede idėjai, kad kvalifikuoti darbuotojai labiau linkę į vyriškumą organizacijoje, kadangi labiau išsilavinę darbuotojai ir užima labiau kvalifikuotas darbo vietas. Stebėtina, tačiau mažiausiai „vyriškumo“ turintys darbuotojai yra vyrai.

24 lentelėje stebimi statistiniai vyriškumo-moteriškumo skirtumai skirtingose socialinėse - demografinėse grupėse.

24 lentelė. Vyriškumo - moteriškumo vidurkio kitimai priklausomai nuo socialinių - demografinių kintamųjų

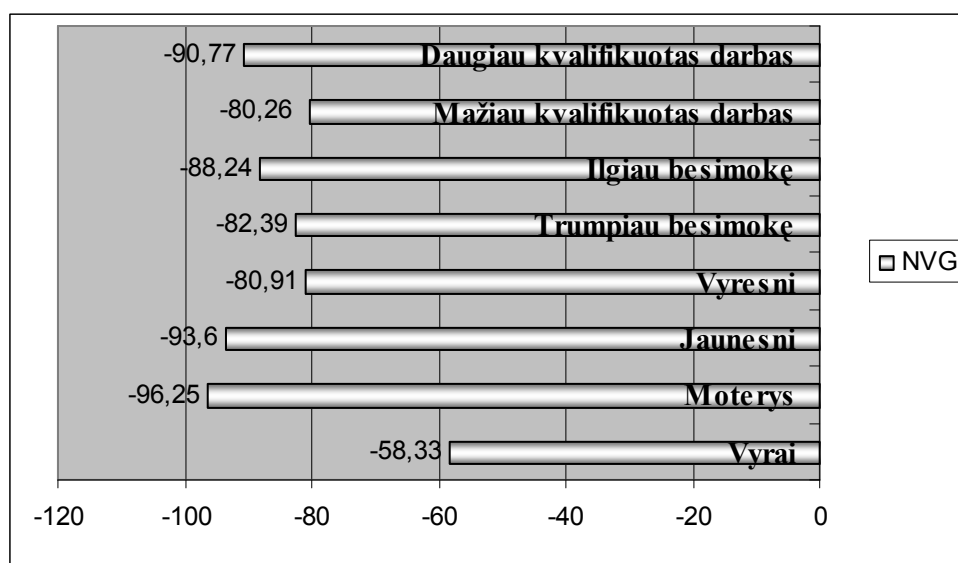
<i>Socialiniai – demografiniai kintamieji</i>		<i>Vyriškumo (VYR)</i>	
		<i>vidurkis± standartinis nuokrypis</i>	<i>P</i>
<i>Lytis</i>	<i>Vyrai</i>	100,00 ± 79,290	0,050
	<i>Moterys</i>	139,11 ± 94,778	
<i>Amžius</i>	<i>Jaunesni</i>	140,80 ± 65,187	0,420
	<i>Vyresni</i>	121,27 ± 101,453	
<i>Išsilavinimas</i>	<i>Trumpiau besimokę</i>	108,70 ± 93,157	0,046
	<i>Ilgiau besimokę</i>	152,65 ± 84,578	
<i>Darbo pobūdis</i>	<i>Mažiau kvalifikuotas</i>	114,62 ± 102,491	0,415
	<i>Daugiau kvalifikuotas</i>	139,49 ± 80,392	

24 lentelėje matyti, kad tiriamoje organizacijoje moterys statistiškai reikšmingai yra labiau linkusios į vyrišką organizacijos kultūrą nei vyrai. Taigi darbuotojai vyrai yra labiau užjaučiantys, vertinantys tarpusavio santykius, labiau nei moterys linkę turėti simpatijų silpniems

ir neryžtingiems, priimdami sprendimo labiau linkę ieškoti kompromiso. Taip pat statistiškai reikšmingai didesnę polinkį į moterišką organizaciją demonstruoja trumpiau besimokę, turintys žemesnį išsilavinimą asmenys lyginant su ilgiau besimokiusiais, turinčiais aukštesnį išsilavinimą. Tuo tarpu polinkis į vyrišką ar moterišką organizaciją nepriklauso nuo amžiaus bei darbo pobūdžio.

4.1.4. Neapibrėžtumo vengimas (NVG)

Kitame paveiksle pateikiama kita kultūros charakteristika - neapibrėžtumo vengimas skirtingose socialinėse- demografinėse grupėse.



7 pav. Neapibrėžtumo vengimo (NVG) išreikštumas skirtingose socialinėse - demografinėse darbuotojų grupėse

7 paveiksle galime stebėti, kad „Natūralios medicinos centro“ darbuotojai pasižymi mažu neapibrėžtumo vengimu. Taigi organizacijoje dirbantiems darbuotojams būdinga nebijoti imtis atsakomybės, toleravimas kitokios nuomonės, konfliktų vengimas, vyrauja mažiau taisyklių ar jos yra minimalios, liberalus požiūris į laiko vertę, vyrauja mažiau streso.

Taip pat matyti, kad įvairios socialinės-demografinės darbuotojų grupės neapibrėžtumo vengimą organizacijoje vertina labai panašiai. Visgi mažiausias neapibrėžtumo vengimas yra tarp moterų ir jaunesnių, o didžiausias yra tarp dirbančių mažesnės kvalifikacijos darbą ir vyresnių darbuotojų.

Statistiniai skirtumai tarp socialinių- demografinių grupių, vertinant neapibrėžtumo vengimą, stebimi 25 lentelėje.

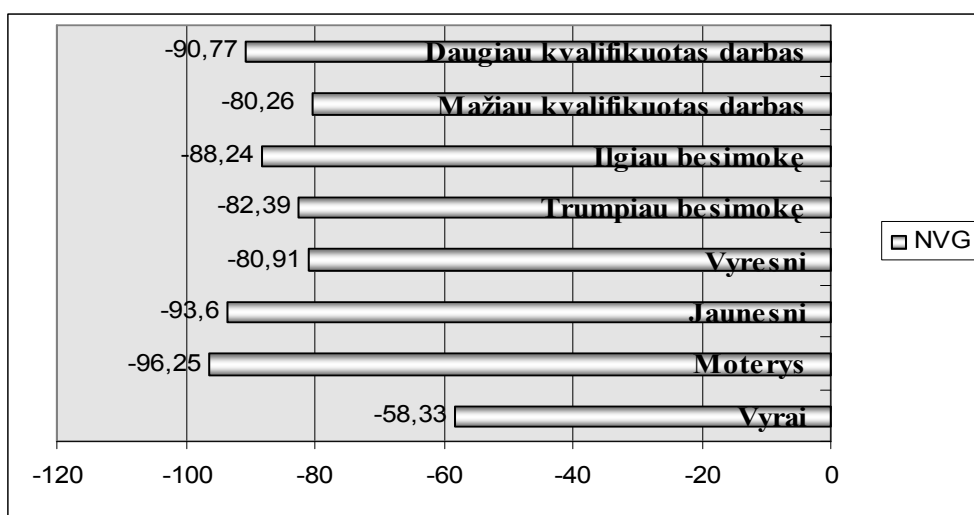
25 lentelė. Neapibrėžtumo vengimo vidurkio kitimai priklausomai nuo socialinių -demografinių kintamųjų

<i>Socialiniai – demografiniai kintamieji</i>		<i>Neapibrėžtumo vengimas (NVG)</i>	
		<i>vidurkis± standartinis nuokrypis</i>	<i>P</i>
<i>Lytis</i>	<i>Vyrai</i>	-58,33 ± 73,746	0,044
	<i>Moterys</i>	-96,25 ± 64,634	
<i>Amžius</i>	<i>Jaunesni</i>	-93,60 ± 69,395	0,575
	<i>Vyresni</i>	-80,91 ± 69,476	
<i>Išsilavinimas</i>	<i>Trumpiau besimokę</i>	-82,39 ± 76,229	0,865
	<i>Ilgiau besimokę</i>	-88,24 ± 59,504	
<i>Darbo pobūdis</i>	<i>Mažiau kvalifikuotas</i>	-80,26 ± 70,877	0,589
	<i>Daugiau kvalifikuotas</i>	-90,77 ± 69,373	

25 lentelėje matyti, kad statistiškai reikšmingai vyrai darbuotojai pasižymi didesniu neapibrėžtumo vengimu nei moterys, t.y. vyrai tiriamoje organizacijoje labiau bijo suklysti, pasikliauja daugumos nuomone, mano, kad konfliktai yra natūralus reiškinys organizacijoje, labiau mėgsta detalias taisykles ir įstatymus, vertina punktualumą, jaučia padidintą stresą lyginant su moterimis.

