

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Akvilė Beržinskaitė

Simona Ciegytė

**KULTŪRINIŲ SKIRTUMŲ POVEIKIAI „VIČIŪNŲ“ ĮMONIŲ
GRUPĖS ORGANIZACIJOS KULTŪRAI**

Magistro darbas

Darbo vadovas Prof. Dr. Jurgita Sekliuckienė

Kaunas, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

KULTŪRINIŲ SKIRTUMŲ POVEIKIAI „VIČIŪNŲ“ ĮMONIŲ
GRUPĖS ORGANIZACIJOS KULTŪRAI

Tarptautinis verslas (621N12004)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Akvilė Beržinskaitė, V MTV-5 gr.

2017 m. gegužės 10 d.

Vadovė

Prof. Dr. Jurgita Sekliuckienė

2017 m. gegužės 10 d.

Studentė.....

Simona Ciegytė, V MTV-5 gr.

2017 m. gegužės 10 d.

Recenzentas

Prof. Dr. Monika Petraitė

2017 m.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Akvilė Beržinskaitė, Simona Ciegytė

Tarptautinis verslas, 621N12004

Baigiamojo magistro darbo „Kultūrinių skirtumų poveikiai „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mūsų **Akvilės Beržinskaitės ir Simonos Ciegytės** baigiamasis magistro darbas tema „Kultūrinių skirtumų poveikiai „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Mes suprantame, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, mums bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Akvilė Beržinskaitė, Simona Ciegytė. The Effects of Cultural Differences to Vičiūnai Group Organization Culture. Master's Final Thesis in International Business Study Program / supervisor doc. Dr. Jurgita Sekliuckienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S

Key words: organization culture, cultural differences, national culture, effects, cross-cultural communication.

Kaunas, 2017. 118 p.

SUMMARY

Research relevance. International business was developing very rapidly in recent decades. Globalization and internationalization rapidly increasing cross-cultural relationship possibilities, however at the same time increasing cross-cultural misunderstandings. A key of being successful in international business is local culture knowledge, identifying cross-cultural differences. Culture – the collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from others (Hofstede, 1980). Organization culture – collective values, beliefs and principles of all organization members. Organization culture, also, involve organization vision, mission, goals, norms, systems, symbols, habits, language, beliefs and other elements (Needle, 2004). Many literature could be found where scientists researched national culture differences which have significant impact to organizations and their management (Farmer ir Richman, 1965; Haire ir kt., 1966; Negandh ir Prasad, 1971; Lammers ir Hickson, 1979; Hofstede, 1980). Other researchers also emphasize cross-cultural impact to organization culture (Ouchi, 1981; Pascole ir Athos, 1981). Expanding business to foreign markets it is vital to evaluate cross-cultural differences between local and foreign country where business ir planning to be expanded. It is very important to evaluate what kind of impact does the culture and it's differences to organization culture. Some researches shows that more effective and better expansion has those organizations, where prevail clear organization culture to all members (Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas, 2015).

Authors Flynn and Saladin (2006) defines that not only national but also organization culture perform significant function in cross-cultural operations. Higher cross-cultural and organization culture knowledge would be helpful to manage international operations better. Trying to find out the cross-cultural effect to organization culture, increases the necessity for theoretical and practical research in order to strengthen organization culture and international actions. May possible to find out how cross-cultural differences manifest in organization internal culture and how it may be strengthening after research is done.

Authors Langvinienė, Sekliuckienė and Vengrauskas (2011) notices that multinational companies has corporate network which consists from main company in one country and subsidiary 's

in others. This company network has one strategy, common resources, information systems and one brand. For this research Vičiūnai Group was chosen because it is one of the largest, highly modern and economically powerful company in Lithuania. Vičiūnai Group consists of 80 companies in 17 countries. In this research were involved employees from Lithuanian (Kaunas branch), Spain, Hungary and Estonia branches. Organization exports production to more than 57 countries. Vičiūnai Group inevitably faces to cross-cultural differences, so it is vital to get knowledge about the effects of cross-cultural differences to Vičiūnai Group organization culture.

The object – the effects of cultural differences to Vičiūnai Group organization culture.

The aim of this Master thesis – to reveal the effect of the Cultural Differences Vičiūnai Group organizational culture and submit recommendations for strengthening organizational culture.

Research results. Part one of Master thesis provides the relevance of the problem. To reveal the importance of cross-cultural differences impact to organization culture is based on scientists researches which shows that cultural differences has influence to international business performance. This part provides the importance organization culture and its mostly common disadvantages. Organization culture article is not widely researched in Lithuania, nevertheless in first part is submitted some organization culture researches, on purpose to identify types of organization culture researches that are made in Lithuania. Chapter two analyses theoretical aspects based on scientific literature analyze. First part of this chapter provides cultural differences – conception of culture, three models of cultural dimensions and their comparison. Second part, provides organization culture theoretical analyze – conception, elements, types and models. Also there is submission of cultural difference impact to organization culture which is detailed by cross-cultural communication and employees behavior. Third chapter includes methodology of the research. The aim, tasks and methods of the research are revealed. The final section contains the general information about the Lithuania, Spain, Hungary and Estonia branches of Vičiūnai Group. Also it provides analyze by Hofstede cultural dimension of all countries that participated in research. This part provides the result generalization of empirical research and the recommendations for organization culture strengthening considering to cross-cultural differences.

TURINYS

SUMMARY	4
ĮVADAS.....	10
1. PROBLEMOS AKTUALUMAS.....	13
2. KULTŪRINIŲ SKIRTUMŲ IR ORGANIZACIJOS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI.....	20
2.1. Kultūriniai skirtumai.....	20
2.1.1. Kultūros samprata	20
2.1.2. Kultūros dedamosios	22
2.1.3. Kultūrinius skirtumus išreiškiantys modeliai.....	26
2.1.3.1. Hofstede kultūros dimensijų modelis	27
2.1.3.2. GLOBE kultūros dimensijų modelis	29
2.1.3.3. Tropaars kultūrinių dimensijų modelis	31
2.1.3.4. Hofstede, Globe ir Trompenaars kultūrinių dimensijų modelių palyginimas	35
2.2. Organizacijos kultūra.....	38
2.2.1. Organizacijos kultūros samprata	39
2.2.2. Organizacijos kultūros elementai	41
2.2.3. Organizacijos kultūros tipai	44
2.2.4. Organizacijos kultūros modeliai.....	47
2.2.4.1. T. Parson AGIL organizacijos kultūros modelis	47
2.2.4.2. Paters ir Waterman organizacijos kultūros modelis	48
2.2.4.3. E. Shein organizacijos kultūros modelis.....	50
2.3. Kultūrinių skirtumų įtaka organizacijos kultūrai.....	52
2.3.1. Tarpkultūrinė komunikacija	52
2.3.2. Tarpkultūrinė darbuotojų elgsena.....	55
3. KULTŪRINIŲ SKIRTUMŲ POVEIKIŲ „VIČIŪNŲ“ ĮMONIŲ GRUPĖS ORGANIZACIJOS KULTŪRAI TYRIMO METODOLOGIJA.....	59
4. „VIČIŪNŲ“ ĮMONIŲ GRUPĖS LIETUVOS IR UŽSIENIO PADALINIŲ KULTŪRINIŲ SKIRTUMŲ ĮTAKA ORGANIZACIJOS KULTŪRAI EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	64
4.1. „Vičiūnų“ įmonių grupės padalinių pristatymas	64

4.2. Lietuvos, Ispanijos, Vengrijos ir Estijos šalių analizė remiantis Hofstede kultūros dimensijų modeliu	66
4.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė	68
4.4. Organizacijos kultūros stiprinimas, atsižvelgiant į tarpkultūrinius skirtumus	87
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	92
LITERATŪRA.....	95
PRIEDAI.....	102

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Hofstede „Multi-Focus“ modelis.....	16
2 pav. Kultūros hierarchijos, egzistuojančios įvairiuose visuomenės lygiuose	22
3 pav. Kultūros kaip ledkalnio modelis.....	23
4 pav. „Svogūno diagrama“: kultūros pasireiškimas skirtinguose	24
5 Pav. Septynios kultūrinės dimensijos.....	32
6 pav. Organizacijos kultūros “svogūnas”	43
7 pav. Deal ir Kennedy organizacijos kultūros tipai	45
8 pav. Shein organizacijos kultūros lygių modelis.....	50
9 pav. Tarpkultūrinės komunikacijos modelis	54
10 pav. Lietuvos, Ispanijos, Vengrijos bei Estijos šalių kultūrų palyginimas pagal Hofstede kultūrinės dimensijas	66
11 pav. Respondentų lūkesčiai, kurie atitiktų idealias darbo sąlygas	71
12 pav. Vertybių svarba respondentams	72
13 pav. „Vičiūnų“ įmonių grupės padalinių kultūros vertinimas.....	76
14 pav. Lietuvos respondentų vertinimas apie savo tautybės žmones darbo vietoje	78
15 pav. Ispanijos respondentų vertinimas apie savo tautybės žmones darbo vietoje.....	79
16 pav. Vengrijos respondentų vertinimas apie savo tautybės žmones darbo vietoje	80
17 pav. Estijos respondentų vertinimas apie savo tautybės žmones darbo vietoje	81
18 pav. Tarpkultūriniai sunkumai su kuriais tenka susidurti „Vičiūnų“ įmonių grupės darbuotojams .	83
19 pav. Darbo su užsienio kolegomis vertinimas.....	85

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tarptautinių organizacijų skirtumų įvairovės lygiai.....	14
2 lentelė. Organizacijos kultūros tyrimai, atlikti Lietuvos organizacijose.....	17
3 lentelė. Skirtingų autorių kultūros sąvokos	20
4 lentelė. Įvairių autorių išskirtų kultūros elementų analizė	25
5 lentelė. Hofstede, GLOBE ir Trompenaars modelių metodologijos palyginimas	35
6 lentelė. Hofstede, GLOBE ir Trompenaars kultūrinių dimensijų palyginimas.....	36
7 lentelė. Įvairių autorių organizacijos kultūros sąvokos apibrėžimai	39
8 lentelė. Organizacijos kultūros elementai pagal autorius.....	41
9 lentelė. Organizacijos kultūros tipai pagal autorius	44
10 lentelė. Cameron ir Quinn organizacijos kultūros tipai ir jų paaiškinimai.....	46
11 lentelė. Įmonės kultūros dimensijos	57
12 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas	60
13 lentelė. Respondentų užimamos pareigos „Vičiūnų“ įmonių grupės padaliniuose.....	69
14 lentelė. Respondentų darbo patirtis organizacijoje	69
15 lentelė. Vertybių svarba darbuotojams asmeniškai ir jų pasireiškimas organizacijoje	74
16 lentelė. Respondentų nuomone dažniausiai kylančios komunikacijos problemos tarptautinėse įmonėse.....	86
17 lentelė. Tyrimo metu išaiškėjusios probleminės sritys, jų poveikis organizacijai ir priemonės joms įveikti.....	88

IVADAS

Temos aktualumas. Tarptautinis verslas per pastaruosius dešimtmečius vystėsi itin sparčiai. Šio fenomeno vystymuisi didelę įtaką turėjo globalizacija. Globalizacija ir internacionalizacija sparčiai didina tarpkultūrinio ryšio galimybes, tačiau tuo pačiu sukelia ir tarpkultūrinius nesusipratimus. Išaugus galimybei internacionalizuoti verslą, kyla poreikis įgyti vis daugiau naujų žinių: skirtingas užsienio kalbas, išmanyti kitų kultūrų vertybes bei normas siekiant įgyti konkurencinį pranašumą. Kadangi ne viskas kas yra priimtina mūsų šalyje, bus priimtina ir kitoje, todėl esant tokiai globaliai šių dienų visuomenei, steigiant organizacijos padalinį svetimose šalyje, itin svarbu pažinti vietinę kultūrą, identifikuojant tarpkultūrinius skirtumus. Kultūra – kolektyvinis proto programavimas, atskiriantis vieną žmonių grupę nuo kitos (Hofstede, 1980). Organizacijos kultūra – kolektyvinės vertybės, įsitikinimai ir principai visų organizacijos narių. Taip pat organizacijos kultūra apima įmonės viziją, misiją, tikslus, normas, sistemas, simbolius, įpročius, kalbą, įsitikinimus ir kitus veiksnius (Needle, 2004). Randama daug mokslinės literatūros, kurioje mokslininkai tiria nacionalinės kultūros skirtumus, kurie daro įtaką organizacijoms ir jų valdymui (Farmer ir Richman, 1965; Haire ir kt., 1966; Negandh ir Prasad, 1971; Lammers ir Hickson, 1979; Hofstede, 1980). Kultūrinių skirtumų poveikį organizacijos kultūrai pabrėžia ir kiti mokslininkai (Ouchi, 1981; Pascole ir Athos, 1981). Atlikus du tyrimus – vieną apie nacionalinės (Hofstede ir kt., 1990), kitą apie organizacijos kultūros (Hofstede, 1991) skirtumus, parodė, jog nacionalinė kultūra labiausiai skiriasi vertybių lygyje, tuo tarpu, organizacijos kultūra labiausiai skiriasi išoriniame lygyje: simboliais, herojais, ritualais. Plečiant veiklą užsienio rinkose, itin svarbu įvertinti kultūrinius skirtumus šalies, kur yra motininė įmonė ir šalies į kurią naujai įvedama įmonė. Svarbu tinkamai įvertinti kokį poveikį daro kultūra ir jos skirtumai organizacijos kultūrai. Įmonei aktualu įvertinti kiek galima išsaugoti motininės organizacijos vidinių vertybių ir kitų kultūros elementų, ir kiek reikia prisitaikyti prie vietinės rinkos, norint, sėkmingai konkuruoti su vietinėmis kompanijomis. Atlikti tyrimai rodo, kad efektyvesnės, klesti ir plėtojasi tos organizacijos, kuriose susiformavusi visiems darbuotojams aiški organizacijos kultūra (Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas, 2015).

Mokslininkų Flynn ir Saladin (2006) tyrimai rodo, jog ne tik nacionalinė, bet ir organizacijos kultūra atlieka reikšmingą funkciją tarptautinėse operacijose. Taigi geresnis kultūrinių skirtumų ir organizacijos kultūros supratimas padėtų geriau valdyti tarptautines operacijas. Todėl, kyla poreikis teoriniams ir praktiniams tyrimams atlikti, siekiant išsiaiškinti kultūrinių skirtumų poveikius organizacijos kultūrai, tam jog būtų sustiprinta organizacijos kultūra bei tarptautiniai organizacijos veiksmai. Atlikus tyrimą, galima išsiaiškinti, kaip šalių kultūriniai skirtumai reiškiasi organizacijos vidinėje kultūroje ir kaip ją galima stiprinti.

Anot Langvinienės, Sekliuckienės ir Vengrausko (2011), daugianacionalinės įmonės turi įmonių tinklą, susidedantį iš pagrindinės įmonės vienoje šalyje ir padalinių kitose. Joms būdinga bendra veiklos strategija, bendri ištekliai ir informacijos sistemos ir bendras ženklas. Todėl tyrimui atlikti buvo pasirinkta „Vičiūnų“ įmonių grupė. Šią įmonę pasirinkome todėl, kad ji yra viena didžiausių, moderniausių bei ekonomiškai stipriausių įmonių Lietuvoje, kuri turi daug filialų užsienio šalyse - Lietuvoje, Estijoje, Latvijoje, Rusijoje, Baltarusijoje, Lenkijoje, Ukrainoje, Kazachstane, Serbijoje, Slovakijoje, Čekijoje, Kaliningrade, Vokietijoje, Vengrijoje, Belgijoje, Ispanijoje bei Italijoje. Tyrime dalyvavo pagrindinio Lietuvos padalinio (Kaune) darbuotojai bei užsienio padalinių darbuotojai - Ispanijoje, Vengrijoje ir Estijoje. Kompanija savo produkciją tiekia į daugiau nei 57 šalis (net 85% produkcijos keliauja į užsienio rinkoms). Todėl, galima teigti, jog organizacijai neišvengiamai tenka susidurti su tarpkultūriniais skirtumais. Taigi, įmonei yra itin svarbu sužinoti kokie kyla kultūrinių skirtumų poveikiai „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrai.

Darbo problema. Šiais laikais įmonių veiklos internacionalizacija visame pasaulyje yra įprastas reiškinys. Tačiau norint sėkmingai integruoti veiklą užsienio rinkoje svarbu pažinti tos šalies kultūrą, suprasti ir įvertinti skirtumus. Sėkmę rinkoje taip pat lemia ir vidinė organizacijos kultūra. Todėl buvo iškelti du probleminiai klausimai: *1. Kaip veikia tarpkultūriniai skirtumai organizacijos kultūrai?* To pasėkoje kyla antrasis probleminis klausimas: *2. Kaip sustiprinti organizacijos kultūrą, atsižvelgiant į tarpkultūrinių skirtumų įvairovę organizacijoje?*

Darbo objektas – kultūrinių skirtumų poveikiai „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrai.