4.1.5. Ilgalaikė-trumpalaikė tikslo orientacija (ILG)

8 paveiksle stebimas ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos išreikštumas skirtingose socialinėse - demografinėse grupėse.



8 pav. Ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos (ILG) išreikštumas skirtingose socialinėse - demografinėse darbuotojų grupėse

8 paveiksle matyti, kad tiriamoje organizacijoje vyrauja vidutinė ilgalaikė orientacija. Tai yra pasižymi didesniu tradicijų adaptavimu moderniomis sąlygomis, taupumu, pinigų investavimu, atkaklumu, ištvėringumu, orientacija į ilgalaikius tikslus. Galime pastebėti, kad ryškia ilgalaikė orientacija pasižymi trumpiau besimokę, žemesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų grupė. Tuo tarpu mažesne ilgalaikė orientacija (labiau artėjančia link trumpalaikės) pasižymi vyrai. Kitų socialinių - demografinių grupių ilgalaikis - trumpalaikis orientacijos vertinimas yra panašus.

26 lentelėje stebima, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų, vertinant ilgalaikę - trumpalaikę orientaciją, tarp skirtingų socialinių- demografinių grupių.

26 lentelė. Ilgalaikės orientacijos vidurkio kitimai priklausomai nuo socialinių -demografinių kintamųjų

<i>Socialiniai – demografiniai kintamieji</i>		<i>Ilgalaikė orientacija (ILG)</i>	
		<i>vidurkis± standartinis nuokrypis</i>	<i>P</i>
<i>Lytis</i>	<i>Vyrai</i>	51,58 ± 45,371	0,067
	<i>Moterys</i>	69,41 ± 50,236	
<i>Amžius</i>	<i>Jaunesni</i>	67,00 ± 53,871	0,950
	<i>Vyresni</i>	62,73 ± 47,438	
<i>Išsilavinimas</i>	<i>Trumpiau besimokę</i>	70,04 ± 47,240	0,250
	<i>Ilgiau besimokę</i>	55,97 ± 51,401	
<i>Darbo pobūdis</i>	<i>Mažiau kvalifikuotas</i>	64,56 ± 50,025	0,775
	<i>Daugiau kvalifikuotas</i>	64,95 ± 49,120	

26 lentelėje matyti, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp socialinių - demografinių grupių, vertinant organizacijos ilgalaikę-trumpalaikę orientaciją, nestebima.

Apibendrintai galima pastebėti, kad organizacijoje galima stebėti nemažai skirtumų tarp skirtingų socialinių - demografinių grupių darbuotojų, tačiau statistiškai reikšmingi skirtumai pastebėti tik keli. Kitus skirtumus galime priskirti atsitiktinumui arba būtų naudinga po kurio laiko dar kartą ištirti organizacijos kultūrinės charakteristikas. Akivaizdu, kad tirtoje organizacijoje moterys darbuotojos yra labiau nei vyrai linkusios į vyriškos kultūros organizaciją bei pasižymi mažesniu nei vyrai neapibrėžtumo vengimu. Šių skirtumo G. Hofstede nepastebėjo savo tyrimuose. Tuo tarpu šiame tyrime statistiškai reikšmingų skirtumų, kuriuos pastebėjo G. Hofstede, nestebima. Taip galėjo nutikti dėl nedidelės imties, šios konkrečios organizacijos ypatumų ar mūsų visuomenės ypatumų.

4. 2. Organizacijos “Natūralios medicinos centras” kultūrinių charakteristikų sąsajos

Buvo stebėta, ar tirtos organizacijos kultūrinės charakteristikos siejasi tarpusavyje. Kad kultūrinių charakteristikų sąsajos labiau išryškėtų, kultūrinių charakteristikų sąsajos stebėtos ir atskirose socialinėse - demografinėse grupėse [žr. 27 - 35 lenteles].

27 lentelė. Kultūrinių charakteristikų sąsajos tarp visų respondentų

<i>Kultūrinės charakteristikos</i>		<i>JGD</i>	<i>IDV</i>	<i>VYR</i>	<i>NVG</i>	<i>ILG</i>
JGD	Koreliacijos koeficientas	1	-0,011	-0,121	0,279	-0,081
	P ⁶¹	-	0,922	0,287	0,013	0,480
IDV	Koreliacijos koeficientas	-0,011	1	-0,054	0,091	-0,242
	P	0,922	-	0,637	0,423	0,030
VYR	Koreliacijos koeficientas	-0,121	-0,054	1	0,021	0,124
	P	0,287	0,637	-	0,856	0,274
NVG	Koreliacijos koeficientas	0,279	0,091	0,021	1	-0,063
	P	0,013	0,423	0,856	-	0,580
ILG	Koreliacijos koeficientas	-0,081	-0,242	0,124	-0,063	1
	P	0,480	0,030	0,274	0,580	-

27 lentelėje matyti, kad statistiškai reikšmingai neapibrėžtumo vengimas tiesiogiai koreliuoja su galios distancija. Reiškia tiriamoje organizacijoje būdinga tai, kad kuo didesnė galios distancijos kultūra (didesnė centralizacija, hierarchija, privilegijos suteikiamos turintiems valdžią, žmonės jaučia didelį poreikį priklausyti ir t.t.) tuo didesnis yra neapibrėžtumo vengimas (žmonės bijo suklysti, dominuoja daugumos nuomonė, taisyklės ir įstatymai, padidintas stresas ir t.t.). Taip pat stebimas netiesioginis statistiškai reikšmingas ryšys tarp ilgalaikės orientacijos ir individualizmo. Taigi organizacijai būdinga, kad mažėjant vienai kultūros išraiškai, kita didėja. Tai yra kuo labiau adaptuojamos tradicijos, būdingas taupumas, orientuojamasi į ilgalaikius tikslus ir pan. tuo mažiau tarp darbuotojų pasireiškia individualizmas.

P⁶¹ Reikšmingumo lygmuo, kuris tyrime buvo pasirinktas 0,05.

Kitose lentelėse šie ryšiai nagrinėjami socialinių - demografinių darbuotojų grupių kontekste.

28 lentelė. Kultūrinių charakteristikų sąsajos vyrų darbuotojų grupėje

<i>Kultūrinės charakteristikos</i>		<i>JGD</i>	<i>IDV</i>	<i>VYR</i>	<i>NVG</i>	<i>ILG</i>
JGD	Koreliacijos koeficientas	1	-0,214	-0,134	0,228	0,355
	P	-	0,316	0,531	0,283	0,089
IDV	Koreliacijos koeficientas	-0,214	1	-0,209	0,226	-0,599
	P	0,316	-	0,327	0,289	0,002
VYR	Koreliacijos koeficientas	-0,134	-0,209	1	0,154	0,253
	P	0,531	0,327	-	0,474	0,233
NVG	Koreliacijos koeficientas	0,228	0,226	0,154	1	-0,207
	P	0,283	0,289	0,474	-	0,332
ILG	Koreliacijos koeficientas	0,355	-0,599	0,253	-0,207	1
	P	0,089	0,002	0,233	0,332	-

28 ir 29 lentelėse matyti, kad 27 lentelėje matomi ryšiai nėra vienareikšmiškai būdingi tiek moterims, tiek vyrams. Vyrų grupėje statistiškai reikšmingai netiesiogiai siejasi individualizmas ir ilgalaikė orientacija. 28 lentelėje aiškiai matyti, kad šis ryšys yra žymiai stipresnis nei stebint visų respondentų grupėje, o moterų grupėje tokio ryšio iš viso nenustatyta. Taigi būtent vyrams darbuotojams būdinga tai, kad jų individualizmas mažėja, didėjant ilgalaikiai organizacijos orientacijai.

29 lentelė. Kultūrinių charakteristikų sąsajos moterų darbuotojų grupėje

<i>Kultūrinės charakteristikos</i>		<i>JGD</i>	<i>IDV</i>	<i>VYR</i>	<i>NVG</i>	<i>ILG</i>
JGD	Koreliacijos koeficientas	1	0,098	-0,108	0,303	-0,252
	P	-	0,475	0,433	0,025	0,063
IDV	Koreliacijos koeficientas	,098	1	,030	-,011	-0,070
	P	0,475	-	0,826	0,937	0,610
VYR	Koreliacijos koeficientas	-0,108	0,030	1	0,043	0,044
	P	0,433	0,826	-	0,751	0,747
NVG	Koreliacijos koeficientas	0,303	-0,011	0,043	1	0,058
	P	0,025	0,937	0,751	-	0,670
ILG	Koreliacijos koeficientas	-0,252	-0,070	0,044	0,058	1

	P	0,063	0,610	0,747	0,670	-
--	---	-------	-------	-------	-------	---

Tuo tarpu 29 lentelėje matyti, kad didėjant moterų neapibrėžtumo vengimui, didėja ir galios distancija. Taigi didėjant moterų darbuotojų tolerancijai valdžios pasiskirstymo nelygybei, mažėja ir gebėjimas toleruoti neapibrėžtas bei neįprastas situacijas. Be to šis ryšys yra stipresnis tarp moterų nei tarp visų respondentų, todėl galima teigti, kad yra būdingas būtent moterims darbuotojoms.

30 lentelė. Kultūrinių charakteristikų sąsajos jaunesnių darbuotojų grupėje

<i>Kultūrinės charakteristikos</i>		<i>JGD</i>	<i>IDV</i>	<i>VYR</i>	<i>NVG</i>	<i>ILG</i>
JGD	Koreliacijos koeficientas	1	-0,205	0,048	0,219	-0,047
	P	-	0,327	0,820	0,293	0,825
IDV	Koreliacijos koeficientas	-0,205	1	0,091	-0,274	-0,404
	P	0,327	-	0,666	0,186	0,045
VYR	Koreliacijos koeficientas	0,048	0,091	1	0,212	0,176
	P	0,820	0,666	-	0,310	0,400
NVG	Koreliacijos koeficientas	0,219	-0,274	0,212	1	-0,026
	P	0,293	0,186	0,310	-	0,903
ILG	Koreliacijos koeficientas	-0,047	-0,404	0,176	-0,026	1
	P	0,825	0,045	0,400	0,903	-

Tarp jaunesnių darbuotojų galime pastebėti vieną statistiškai reikšmingą sąsają: didėjant individualizmui, mažėja ilgalaikė orientacija ir atvirkščiai. Tačiau šis ryšys yra silpnesnis nei vyrų grupėje. Tačiau tokio ryšio nestebime vyresnių respondentų grupėje [žr.31 lentelę].

31 lentelė. Kultūrinių charakteristikų sąsajos vyresnių darbuotojų grupėje

<i>Kultūrinės charakteristikos</i>		<i>JGD</i>	<i>IDV</i>	<i>VYR</i>	<i>NVG</i>	<i>ILG</i>
JGD	Koreliacijos koeficientas	1	0,152	-0,199	0,324	-0,101
	P	-	0,273	0,150	0,017	0,468
IDV	Koreliacijos koeficientas	0,152	1	-0,103	0,276	-0,150
	P	0,273	-	0,452	0,042	0,274
VYR	Koreliacijos koeficientas	-0,199	-0,103	1	-0,022	0,107
	P	0,150	0,452	-	0,873	0,435

NVG	Koreliacijos koeficientas	0,324	0,276	-0,022	1	-0,077
	P	0,017	0,042	0,873	-	0,577
ILG	Koreliacijos koeficientas	-0,101	-0,150	0,107	-0,077	1
	P	0,468	0,274	0,435	0,577	-

Tarp vyresnių darbuotojų individualizmo ir neapibrėžtumo vengimo sąsaja, kuri nėra būdinga daugiau jokiai organizacijos subkultūrai. Taigi būtent vyresniems darbuotojams mažėjant tolerancijai neapibrėžtoms, neįprastoms situacijoms, labiau vengiant netikrumo jausmo, tuo mažesni yra išsipareigojimai grupei, organizacijai. Be to vyresniems darbuotojams, kaip ir moterims, didėjant neapibrėžtumo vengimui, didėja ir galios distancija.

32 lentelė. Kultūrinių charakteristikų sąsajos žemesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų grupėje

<i>Kultūrinės charakteristikos</i>		JGD	IDV	VYR	NVG	ILG
JGD	Koreliacijos koeficientas	1	0,057	-0,160	0,200	-0,117
	P	-	0,711	0,294	0,188	0,444
IDV	Koreliacijos koeficientas	0,057	1	-0,011	0,087	-0,419
	P	0,711	-	0,945	0,565	0,004
VYR	Koreliacijos koeficientas	-0,160	-0,011	1	0,017	0,016
	P	0,294	0,945	-	0,913	0,918
NVG	Koreliacijos koeficientas	0,200	0,087	0,017	1	0,058
	P	0,188	0,565	0,913	-	0,703
ILG	Koreliacijos koeficientas	-0,117	-0,419	0,016	0,058	1
	P	0,444	0,004	0,918	0,703	-

32 lentelėje matyti, kad tarp žemesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų yra statistiškai reikšmingas netiesioginis ryšys tarp individualizmo ir ilgalaikės orientacijos. Didėjant individualizmui, labiau siekiant įgyvendinti išsipareigojimus sau, tuo mažiau orientuojamasi į ilgalaikius organizacijos tikslus. Tokio ryšio nenustatyta tarp aukštesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų.

33 lentelė. Kultūrinių charakteristikų sąsajos aukštesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų grupėje

Kultūrinės charakteristikos		JGD	IDV	VYR	NVG	ILG
JGD	Koreliacijos koeficientas	1	-0,187	-0,018	0,429	-0,060

	P	-	0,290	0,922	0,011	0,737
IDV	Koreliacijos koeficientas	-0,187	1	-0,098	0,091	0,030
	P	0,290	-	0,583	0,607	0,865
VYR	Koreliacijos koeficientas	-0,018	-0,098	1	0,060	0,371
	P	0,922	0,583	-	0,734	0,031
NVG	Koreliacijos koeficientas	0,429	0,091	0,060	1	-0,276
	P	0,011	0,607	0,734	-	0,114
ILG	Koreliacijos koeficientas	-0,060	0,030	0,371	-0,276	1
	P	0,737	0,865	0,031	0,114	-

33 lentelėje matyti, kad tarp aukštesnį išsilavinimą turinčių, tiek tarp dirbančių aukštesnės kvalifikacijos darba yra ypač stiprus ryšys tarp neapibrėžtumo vengimo ir jėgos distancijos. Šis ryšys yra stipriausias lyginant su kitomis organizacijos subkultūromis. Be to aukštesnį išsilavinimą turintiems darbuotojams išskirtinai būdingas statistiškai reikšmingas ryšys tarp vyriškumo ir ilgalaikės orientacijos organizacijoje. Ši sąsaja nenustatyta kitose subkultūrose. Aukštesnį išsilavinimą turintiems darbuotojams didėjant tendencijai išaukštinti laimėjimus, daugiau dėmesio skiriant ekonominėms, o ne socialinėms problemoms, didėja ilgalaikė organizacijos orientacija. [žr. 35 lentelę]