Darbo tikslas – atskleisti, kokį poveikį kultūriniai skirtumai daro „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrai ir pateikti rekomendacijas organizacijos kultūros stiprinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Probleminės analizės pagrindu, atskleisti kultūrinių skirtumų poveikio organizacijos kultūrai svarbą.
2. Išnagrinėti kultūrinių skirtumų ir organizacijos kultūros teorines prielaidas.
3. Pagrįsti metodologiją, siekiant atlikti kultūrinių skirtumų poveikių, „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrai, kiekybinį tyrimą.
4. Empiriškai patikrinti kultūrinių skirtumų poveikius „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrai ir pateikti rekomendacijas organizacijos kultūros stiprinimui, atsižvelgiant į tarpkultūrinius skirtumus.

Tyrimo metodai: teorinei lietuvių ir užsienio autorių literatūrai tirti taikomi sisteminės, loginės ir lyginamosios analizės metodai. Empiriniam tyrimui atlikti taikoma anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas).

Darbo struktūra ir apimtis. Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, temos aktualumo pagrindimas, teorinė dalis, tyrimo metodologijos pagrindimas, empirinis tyrimas, išvados ir rekomendacijos bei naudotos literatūros sąrašas bei 2 priedai. Visą darbą (be priedų) sudaro 101 puslapių, kuriame pateikta 17 lentelių ir 19 paveikslų.

Pirmajame magistro baigiamojo darbo skyriuje atskleidžiamas problemos aktualumas. Siekiant atskleisti kultūrinių skirtumų poveikių svarbą organizacijos kultūrai, remiamasi įvairių mokslininkų atliktais tyrimais, kurių rezultatai rodo, jog tarptautinių organizacijų veiklai įtakos turi kultūriniai skirtumai. Šiame skyriuje pateikiama organizacijos kultūros svarba bei dažniausiai pasitaikantys jų trūkumai. Taip pat atskleidžiama kultūrinių skirtumų svarba organizacijoms vykdančioms tarpkultūrinę veiklą. Lietuvoje organizacijos kultūros tema nėra plačiai nagrinėjama, tačiau pirmoje dalyje pateikiama keletas atliktų organizacijos kultūros tyrimų Lietuvoje, siekiant išsiaiškinti kokio pobūdžio organizacijos kultūros tyrimai atliekami Lietuvos organizacijose.

Antrajame skyriuje atskleidžiami teoriniai aspektai, remiantis mokslinės literatūros analize. Pirmoje skyriaus dalyje atskleidžiami kultūriniai skirtumai – atskleidžiama kultūros samprata, pateikiami trys kultūrinių dimensijų modeliai, atskleidžiantys kultūrinius skirtumus. Taip pat pateikiama šių modelių lyginamoji analizė. Antroje šio skyriaus dalyje analizuojama organizacijos kultūra – pateikiama jos samprata, elementai, tipai bei modeliai (AGIL, Peters ir Waterman bei S. Shein). Antrojo skyriaus pabaigoje pateikiama teorinė analizė apie kultūrinių skirtumų įtaką organizacijos kultūrai, kuri yra detalizuojama per tarpkultūrinę komunikaciją bei tarpkultūrinę darbuotojų elgsena.

Trečioje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija. Atskleidžiamas tyrimo tikslas, uždaviniai bei metodai. Taip pat pagrindžiamas tyrimo instrumentas bei imtis.

Ketvirtame magistro baigiamojo darbo skyriuje pateikiama bendra informacija apie „Vičiūnų“ įmonių grupės padalinį esantį Kaune bei analizuojamus Ispanijos, Vengrijos bei Estijos padalinius. Taip pat pateikiama visų analizuojamų šalių analizė pasitelkiant Hofstede kultūrinių dimensijų modelį. Šioje darbo dalyje apibendrinami atlikto empirinio tyrimo rezultatai bei įvardytos organizacijos kultūros stiprinimo galimybės, atsižvelgiant į kultūrinius skirtumus.

Darbo autorių indėlis. Visas baigiamasis magistro darbas buvo atliktas kartu. Darbo autorių indėlis pasiskirsto tolygiai.

1. PROBLEMOS AKTUALUMAS

Didėjanti globalizacija, reikalauja vis didesnės sąveikos tarp žmonių iš įvairių šalių, kultūrų, turinčius skirtingus įsitikinimus, normas, tradicijas. Žmonės nebegali gyventi ir dirbti vienoje uždaroje rinkoje, kadangi jie yra pasaulinės ekonomikos dalis ir egzistuoja didelė konkurencija visuose žemynuose (Mazur, 2010). Dėl konkurencijos visame pasaulyje, organizacijos privalo būti kūrybingos ir atviros pokyčiams. Mazur (2010) teigimu, tarptautinių organizacijų vadovai privalo būti pasiruošę mokyti save ir kitus organizacijos narius apie kultūrinius skirtumus šalių, kuriose įmonės veikla plėtojama, siekiant užtikrinti maksimalią naudą ne tik organizacijai, bet ir jos klientams bei partneriams.

Šiandienos globaliame pasaulyje organizacijos, siekdamos plėsti savo verslą, sėkmingai veikti pasaulinėse rinkose, internacionalizuoja savo veiklą. Organizacijos, kurios veikia ne vienoje šalyje, turi nuspręsti kiek lokalizuoti organizacijos kultūrą prie vietinės rinkos ir kultūros (Gerhart, 2008). Tai yra svarbu, kadangi kaip ir kiekviena organizacija, taip ir kiekviena šalis ir jos kultūra yra skirtinga. Integruvus organizacijos veiklą užsienio šalyje gali skirtis kultūrinės dimensijos, teisiniai reglamentai ir įstatymai, rinkos ir perkamosios galios charakteristika ir kiti veiksniai (Gerhart, 2008). Laipsnis, kuriuo skiriasi šalys nurodo kaip organizacijoms toliau vykdyti savo veiklą, ką pritaikyti prie vietinės rinkos ir ką galima palikti kaip organizacijos nacionalines vertybes.

Nėra jokių abejonių, kad tiek kultūriniai skirtumai, tiek organizacijos kultūra daro didelę įtaką žmonėms organizacijoje. Tai itin svarbu tarptautinėms organizacijoms, kadangi jų darbuotojams kasdieninėje veikloje tenka susidurti su kultūriniais skirtumais ir, dažnai, tai tampa sunkumais (Katz, 2005). Minėtas autorius pažymi, kad organizacijos kultūra gali būti neformali, o nacionalinė - daugiau ar mažiau, bet formali. Organizacija gali būti skatinama rizikuoti šalyse, kuriose paprastai yra vengiama rizikos. Arba atvirkščiai – siekiama, kad organizacija kuo mažiau rizikuotų, kur vietinė kultūra skatina žmones rizikuoti, nes tik taip galima pasiekti daugiausiai. Taigi, reikia gerai išanalizuoti šalį, kurioje organizacija vystys veiklą, kad būtų išvengiama nenumatytų problemų ir sunkumų dėl kultūrinių skirtumų.

Pastarųjų dešimtmečių organizacijų tyrimų (Aarons ir Sawitzky, 2006; Carr, Schmidt, Ford, ir DeShon, 2003; Hartnell, Ou, ir Kinicki, 2011; James, Choi, Ko, C. H. E., McNeil, Minton, Wright ir Kim, 2008) rezultatai parodė, kad organizacijos kultūra ir vidinė atmosfera daro įtaką darbo aplinkai ir darbuotojų gerai savijautai darbe. Šių autorių tyrimai atskleidė, kad organizacijų veiklos efektyvumui įtakos turi veiklos specifiškumo plėtra, strategiškai suformuota organizacijos kultūra ir vidinis klimatas. Tačiau, dauguma autorių, kurie analizuoja organizacijos kultūrą, vieningai sutinka, kad gerai ir tinkamai suformuota organizacijos kultūra yra vienas pagrindinių sėkmės veiksnių ir gali turėti įtaką

konkurencinio pranašumo įgijimui, kadangi organizacijos vidinę kultūrą, kuri leidžia darbuotojams efektyviai dirbti, yra sunku nukopijuoti.

Vietinės ir organizacijos kultūrų svarbą organizacijoms parodo atlikti tyrimai. Autorių Flynn ir Saladino, (2006), Nakata ir Sivakumar (1996); Pagell ir kt. (2005) atlikti tyrimai, rodo, kad nacionalinė kultūra atlieka svarbų vaidmenį multinacionalinių organizacijų tarptautinėms operacijoms. Todėl, kultūriniai skirtumai gali daryti įtaką organizacijos kultūrai, kadangi darbuotojai, kurie yra kilę iš skirtingų šalių ir į organizaciją atsineša savo vertybes bei perduoda kitam. To pasekoje, organizacijos kultūros vertybės gali kisti iš dalies arba kardinaliai pakisti. O štai kiti tyrimai Bates ir kt. (1995) rodo, kad organizacijos kultūra gali turėti didelę įtaką įmonės organizacijos tarptautinei veiklai (cit iš Naor, Linderman, Schroeder, 2010). Taigi, kyla klausimas, kokią įtaką kultūriniai skirtumai daro įmonės organizacijos kultūrai.

Dažnai manoma, kad organizacijos kultūra yra nacionalinės kultūros viena dedamųjų (Yeganeh, 2000). Šis požiūris yra paplitęs, dėl to, jog daugumoje tarptautinių organizacijų dirba vietiniai žmonės, praktikuojantys savo šalies nacionalinę kultūrą. Yeganeh (2000) teigimu, organizacijų vadovai ir mokslininkai, mano, kad organizacijos kultūra yra vidinis kontekstas, o nacionalinė – išorinis, kuriuose darbuotojai vykdo kasdieninę veiklą. Itin svarbu suprasti kokią reikšmę ir kaip įtakoja kultūriniai skirtumai įmonės organizacijos kultūrą.

Kiekviena įmonė yra skirtinga pagal savo veiklą, dydį, struktūrą bei vidinę kultūrą. Mazur (2010) pateikia tris lygius, kuriuose atsispindi tarptautinių organizacijų galimi skirtumai, kurie daro įtaką organizacijos kultūrai.

1 lentelė. Tarptautinių organizacijų skirtumų įvairovės lygiai (Mazur, 2010)

Pirmasis lygis	Antrasis lygis	Trečiasis lygis
Etninė grupė Lytis Amžius Darbingumo lygis	Religija Kultūra Seksualinė orientacija Mastymo stilius Geografinė kilmė Šeimos statusas Gyvenimo būdas Ekonominė padėtis Politinė orientacija Darbo patirtis Išsilavinimas Kalba Tautybė	Įsitikinimai Prielaidos Suvokimas Požiūris Jausmai Vertybės Grupės normos

Visi 1 lentelėje įvardyti lygiai ir jų dedamosios yra tarpusavyje susiję ir daro įtaką vienas kitam (Mazur, 2010). Pirmasis lygis (etninė grupė), lytis, amžius ir darbingumo lygis yra nuo pačio

darbuotojo nepriklausantys veiksniai, stabilūs, nekintantys (Mazur, 2010). Antrasis lygmuo skiriasi tuo, jog jo dedamosios yra lankstesnės ir laikui bėgant gali kisti (pvz.: darbuotojas gali pakeisti religiją, gyvenimo būdą ar įgyti daugiau ir įvairesnės darbo patirties). Trečiasis lygis giliausias, orientuotas į darbuotojų vertybes ir požiūrį ir, paprastai, tai pakeisti sunkiausia (Mazur, 2010). Taigi, galima teigti, kad organizacijos kultūra formuojasi remiantis į visus tris lygius.

Anksčiau kompanijos vykdydamos savo veiklą, atlikdavo mažai pokyčių, tačiau šiuolaikiniame pasaulyje, kompanijos nebeapsieina be adaptacinių pokyčių. Tradicinės kompanijos yra sukurtos nuolat teikti gerus rezultatus, tačiau adaptuotis joms yra ganėtinai sunku, todėl autorius Jackson (2013) išskiria 10 dažniausiai pasitaikančių tradicinių organizacijos kultūros trūkumų:

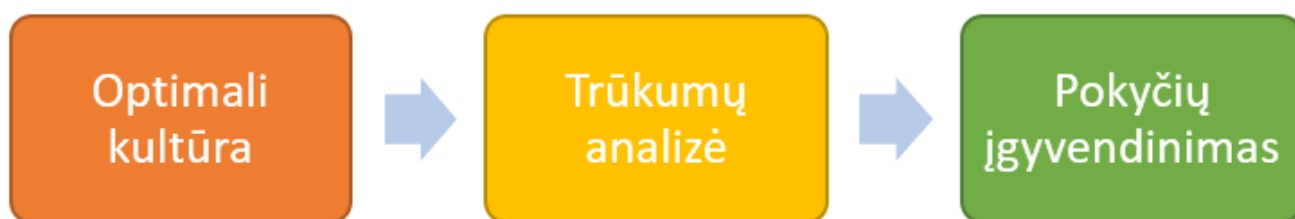
1. Vyrauja lėta reakcija į išorės ir vidaus pokyčius;
2. Per daug struktūrinių sluoksnių sulėtina ir sumažina komunikacijos efektyvumą;
3. Vadovybė veikia centralizuotai, sumažindami priekinės linijos darbuotojų efektyvumą;
4. Per ilgai sprendžiamos problemos ir jos nuolat kartojasi, taip eikvojamas laikas ir ištekliai;
5. Organizacijoje nesutariama dėl vienodų tikslų ir jų siekimo būdų;
6. Struktūros ir sistemos kuria problemas, skirstant ir engiant darbuotojus;
7. Dauguma žmonių yra atskirti nuo mąstymo ir sprendimo priėmimo procesų, taip apribojamos galimybės keistis ir greitai prisitaikyti;
8. Darbuotojai nėra įtraukiami į organizacijos tikslų siekimą ir jaučiasi atstumti;
9. Didesnis dėmesys sutelkiamas nesėkmei, nei sėkmės istorijoms organizacijoje;
10. Organizacijos veikla nėra vykdoma taip sėkmingai, kaip galėtų.

Todėl siekiant tobulinti įmonės organizacijos kultūrą, rekomenduojama atsižvelgti į aukščiau pateiktus trūkumus ir stengtis juos eliminuoti. Organizacija atsižvelgus į šiuos autoriaus pateikiamus kriterijus taptų daug sėkmingesne, išvengtų papildomų rūpesčių bei nesusipratimo, sutaupytų savo kaštus, standartizuotų kompanijos siekiamybes bei išlaikytų vieningą organizacijos kultūrą.

Šimanskienės, Gargaso, Ramanausko (2015) teigimu, organizacijos kultūros reikšmė visoms įmonėms nustatoma pagal keletą veiksnių:

- Organizacijos kultūra yra stabilumo šaltinis, jos dėka sukuriamas įvaizdis, darbuotojams sukuriamas socialinio saugumo jausmas;
- Vyraujant stipriai organizacijos kultūrai, naujiems darbuotojams įmonių darbuotojams yra lengviau teisingai interpretuoti, suprasti visus vykstančius procesus bei pastebėti esminius dalykus.
- Organizacijos kultūra skatina darbuotojus jausti atsakomybę už patikėtas užduotis. Svarbu pripažinti ir įvertinti darbuotojus už jų pasiekimus, taip organizacijos kultūroje jie atvaizduojami kaip siektini pavyzdžiai.

Kaip teigia mokslininkai Hofstede, Neuijen, Ohayv ir Sanders (1990), organizacijos kultūra yra apibrėžiama kaip priemonė, kuriuo įmonės darbuotojai, jų darbas yra susiję vienas su kitu, bei yra lyginami su kitų kompanijų veikla. Tai gali įgalinti arba kliudyti organizacijos kultūros strategijai. Autorių modelis (angl. Multi-Focus Model) sutelkiantis dėmesį į įvairius organizacijos kultūros aspektus yra strateginis įrankis, kuris padeda organizacijos kultūrai tapti daug efektyvesne. Šis modelis yra strateginis įrankis, padedantis organizacijai vizualizuoti: vyraujančią organizacijos kultūrą, galimus išorinius apribojimus, kurie mažina optimalią organizacijos kultūrą, keitimo sąlygas bei užslėptas pastangas. Naudojant šį modelį pradžioje reikia nustatyti savo tikslą ir atlikti veiksmų planą, vėliau įvertinti kompanijos organizacijos kultūrą, nustatyti optimalią organizacijos kultūrą, nustatyti esančius trūkumus ir juos eliminuoti (žr. 1 pav.).



1 pav. Hofstede „Multi-Focus“ modelis (Hofstede, 1990)

Hofstede ir kt. (1990) modelis orientuojasi į aštuonias pagrindines dimensijas:

- orientacija į priemones prieš orientaciją į tikslus;
- vidinis skatinimas prieš išorinį skatinimą;
- lengvabūdiška tvarka prieš griežtą tvarka;
- vietinis prieš profesionalą;
- atvira sistema prieš uždara sistemą;
- orientacija į darbuotoją prieš orientaciją į darbą;
- lyderystės laipsnio priimamumas;
- organizacijos identifikacijos laipsnis.