34 lentelė. Kultūrinių charakteristikų sąsajos žemesnės kvalifikacijos darbuotojų grupėje

<i>Kultūrinės charakteristikos</i>		<i>JGD</i>	<i>IDV</i>	<i>VYR</i>	<i>NVG</i>	<i>ILG</i>
JGD	Koreliacijos koeficientas	1	-0,035	-0,115	0,087	-0,114
	P	-	0,833	0,491	0,603	0,495
IDV	Koreliacijos koeficientas	-0,035	1	0,030	-0,021	-0,290
	P	0,833	-	0,855	0,897	0,073
VYR	Koreliacijos koeficientas	-0,115	0,030	1	0,057	0,042
	P	0,491	0,855	-	0,729	0,801
NVG	Koreliacijos koeficientas	0,087	-0,021	0,057	1	-0,070
	P	0,603	0,897	0,729	-	0,671
ILG	Koreliacijos koeficientas	-0,114	-0,290	0,042	-0,070	1
	P	0,495	0,073	0,801	0,671	-

34 lentelėje matyti, kad tarp darbuotojų, dirbančių žemesnės kvalifikacijos darba, jokių sąsajų tarp kultūrinių charakteristikų nenustatyta.

35 lentelė. Kultūrinių charakteristikų sąsajos aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų grupėje

<i>Kultūrinės charakteristikos</i>		<i>JGD</i>	<i>IDV</i>	<i>VYR</i>	<i>NVG</i>	<i>ILG</i>
JGD	Koreliacijos koeficientas	1	-0,064	-0,066	0,475	-0,080
	P	-	0,700	0,690	0,002	0,629
IDV	Koreliacijos koeficientas	-0,064	1	-0,130	0,175	-0,191
	P	0,700	-	0,430	0,287	0,245
VYR	Koreliacijos koeficientas	-0,066	-0,130	1	-0,022	0,276
	P	0,690	0,430	-	0,894	0,089
NVG	Koreliacijos koeficientas	0,475	0,175	-0,022	1	-0,028
	P	0,002	0,287	0,894	-	0,868
ILG	Koreliacijos koeficientas	-0,080	-0,191	0,276	-0,028	1
	P	0,629	0,245	0,089	0,868	-

IŠVADOS

Apibendrinus teorinę literatūros analizę ir atliktą kiekybinį tyrimą, pateikiu išvadas bei remdamasi atlikto tyrimo rezultatais, teikiu pasiūlymus.

1. Organizacinė kultūra - tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirianti iš kitų panašių organizacijų kultūrų. Ji kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų.

Svarbios *organizacinės kultūros* dalys - formuojamos vertybės, ritualai, istorijos, herojai. Kiekviena organizacija turi savas tradicijas, vertybes, ritualus ir herojus, kas atspindi konkrečios organizacijos organizacinę kultūrą. Daugelis organizacijų turi aiškų požiūrį į tai, kas laikoma geru ar blogu elgesiu vadovų, pavaldinių, kolegų atžvilgiu. Etniniai lūkesčiai, kaip kultūros dalis, nurodo pagrindines vertybes, kurias skatinama puoselėti organizacijoje viduje ir už jos ribų.

2. Remiantis atliktu tyrimu, organizacijoje „Natūralios medicinos centras“ išryškėjo tokia kultūrinių charakteristikų priklausomybė: ***labai maža jėgos distancija - (-14,56); polinkis į kolektyvizmą - 38,38; ryškus vyriškumas - 127,38; mažas neapibrėžtumo vengimas - (- 84,88) ir vidutinė ilgalaikė orientacija- 64,06.***

3. Palyginus G. Hofstede ir F. Trompenaars kultūros tyrimo modelius, nustatyti ***sąlyčio taškai*** kurie leidžia susieti šiuos modelius:

- ✓ Darbuotojų požiūris į lygiateisiškumą atsiskleidžia per galios distanciją (G. Hofstede) ir lygybę -hierarchiją (F. Trompenaars);
- ✓ Asmeninio ir profesinio gyvenimo atskyrimą, rezultatų siekimą bei atsakomybę parodo individualizmas-kolektyvizmas (G. Hofstede) ir statusas per pasiekimą/ per paskyrimą bei universalizmas/ ypatingas prisirišimas (F. Trompenaars);
- ✓ Akcentas į pasiekimą ar gyvenimo kokybę, taisyklių traktavimą atspindi vyriškumas-moteriškumas (G. Hofstede) ir į išorę/ vidų orientuoti santykiai bei universalizmas/ ypatingas prisirišimas (F. Trompenaars);
- ✓ Neįprastų situacijų kontroliavimą ir perspektyvų vertinimą atskleidžia neapibrėžtumo vengimas (G. Hofstede) ir į išorę/ vidų orientuoti santykiai bei universalizmas/ ypatingas prisirišimas (F. Trompenaars);
- ✓ Požiūrį į laiką, jame vykstančius procesus parodo ilgalaikė–trumpalaikė orientacija (G. Hofstede) ir linijinė/ sinchronizuota kultūra (F. Trompenaars).

4. Kultūrinių skirtumų požymiai, kuriuos nustatė G. Hofstede, leidžia nustatyti tiriamos organizacijos akcentuojamas vertybes ir įvertinti kultūrinių grupių panašumus bei skirtumus

priklausomai nuo demografinių veiksnių. Todėl tyrimas parodė, kad svarbu *organizacijos kultūrą* nagrinėti *subkultūrų* atžvilgiu:

4.1 Tarp moterų, jaunesnių, aukštesnio išsilavinimo bei dirbančių aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų didėjant tolerancijai valdžios pasiskirstymo nelygybei, mažėja ir gebėjimas toleruoti neapibrėžtas bei neįprastas situacijas.

4.2 Individualizmas mažėja, didėjant ilgalaikiai organizacijos orientacijai tarp darbuotojų vyrų, jaunesnių bei turinčių žemesnį išsilavinimą.

4.3 Tarp aukštesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų išskirtinai būdinga: didėjant organizacijos vyriškumui, didėja ir ilgalaikių organizacijos tikslų tendencijos.

4.4 Tarp vyresnių respondentų išskirtinai būdinga: mažėjant tolerancijai neapibrėžtoms, neįprastoms situacijoms, labiau vengiant netikrumo jausmo, tuo labiau mažėja yra įsipareigojimai grupei, organizacijai.

5. Atsižvelgiant į išryškėjusias organizacijos narių kultūrinės nuostatos remiantis W.G. Ouchi kultūros modeliu, organizacija „Natūralios medicinos centras“ atitinka *Japonijos ir JAV Z tipo kompanijos* charakteristikas:

- Pakankamas dėmesys žmonėms;
- Atsakomybė organizacijoje grupinė ir individuali;
- Plačios galimybės daryti karjerą;
- Ilgalaikiai įsipareigojimai darbuotojams bei organizacijai;
- Mišri kontrolė: žemesniuose organizacijos sluoksniuose neformali ir numanoma, viršutiniuose sluoksniuose - formali ir tiksli kontrolė;
- Mišrus sprendimų priėmimas: organizacijos vidiniai klausimai sprendžiami konsensuso būdu, tačiau klausimai, susiję su išorine aplinka, vadovų priimami individualiai.

PASIŪLYMAI

Atliktas tyrimas parodė, kad organizacijos kultūros supratimą, formavimąsi bei vystymąsi lemia vadovų mąstymas ir elgsena. Todėl organizacijos „Natūralios medicinos centras“ vadovai privalo būti suinteresuoti :

1. Vadovautis vadybos teorijomis, kurių vienas iš svarbiausių kriterijų yra tai, kad teorijos susistemina organizacijos veiklą: suteikia stabilumo organizacijai, nustato kriterijus; moko efektyviai bendrauti ne tik organizacijos viduje, bet ir išorinėje aplinkoje; įgalina bei ragina nuolat mokytis, tobulėti.