Taigi, yra itin svarbu identifikuoti ne tik esančią organizacijos kultūrą, bet ir stengtis ją išlaikyti stiprią ir vieningą, kadangi organizacijos vertybės daro kultūrą unikalią bei išlaiko vieningus darbuotojus siekiančius vieno tikslo. Organizacijoms yra būtina prisitaikyti organizacijos kultūros pagrindu, norint pasiekti konkurencinį pranašumą. Mokslininkai teigia, jog formuojant organizacijos kultūrą, didžiulę įtaką daro nacionalinė kultūra (Gerhart, 2008). Autorius pabrėžia, kad tam tikrais atvejais gali ir riboti organizacijos kultūrą, o autorius Tanase (2015) teigia, kad stipri organizacijos kultūra yra vienas iš įmonės elementų, kurie organizacijai gali atnešti sėkmę. Minėto autoriaus teigimu, tai yra darbo aplinka, kurioje darbuotojas siekia bendro įmonės tikslo. Todėl itin svarbu, kad

ta aplinka būtų tinkama. Suformuoti tinkamą ir stiprią organizacijos kultūrą reikia daug laiko ir pastangų. Tam įtakos turi daug veiksnių – organizacijos veiklos specifika, darbuotojų demografiniai ir išsilavinimo rodikliai bei kiti veiksniai.

Lietuvoje organizacijos kultūros tyrimų atlikta, tačiau pasigendama tyrimų, kuriuose būtų analizuojamos kultūrinės dimensijos, kultūriniai skirtumai organizacijos kultūros kontekste. 2 lentelėje pateikiami keletas Lietuvoje atliktų tyrimų, kurių metu buvo siekiama ištirti organizacijos kultūrą įvairiuose kontekstuose. Pavyzdžiui, autoriai Paužuolienė, Docienė ir Vaitiekus (2014), tyrė ir lygino, kaip organizacijos kultūra puoselėjama lietuviškoje ir užsienio kapitalo įmonėse, kurios įsikūrusios Klaipėdoje. Štai Stripeikis ir Ramanauskas (2011) tyrė organizacijos kultūros veiksnius, kurie daro įtaką inovacijoms ir jų vystymuisi įmonėje, Zavackienė ir Čiegis (2014) kokią įtaką organizacijos kultūra daro sveikatos priežiūros įstaigų veiklai (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Organizacijos kultūros tyrimai, atlikti Lietuvos organizacijose (sudaryta autorių)

Autoriai	Metai	Tyrimo tikslas	Rezultatas
Stripeikis, Ramanauskas	2011	Identifikuoti organizacijos kultūros veiksnius, kurie turi įtakos inovacijų vystymuisi organizacijose.	Organizacijos kultūra, kurioje būdingas kūrybiškumas, tolerancija ir tam tikras vadovavimo stilius yra palanki inovacijoms vystytis.
Švagždienė, Čepienė, Bradauskienė	2011	Pateikti organizacijos kultūros diagnostavimo prielaidas turizmo sektoriuje.	Organizacijos kultūrą geriausiai išnagrinėti ir suprasti dirbant kartu su organizacijos darbuotojais. Organizacijos kultūros diagnostavimas įmonėje gali būti atliekamas kokybinių ir kiekybinių tyrimu. Turizmo organizacijos kultūra stipri ir novatoriška, nes vadovai linkę priimti iššūkius ir įvairias naujoves darbe.
Vveinghardt, Petrauskaitė	2013	Išnagrinėti išsigimusių kultūrų charakteristikas ir nepotizmo padarinius, nustatyti reiškinio daromą įtaką organizacijos kultūros pokyčiams.	Nepotizmas (tarnybinės padėties naudojimas) neigiamai veikia organizacijos kultūrą, pažeidžia procesus ir jų funkcionalumą. Nepotizmas iškreipia organizacijos kultūrą.
Paužuolienė, Docienė, Vaitiekus	2014	Ištirti ir palyginti organizacijos kultūrą lietuviško ir užsienio kapitalo įmonėse.	Abiejų organizacijų vertybių skalės panašios. Lietuviško kapitalo įmonėse gerai savo darbą atlikusius darbuotojus motyvuoja pagyrimais ir padėkomis, užsienio kapitalo įmonėse tai nėra populiaru. Užsienio kapitalo organizacijose labiau būdingas bendradarbiavimas.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Zavackienė, Čiegis	2014	Išanalizuoti organizacijos kultūros įtaką sveikatos priežiūros įstaigų veiklai.	Psichologinė aplinka, tinkami santykiai tiek įstaigos viduje, tiek už jos ribų garantuoja geresnius veiklos rezultatus, darbuotojų pasitenkinimą darbu, o teigiamas moralinis ir psichologinis bendravimo klimatas stiprina organizacinę kultūrą, kuri užtikrina aukštesnio lygio paslaugas ir teigiamai veikia įstaigos veiklos efektyvumą.
--------------------	------	---	--

Tarpkultūrinių skirtumų žinios yra itin svarbios kiekvienai tarptautinei kompanijai. Siekiant tapti sėkminga organizacija ne tik savo šalies, bet ir kitose rinkose, tarpkultūrinių skirtumų išmanymas yra raktas į sėkmę, kadangi kiekviena tarptautinė įmonė internacionalizavusi savo veiklą, tiesiogiai susiduria su kultūriniais skirtumais. Kompetencijos kėlimas šiuo klausimu, gali padėti ne tik prisitaikyti prie vietinės rinkos, įgyti konkurencinį pranašumą, bet ir išvengti papildomų kliūčių. Kaip teigia Martin (2014), tarpkultūriniai skirtumai gali paveikti organizacijos kultūrą įvairiais būdais. Neigiamas poveikis pasižymi nesusikalbėjimu, barjerų kūrimu, elgsenos asocialumu. Teigiamas poveikis pasižymi garso atpažinimu darbo vietoje (angl. a sound knowledge base with in-house talent), kuris organizacijai leidžia sklandžiau integruotis į užsienio rinkas.

Kaip teigia Richard (1999), kompanijos, kurios nesėkmingai veikia užsienio rinkoje ir pasirenka persikėlimą į kitą – dažniausiai patirs kultūrinį šoką, kurio dydis dažniausiai atitinka proporcingai kultūrinį atstumą. O bepasikartojantis kultūrinis šokas, paverčia kompaniją jautrią kultūriniais skirtumams. Tačiau, autorius teigia, jog pasikartojantys kultūriniai skirtumai, leidžia kompanijai įgyti žinias.

Dar vienas autorius (Goman, 2011) teigia, jog pagrindiniai veiksniai, kuriuos turi išmanyti tarptautinė organizacija, einant į užsienio rinką yra:

- *Komunikacija*. Tai yra pagrindinis veiksnys lemiantis sėkmę, bet kokiame versle, ne tik vietinėje, bet ypatingai užsienio rinkoje. Todėl, autorius rekomenduoja visoms užsienio kompanijoms teikti kalbų mokymo kursus savo darbuotojams.
- *Vartotojų poreikių išmanymas*. Tai dar vienas itin svarbus veiksnys tarptautinėms kompanijoms, kadangi išmanant vartotojų poreikius yra daug lengviau adaptuoti produktus, bei reklamas.
- *Kūno kalba*. Dar vienas itin svarbus veiksnys, kadangi kūno kalba skirtingose šalyse suvokiama skirtingai. Todėl itin svarbu, norint perduoti žinią vartotojui ar verslo partneriui susipažinti su toje šalyje priimtina kūno kalba. Pažymėtina, tai, jog kūno kalba dažnai sukelia nesusipratimų.

- *Rinkos tyrimai.* Prieš pradėdant veiklą užsienio rinkoje, patartina atlikti rinkos tyrimus, tam, jog sužinoti savo tikslinę rinką, vartotojų poreikius, galimus sprendimų priėmimus, požiūrį į skirtingas lytis, ideologijas.

Autorius Pruskus (2013) išskiria pagrindines įtampų ir konfliktų atsiradimo priežastis bendraujant su kitos kultūros atstovais:

- išankstinės nuostatos vertinant partnerio elgesį;
- nepakankamas kitos kultūros ypatumų žinojimas;
- kitos kultūros vertybių, normų ir elgesio ypatumų vertinimas per savo „kultūrinius akinius“;
- perdėtas pasitikėjimas savo nuomone ir savosios kultūros svarbumu, reikšmingumu;
- prietarų gajumas ir kt.

Tris pastaruosius dešimtmečius organizacijos tyrėjai yra susirūpinę dėl kultūros, kadangi jų nuomone, organizacijos kultūra paveikia darbą (Lee ir Yu, 2004). Mokslininkai pripažįsta, jog kultūriniai skirtumai paveikia daugybę skirtingų lygių, o organizacijos lygis yra tik vienas (Pizam, 1993). Globalizacijos industrijų kontekste, tarptautinių kompanijų vadovams yra būtina įgyti žinių apie kultūrinių skirtumų poveikį organizacijos kultūrai. Galima rasti nemažai mokslininkų tyrimų (Nazarian ir kt., 2014; Prajogo ir McDermott, 201; House ir kt., 2004; Lee ir Yu, 2004) apie kultūrinių skirtumų poveikį organizacijos kultūrai. Ši tema aktuali kiekvienai tarptautinei įmonei, kadangi stipri organizacijos kultūra daro įtaką darbuotojų atsidavimui, motyvacijai, norui dirbti, ryžtui, darbo našumui, atsakomybei, lojalumui, patikimumui ir kt. Todėl kyla būtinybė išlaikyti vieningą organizacijos kultūrą, kuri vienija darbuotojus siekti bendro tikslo, kaip vieninga komanda.

2. KULTŪRINIŲ SKIRTUMŲ IR ORGANIZACIJOS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Kultūriniai skirtumai

2.1.1. Kultūros samprata

Žodis „kultūra“, kildinamas iš lotyniško žodžio „cultura“, kaip teigia Galinaitis (2010), kultūros sąvokos ištakos randamos dar 15 – amė amžiuje. Kultūros sąvoką yra gana sunku apibrėžti, kadangi ji gali būti nagrinėjama skirtinguose kontekstuose: sociologiniame, psichologiniame, istoriniame, funkciname, struktūriniame ar kt. Todėl, kaip teigia Kroeberand ir Kluckhohn (1952), dar 1952 metais mokslininkai jau buvo apibrėžę 164 kultūros sampratas (cit. iš R. X.Y. Chen, C. Cheung, R. Law, 2012). O Pruskus (2013) teigia, jog 2010 metais jau buvo per 700 kultūros apibūdinimų. Anot minėto autorius, nepaisant apibrėžimų skaičiaus didybės, visuose rasime nuorodą, jog pagrindinis kultūros *subjektas ir objektas yra žmogus*. Kultūros apibrėžimai vyrauja skirtingi, tačiau dažniausiai yra apibrėžiama kaip tikėjimas/įsitikinimai, papročiai, esminės vertybės ar normos. Na, o kaip teigia Gibson (2012), kai kurie autoriai kultūrą apibrėžia itin paprastai „būdas, kaip mes atliekame tam tikrus veiksmus“.

3 lentelėje pateikiami įvairių autorių kultūros apibrėžimai apimantys daugiau nei šimtmečio kultūros sąvokų raidą.

3 lentelė. Skirtingų autorių kultūros sąvokos (sudaryta autorių)

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Arnolds'	1867	Kultūra grindžiama ypatingomis intelektualiomis ar artistiškomis pastangomis arba produktais, kurie šiandien vadinami aukštos klasės kultūra arba populiarioji kultūra (arba „liaudies papročiai“ senovėje) (cit. iš Spencer-Oatey, 2012).
Tylor	1870	Kultūra - žinių, tikėjimo, meno, moralės, įstatymų, papročių ar bet kokių kitų galimybių ar įpročių įgytų esant visuomenės dalimi (cit. iš Spencer-Oatey, 2012).
Hofstede	1980	Kultūra – kolektyvinis proto programavimas, atskiriantis vieną žmonių grupę nuo kitos.
Duncan	1989	Kultūra – neapčiuopiamų žmonių savybių, vertybių, lūkesčių, požiūrių, netgi mąstymo būdo visuminė išraiška.
Trompenaars	1993	Kultūra – būdas, kuriuo žmonių grupė sprendžia problemas.

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Nakata ir Huang	2002	Kultūra – komplekto visuma, kurią sudaro žinios, tikėjimas, meistriškumas, moralė, teisė, papročiai bei kiti gebėjimai ar įpročiai įgyti visuomenėje.
House ir kt.	2004	Kultūra – priimtose vertybės (kaip turi būti atlikta) ir praktika (kaip turi būti atlikta) visuomenėje.
Leung ir kt.	2005	Kultūros suvokimas nacionaliniame arba socialiniame lygyje.
Yaprak	2008	Tautos vertybės, tikėjimas, normos, elgesio normos.
Sekliuckienė	2009	Kultūra – sunkiai suprantamas, daugiaspektis reiškinys, tačiau dažniausiai ji apibūdinama kaip bendri įsitikinimai ir vertybės.

Autoriai kultūros sąvoką apibrėžia skirtingai, tačiau kartu ir panašiai, kadangi beveik visi kultūros apibrėžimai apima visuomenės vertybes, normas, įsitikinimus, papročius ar kitus aspektus vyraujančius tos šalies kultūroje. Vis dėlto, kaip teigia Pruskus (2003), visos normos, vertybės, idealų visuma yra perduodamos iš kartos į kartą - tai padeda orientotis visuomenėje. Autorius pabrėžia, jog kultūros perėmimas yra pagrindinė asmens socializacijos dalis – individai žmonėmis netampa automatiškai, jiems reikia perimti kultūrą, išmokti dalyvauti socialiniame gyvenime.

Autoriai Hodgetts, Luthans ir Doh (2006) išskiria pagrindinius kultūros bruožus:

- *Išmokta kultūra.* Kultūra nėra paveldima ar biologiškai perduodama, jos yra išmokstama ar įgyjama praktiškai.
- *Dalijama tarpusavyje.* Žmonės kaip grupės nariai, organizacijos ar visuomenė dalijasi kultūra.
- *Priimta ir perduota iš kartos į kartą.* Kultūra yra perduodama iš kartos į kartą savo visuomenės nariams.
- *Simbolinė.* Kultūra remiasi žmonių gebėjimu perduoti kultūrą per simbolius.
- *Susieta.* Kultūra turi tokią struktūrą, kurioje pakeitus vienus elementus keičiasi ir kiti.
- *Adaptyvi.* Kultūra remiasi žmonių gebėjimu pasikeisti ar adaptuotis.

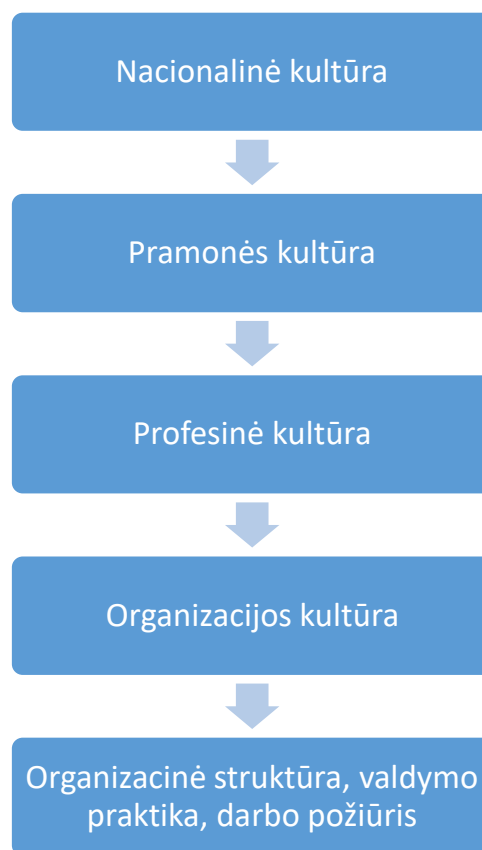
Kultūrų specifiškumas reikalauja įgyti vis daugiau žinių apie vyraujančius kultūrinius skirtumus. Susipažinimas su skirtingų šalių vertybėmis, požiūriu, nuostatomis ar elgsena leidžia tapti pranašesniu už kitus. Organizacijos, kurios bendradarbiauja su geografiškai nutolusiomis rinkomis ir nežinančios tam tikros kultūrinių skirtumų specifikos, gali susidurti su itin prasta reputacija ar neigiamais veiklos rezultatais.