Kompleksinis naujausių pastarųjų dešimtmečių vadybos teorijų taikymas praktiniame organizacijos valdyme sudaro galimybes gerinti organizacijos kultūrą, veiklos rezultatus, didinti efektyvumą, išgyventi ir vystytis sudėtingose konkurencinėse sąlygose.

Šiuolaiknėje vadybos literatūroje nagrinėjamos “moderniosios“ vadybos teorijos (vadybos požiūriai)⁶²:

- ✓ Empirinė vadybos teorija/situacinis požiūris(F. Teylor),
- ✓ Socialinių sistemų vadybos teorija/sisteminis požiūris (C.Bernard ir H.Simon),
- ✓ Procesinis požiūris (H. Fayol),
- ✓ Profesionalioji vadyba/profesionalusis menedžerizmas (N. Newman).

2. Vadovautis vadybos filosofija, kuri visapusiškai įvertina esamas organizacijos vertybes.

3. Siekti, kad kuriant organizacijos viziją, misiją, tikslus ir strategiją, šioje veikloje dalyvautų visi darbuotojai.

Akivaizdu, kad vadybos mokslas tapo svarbia, būtina, objektyviai neišvengiama organizacijų pažinimo, kūrimo, jų veiklos planavimo, motyvavimo, kontrolės visumos sudėtinė dalimi.

⁶² Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. Kaunas . Technologija, 2005.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ackoff R. L. Creating the Corporate Future. USA: John Wiley and Sons. Inc, 1981.
2. Astra L. Šiuolaikinė lietuvių tautinė savimonė. - Vilnius, 1996.
3. Barczyk C. Visuotinės kokybės vadyba. - Vilnius, 1999.
4. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai. - Kaunas: Technologija, 1999.
5. Daft, Richard L. Organization Theory and Design. Mason: Thompson, 2004. P. 624.
6. Denison, D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. John Willey and Sons, 1990.
7. Devito, Joseph A. Human Communication: the Basic Course. Boston: Pearson Education, 2003. P. 414.
8. Drucker Peter. F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. - Vilnius, 2004.
9. DuBrin A., Ireland D., Williams J. Management and Organization. South-Western Publishing Co, 1989.
10. Cornwall J, Perlman B. Organizational Entrepreneurship. Boston. Irwin, 1992.
11. Gatley S., Lesiem R., Altman Y. Comparative management: a transcultural odyssey. England, 1996. P.165
12. Dumbliauskas V. Sociologija: mokymo priemonė. - Vilnius: VPU, 1999.
13. Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. - Kaunas Technologija, 2002.
14. Hampden-Turner, Ch. and Trompenaars. The Seven Cultures of Capitalism. New York, 1993.
15. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Harper Collins Business, London, 1991.
16. Hofstede Geert H. Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations - 2nd ed, 2001.
17. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. - Kaunas:Technologija, 1996.
18. Jucevičius G. Integruotas požiūris į vadybos modelius ekonominės transformacijos sąlygomis kultūrinių ir institucinių veiksnių aspektu [Rankraštis]: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)/ Giedrius Jucevičius; Kauno technologijos universitetas. - Kaunas, 2004. P. 251.
19. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas: monografija. Kaunas: Technologija, 1996.
20. Jucevičius R. Moderni organizacija: metodologinis aspektas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU, 1995.

21. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, švietimo ir mokslo centras, 1998.
22. Juknevičius S. Skirtingos dimensijos. - Vilnius, 2002.
23. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Lucilijus. - Šiauliai, 2007.
24. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija: vadovėlis. - Kaunas, 2003. P. 327
25. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Санкт-Петербург, 1999.
26. Kotter J.P., Heskett J.L., Corporate Culture and performance. New York, 1992.
27. Kreitner R., Kinicki A., Annotated Instructor's Edition Organizational Behavior. Third Edition, IRWIN, 1995.
28. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. - Kaunas: Šviesa, 2001.
29. Leonavičius J. Sociologijos žodynas. - Vilnius, 1993. P. 283.
30. Luobikienė I. Sociologinių tyrimų metodika. - Kaunas Technologija, 2006.
31. Месцон М., Алберт м., Кхедоури Ф. Основы маркетинга. Москва: Дело, 1997.
32. Interneto prieiga <http://www.geert-hofstede.com/>; prisijungimo laikas: 2007-08-06.
33. Interneto prieiga <http://encyclopedia.lockergnome.com>; prisijungimo laikas: 2007-08-10.
34. Interneto prieiga http://submit.library.lt/ETD-afiles/KMU/etd-LABT20050610-125938-81718/unrestricted/subkultura_vytas.pdf; prisijungimo laikas: 2007-12-01.
35. Interneto prieiga http://en.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede; prisijungimo laikas: 2007-08-06.
36. Interneto prieiga: <http://www.eurofinas.org/SorrentoPresentations/TROMPENAARS.pdf>; prisijungimo laikas: 2007-11-20.
37. Poškienė A. Universiteto organizacijos kultūra - kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys : daktaro disertacija : socialiniai mokslai, edukologija (07S)/Kaunas: Technologija, 1998.
38. Richard D. Lewis. Kultūrų sandūra. - Vilnius, 2002. P. 432.
39. Robbins Stephen P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Vilnius, 2003.
40. Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius. Margi raštai, 1998.
41. Sakalas A., Šilingienė A. Personalo valdymas. - Kaunas: Technologija, 2000.
42. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. - Klaipėda, 1998.
43. Schein E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
44. Schein E. Organizational Culture and Leadership - 2nd ed. Jossey - Bass. San Francisco, 1992.
45. Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R. Basic Organizational Behavior. John Wiley and Sons, 1995.

46. Schneider B. *Organizational Climate and Culture*. - San Francisco. Jossey-Bass, 1990.
47. Schuler R., Huber V. *Personnel and Human Resource Management*. West Publishing Company, 1993.
48. Schuler R. *Managing Human resources*. West Publishing Company, 1992.
49. Stoner J., Freeman E., Gilbert D. *Vadyba*. - Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1999.
50. Stoškus S., Beržinskienė D. *Vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2005.
51. Šimanskienė L. *Organizacinės kultūros tyrimas. Monografija*. - Klaipėda, 2002.
52. Šimanskienė, L. *Globalizacija: iššūkis nacionalumui. Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. Kolektyvinė monografija*. - Kaunas, 2004.
53. Шейн Е. *Организационная Культура и Лидерство*. Санкт-Петербург: Питер, 2007.
54. *Tarptautinių žodžių žodynas*. - Vilnius. Alma litera, 2001.
55. Tidikis R., Pečkaitis J. S, Šedbaras S. *Magistrų baigiamųjų darbų gynimas: metodiniai nurodymai*. - Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003.
56. Tidikis R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Lietuvos teisės universitetas*. - Vilnius, 2003.
57. Trompenaars F., Wooliams P. *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2003.
58. Vaitkevičiūtė V. *Tarptautinių žodžių žodynas*. - Vilnius, 2001.
59. Vaitkevičius R., Saudargienė A. *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. VDU leidykla. - Kaunas, 2006.
60. Vanagas P., Abramavičius Š. *Organizacijos kultūros tyrimo metodologija. Ekonomika ir vadyba – 98: Tarpt. konf. praneš. medž.* - Kaunas: Technologija, 1998. - P.434-438.
61. Vengrauskas V., Langvinienė N. *Tarptautinis verslas*. – Kaunas: Technologija, 2005.
62. Waterman H., Peters T.J., Philips R.P. *Structure Is Not Organization*. Bussiness Horizons. Indiana University, 1980.
63. Zakarevičius P. *Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės*. - Kaunas, 2003.

Magistro baigiamasis darbas

ORGANIZACIJOS „NATŪRALIOS MEDICINOS CENTRO“ KULTŪROS TYRIMAS REMIANTIS G.HOFSTEDE KULTŪRINĖMIS CHARAKTERISTIKOMIS

Reikšminiai žodžiai: kultūra, organizacija, organizacijos kultūra, kultūrinės charakteristikos, kultūros modelis, G. Hofstede, F. Trompenaars, dimensijos, subkultūra, vertybės.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama organizacijos kultūra, jos esmė. Organizacijos kultūros tyrimas atliktas remiantis G. Hofstede kultūrinių charakteristikų metodologija. Aprašoma G.Hofstede ir F.Trompenaars organizacijos kultūros modeliai, jų sąlyčio taškai. Pateikiama tiriamos organizacijos išryškėjusios kultūrinės nuostatos remiantis W.G. Ouchi kultūros modeliu.

MASTER GRADUATION PAPER

ANALYSIS OF THE ORGANIZATION CULTURE OF *NATŪRALIOS MEDICINOS* *CENTRAS* (CENTRE OF NATURAL MEDICINE) ON THE GROUNDS OF HOFSTEDE'S CULTURAL CHARACTERISTICS

Key words: culture, organization, organization culture, cultural characteristics, culture model, G.Hofstede, F.Trompenaars, dimensions, subculture, values.

ANNOTATION

Master graduation paper explores organization culture and its essence. Analysis of organization culture is performed on the basis of the methodology of Hofstede's cultural characteristics. Organization culture models developed by Hofstede and Trompenaars and their overlapping points are described. Cultural attitudes of the organization under exploration are presented on the basis of the cultural model developed by W.G.Ouchi.

SANTRAUKA

Daugelis kultūros tyrinėtojų sutinka, kad organizacijos kultūra yra vienas reikšmingų būdų siekti organizacijos vadybos. Tačiau Lietuvos organizacijų vadovai veiklai skatinti ir plėtoti šį svarbiausią valdymo įrankį - organizacijos kultūrą - retai pasitelkia.

Šio darbo tyrimo objektas - organizacijos „Natūralios medicinos centras“ darbuotojų kultūrinės charakteristikos ir jų atspindys organizacijos kultūroje. Tyrimo tikslas - nustatyti organizacijos „Natūralios medicinos centras“ kultūrinės charakteristikas pagal G.Hofstede išskirtas kultūrinės dimensijas, jų priklausomybę nuo demografinių veiksnių ir remiantis šiomis charakteristikomis adaptuoti jas pagal W.G. Ouchi kultūros modelį.

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad remiantis G.Hofstede tyrimo metodika, tirtoje organizacijoje išryškėjo tokia kultūrinių charakteristikų priklausomybė: labai maža galios distancija - (-14,56); polinkis į kolektyvizmą - 38,38; ryškus vyriškumas - 127,38; mažas neapibrėžtumo vengimas - (- 84,88) ir vidutinė ilgalaikė orientacija- 64,06.

Kultūrinių skirtumų požymiai, kuriuos nustatė G. Hofstede, leidžia nustatyti tiriamos organizacijos akcentuojamas vertybes ir įvertinti kultūrinių grupių panašumus bei skirtumus priklausomai nuo demografinių veiksnių. Todėl tyrimas parodė, kad svarbu organizacijos kultūrą nagrinėti subkultūrų atžvilgiu.

Atsižvelgiant į išryškėjusias organizacijos narių kultūrinės nuostatas remiantis W.G. Ouchi kultūros modeliu, organizacija „Natūralios medicinos centras“ atitinka *Japonijos ir JAV Z tipo kompanijos* charakteristikas.

SUMMARY

R. Skurkienė. Analysis of the Organization Culture of Natūralios Medicinos Centras on the Grounds of Hofstede's Cultural Characteristics: master theses / Scientific adviser doc. dr. J. Jagminas; Mykolas Romeris University. - Vilnius, 2007, 80 p.

Foreign scholars have proved that organization culture is one of the major factors of performing organization management. However, managers of Lithuanian enterprises rarely employ this core tool of management, i.e. organization culture in order to promote and develop the enterprise's activity.

The subject of this exploration is the cultural characteristics of the employees of the enterprise *Natūralios medicinos centras* and their reflection in the organization culture. The aim of the exploration is to identify the cultural characteristics of the enterprise *Natūralios medicinos centras* on the grounds of the cultural dimensions singled out by Hofstede and their dependence on demographical factors so that to adapt the characteristics on the basis of the cultural model by Ouchi.

Analysis of the exploration data has shown that on the grounds of the exploration method by Hofstede, the explored organization manifests the following dependence of cultural characteristics: very small power distance – (– 14.56); aptitude to collectivism – 38.38; prominent masculinity – 127.38; minor avoidance of indefiniteness – (– 84.88) and medium/long-term orientation – 64.06.

Marks of cultural differences established by Hofstede allow identifying the emphasized values of the explored organization and to assess similarities and differences of cultural groups on the basis of demographic factors. As a result, the exploration demonstrates that it is essential to explore organizational values regarding demographical factors.

Taking into consideration the discovered cultural attitudes of the members of organization on the grounds of the cultural model by Ouchi, the enterprise *Natūralios medicinos centras* corresponds to *Japanese* and *USA Z-type enterprise* characteristics.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Stiprios organizacijos kultūros poveikis
- 2 lentelė. Esminiai mažos ir didelės galios distancijų kultūrų skirtumai
- 3 lentelė. JGD kultūrinę charakteristiką nagrinėjantys klausimai
- 4 lentelė. Esminiai individualistinių ir kolektyvistinių kultūrų skirtumai
- 5 lentelė. IDV kultūrinę charakteristiką nagrinėjantys klausimai
- 6 lentelė. Esminiai moteriškumo ir vyriškumo skirtumai
- 7 lentelė. VYR kultūrinę charakteristiką nagrinėjantys klausimai
- 8 lentelė. Esminiai mažo ir didelio neapibrėžtumo vengimo kultūrų skirtumai
- 9 lentelė. NVG kultūrinę charakteristiką nagrinėjantys klausimai
- 10 lentelė. Esminiai trumpalaikės ir ilgalaikės orientacijos kultūrų skirtumai
- 11 lentelė. ILG kultūrinę charakteristiką nagrinėjantys klausimai
- 12 lentelė. Esminiai universalizmo ir ypatingo prisirišimo kultūrų skirtumai
- 13 lentelė. Esminiai individualizmo ir kolektyvizmo kultūrų skirtumai
- 14 lentelė. G. Hofstede ir F. Trompenaars kultūrinių charakteristikų sąsaja
- 15 lentelė. W.G. Ouchi organizacijos kultūros modelis
- 16 lentelė. G. Hofstede ir F. Trompenaars kultūrinių dimensių projekcija į W.G. Ouchi organizacijos kultūros modelį
- 17 lentelė. Respondentų imtis pagal lytį ir amžių
- 18 lentelė. Respondentų imtis pagal dabartinę tautybę
- 19 lentelė. Respondentų imtis pagal prigimtine tautybę
- 20 lentelė. Respondentų imtis pagal išsilavinimą
- 21 lentelė. Respondentų turimo darbo pobūdis
- 22 lentelė. Galios distancijos (JGD) vidurkio kitimai priklausomai nuo socialinių-demografinių kintamųjų
- 23 lentelė. Individualizmo vidurkio kitimai priklausomai nuo socialinių-demografinių kintamųjų
- 24 lentelė. Vyriškumo-moteriškumo vidurkio kitimai priklausomai nuo socialinių-demografinių kintamųjų
- 25 lentelė. Neapibrėžtumo vengimo vidurkio kitimai priklausomai nuo socialinių-demografinių kintamųjų
- 26 lentelė. Ilgalaikės orientacijos vidurkio kitimai priklausomai nuo socialinių-demografinių kintamųjų
- 27 lentelė. Kultūrinių charakteristikų sąsajos tarp visų respondentų