Apibendrinus galima teigti, jog kultūros sąvoka gyvuoja jau nuo seno, tačiau mokslininkų apibrėžimai modifikuojami minimaliai, kadangi dauguma jų kultūrą apibrėžia panašiai. Svarbiausios kultūros dedamosios yra vertybės, normos, papročiai, tikėjimas – visa kas apima kultūros

specifiškumą. Kultūra yra perduodama iš kartos į kartą, taigi jos yra išmokstama, įgyjama. Kultūra – nėra įgimti bruožai. Vieni ar kiti kultūros aspektai gali dalinai kisti, tačiau pagrindinės vertybės išlieka amžiams.

2.1.2. Kultūros dedamosios

Autorius Pizam (1993) išskyrė kultūros hierarchijas egzistuojančias įvairiuose visuomenės lygiuose (žr. 2 pav.). Jis tiki, jog „kultūros grupės egzistuoja visur ir kiekvienas iš mūsų priklauso bent vienai iš jų“. Kultūra gali būti nacionalinio (Kinijos, Australijos, Lietuvos), pramonės (turizmo, IT, bankų), profesinio (advokatų, buhalterių, mokslininkų), organizacijos (IBM, Disney, Hilton) ir organizacinio (organizacinės struktūros, valdymo praktikos, darbo požiūrio) lygio.



2 pav. Kultūros hierarchijos, egzistuojančios įvairiuose visuomenės lygiuose (sudaryta pagal Pizam, 1993)

Kaip teigia autoriai Groschl ir Doherty (2000), šis požiūris apjungia kultūrą visuomenės lygiais, tam jog, būtų galima nustatyti kultūrinės ribas. Nacionalinė kultūra suvokiama kaip nacionalinės valstybės psichologinės ribos, o pramonės, profesinė, organizacijos kultūros ir organizacijos struktūra yra atskiros nuo elgesio ir socialinių modelių. Vis dėlto, šį modelį kritikuoja Chen ir kt. (2012), kadangi modelio autorius Pizam (1993), nepateikia aiškaus argumento, kodėl žemesnio lygio (organizacijos) kultūra negali būti prijungta prie aukštesnio (nacionalinio) lygio kultūros. Hierarchija

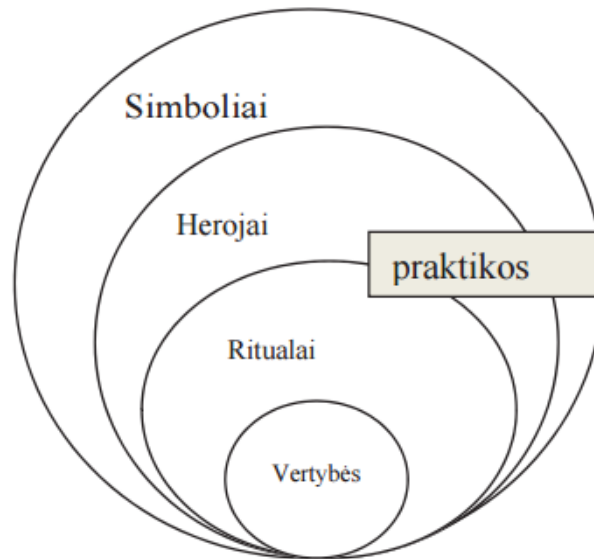
demonstruoja bendrą kultūros modelio supratimą.

Kultūros konceptui naudojama daugybė modelių, tačiau Gibson (2012), kultūrą sulygina su ledkalniu (žr. 3 pav.). Anot autoriaus, tik, maža kultūros dalis yra matoma, visa kita yra nepastebima, nesuvokiama – po vandeniu. Pažymėtina, tai, jog ta, kultūros dalis, kuri yra nematoma, nuolatos veikia ir lemia žmonių elgesį ir mąstymą. Viršutinę ledkalnio dalį sudaro: elgesys, tradicijos, papročiai į kuriuos įeina tam tikri ritualai, žmonių apranga, maistas, muzika, tautiniai šokiai, menas ir pan. Apatinę ledkalnio dalį sudaro: vertybės, požiūriai, įsitikinimai, suvokimas, prielaidos. T.y. lyderystės bruožai, socialiniai vaidmenys pagal amžių, lytį ar rasę, kūno kalba, vadovo ir darbuotojo santykiai ir kt. Anot Gudonienė (2013) pagrindiniai šių dviejų dalių skirtumai yra tokie, kad apatinė ledkalnio dalis – išmokta nesąmoningai, sunkiai keičiama, neracionali, subjektyvi; o viršutinė – sąmoningai įsisavinta, keičiama, remiasi objektyviomis žiniomis.



3 pav. Kultūros kaip ledkalnio modelis (Gibson, 2000, paveikslas naudojamas iš Petkevičiūtė, Kupinas, 2012)

Žymus Olandų mokslininkas Hofstede (1997) kultūrą lygina su „svogūnu“ (žr. 4 pav.). Jo metaforiniai sluoksniai atitinka kultūros lygius, kurie turėtų būti nulupti, kad būtų galima pasiekti gilesnius kultūrinio identiteto sluoksnius (Petkevičiūtė, 2010). Kaip „svogūno“ modelio giliausią ir svarbiausią kultūros raiškos formą Hofstede išskiria *vertybes*, o kaip paviršutiniškiausią – *simbolius*.



4 pav. „Svogūno diagrama“: kultūros pasireiškimas skirtinguose sluoksniuose (Hofstede, 1997, paveikslas naudojamas iš Gudonienė, 2013)

Modelio išorėje esantys **simboliai** apibūdina unikalius, tik konkrečiai kultūrai priimtus plačios kategorijos procesus (Luna ir Gupta, 2001). Simboliai sudaro kultūrinius žodžius, žargonus, gestus, paveikslus, drabužius bei kitus objektus, kurie leidžia perteikti kultūrą. Kalba taip pat priskiriama prie simbolių, kadangi ji yra simbolių rinkinys (Hofstede, 1997). Simboliai vaizduojami modelio išorėje, todėl, jog jie gali būti lengvai besikeičiantys – senieji išnyksta, atsiranda naujų (Gudonienė, 2013). Luna ir Gupta (2001), teigia, jog simboliai gali būti ir vienodi skirtingose kultūrose, tačiau reikšmė dažnu atveju skiriasi. Mokslininkai teigia, jog produktų simbolika yra generuojama socialiniame lygyje (Solomon, 1983). Produktų reklamose dažnai stengiamasi pabrėžti produkto vertę per simbolius, kurie teigiamai paveikia vartotojo elgseną (pvz.: sportbačiai reklamoje gali būti pabrėžiami, kaip kultūrinis simbolis, kurios avi Michael Jordan – suformuojamas jausmas pasitelkiant įžymų žmogų).

Herojai. Juo gali būti gyvas ar miręs, tikras ar išgalvotas (princesė, žmogus voras ar kt.) asmuo, kuris yra itin vertinamas toje kultūroje ir kuris yra elgesio modelio pavyzdys (Hofstede, 1997). Herojai gali paveikti vartotojo elgseną per įvairias asociacijas produktui ar prekės ženklui (pvz.: Nike, Adidas, Michael Jordan, Travis Rice ar kt.)

Ritualai – gali būti interpretuojami religine ar mistine prasme. Ritualai – galimybė patvirtinti, priminti, priskirti ar peržiūrėti tradicinius kultūros simbolius ir reikšmes (MrCracken, 1988). Ritualai gali būti sietini su tam tikra veikla, atliekama vidiniams norams ar įsitikinimams patenkinti. Ritualais gali būti laikomi švenčių (religinių, valstybinių) metu atliekami tam tiki veiksmai ar ceremonijos (pvz.: keitimasis dovanomis, vedybos, vaikų krikštas ir pan.). Ritualai gali būti skiriami į priežiūros, romantikos, maisto ritualus, kuriuos naudoja visi visuomenės nariai. Ritualai ar tam tikri simboliai taip

pat svarbūs vartotojo elgsenai, nes jie patraukia vartotojo dėmesį į tam tikrą produktą ar paslaugą (Luna ir Gupta, 2001).

Galima pastebėti, jog giliausiame lygyje slypi **vertybės**, kurios sudaro esminę kultūros dalį. Pastebima, jog didžioji dauguma tyrėjų sutinka, jog vertybės skatina tam tikrą individo elgesį (Hofstede, 1997). Autorius Rokeach (1968) vertybes apibūdina, kaip ilgalaikį tikėjimą, kuris orientuojasi į veiksmus ir sprendimus iškilus specifinėms situacijoms, už skubių tikslų įgyvendinimą saugant savo šalį (laisvė, pasitenkinimas, vidinė harmonija, laimė). Vertybės praktiškai niekada nesikeičia ir išlieka tos pačios. Vertybės kaip esminis kultūros bruožas, atspindi kultūros skirtumus, kurie išskiria vieną kultūrą nuo kitos, todėl skirtingas šalis galima lyginti per vertybių standartą. Kaip teigia pats modelio autorius Hofstede (1997), kultūriniai skirtumai ryškiausiai matomi, būtent šiame, vertybių lygyje. Autoriaus teigimu, vertybės teikia pirmenybę laisvei per lygybę arba lygybei per laisvę.

Anot Pruskaus (2003) sociologijos vadovėliuose, kaip pagrindiniai kultūriniai elementai yra išskiriami: simboliai, kalba, vertybės, normos, sankcijos. Tačiau, atlikus kelių autorių (Hofstede, 1997; Bovee ir Thill, 1997; Gibson, 2012; Heslin, 2013; Brebbia, 2016) išskirtų kultūros elementų analizę, galima pastebėti, jog vyrauja išskiriamų elementų įvairovė (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Įvairių autorių išskirtų kultūros elementų analizė (sudaryta autorių)

Elementai	Hofstede (1997)	Bovee ir Thill (1997)	Gibson (2012)	Heslin (2013)	Brebbia (2016)	Elementų sutapimas
Elgesys			+	+	+	3/5
Tradicijos			+			1/5
Papročiai		+			+	2/5
Simboliai	+	+				2/5
Herojai	+					1/5
Ritualai	+					1/5
Vertybės	+	+	+	+	+	5/5
Požiūriai			+		+	2/5
Įsitikinimai		+	+			2/5
Suvokimas			+			1/5
Prielaidos			+			1/5

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kalba				+	+	2/5
Normos		+		+		2/5
Religija		+		+	+	3/5
Materialinė kultūra				+	+	2/5
Estetika ir švietimas					+	1/5

Įvertinus pateiktų autorių elementų analizę, pastebima, jog iš skirtingų 16 kultūros elementų, tik vienas – *vertybių* elementas yra paminimas visų autorių darbuose. Taip pat 3 iš 5 autorių išskyrė *religiją* bei *elgesio* svarbą kultūroje. Kitų elementų sutapimas, pastebimas, vidutiniškai dviejų autorių. Vis dėlto, visi išskirti kultūros elementai daugiau ar mažiau panašūs ir gali būti suglausminami į mažiau kategorijų. Visi autorių išskirti elementai, bet koku atveju susideda į kultūros sąvoką, tačiau galima teigti, jog svarbiausi kultūros elementai yra *vertybės*, *religija* bei *elgsena*.

Apibendrinant galima teigti, jog kultūros conceptui autoriai naudoja įvairius modelius, tačiau yra keli itin plačiai naudojami modeliai – Gibson, kultūros palyginimas su ledkalniu, bei Hofstede „svogūno“ modelis. Autoriai itin tiksliai atvaizduoja kultūros dedamąsias – ledkalnio modelyje aiškiai išskirtos visiems matomos ir užslėptos kultūros savybės, o Hofstede nurodo, kurios kultūros savybės yra svarbiausios, nusistovėjusios ir mažai kintamos bei mažiau svarbios ir kurios gali lengvai keistis ar netgi greitai išnykti. Vis dėlto, Hofstede išskiria vertybes kaip svarbiausią kultūros dedamąją, kuri atlieka pagrindinį vaidmenį visuomenės kultūroje. Atlikus penkių autorių išskirtų kultūros elementų analizę, galima teigti, jog mokslininkai kultūros elementus įvardija skirtingai, tačiau visi jie susideda į kultūros dedamąsias. Daugiausiai autorių išskyrė tokius elementus, kaip vertybės, religija bei elgsena, kurie galima teigti, jog atlieka svarbiausią funkciją kultūros modelyje.

2.1.3. Kultūrinius skirtumus išreiškiantys modeliai

Kultūrinė aplinka tapo itin svarbiu veiksnium šiuolaikiniame versle, todėl yra labai svarbu prieš internacionalizuojant savo veiklą, išiaiškinti kitos kultūros veiksnius, kurie gali įtakoti verslo sėkmę ar nesėkmę. Dėl itin išaugusios konkurencijos, vartotojų poreikių įvairovės, kultūros analizė tapo vienu svarbiausių veiksnių. Kaip teigia Sekliuckienė (2009), kultūra – aspektas, kurį pirmiausia turi analizuoti tarptautinės kompanijos vadovai, planuojantys plėsti veiklą į skirtingas užsienio rinkas. Kultūros aspektus analizavo daugybė mokslininkų, tačiau dauguma jų remiasi kultūros dimensijų modelių atradėjais, tokiais kaip Hofstede; House, Hanges, Javidan, Dorfman ir Gupta (GLOBE),

Trompenaars ir Hampden - Turner; Hall ir kt. Toliau šiame darbe detaliau nagrinėjami trys kultūros dimensijų modeliai: Hofstede, GLOBE ir Trompenaars.

2.1.3.1. Hofstede kultūros dimensijų modelis

Profesorius Geert Hofstede atliko vieną išsamiausių tyrimų, kaip kultūrinės vertybės įtakoja organizaciją. Jis atliko didžiulį tyrimą, kurio metu buvo apklausiami IBM darbuotojų vertybės 1967 – 1973 metais. Darbuotojai buvo apklausti iš daugiau nei 70 šalių (Geert Hofstede).

Taigi, po atlikto tyrimo, Hofstede (1984) pasiūlė paradigmą, kurioje išskyrė penkias pagrindines kultūros dimensijas (vėliau pridėjo ir šeštąją):

- Jėgos distancija;
- Neapibrėžtumo vengimas;
- Individualizmas - kolektyvizmas;
- Vyriškumas - moteriškumas;
- Ilgalaikė - trumpalaikė orientacija;
- Tolerancija - apribojimai.

Jėgos distancija. Ši dimensija išreiškia laipsnį, kuomet mažiau galios turintys asmenys, turi priimti ir susitaikyti, jog galios yra paskirstomos ne vienodai (Geert Hofstede). Kaip teigia, Sekliuckienė (2009), organizacijose, kur *didelė jėgos distancija*, pavaldiniai „aklai“ klauso vadovų, valdymo struktūros yra vertikalios, turinčios daug pakopų, sprendimų priėmimas centralizuotas, hierarchija pavaldiniams yra būtina, kad jie gerai jaustųsi, vyrauja struktūrizuota nelygybė, didelis poreikis priklausyti, vadovai dažniausiai turi privilegijų, o pokyčiai įgyvendinami revoliuciškai. Hofstede (1984) pabrėžia, jog *žemos jėgos distancijos* kultūrose, siekiama, jog jėgos būtų paskirstomos tolygiai – teisių lygybė. Organizacijose nėra griežtų hierarchinių lygių ir vadovai bei darbuotojai laikomi lygiais. Anot Sekliuckienės (2009), maža jėgos distancija nurodo, jog pavaldiniai turi didelę autonomiją, hierarchija vyrauja tik dėl patogumo, nelygybė minimizuojama, vyrauja mažas poreikis priklausyti – visi turi lygias teises, pokyčiai įgyvendinami laiku.

Terminas „galios distancija“ buvo pasiskolintas iš olandų mokslininko Mudler, kuris 1960 metais atliko tyrimą apie tarpasmeninę jėgos dinamiką (Hofstede, 2001). Kaip teigia Pruskus (2003), Mudler savo galios distancijos teoriją pagrindė paprastų socialinių struktūrų laboratoriniais ir lauko eksperimentais. Autorius įvardijo galios distancijos terminą, kaip galios tarp mažiau galingo asmens nelygybės laipsnį, kai abu šie asmenys priklauso tai pačiai socialinei sistemai.

Neapibrėžtumo vengimas. Ši dimensija išreiškia laipsnį, kuriuo visuomenės nariai toleruoja neapibrėžtas ir dviprasmiškas situacijas. Neapibrėžtumo vengimas pasireiškia taisyklių, normų ar standartų kiekiu visuomenėje. Aukštą neapibrėžtumo balą turinčios kultūros pasižymi tvirtomis elgesio

normomis bei netoleruoja netradicinio elgesio bei idėjų (Hofstede, 1984). Taip pat išreiškia visuomenės norą būti tikrais ir saugiais (Sekliuckienė, 2009). Anot minėtos autorės, tokiose šalyse organizacijos yra gerai struktūrizuotos, turi daug rašytinių taisyklių, vadovai nėra linkę rizikuoti, o pavaldiniai neambicingi. Hofstede (1984) teigia, jog silpnas neapibrėžtumo balas palaiko labiau atsipalaidavusią kultūrą, kurioje vadovaujamosi darbais, o ne principais. Sekliuckienė (2009) pažymi, jog žemas neapibrėžtumo vengimas reiškia, jog šalyse organizacijų struktūros ne tokios griežtos, vadovai linkę rizikuoti, skatina pavaldinius imtis iniciatyvos.