- 28 lentelė.** Kultūrinių charakteristikų sąsajos darbuotojų vyrų grupėje
- 29 lentelė.** Kultūrinių charakteristikų sąsajos darbuotojų moterų grupėje
- 30 lentelė.** Kultūrinių charakteristikų sąsajos jaunesniųjų darbuotojų grupėje
- 31 lentelė.** Kultūrinių charakteristikų sąsajos vyresniųjų darbuotojų grupėje
- 32 lentelė.** Kultūrinių charakteristikų sąsajos žemesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų grupėje
- 33 lentelė.** Kultūrinių charakteristikų sąsajos aukštesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų grupėje
- 34 lentelė.** Kultūrinių charakteristikų sąsajos žemesnės kvalifikacijos darbuotojų grupėje
- 35 lentelė.** Kultūrinių charakteristikų sąsajos aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų grupėje

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav.** Trys žmonijos mentalinio programavimo lygiai
- 2 pav.** Organizacijos „Natūralios medicinos centras“ struktūrinė schema
- 3pav.** Organizacijos „Natūralios medicinos centras“ kultūrinių charakteristikų svarba
- 4 pav.** Galios distancijos (JGD) išreikštumas skirtingose socialinėse-demografinėse darbuotojų grupėse
- 5 pav.** Individualizmo-kolektyvizmo (IDV) kitimai skirtingose socialinėse-demografinėse grupėse
- 6 pav.** Vyriškumo-moteriškumo(VYR) išreikštumas skirtingose socialinėse-demografinėse darbuotojų grupėse
- 7pav.** Neaprežtumo vengimo (NVG) išreikštumas skirtingose socialinėse-demografinėse darbuotojų grupėse
- 8 pav.** Ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos(ILG) išreikštumas skirtingose socialinėse-demografinėse darbuotojų grupėse

Gerbiamasis, gerbiamoji,

Nuoširdžiai dėkoju už tai, kad sutikote atsakyti į šiuos klausimus.

Mano atliekamo darbo tikslas nustatyti, kaip Lietuvos žmonės jaučiasi savo darbo organizacijose.

Tai padės tobulinti organizacijų veiklą. Analogiškas tyrimas jau buvo atliktas daugiau nei 50 pasaulio šalių.

Tyrinėtoja yra dėkinga G.Hofstede (Olandija) už išskirtinę teisę šiam tyrimui panaudoti jo sukurtą klausimyną. Garantuojau visišką atsakymų anonimiškumą: anketoje nereikia žymėti vardo ir pavardės.

Dėmesio! Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikia išsirinkti ir kryželiu pažymėti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę.

Mykolo Romerio universiteto

Viešojo administravimo tyrinėtoja Ramunė Skurkienė

Jūsų nuomone, koks turėtų būti Jūsų idealus darbas?

	Ypač svarbu	Labai svarbu	Gana svarbu	Mažai svarbu	Nesvarbu
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Turėti pakankamai laikoasmeniniam/šeimyniniam gyvenimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Turėti geras fizines darbo sąlygas (pvz., gerą ventiliaciją, apšvietimą, erdvią darbo vietą ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Palaikyti gerus darbo santykius su savo tiesioginiu viršininku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Būti užtikrintu savo darbo vietos išsaugojimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Dirbti su žmonėmis, efektyviai ir noriai bendradarbiaujančiais vienas su kitu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Turėti viršininką, kuris manęs atsiklaustų prieš priimdamas sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Turėti galimybę kilti karjeros laiptais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Turėti įvairų, nuotaikingą darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nurodykite žemiau išvardintų veiksmų svarbą Jūsų asmeniniame gyvenime.

Pažymėkite tik vieną atsakymą į vieną klausimą.

	Ypač svarbu	Labai svarbu	Gana svarbu	Mažai svarbu	Nesvarbu
9. Asmeninio gyvenimo apibrėžtumai, pastovumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Taupumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Atkaklumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tradicijų gerbimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kiekvieną darbo bruožą įvertinkite pagal skalę nuo 1 iki 5.

13. Ar dažnai jaučiatės įsitempę ir nervingi darbo vietoje?

- niekada
- retai
- kartais
- dažniausiai
- visada

14. Remdamiesi savo patirtimi, atsakykite, ar dažnai pavaldiniai nedrįsta prieštarauti savo viršininkui/-ams

- labai retai
- retai
- kartais
- dažnai
- labai dažnai

Ar sutinkate su žemiau išvardintais teiginiais?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
15. Psitikėti galima daugiau žmonių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Galima būtų geru vadovu netgi ir neturint konkrečių atsakymų į visus pavaldinių užduodamus dalykinius klausimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ypač reikia vengti tokios organizacijos struktūros, kurioje žmogus gali turėti kelis viršininkus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Konkurencija tarp darbuotojų duoda daugiau žalos negu naudos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Nereikėtų laužyti organizacijos taisyklių, net jei ir darbuotojas manytų, kad tai naudinga organizacijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Jei žmogui gyvenime nepasisekė, tai dažniausiai yra jo paties kaltė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Atsakykite keletą klausimų apie save

21. Jūsų lytis: Vyras Moteris

22. Jūsų amžius:

- mažiau negu 20
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-49
- 50-59
- daugiau negu 60

23. Jūsų išsilavinimas

- pradinis
- vidurinis
- spec. vidurinis ir aukštesnysis
- nebaigtas aukštasis
- aukštasis (diplomuoto specialisto, bakalauro ar magistro)
- aukštasis (mokslo laipsnis: daktaras, habilituotas daktaras)

24. Kiek metų iš viso mokėtės įvairių lygių mokyklose?

- 10 metų ir mažiau
- 11 metų
- 12 metų
- 13 metų
- 14 metų
- 15 metų
- 16 metų
- 17 metų
- 18 metų ir daugiau

25. Kokio pobūdžio yra Jūsų turimas darbas?

- šiuo metu mokamo darbo neturiu
- aukštos kvalifikacijos nereikalaujantis rankų darbas
- bendrojo išsilavinimo reikalaujantis klerko, sekretoriaus darbas
- profesinį pasirengimą turinčio amatininko, techniko, slaugės ir pan. darbas
- akademinę instituciją baigusio profesionalo(ne vadovo) darbas
- vadovo, turinčio vieną ar daugiau pavaldinių(ne vadovų) darbas
- vadovo, savo pavaldume turinčio vieną ar kelis vadovus, darbas

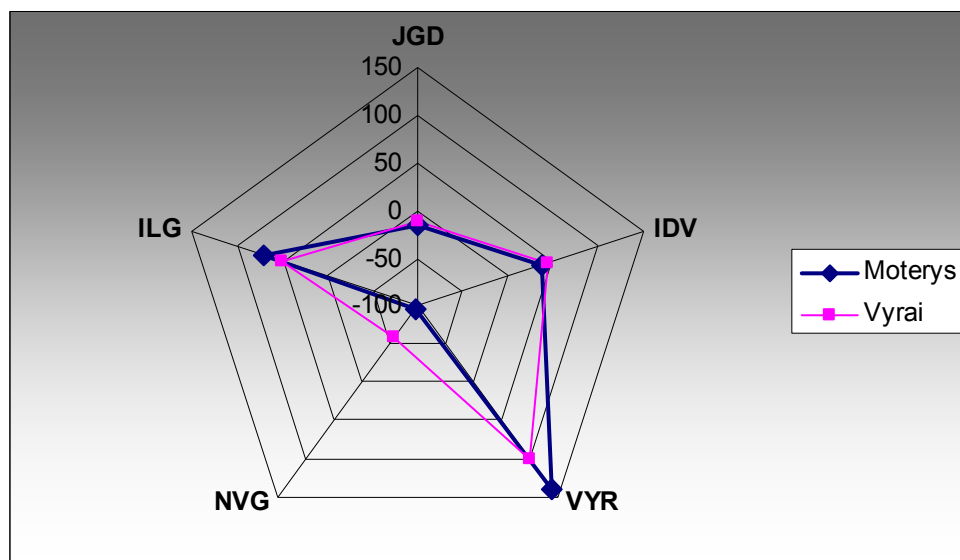
26. Kokioje organizacijoje dirbate:

- telekomunikacijų
- informatikos
- maisto pramonės
- lengvosios pramonės
- elektronikos, elektrotechnikos pramonės
- statybos pramonės
- chemijos pramonės
- medienos pramonės
- paslaugų gyventojams (pvz., kirpyklos, parduotuvės, maitinimo įstaigos, siuvyklos, medicinos ir kt.)
- verslo paslaugų (pvz., bankai, konsultavimo firmos, reklamos ir kt.)
- kita

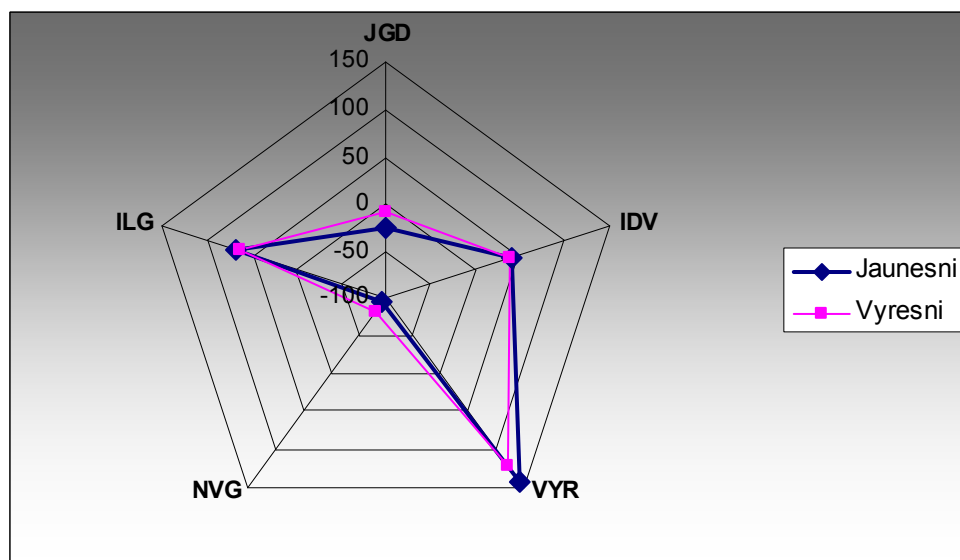
27. Jūsų dabartinė tautybė : _____

28. Jūsų prigimtinė tautybė: _____

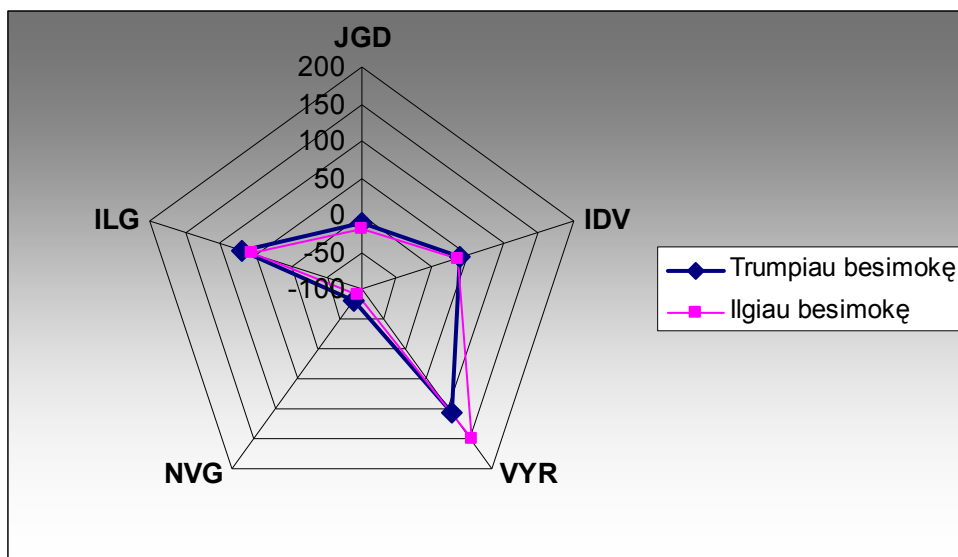
**Kultūrinių charakteristikų svarba skirtingose
socialinėse -demografinėse grupėse**



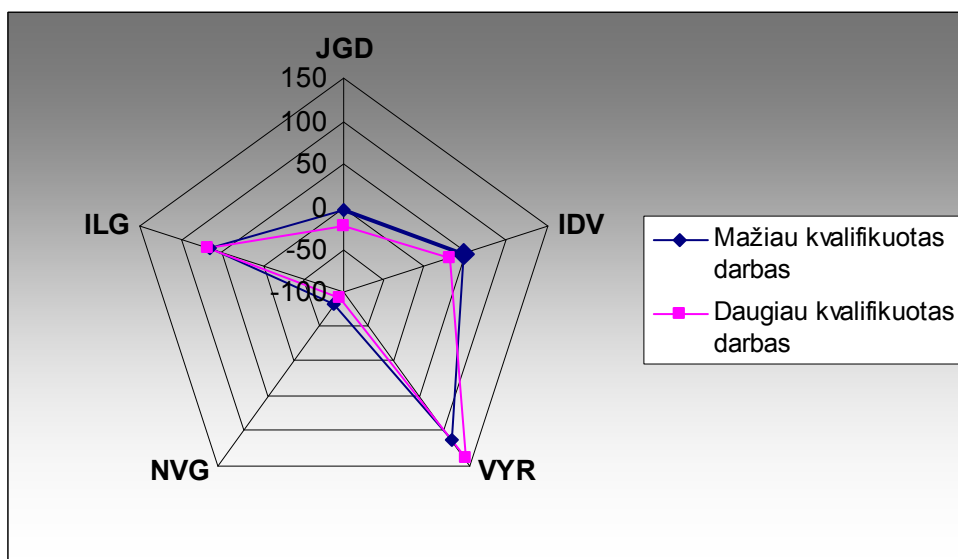
1 pav. Kultūrinių charakteristikų svarba vyrų ir moterų grupėse organizacijoje „Natūralios medicinos centras“



2 pav. Kultūrinių charakteristikų svarba jaunesnių ir vyresnių darbuotojų grupėse organizacijoje „Natūralios medicinos centras“



3 pav. Kultūrinių charakteristikų svarba trumpiau ir ilgiau besimokusių darbuotojų grupėse organizacijoje „Natūralios medicinos centras“



4 pav. Kultūrinių charakteristikų svarba dirbančių mažiau ir daugiau kvalifikuotą darbą darbuotojų grupėse organizacijoje „Natūralios medicinos centras“

G. Hofstede kultūrinių charakteristikų skaičiavimo formulės:

COMPUTE JGD = -35*mean(nr3)+35*mean(nr6)+25*mean(nr14)-20*mean(nr17)-20.
EXECUTE.

COMPUTE IDV = -50*mean(nr1)+30*mean(nr2)+20*mean(nr4)-25*mean(nr8)+130.
EXECUTE.

COMPUTE VYR = 60*mean(nr5)-20*mean(nr7)+20*mean(nr15)-70*mean(nr20)+100.
EXECUTE.

COMPUTE NVG = 25*mean(nr13)-20*mean(nr16)-50*mean(nr18)-15*mean(nr19)+120.
EXECUTE.

COMPUTE ILG = 45*mean(nr9)-30*mean(nr10)-35*mean(nr11)+15*mean(nr12)+67.
EXECUTE.