Individualizmo - kolektyvizmo dimensija, įvertina, kiek žmogui svarbus jo asmuo, palyginti su grupe, kuriai jis priklauso. Individualizmas – pirmenybės teikimas savo, o ne grupės tikslams ir savo tapatumo apibūdinimas labiau asmeniniais negu grupiniais bruožais, svarbūs įsipareigojimai sau (Sekliuckienė, 2009). Kolektyvizmas, nurodo polinkį siekti tikslų kartu su grupe žmonių, siejamas su lojalumu (Hofstede, 1984). Itin svarbūs tarpusavio saantykiai, svarbus ir asmeninis, ir profesinis gyvenimai, nėra nustatytos aiškios ribos, kada baigiasi darbo reikalai ir kur prasideda asmeninis gyvenimas, priešingai nei vyraujant individualizmui yra aiškiai nustatoma riba tarp asmeninio ir profesinio gyvenimo (Sekliuckienė, 2009). Ši dimensija atspindi kultūros požiūrį „aš“ arba „mes“ (Hofstede, 1984).

Anot Pruskaus (2003), šalyse, kur stiprus individualizmas arba silpnas kolektyvizmas, pabrėžiamas individas ir šeima. Čia gerbiamas asmens prioritetas ir šeimos vertybės. Šalyse, kur silpnas individualizmas, arba stiprus kolektyvizmas, vertinamas kolektyviškumas, nes asmeninis identitetas yra pagrįstas naryste grupėje. Individualizmas ir kolektyvizmas – šie požiūriai išreiškia du polius: tendenciją greičiau patenkinti asmeninius poreikius (individualizmas) ar žiūrėti grupės interesų (kolektyvizmas).

Vyriškumo - moteriškumo dimensija, atskleidžia santykinę profesinių ir asmeninių tikslų svarbą visuomenėje (Sekliuckienė, 2009). Aukštas dimensijos balas nurodo, vyriškąją visuomenę, kurioje vyrauja pirmenybė karjerai ar kitiems pasiekimams, pinigams ar kitiems daiktams. Vyrauja didelė ir konkurencinga visuomenė (Hofstede, 1984). Vyriškumo kultūroje vyrauja nuomonė, jog aplinką galima pakeisti, ji priklauso nuo žmonių, priešingai nei moteriškumo kultūroje, kur vyrauja fatališkas požiūris į aplinką. Vyriškumo kultūroje orientuojamasi į rezultatą, vertinamos tik geriausios idėjos (Sekliuckienė, 2009). Hofstede (1984), teigia, jog žemas dimensijos balas nurodo moteriškąją visuomenę, kurios prioritetai yra bendradarbiavimas, kuklumas, globa, auklėjimas, besirūpinimas gyvenimo kokybe, kompromisų ieškojimas. Vyrauja bendras sprendimo priėmimas. Verslo kontekste vyriškumo - moteriškumo dimensija skiria tvirtumo – jautrumo/trapumo kultūras.

Ilgalaikė - trumpalaikė orientacija parodo žmonių orientaciją į ilgalaikius ar trumpalaikius tikslus, atspindi taupumą (kiek galima taupyti šiandien, rytojui), išvermingumą. Ilgalaikės orientacijos

šalims svarbi ne trumpalaikė sėkmė, bet nuolatinis didėjantis augimas, progresas. Trumpalaikė laiko orientacija rodo, kad labiau orientuojamasi į praeitį ir dabartį nei ateitį (Sekliuckienė, 2009).

Tolerancija - apribojimai. Tolerancija atspindi visuomenę, kuri leidžia palyginti pagrindinių poreikių patenkinimą su natūraliu žmogišku gyvenimo džiaugsmu ir linksmybėmis. Apribojimai atspindi visuomenę, kuri stabdo poreikių patenkinimą ir tai reguliuoja pagal griežtas socialines normas (Geert Hofstede, 1984).

Apibendrinant galima teigti, jog remiantis Hofstede kultūrinių dimensijų modeliu galima atlikti daugybę mokslinių tyrimų, kurių pagalba būtų išsiaiškinta kaip produktų įvedimui į rinką gali įtakoti kultūra. Mokslininkų Yenyurt ir Townsend (2003) atlikti tyrimai rodo, jog šalyse, kuriose jėgos distancijos ir neapibrėžtumo vengimo rodikliai yra aukšti, atsiranda daugiau barjerų siekiant įvesti naujus produktus į rinką, o aukšti individualizmo dimensijos balai skirtingų šalių kultūros padeda įvesti naujus produktus į rinką (cit. iš Sekliuckienė, 2009). Taigi, internacionalizuojant veiklą, būtina atsižvelgti į kultūrinius skirtumus bei įvertinti galimus barjerus, siekiant sėkmingai plėtoti organizacijos veiklą.

2.1.3.2. GLOBE kultūros dimensijų modelis

Globalinės lyderystės ir organizacijos elgsenos efektyvumo studija (GLOBE) – tai dar vienas mokslininkų tyrimas, kuriame buvo siekta išsiaiškinti sudėtingą kultūrinę lyderystę, organizacinį efektyvumą, visuomeninį ekonominį konkurencingumą bei visuomenės pasitenkinimo lygį. Šis tyrimas buvo atliktas 1994 – 1997 metais, kurio metu buvo fokusuojamasi į kultūrą bei lyderystę 62 šalyse. Į tyrimą buvo įtraukti net 170 mokslininkų, kurie apklausė apie 17 tūkst. vadybininkų iš 825 organizacijų, trijose industrijose: maisto perdirbimo, telekomunikacijų paslaugų bei finansinių paslaugų (House, Hanges, Javidan, Dorfman ir Gupta, 2004). Tiriamos šalys buvo pasirinktos taip, kad visos geografiškai svarbios šalys būtų įtrauktos į vertinimą. Taip pat, kitos papildomos šalys išsiskiriančios unikalios politine bei ekonomine sistemomis, buvo pasirinktos tam, jog gauti išsamius tyrimo rezultatus, leidžiančius daryti atitinkamas išvadas (Hodgetts, 2006). Šiame projekte nacionalinė kultūra apibrėžiama kaip visuma vertybių bei įsitikinimų. Vertybės apibūdinamos kaip žmonių siekis kaip veiksmai *turėtų būti atlikti*, o įsitikinimai - suvokimas kaip veiksmai *yra atlikti* (Javidan ir House, 2001). Vis dėlto, pagrindinis šio tyrimo tikslas buvo *praplėsti tarpkultūrinės interakcijos žinias*.

GLOBE modelis klasifikuoja nacionalinę kultūrą šiomis devyniomis dimensijomis:

- atkaklumas;
- institucinis kolektyvizmas;
- grupinis kolektyvizmas („mažame rate“, angl. in-group collectivism);
- orientaciją į ateitį;

- lyčių lygybė;
- orientacija į žmogiškumą;
- orientacija į pasiekimus;
- jėgos distancija;
- neapibrėžtumo vengimas (House ir kt. 2004).

Atkaklumas, tai laipsnis, kuris parodo individo skatinimą išlikti tvirtu ir konkurencingu visuomenėje. Aukštoje atkaklumo kultūrose individai tikisi, jog kiekvienas atliks savo darbus – jie nėra linkę padėti kitiems. Žemo atkaklumo kultūrose, žmonės yra linkę padėti vieni kitiems jei yra poreikis. Taigi, socialinė visuomenės apsauga turėtų būti stipresnė žemo nei aukšto atkaklumo kultūrose (Javidan ir House, 2001).

Institucinis kolektyvizmas, nurodo, koku laipsniu socialinės institucijos skatina išteklių pasiskirstymą bei kolektyvinę veiklą. Aukštą institucinio kolektyvizmo balą turinčios kultūros yra linkę prisiimti atsakomybę už darbuotojų gerovę. Kitaip tariant, šiose kultūrose darbdavys suteiks didesnę visapusišką apsaugą savo darbuotojams (pvz.: gyvybės draudimas, išmoka artimiesiems mirus darbuotojui ar pan.). Taigi, jeigu darbdavys saugo savo darbuotojus papildomu gyvybės draudimu, tai vyrauja teigiami santykiai tarp dviejų institucijų - gyvybės draudimo ir darbdavio įmonės (House ir kt. 2004).

Grupinis kolektyvizmas („mažame rate“). Ši dimensija orientuojasi į tas kultūras, kuriose yra vertinamas santykis mažose grupėse tokiose, kaip šeimoje ar draugų rate (Javidan ir House, 2001).

Orientacija į ateitį. Ši dimensija parodo, kiek individai yra skatinami planuoti ir investuoti į ateitį. Autoriai pabrėžia, jog geriau kontroliuoti savo likimą, nei tapti priklausomu nuo kitų pagalbos, kuri gali apriboti „judėjimą į priekį“ (Javidan ir House, 2001).

Lyčių lygybė – nurodo, koku laipsniu visuomenė suvokia lygių (ne)lygybę. Kaip teigia mokslininkai Javidan ir House (2001), aukštesnį laipsnį turinčiose kultūrose, moterys turi didesnę galimybę įsidarbinti bei užimti aukštesnes pareigas. Taip pat, šiose kultūrose moterys užima svarbesnę rolę sprendimų priėmime.

Orientacija į žmogiškumą – atspindi laipsnį, kuriuo visuomenė skatina būti sąžiningu, altruistišku, draugišku, besirūpinančiu bei maloniu kitiems. Kitaip tariant, aukštą laipsnį turinčiose kultūrose, tikimasi, jog žmonės rūpinsis bei tenkins vieni kitų norus, ypatingai tų, kurie yra silpni bei lengvai pažeidžiami (House ir kt. 2004).

Orientacija į pasiekimus – koku laipsniu, visuomenė yra skatinama ir apdovanojama už veiklos gerinimą bei tobulinimą. Aukšto laipsnio kultūrose, žmonės tiki, jog jie turi didesnę kontrolę bei gali geriau atlikti savo darbus nei žemo laipsnio orientacijos į pasiekimus kultūrose (Javidan ir House, 2001).

Jėgos distancija – nurodo, koku laipsniu kultūroje egzistuoja jėgos/galios nelygė. Aukštesė jėgos distancijos laipsnė, turinčiose kultūrose, vadovai gali pasireikšti prastu rūpinimusi savo darbuotojais, net tada, kai tai yra privaloma. Šiose kultūrose vyrauja resursų bei lėšų valdymas priskirtas itin atsakingiems asmenims (House ir kt. 2004).

Neapibrėžtumo vengimas. Ši dimensija nurodo kultūros priklausomybę socialinėms normoms bei procedūroms palengvinančioms neapibrėžtus ar nenumatytus ateities įvykius. Taip pat, dimensija nurodo visuomenės siekius dėl tvarkos, pastovumo, struktūrizuoto gyvenimo būdo, aiškių reikalavimų socialiniams tikslams pasiekti, taisyklių, įstatymų, kurie apimtų neapibrėžtas ar nenumatytas situacijas.

Apibendrinant GLOBE kultūros dimensijų modelį, pastebima, jog autoriai išskyrė devynias dimensijas. GLOBE kultūrinių dimensijų modelio autoriai atrado, jog kultūrinės vertybės netiesiogiai veikia kompanijų vadovų elgseną (Stephan, Pathak, 2016). GLOBE studija pristatė kultūrinės dimensijas tiek organizaciniame, tiek visuomeniniame lygyje – institucinis, grupinis kolektyvizmas bei išskyrė naują dimensiją, kurios nebuvo paminėta Hofstede modelyje - orientacija į pasiekimus (Pramila, 2009).

2.1.3.3. Tropenaars kultūrinių dimensijų modelis

Kiekviena kultūra turi savo normas ar vertybes, kurios turi būti vertinamos bei į jas atsižvelgiama, ypatingai perkeliant organizacijos veiklą ir norint jog ji vystytųsi sėkmingai. Trompenaars – vokiečių mokslininkas, kuris atliko dar vieną tyrimą apie kultūrinius skirtumus. Tyrimas buvo vykdomas 10 metų, o publikuotas 1994 metais. Trompenaars kultūrinių dimensijų tyrimą atliko kartu su Hampden - Turner. Autoriai išsiuntė daugiau nei 15 tūkst. klausimynų įvairių įmonių vadovams iš skirtingų 28 šalių. Tinkamų naudoti tyrimui anketų grįžtamumas buvo apie 500 iš kiekvienos šalies (Hodgetts ir kt., 2006). Modelio autoriai Trompenaars ir Hampden - Turner (1993) teigia, jog svarbu pažinti kultūrą pradedant nuo akivaizdžiai matomų akcentų iki vidinių, kurie nėra tokie akivaizdūs. Kultūros apibrėžiamos gali būti skirtinga elgsena, drabužiais, maistu, kalba, architektūra, normomis, vertybėmis ar kt. Trompenaars – dar vienas kultūrinių dimensijų modelis, kuriame autoriai išskyrė septynias dimensijas, kurios apima geografinį, laiko, aplinkos bei orientacijos aspektus (žr. 5 pav).



5 Pav. Septynios kultūrinės dimensijos (sudaryta pagal Trompenaars ir Hampden - Turner, 1993)

Universalumas prieš išskirtinumą. Žmonės universalistinėse kultūrose dalinasi savo tikėjimu, kad pagrindinės taisyklės, elgesio normos, vertybės bei standartai yra daug svarbiau nei kiti poreikiai ar draugų reikalavimai, santykių palaikymas (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1993). Kaip teigia, Grigalis (2010), universalistai, ar taisyklėmis pagrįstos kultūros yra linkusios būti abstrakčios. Pavyzdžiui, tokiose šalyse kaip Šveicarija ar Vokietija, kuriose yra griežtai laikomasi bendrų taisyklių, nėra priimtina, jog per gatvę einama degant raudonam šviesoforo signalui, net jei gatvėje ir nėra automobilių. Žmogus, kuris pereitų gatvę degant raudonam šviesoforo signalui, būtų „pasmerktas“ bent jau kitų žmonių mintyse. Trompenaars ir Hampden-Turner (1993), pažymi, jog Jungtinės Amerikos Valstijos (JAV) yra universalistiškos kultūros pavyzdys, dėl aukšto teisininkų skaičiaus tenkančio vienam gyventojui.

Išskirtinumą propaguojančios kultūros vadovaujasi šiltais tarpusavio santykiais, nepaprastų pasiekimų vertinimu. Kiekvienas bendruomenės ar organizacijos narys priimamas kaip „savas“ ir jam gali būti daromos įvairios išimtis, nepaisant to, kokios yra formalios taisyklės ar normos, tačiau nenuneigiama, jog šios kultūros taip pat turi savo taisykles ir normas, kurių turi būti laikomasi, tačiau jos gali būti modifikuojamos priklausomai nuo tarpusavio santykių. Šios kultūros pavyzdys – Šiaurės Amerika ir kai kurios Afrikos valstybės – čia santykiai tarp draugų ar šeimos narių yra vertinami daug stipriau nei teisiniai įstatymai (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1993).

Individualizmas prieš kolektyvizmą. Individualistinėse kultūrose žmonės teikia pirmenybę

sau ir savo pasiekimams, nei bendruomenei. Žmonės dažniausiai sprendžia įvairius iškilusius klausimus individualiai, daugiausiai rūpinasi savimi ir savo šeima. Visuomenės nariai gyvenimo kokybę vertina per individo laisvės pojūtį ir galimybę realizuoti save bei kilti karjeros laiptais. Individualistinėmis kultūromis išskiriamos Jungtinė Karalystė bei didžioji dalis JAV (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1993).

Pastarieji autoriai teigia, jog kolektyvistinės kultūros propoguojama veikla bendruomenėje, kolektyve ar kitoje komandoje – skirtingai nei individualistinės kultūros. Grigalis (2010), pabrėžia, jog tokiose visuomenėse individas visų pirma laiko save ne išskirtine asmenybe, o tiesiog grupės dalimi. Taip pat pirmenybė visose srityse tenka bendruomenei ir jos labui, o ne atskiriems individams. Kolektyvistinėmis kultūromis išskiriamos Kinijos ir Japonijos kultūros, kurios turi aukštą laipsnį integracijai kolektyviniam darbui ar visuomenės grupėje, o ne individualiai.

Specifiškumas prieš atvirumą. Specifiškose kultūrose, žmonės pirmiausiai analizuoja atskirus elementus, jų specifiką ir tik tada sudeda viską į vieną. Šiose kultūrose visuma įvardijama kaip elementų visuma. Kiekvieno asmens gyvenimas susideda iš daugybės komponentų, orientuojamasi į faktus, standartus, susitarimus. Žmonių bendravimas tarpusavyje pasižymi aukštu tikslingumo ir apibrėžtumo laipsniu. Specifiškose kultūrose yra aiškiai atskiriami darbo bei asmeniniai santykiai (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1993). Kaip specifiškomis kultūromis išskiriamos JAV bei Australijos kultūros.

Atvirose kultūrose žmonės kiekvieną elementą mato kaip užbaigtą visumą, kur visi yra susiję vienas su kitu. Tarpusavyje yra siejami darbo bei asmeninio gyvenimo santykiai. Atvirose kultūros puoselėja tokias savybes kaip stilius, elgesys, empatija, pasitikėjimas bei supratimas. Atvirosiomis kultūromis išskiriamos Persijos įlankos šalys (Irakas, Saudo Arabija, Omanas, Jungtiniai Arabų emyratai, Kataras, Bahreinas, Kuveitas) (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1993).

Emocionalumas prieš neutralumą. Trompenaars ir Hampden-Turner (1993), šias kultūras skirsto pagal taip, kaip yra reiškiamos emocijos visuomenėje. Į emocijas orientuotose kultūrose yra priimtina viešai reikšti savo emocijas, jausmus ar nuotaiką. Kaip teigia Grigalis (2010), šiose kultūrose – garsus juokas, kumščio trankymas į stalą ar posėdžių salės palikimas kaip pykčio ir nepritarimo rodymas yra visiškai priimtini. Dėl itin emocionalaus kultūros būdo, kartais gali būti sunku rasti tinkamus žodžius ar veiksmus, stipriems jausmams išreikšti. Emocionaliomis kultūromis yra išskiriamos Italija bei Prancūzija.

Neutraliose kultūrose žmonės yra įpratę, jog rodyti emocijas viešoje erdvėje nėra priimtina. Jų emocijų išraiška yra ribota. Šių kultūrų atstovai į garsiai reiškiamas emocijas, gali pamanyti, jog jos yra pernelyg perdėtos. Neutraliose kultūrose didelis emocionalumo laipsnis gali sužlugdyti galią sudominti žmogų. Pavyzdžiui, gali būti sunku nustatyti, ką svarsto japonas – verslo partneris, kuris

tikėtina nenaudos, arba naudos itin mažai neverbalinės kalbos (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1993). Neutraliose kultūrose emocijos „padedamos į šali“ todėl, nes jos, kaip manoma, supainioja svarstomas problemas. Vadovaujamosi prielaida, jog žmonės turi dirbti be emocijų kaip mašinos, tam kad efektyviau būtų siekiama rezultato (Grigalis, 2010).

Pasiekimai prieš titulus. Žmogus vertinamas visuomenėje už įgytus nuopelnus tam tikroje veikloje. Savo statusą asmuo turi nuolatos vis atnaujinti atitinkamais darbais. Pasiekimų kultūrą puikiai atspindi Vokietija, kuri skatina žmones siekti rezultatų, kadangi šios šalies kultūra yra individualistinė, todėl šeima lieka „antrame plane“.

Titulai yra priskiriami pagal statusą bendruomenėje, visuomenėje ar organizacijoje. Žmonės gali įgyti titulą pagal jų kilmę, amžių, lytį ar finansinę padėtį. Kaip teigia autoriai Trompenaars ir Hampden-Turner (1993), titulus priskiriančios kultūros dažniausiai yra ekonomiškai atsilikusios arba besivystančios šalys, kadangi titulo priskyrimas neskatina komercinės sėkmės siekimo.

Nuoseklumas prieš sinchroniškumą (požiūris į laiką). Kiekviena kultūra yra išvysčiusi savo požiūrį, atsakomybę į laiko planavimą. Ši laiko orientacijos dimensija turi du aspektus: kai laiko požiūris suformuotas kultūros arba laiko svarba susijusi su praeitimi, dabartimi bei ateitimi. Autoriai teigia, jog laikas gali būti struktūrizuojamas dviem būdais. Pirmasis – nuoseklumo požiūris – laikas juda į priekį, sekundė po sekundės, minutė po minutės, valanda po valandos - tiesia linija. Antrasis – sinchroniškumo požiūris – laikas juda ratu: minutės, valandos, dienos, savaitės, mėnesiai ir metai (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1993).

Žmonės, kurie orientuojasi į nuoseklų požiūrį į laiką, gali dirbti tik vieną darbą vienu metu. Laikas jiems – materialus bei dalomas. Šie žmonės stengiasi itin kruopščiai planuoti savo veiklą bei niekada nenukrypti nuo plano - jie nemėgsta improvizuoti bei koreguoti turimo plano. Itin stipriai yra vertinamas punktualumas bei griežtas tvarkaraščio laikymasis. Nuoseklumo kultūroms priskiriamos tokios šalys kaip Kanada, Australija bei Šveicarija (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1993).

Sinchroniškumo požiūrį palaikančiose kultūrose žmonės gali atlikti kelis darbus vienu metu. Laikas – lankstus, nematerialus. Planai yra lengvai koreguojami, mėgstama improvizuoti, nėra laikomasi griežto tvarkaraščio. Šios kultūros žmonės ypatingai vertina naudingai pasibaigusius sandorius. „Pačiu laiku“ (angl. Just in Time) filosofijos valdymas kildinamas iš aukšto sinchroniškumo požiūrį turinčios Japonijos (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1993).

Vidinė kryptis prieš išorinę (požiūris į aplinką). Vidinę kryptį turinčios kultūros, žmogaus vidų mato kaip vertybių šaltinį, kurios kelia individo motyvaciją iš vidaus. Šie žmonės netiki sėkmės ar lemties egzistencija. Jie orientuojasi į tai, jog gyvenimą galima gyventi kaip tik nori, jeigu sugebėsi pasinaudoti pranašumais ar galimybėmis. Izraelis – šios kultūros pavyzdys. Išorinę kryptį turinčios kultūros, vertina aplinką kaip daug galingesniu už žmogų esybę. Gamta jiems yra nesuvokiamai

galinga bei nenuspėjama, todėl niekada negali žinoti, kas gali nutikti. Šios kultūros žmonės nemano, jog jie patys gali formuoti savo likimą. Šios kultūros pavyzdžiai – Rusai bei Singapūriečiai (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1993).

Apibendrinant galima teigti, jog norint suprasti bei pažinti skirtingas kultūras, būtina atsižvelgti į jų kultūrinės ypatybes. Kultūrose gali vyrauti įvairios vertybės, todėl būtina atsižvelgti į kiekvieną šalį atskirai. Yra išskiriama daugybė faktorių, kurie gali paveikti organizacijos veiklą, todėl mokslininkai Trompenaars ir Hampden-Turner atliko tyrimą, kuris palengvina kultūrų pažinimą. Išskirtos septynios skirtingos dimensijos leidžiančios apibūdinti kiekvieną šalį pagal kultūrinės dimensijas.

2.1.3.4. Hofstede, Globe ir Trompenaars kultūrinių dimensijų modelių palyginimas

Darbe analizuojami trys kultūrinių dimensijų modeliai: Hofstede, GLOBE bei Trompenaars. Tyrimai buvo atlikti, tam jog išsiaiškinti kaip skirtingos kultūros dimensijos veikia visuomenės elgseną. Mokslininkas Hofstede buvo pirmasis, kuris atliko tokio masto tyrimą. Autoriaus kultūrinių dimensijų modelis yra vis dar plačiai naudojamas. Kaip teigia Jucevičius (2001), Hofstede kol kas yra bene vienintelis tyrinėtojas, atlikęs tokį išsamų kiekybinį tyrimą tarpkultūrinių skirtumų srityje, todėl tam tikra prasme jį galima vadinti kultūrinių tyrinėjimų vadybos srityje pradininku. Pažymėtina tai, jog kiti mokslininkai atlikdami panašius tyrimus, rėmėsi Hofstede surinkta ir publikuota medžiaga (Hoecklin, 1995).

Žemiau lentelėje pateikiamas darbe analizuotų modelių *metodologijos* palyginimas (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Hofstede, GLOBE ir Trompenaars modelių metodologijos palyginimas (sudaryta autorių)

	Hofstede (1997)	GLOBE (House ir kt., 2004)	Trompenaars ir Hampden-Turner (1993)
Tyrimo atlikimo laikotarpis	1967 – 1973 (6 metai)	1994 – 1997 (3 metai)	~1987 – 1997 (10 metų)
Tyrėjų skaičius	1	170	2
Respondentų tipas	Darbuotojai, vadybininkai	Vadybininkai	Darbuotojai, vadybininkai
Apklaustų organizacijų skaičius	1	951	N.D.

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Organizacijų tipai	IBM ir jos filialai	Ne tarptautinės įmonės	Shell ir kt. tarptautinės įmonės
Pramonės šaka	Informacinių technologijų	Maisto pramonė, telekomunikacijų ir finansinių paslaugų	N.D.
Analizuotų šalių skaičius	72	62	40
Kultūrinių dimensijų skaičius	6	9	7

Pagal lentelėje pateiktus duomenis, galima pastebėti, jog vidutiniškai mokslininkai kultūrinių dimensijų tyrimą atliko apie 6 metus. Matoma, jog ilgiausiai tyrimą vykdė Trompenaars ir Hampden - Turner – 10 metų. Pirmasis tyrimą atliko Hofstede, jam prirėkė 6 – erių metų. GLOBE modeliui prirėkė tik 3 metų, tačiau pastebėtina tai, jog į šį tyrimą buvo įtraukta daugiausiai tyrėjų iš visų – net 170, kai tuo tarpu Hofstede atliko tyrimą vienas, o Trompenaars – 2 mokslininkai. Tiek Hofstede, tiek Trompenaars kultūrinių dimensijų modeliuose buvo apklausti vadybininkai ir darbininkai, tuo tarpu GLOBE apklausė tik aukštesnę grandį – vadybininkus. Hofstede atliko tyrimą vienoje organizacijoje – IBM ir jos filialuose, GLOBE orientavosi į ne tarptautines įmones – maisto pramonės, telekomunikacijų ir finansinių paslaugų, Trompenaars tyrime dalyvavo „Shell“ ir kt. tarptautinės įmonės (tiksliai nėra įvardijama). Iš pateiktų duomenų, galima pastebėti, jog Hofstede ir GLOBE analizuotų šalių skaičius vyrauja panašus, atitinkamai 72 ir 62, o Trompenaars analizavo ženkliai mažiau – 40 šalių. Taigi, atlikus tyrimą, mokslininkai išskyrė kultūrinių dimensijų skaičių, daugiausiai dimensijų išskyrė GLOBE – 9, Trompenaars – 7, mažiausiai Hofstede – 6.

Apibendrinus galima teigti, jog populiariausias ir vis dar labiausiai naudojamas kultūrinių dimensijų modelis yra Hofstede. Kiti mokslininkai savo tyrimus atliko remiantis pastarojo tyrėjo duomenimis. Tyrimams atlikti mokslininkai sugaišo nuo 3 iki 10 metų (vidutiniškai 6 metus). Tyrimai buvo atlikti tam, jog išsiaiškinti skirtingas visuomenės elgsenas. Mokslininkai atlikus tyrimus išskyrė, jų nuomone labiausiai atitinkančius kultūrinius skirtumus, dimensijas – Hofstede išskyrė 6, GLOBE – 7, Trompenaars – 9 dimensijas.

6 lentelė. Hofstede, GLOBE ir Trompenaars kultūrinių dimensijų palyginimas (sudaryta autorių)

Hofstede (1997)	GLOBE (House ir kt., 2004)	Trompenaars ir Hampden - Turner (1993)
1. Jėgos distancija	1. Jėgos distancija	

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2. Neapibrėžtumo vengimas	2. Neapibrėžtumo vengimas	1. Universalumas prieš išskirtinumą
3. Individualizmas - kolektyvizmas	3. Institucinis kolektyvizmas 4. Grupinis kolektyvizmas	2. Individualizmas prieš kolektyvizmą
4. Vyriškumas - moteriškumas	5. Atkaklumas 6. Lyčių lygybė 7. Orientacija į žmogiškumą 8. Orientacija į pasiekimus	3. Pasiekimai prieš titulus
5. Ilgalaikė - trumpalaikė orientacija	9. Orientacija į ateitį	
6. Tolerancija - apribojimai		4. Emocionalumas prieš neutralumą
		5. Specifiškumas prieš atvirumą
		6. Nuoseklumas prieš sinchroniškumą
		7. Vidinė kryptis prieš išorinę

6 lentelėje pateikiamas darbe analizuotų Hofstede, GLOBE ir Trompenaars modelių palyginimas. Galima pastebėti, jog Hofstede ir GLOBE kultūros dimensijų modeliai yra labai panašūs – apjungus kelias GLOBE praplėstas dimensijas. Trompenaars išskyrė tris išskirtines dimensijas, kurios nesutampa nei su viena kitų autorių modelių dimensija: *specifiškumas prieš atvirumą*, *nuoseklumas prieš sinchroniškumą* bei *vidinė kryptis prieš išorinę*. Kitos Trompenaars dimensijos taip pat iš dalies sutampa su Hofstede išskirtomis dimensijomis.

Jėgos distancija Hofstede ir GLOBE modeliuose aprašoma panašiai – nelygus galių paskirstymas. *Neapibrėžtumo vengimas* (Trompenaars įvardijo kaip *universalumas prieš išskirtinumą*) visuose modeliuose ši dimensija aprašoma labai panašiai. Pagrindinė dimensijos esmė, jog kultūrose vyrauja aukštos socialinio elgesio normos ir standartai. *Individualizmas - kolektyvizmas* šiuo atveju Hofstede ir Trompenaars dimensijos visiškai atitinka, o GLOBE išskyrė dvi panašias dimensijas: *institucinis ir grupinis kolektyvizmas*. Ši dimensija nurodo, jog individualistinėse kultūrose vyrauja savo tikslų siekimas, kolektyvistinėse – tikslų siekimas kartu su grupe ar kolektyvu. *Vyriškumo - moteriškumo* dimensiją autoriai išskiria skirtingai. GLOBE apima panašias 4 dimensijas: *atkaklumas*, *lyčių lygybė*, *orientacija į žmogiškumą*, *orientacija į pasiekimus*. O Trompenaars įvardija kaip *pasiekimai prieš titulus*. Visos šios dimensijos yra susijusios viena su kita. Jose pabrėžiama, lyčių lygybė bei jų skirtumai – vyriškos kultūros orientuojasi į tikslų bei karjeros siekimą, inovacijas, aukštų standartų palaikymą ar finansinę padėtį. Moteriškos kultūros orientuojasi į besirūpinimąsi vienas kitu,

sąžiningumą, pasitikėjimą. *Ilgalaikė - trumpalaikė orientacija* – į šią Hofstede išskirtą dimensiją GLOBE modelio kūrėjai taip pat išskyrė panašią dimensiją - *orientacija į ateitį*. Pastarojo modelio dimensija tik iš dalies atitinka Hofstede, kadangi GLOBE dimensija nurodo tik į ateitį orientuotus tikslus (neapima trumpalaikės orientacijos) – atitinkamai Hofstede ilgalaikė orientacija. Dimensija apibūdina visuomenę kaip galvojančią apie ateities planus, besiorientuojančius į ilgalaikius tikslus. 6 – oji Hofstede dimensija *tolerancija - apribojimai* iš dalies atitiko Trompenaars *emocionalumas prieš neutralumą* dimensiją. Šios autorių dimensijos nurodo visuomenę, kurioje yra priimtina viešai demonstruoti savo jausmus ar reikšti emocijas.

Apibendrinant galima teigti, jog nors modeliai atlikti skirtingu laikotarpiu bei skirtingų autorių, vis dėlto dimensijos yra daugiau ar mažiau panašios. Jos apibūdina pagrindines kultūros dedamąsias. Atlikus trijų – Hofstede, GLOBE ir Trompenaars – modelių analizę, pastebima, jog GLOBE išskirtos dimensijos atitinka visas Hofstede dimensijas išskyrus vieną paskutinę - tolerancija ir apribojimai, kurios GLOBE modelyje nėra. Lyginant Hofstede ir Trompenaars modelius, pastebimas didesnis skirtumas – ne visas dimensijas galima sulyginti. Trompenaars išskyrė tris dimensijas, kurios negali būti sulyginamos su nei viena iš Hofstede išskirtų dimensijų. Tačiau iš kitos pusės Hofstede taip pat išskyrė dvi dimensijas – jėgos distancija ir ilgalaikė - trumpalaikė orientacija, kurių Trompenaars modelyje nėra. Vis dėlto, lyginami modeliai turi daugiau panašumų nei skirtumų.

2.2. Organizacijos kultūra

Kiekvienos organizacijos kultūra yra labai skirtinga. Anot Jucevičiaus (1998), organizacijos kultūra gali labai skirtis, kartu skirsis ir įmonės veiklos rezultatai. Organizacija, neturinti savo suformuluotos kultūros arba turinti sunkiai išreiškiamą kultūrą, neturi ir savo veiklos stiliaus. Organizacijos kultūra yra tiesiogiai susijusi su organizacijos veiklos efektyvumu ir organizavimu - kuo stipresnė organizacijos kultūra, tuo efektyvesnė yra organizacija (Lapina, Kairiša ir kt. 2015, Hitka, Vetrakova ir kt., 2015). Taigi, tik unikalią organizacijos kultūrą turinčios įmonės, pritaikytą pagal darbo pobūdį, turimus darbuotojus, tikslus ir kitus veiksnius, gali sėkmingai vykdyti veiklą.

Žmogus, prieš prisijungiant dirbti prie naujos organizacijos, visuomet apie jos vidinę kultūrą gali pasidomėti iš išorės šaltinių (spauda, socialiai tinklai ir kt.). O prisijungus prie organizacijos, anot Champoux (2010), galima labiau gilintis į vidinę kultūrą. Tai galima padaryti pasidomėjus įvairiausiomis istorijomis apie organizaciją, mitais. Taip pat, minėtas autorius teigia, jog anekdotai ir mitai apie organizaciją, turi daug reikšmės ir daug ką pasako apie jos kultūrą. Norint gerai suprasti kultūrą, reikia ieškoti panašumų pasakojimuose iš skirtingų asmenų.

2.2.1. Organizacijos kultūros samprata

Terminas „organizacijos kultūra“ vadybos moksle įsitvirtino praėjusio amžiaus devintojo dešimtmečio viduryje (Shein, 2004). Sąvoka „organizacijos kultūra“ vieningo apibrėžimo neturi. Anot Nam ir Kim (2016), ją yra sunku apibrėžti, kaip vieną koncepciją, nes ji gali būti apibrėžiama įvairiai – pagal perspektyvas arba tikslus. Kiekvienas autorius interpretuoja skirtingai. Tačiau dauguma mokslininkų organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes (Jucevičienė, 1996). Ginevičius ir Sūdžius (2008) teigia, kad organizacijos kultūra gali būti suvokiama siaurąją ir plačiąją prasme: siaurąja – savaime susiklosčiusi darbuotojų bendravimo forma, per tam tikrą laikotarpį savaime susiklosčiusi vertybių sistema ir požiūriai. Plačiąją prasme – organizacijos kultūra apima jos filosofiją, požiūras į bendrus įmonės tikslus, jų įgyvendinimo būdus bei priemones, taip pat vidinius ir išorinius santykius. 7 lentelėje pateikti keletu autorių apibrėžimai.

7 lentelė. Įvairių autorių organizacijos kultūros sąvokos apibrėžimai (sudaryta autorių)

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Hofstede	1992	Organizacijos darbuotojų sąmonės formavimas, kuris leidžia atskirti įvairių darbuotojų grupių narius, jų charakteristikas, kurios leidžia suprasti grupės reakciją į supančią aplinką.
Jucevičienė	1996	Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.
Needle	2004	Organizacijos kultūra atstovauja kolektyvines vertybes, įsitikinimus ir principus visų organizacijos narių. Taip pat organizacijos kultūra apima įmonės viziją, misiją, tikslus, normas, sistemas, simbolius, įpročius, kalbą, įsitikinimus ir kitus veiksnius.
Kučinskas ir Paulauskaitė	2005	Organizacijos nariams suprantama ir priimtina vertybių sistema, sąlygojanti kryptingą organizacijos veiklą, besiremianti organizacijos istorija, tradicijomis ir pan., padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų.
Shein	2010	Sprendimai priimti praeityje, kurie naudingi organizacijai. Taip pat tai yra prasmingos visų darbuotojų pastangos, siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą, prasmę bei aiškumą.
Hogan ir Coote	2014	Socialinė jėga, kuri yra nematoma, tačiau labai galinga.
Syafii, Thajib, Nimran	2015	Vertybės, kuriomis dalinasi visi organizacijos nariai. Šios vertybės yra perduodamos iš kartos į kartą.
Hitka, Vetrakova ir kt.	2015	Priimtų vertybių ir nuomonių rinkinys, kuriantis neoficialius elgesio standartus bei darantis teigiamą poveikį organizacijai.

Taigi, nors apibrėžimai nėra vienodi, tačiau visuose atsispindi kolektyvinės vertybės, kurios padėtų efektyviai vykdyti organizacijos veiklą. Taip pat, anot Jucevičienės (1996), autoriai įvairiai traktuodami organizacijos kultūrą, sutinka, kad organizacijos kultūra gali turėti didelę įtaką veiklai bei vidinės atmosferos kokybei. Schein (1992) teigia, kad organizacijos kultūra remiasi vertybėmis ir įsitikinimais, kurie teikia tam tikras elgesio normas, kuriomis darbuotojai galėtų vadovautis organizacijoje (cit. iš Hogan ir Coote, 2014). Minėti autoriai teigia, jog kitų tyrėjų atlikti empiriniai tyrimai rodo, kad organizacijos kultūra daro didelę įtaką įmonės elgesiui, orientuotam į rinką, finansinei veiklai bei darbuotojų požiūriui į organizaciją, bei jos efektyvumą.

Tureac (2005) teigia, **organizacijos kultūros** nagrinėjimo svarba atsispindi penkiose pagrindinėse jos funkcijose:

1. *Integracijos funkcija.* Viena pagrindinių organizacijos kultūros funkcijų yra naujus (ir ne tik) darbuotojus integruoti į įmonės veiklą. Tai itin svarbu, norint, kad darbuotojai dirbtų našiau, Darbuotojų integracija yra nenutrūkstamas procesas.
2. *Mokymo, konsultavimo funkcija.* Ši funkcija būtina darbuotojams ir jų grupėms, norint pasiekti organizacijos tikslus. Šios funkcijos esmė – turėti gerą valdymo kultūrą organizacijoje, gerai išvystytą žmogiškųjų išteklių valdymą. Žmogiškųjų išteklių valdymas padeda atsirinkti reikiamus darbuotojus, juos apmokyti ir siekti geriausių rezultatų.
3. *Apsaugos funkcija.* Ši organizacijos kultūros funkcija akcentuoja apsaugą nuo aplinkos pavojų, paramą darbuotojams. Organizacijos kultūra remia organizacijos darbuotojų elgesį ir apsaugo juos nuo išorinės aplinkos neigiamų veiksnių.
4. *Išlaikymo, palaikymo funkcija.* Organizacijos turi tam tikras vertybes, normas bei tradicijas. Taigi, ši funkcija yra svarbi, kadangi jos dėka tradicijos, vertybės yra perduodamos iš vienu darbuotojų kitiems. Autoriaus Tureac (2005) teigimu, dažnai ši organizacijos kultūros funkcija yra neišvystyta ir pamiršta.
5. *Užtikrinimo funkcija.* Tai užtikrina įmonės galią, o darbuotojams - saugumo jausmą. Ši funkcija susijusi su darbuotojų žiniomis, jų indėliu į organizacijos veiklą. Užtikrinimo funkcija palaiko organizacijos pajėgumus, turi įtakos greitam atgaliniam ryšiui visose organizacijos veiklose.

O štai, Šimanskienė (2015) teigia, jog organizacijos kultūra:

- užtikrina tapatumo jausmą, tada kai yra tiksliai ir aiškiai nustatytos organizacijos vertybės ir siekiai, darbuotojai save laiko svarbia organizacijos dalimi;
- ugdo atsidavimą organizacijos misijai. Darbuotojai, jaučiantys, kad yra dalimi didelės, griežtai apibrėžtos visumos dalis, stipriau įsitraukia į visos organizacijos darbą. Stipriau už asmeninius interesus kultūra primena žmonėms kam reikalinga organizacija;
- pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė;

- padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius;
- padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui;
- siekiamas atvirumas dėl prieinamų bendravimo galimybių;
- padeda palaikyti draugiškus santykius su bendradarbiais;
- apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus. Kultūra nukreipia darbuotojus kaip jiems reikia elgtis tam tikrose situacijose.

Apibendrinant minėtų autorių apibrėžimus ir sampratas, galima teigti, kad organizacijos kultūra yra įmonės vidinė atmosfera, veikla, tarpusavio komunikacija, remiantis vertybėmis, tradicijomis bei nuostatomis. Organizacijos kultūra gali būti susiformavusi savaime (per ilgą laiko tarpą) arba vadovų sukurta – įvedamos tradicijos, akcentuojamos naujos vertybės, nuostatos. Svarbu, kad organizacijoje vyrautų tinkama kultūra, kuri padėtų pasiekti įmonės tikslus, palaikyti gerus santykius tarp kolegų.

2.2.2. Organizacijos kultūros elementai

Daugybė mokslininkų organizacijos kultūrą apibrėžia ne vienodai, lygiai taip pat skirtingai įvardija ir organizacijos kultūros elementus. Tai, kad egzistuoja tiek daug organizacijos kultūros išskirtų elementų, tik pabrėžia, kad nėra apibrėžtos vienos organizacijos kultūros. Kiekvienos organizacijos vadovai nukreipia darbuotojus, akcentuoja tuos elementus, kurie naudingi organizacijai pagal jos veiklą, užduotis, siekius bei norus. Tureac (2005) pabrėžia, kad organizacijos kultūros elementai yra dažniausiai nematomi (tik jaučiami, glūdintys pašamoneje), apima nematerialų turtą.

8 lentelė. Organizacijos kultūros elementai pagal autorius (sudaryta autorių)

Ouchi (1981)	Kilmann ir kt. (1985)	Cameron ir Quinn (2003)	Tureac (2005)	Ghinea ir Bratianu (2012)
Kontrolė Įsipareigojimai darbuotojams Dėmesys darbuotojams Karjeros galimybės organizacijoje Įvertinimas	Filosofija Ideologija Vertybės Prielaidos Įsitikinimai Lūkesčiai Požiūris Normos	Vertybės Įsitikinimai Prielaidos Suvokimas	Simboliai Normos Ritualai Ceremonijos Statusas Asmeninis vaidmuo organizacijoje Istorijos apie organizaciją Mitai apie organizaciją	Metaforos Simboliai Istorijos apie organizaciją Mitai apie organizaciją Ceremonijos Ritualai Normos Taisyklės Organizacijos filosofija Požiūris Įsitikinimai Vertybės

Organizacijos kultūros elementai – tai yra visi 8 lentelėje įvardyti atributai, kuriuos

organizacijos nariai interpretuoja ir vertina vienodai. Iš pateiktos lentelės galima matyti, kad dauguma autorių išskiria skirtingus elementus, vieni įvardija daugiau (elementus išskiria į siauresnius atributus), kiti – mažiau. Tačiau tarp autorių išskirtų organizacijos kultūros elementų yra ir sutampančių. Autoriai Ouchi (1981), Cameron ir Quinn (2003), Ghinea ir Bratianu (2012) vieningai sutinka, kad organizacijos kultūros elementai yra *vertybės, įsitikinimai*. Štok, Markič ir kt. (2010) teigimu, organizacijos stiprybė ir yra bendros *vertybės*, kurias labai sunku pakeisti. Ghinea ir Bratianu (2012) vertybės skirsto į deklaruotas ir nedeklaruotas. Tai reiškia, kad organizacijoje yra skelbiamos įkūrėjų ir vadovų sukurtos vertybės, kurias privalo kiekvienas organizacijos narys žinoti ir jų laikytis. Deklaruotos vertybės yra skelbiamos ir viešai, už organizacijos ribų, akcentuojamos klientams. Nedeklaruotos vertybės – tai organizacijos darbuotojų ilgainiui sukurtos vidinės organizacijos vertybės. Šios vertybės laikui bėgant bei keičiantis darbuotojams gali kisti. *Įsitikinimai* yra taip pat vienas dažniausiai pasikartojančių organizacijos kultūros elementų (Kilmann ir kt., 1985, Cameron ir Quinn, 2003, Ghinea ir Bratianu, 2012). Siekiant teigiamų veiklos rezultatų, organizacijos vadovai turėtų skatinti arba silpninti tam tikrus įsitikinimus.

Tureac (2005) ir Ghinea ir Bratianu (2012) įvardija, kad *simboliai* yra vienas iš organizacijos kultūros elementų. Šis elementas yra itin svarbus organizacijai, kadangi simboliai gali atstovauti įvairius objektus, įvykius, kurie turi tiesioginį ryšį su organizacija (Tureac, 2005). Minėto autoriaus teigimu, net mažiausi simboliai atspindi organizacijos filosofiją, vertybes, idealus, įsitikinimus bei bendrus lūkesčius. Kilmann ir kt. (1985) kaip atskirą elementą išskiria susiformavusį darbuotojų *požiūrį*, Cameron ir Quinn (2003), tai įvardija kaip *suvokimą*.

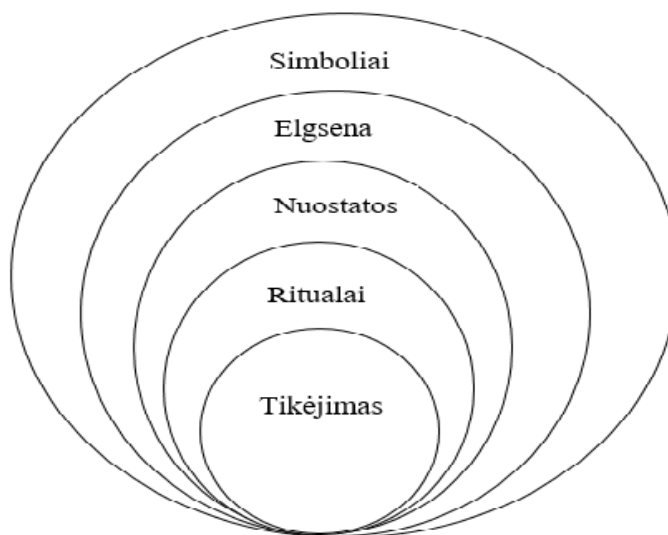
Istorijos ir mitai apie organizaciją, anot Tureac (2005) bei Ghinea ir Bratianu (2012), ypač svarbūs elementai toms organizacijoms, kurios turi tam tikras tradicijas ir save viešumoje pateikia, kaip aukštos kokybės paslaugas teikiančios įmonės. Anot Carnwall ir Perlman (1990) istorijos apie organizacijos herojus yra stiprios organizacijos kultūros bruožas (cit. iš Šimanskienė ir Sandu, 2014). Taip pat Tureac (2005) ir Ghinea ir Bratianu (2012), kaip svarbų organizacijos kultūros elementą įvardija *ritualus ir ceremonijas organizacijoje*. Ritualus sudaro planuojamų veiksmų rinkinys, su tokiu turiniu, kuris išsireiškia per organizacijos vertybes (Tureac, 2005). Ritualai ir ceremonijos yra formalios ir neformalios organizacijos šventės (darbuotojų, įmonės gimtadieniai, Kalėdiniai vakarėliai ir kt.). Tai skatina darbuotojų lojalumą, kadangi darbuotojai jaučiasi nepamiršti, kad yra atsidėkojama už jų darbą.

Iš pateiktų autorių organizacijos kultūros elementų (žr. 8 lentelę), labiausiai išsiskiria Ouchi (1981). Jo teigimu, organizacijos kultūrą sudaro kontrolė, vadovų dėmesys, įvertinimas bei įsipareigojimas darbuotojams. Taip pat akcentuojamos karjeros galimybės organizacijoje. Iš pateiktų elementų galima daryti prielaidą, kad autorius Ouchi (1981) organizacijos kultūrą analizavo per

darbuotojo ir jo santykio su vadovais prizmę, kadangi visi elementai susiję su darbuotojo ir vadovo santykiais.

Autorius Coleman, (2013) analizuodamas organizacijos kultūrą, pabrėžia “geros organizacijos kultūros elementus”, kurie padeda organizacijai parinkti tinkamą kultūros tipą ir sėkmingai veikti rinkoje. Šie elementai – yra vizija, vertybės, organizacijos veikla, žmonės ir pasakojimai. Kiekviena gera organizacijos kultūra prasideda nuo vizijos kūrimo. Joje atsispindi vertybės bei keliami tikslai. Coleman (2013) teigia, jog žmonės yra viena iš sėkmingos organizacijos kultūros komponenčių, kadangi be darbuotojų, kurie dalijasi bendromis vertybėmis organizacijoje, siekia vieno tikslo, nei viena organizacija nesukurs jai tinkamos kultūros.

Štai Waisfisz (2006) įvardina **organizacijos kultūros sluoksnius**. 2.1.2. skyriuje pateiktas Hofstede kultūros „svogūnas“, kuris apima vertybes, herojus, ritualus bei simbolius. 6 pav. pavaizduoti organizacijos kultūros sluoksniai, remiantis bendruoju Hofstede kultūros „svogūnu“. Iš pateiktų elementų matome, kad kitų autorių (žr. 8 lentelę) nuomonės sutampa, tačiau šiame organizacijos kultūros „svogūne“ prisideda vienas papildomas elementas – tikėjimas. Jį sunkiausia pasiekti, vidinis sluoksnius.



6 pav. Organizacijos kultūros “svogūnas” (Waisfisz, 2006)

Pagrindinis skirtumas, tarp kultūros ir organizacijos kultūros „svogūnų“ yra tas, jog organizacinė kultūra turi vienu sluoksniu daugiau. Taip pat skiriasi ne tik sluoksnių skaičius, tačiau ir dedamosios. Nacionalinę ir organizacijos kultūras sieja simboliai ir ritualai.

O Robbins (2006), nurodo apibendrintas septynias savybes, kurias, autoriaus teigimu, iš esmės perteikia organizacijos kultūrą: novatoriškumas ir rizika, dėmesys detalėms, orientavimasis į rezultatus, orientavimasis į žmones, orientavimasis į komandas, agresyvumas, stabilumas. Robbins

(2006) teigimu, analizuojant ir vertinant šias ypatybes konkrečioje organizacijoje, galima spręsti apie jos organizacijos kultūrą.

Apibendrinant galima teigti, jog nors nėra vieningai nuspręsta kokie yra organizacijos kultūros elementai, tačiau dauguma mokslininkų sutinka, kad vienas pagrindinių iš jų yra vertybės. Tai pat dauguma autorių kaip svarbiausius organizacijos kultūros komponentus pažymi – normas, požiūrius, pasakojimus, įsitikinimus. Kiek kitokius elementus išskyrė autorius Ouchi (1981), akcentuodamas darbuotojų elgseną ir karjeros galimybes organizacijoje. Visi prieš tai įvardyti autorių elementai padeda formuoti organizacijos kultūrą. Taip pat, pažymėtina, kad organizacijos kultūra turi vienu „svogūno“ sluoksniu daugiau nei nacionalinė. Organizacijos kultūros „svogūne“ atsispindi, kad sunkiausia yra pasiekti tikėjimą – tiek darbuotojų, tiek vartotojų.

2.2.3. Organizacijos kultūros tipai

Literatūroje pateikta daugybė organizacijos kultūros tipologijų. 9 lentelėje pateiktas apibendrintas organizacijos kultūrų tipų skirstymas pagal keletą autorių.

9 lentelė. Organizacijos kultūros tipai pagal autorius (sudaryta autorių)

Autoriai	Metai	Tipai
Deal ir Kennedy	1982	„Kieto vyruko“ kultūra Sunkus darbas ir žaidimas Lažybos Procesas
Kotter ir Heskett	1992	Adaptyvi organizacijos kultūra Neadaptyvi organizacijos kultūra
Desphande ir Farley	1999	Konkurencinga kultūra (angl. competitive culture) Verslumo kultūra (angl. entrepreneurial culture) Biurokratinė kultūra (angl. bureaucratic culture) Bendro susitarimo kultūra (angl. consensual culture)
Cameron ir Quinn	1999	Klanas (ang. clan) Nestruktūrizuota (angl. adhocracy) Herarchija (angl. hierarchy) Rinka (angl. market)

Toliau tekste kiekvienas iš 9 lentelėje pateiktų tipų detalizuojamas.

Deal ir Kennedy (1982) išskirti organizacijos kultūros tipai – „kieto vyruko“ kultūra, sunkus darbas ir žaidimas, lažybos, procesas (žr. 7 pav.).



7 pav. Deal ir Kennedy organizacijos kultūros tipai (Deal ir Kennedy, 1982)

Tipai išskirti remiantis rizikos laipsniu ir grįžtamoju ryšiu. „Kieto vyruko“ (angl. tough guy) organizacijų kultūroms būdinga – tvirtas požiūris, individualizmas, aukštas rizikos laipsnis, trumpalaikė orientacija, įmonės vertybės ignoruojamos (Jucevičienė, 1996). Tipui „Sunkus darbas ir žaidimas“ (angl. work hard – play hard) anot Staniulienės (2010) būdinga – žemas rizikos laipsnis, komandinis darbas, tarpusavyje varžytis, atkaklumas bei darbas pagal procedūras. Sekantis organizacijų kultūros tipas pagal Deal ir Kennedy (1982) – *lažybos su savo kompanija* (angl. bet – your – company). Šiam tipui priklausančios įmonės dažnai rizikuoja. Gerbiama valdžia, organizacijų darbuotojai kompetetingi technikoje, būdingas greitas savo sprendimų tikrinimas (Jucevičienė, 1996). *Proceso kultūra*, anot Staniulienės (2010), tipinė biurokratinė organizacija, neprisiimanti rizikos. Darbuotojai orientuoti į veiklos procesą, ne į rezultatą.

Iš 7 lentelės galima pastebėti, jog **Kotter ir Heskett** (1992) išskiria du organizacijų kultūrų tipus: adaptatyvi ir neadaptatyvi kultūros. Anot autorių, *adaptatyvios kultūros* organizacijos vadovai rūpinasi darbuotojais, klientais bei akcininkais. Jie labai vertina visus darbuotojus, kurie gali sukurti kažką naudingo organizacijai, nesvarbu kokio lygmens darbuotojas bebūtų. Taip pat skatina permainas bei riziką. *Neadaptatyvios kultūros* organizacijos vadovai rūpinasi tik savimi ar tiesiogiai juos supančiais darbuotojais, taip pat technologijomis. Reikalaujama standartizuoto darbo, kiek įmanoma mažinant riziką. egzistuoja biurokratiškas elgesys organizacijoje (Staniulienė, 2010). Taigi, pagrindinis skirtumas tarp šių tipų, jog adaptatyvios kultūros organizacijos linkę prisitaikyti prie rinkoje nuolat vykstančių naujovių, o neadaptatyvios – neprisitaikydamos praranda pranašumą, teikiamą inovacijų.

Analizuojant plačiau **Desphande ir Farley** (1999) išskirtus organizacijos kultūros tipus (žr. 9 lentelė), pažymėtina, kad *konkurencingoje kultūroje* vertybės sietinos su išsikeltais dideliais organizacijos tikslais, konkurenciniu pranašumu rinkoje. Taip pat pabrėžiamas rinkodaros pranašumas bei pelnas (Rashid, Sambasivan ir kt., 2003). *Verslumo kultūroje*, daugiausiai dėmesio buvo skiriama

inovacijoms bei jų tobulinimui, rizikos prisiėmimui, aukštam dinamikos ir lankstumo lygiui organizacijoje bei akcentuojamas kūrybiškumas. *Biurokratinės kultūros* organizacijoms būdinga formalios vertybės, griežtos taisyklės, standartinės veiklos procedūros bei aiški ir kiekvienam suprantama hierarchija. Organizacijose, kuriose būdingas *bendro susitarimo* kultūros tipas akcentuojamos vidinės tradicijos, ištikimybė, lojalumas, komandinis darbas, savęs tobulinimas, socialinė įtaka. (Rashid, Sambasivan ir kt., 2003).

Vienas žymiausių, literatūroje dažniausiai sutinkamų organizacijos kultūros tipologijų – **Cameron ir Quinn (1999)** skirstymas į klano, nestruktūrizuotą, hierarchijos, rinkos organizacijos kultūras (cit. iš Panagiotis, Alexandros ir George, 2014). Šis organizacijos kultūros tipų skirstymas turi dvi dimensijas (Klimas, 2016). Pirmoji dimensija sukelia visišką, nepertraukiamą organizacijos lankstumą bei kontrolę, antroji – išskiria organizacijos vidaus ir išorės orientacijas (Panagiotis, Alexandros ir George, 2014). Pavyzdžiui, kai kurios įmonės yra sėkmingos ir efektyvios, kai jos yra adaptatyvios, antrepreneriškos, bei lanksčios (pirmoji dimensija). Kai tuo tarpu ne mažiau efektyvios gali būti tos organizacijos, kurios yra stabilios ir nuspėjamos (Panagiotis, Alexandros ir George, 2014). Taigi, galima teigti, kad nėra nustatyto vieno teisingo organizacijos kultūros tipo, kurį būtų galima pritaikyti visoms organizacijoms.

10 lentelė. Cameron ir Quinn organizacijos kultūros tipai ir jų paaiškinimai (Strese, Adams, Flatten ir Brettel, 2016)

<p style="text-align: center;">KLANAS</p> <p><u>Dominuojantys atributai:</u> komandinis darbas, darnumas, bendradarbiavimas, šeimos jausmas. <u>Vadovo stilius:</u> mentorius, patarėjas, kaip tėvas arba motina, šeimos galva. <u>Įsipareigojimas:</u> lojalumas, tradicijos, tarpusavio šilti santykiai. <u>Strateginiai akcentai:</u> nuolat plėtojami žmogiškieji ištekliai, įsipareigojimai, moralė.</p>	<p style="text-align: center;">NESTRUKTŪRIZUOTA</p> <p><u>Dominuojantys atributai:</u> verslumas, kūrybiškumas, adaptacija. <u>Vadovo stilius:</u> antreprenieris, inovatorius, mėgsta rizikuoti. <u>Įsipareigojimas:</u> antreprenerystė, lankstumas, rizika. <u>Strateginiai akcentai:</u> seka inovacijas, būdinga rizika, nuolat auga, nauji ištekliai.</p>
<p style="text-align: center;">HIERARCHIJA</p> <p><u>Dominuojantys atributai:</u> įsakymai, taisyklės, reglamentai, tolygumas. <u>Vadovo stilius:</u> koordinatorius, administratorius. <u>Įsipareigojimas:</u> taisyklės, politika, principai, procedūros. <u>Strateginiai akcentai:</u> stabilumas, nuspėjamumas, sklandžios operacijos.</p>	<p style="text-align: center;">RINKA</p> <p><u>Dominuojantys atributai:</u> konkurencingumas, tikslo siekimas. <u>Vadovo stilius:</u> ryžtingas. <u>Įsipareigojimas:</u> gamyba, konkurencija, orientacija į tikslą. <u>Strateginiai akcentai:</u> rinkos pranašumas, konkurencinis pranašumas.</p>

10 lentelėje matomi keturi Cameron ir Quinn išskirti organizacijos kultūros tipai ir kiekvieno charakteristika. Apibendrinant kiekvieną iš jų, galima teigti, jog organizacijos, turinčios *klano* kultūrą yra besirūpinančios savo darbuotojais. Akcentuojama saviraiška ir laisvė visiems organizacijos

nariams. Klano kultūros organizacijose būdingas abipusis pasitikėjimas (tarp vadovų ir pavaldinių), draugiškumas, parama, neformali komunikacija, lojalumas, komandinis darbas (Panagiotis, Alexandros ir George, 2014). Organizacijos nariai traktuojami kaip šeima. *Nestruktūrizuota* (arba nėra ryškios organizacijos struktūros) organizacijos kultūra pasižymi polinkiu visur rizikuoti, akcentuojamas organizacijos augimas grįstas inovacijomis (Panagiotis, Alexandros ir George, 2014). Strese, Adams, Flatten ir Brettel (2016) pažymi, kad antreprenerystė, kūrybiškumas ir gebėjimas adaptuotis ir dominuojantys šio organizacijos kultūros tipo bruožai. O Klimas (2016) išskiria tokius bruožus - lankstumas, laisvė, rizika, dėmesys išoriniams veiksniams.

Trečiasis minėtų autorių išskirtas organizacijos kultūros tipas – *hierarchija*. Šio tipo organizacijos labiausiai vertina stabilumą, taisyklių laikymąsi, aiškia tvarką, procedūras (Strese, Adams, Flatten ir Brettel, 2016). Paskutinis tipas – *rinka*. Šiam organizacijos kultūros tipui būdinga orientacija į tikslus ir pasiekimus (Panagiotis, Alexandros ir George, 2014) bei konkurenciją (Strese, Adams, Flatten ir Brettel, 2016).

Autoriai literatūroje pateikia įvairių organizacijos kultūros tipų. Tik nuo kiekvienos organizacijos individualiai, jos veiklos srities, šalies kurioje veikia, vertybių priklausys organizacijos kultūros tipas. Vieni organizacijos kultūros tipai (Cameron ir Quinn „hierarchija“; Desphande ir Farley „biurokratinė organizacijos kultūra“) reikalauja griežtų taisyklių laikymosi, stabilumo, o kiti tipai siejami su inovacijomis, kūrybiškumu (Cameron ir Quinn „nestruktūrizuota“; Desphande ir Farley „verslumo kultūra“; Deal ir Kennedy „kieto vyruko“ organizacijos kultūra).

2.2.4. Organizacijos kultūros modeliai

2.2.4.1. T. Parson AGIL organizacijos kultūros modelis

AGIL modelio autorius, Amerikos sociologas T. Parson teigia, kad kiekvienoje sistemoje (tiek ekonominėje, tiek organizacinėje ir kt.), esanti organizacijos kultūra privalo atlikti keturias funkcijas, kurios užšifruotos žodyje AGIL (Jucevičienė, 1996):

A – adaptacija (angl. adaptation);

G – tikslo siekimas (angl. goal attainment);

I – integracija (angl. integration);

L – legitimacija (angl. legitimacy).

Adaptacijos funkcija. Organizacijos vidinė kultūra turi būti tokia, kad galėtų greitai, lengvai ir efektyviai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios išorinės aplinkos, naujų sąlygų.

Tikslo siekimo funkcija. Kiekviena organizacija privalo sugebėti iškelti ir įgyvendinti tikslus (Jucevičienė, 1996). Pasiiekti tikslus organizacija sugebės, tik tuo atveju, jeigu visi įmonės darbuotojai

sieks vieno bendro tikslo. Viena svarbiausia vadovų užduotis – tinkamai ir visiems suprantamai suformuluoti organizacijos tikslus. Tittenbrun (2014) teigia, kad tikslo įgyvendinimas yra viena iš adaptacijos pasekmių. Tai reiškia, kad sugebėjimas adaptuoti įmonės kultūrą ir veiklą prie pokyčių, gali atnešti sėkmę – pasiekti išsikeltus tikslus.

Integracijos funkcija. Tai sugebėjimas suvienyti skirtingos sistemos dalis į vientisą sistemą (Jucevičienė, 1996). Tai reiškia, sugebėjimą atskirus organizacijos padalinius suvienyti į bendrą sistemą, bendram tikslui. Šios funkcijos problema ir yra, anot Tittenbrun (2014), susijusi su abipusiu (atskirų organizacijos padalinių) sugebėjimu integruoti savo veiklą į vientisą sistemą.

Legitimacija. Jucevičienė (1996) šią funkciją apibūdina, kaip organizacijos teisę iškilti bei būti pripažinamai. Staniulienė (2010) pabrėžia, kad legitimacija, tai sistemos poreikis atnaujinti ir visiems parodyti pagrindinius organizacijos kultūros pavyzdžius, kaip vieną svarbiausių darbuotojų motyvacijos šaltinių.

Apibendrinant galima teigti, jog kiekviena organizacija, siekdama veikti sėkmingai tarptautiniu mastu, anot Parson, privalo atlikti keturias pagrindines funkcijas – sugebėti greitai ir efektyviai adaptuoti veiklą prie nacionalinės kultūros, rinkos sąlygų pokyčio. Taip pat svarbu, kad būtų aiškiai apibrėžtas organizacijos tikslas, kurį žinotų ir suprastų kiekvienas darbuotojas. Integracijos funkcija apibrėžia, kad būtų suvienijami, integruojami visi organizacijos padaliniai bendram tikslui siekti. Tarp svarbiausių organizacijos funkcijų įvardijama ir legitimacija, kuri nurodo teisę būti pripažintai rinkos dalyvei.

2.2.4.2. Paters ir Waterman organizacijos kultūros modelis

Autoriai Peters ir Waterman, 1982 metais sukūrė modelį, kuris padeda sėkmingai formuoti organizacijos kultūrą (Lunenburg, 2011). Modelis sukurtas Amerikoje sėkmingai veikiančių įmonių pagrindu. Analizuojant organizaciją - veiklą, valdymą, darbuotojus, motyvaciją ir kitus veiksnius, autoriai apibendrina ir išskyrė aštuonis sėkmingai vykdančių veiklą (tobulų) įmonių bruožus:

- 1. Polinkis veikti.** Sėkmingai besivystančios organizacijos turi polinkį veikti (Jucevičienė, 1996). Tokios įmonės nuolat daro eksperimentus, bandymus. Iš vadovų tikimasi daug – ryžto, drąsos, atsakomybės, t.y. kad vadovai priims sprendimus neturintys visų reikalingų faktų (Lunenburg, 2011). O tai yra ypatingai svarbu, kagangi, Jucevičienės (1996) teigimu, sprendimų priėmimų atidėliojimas (visų faktų laukimas) reiškia, jog konkurentams sukuriama puiki proga perimti iniciatyvą ir užimti didesnę rinkos dalį.
- 2. Kuo artimesni ryšiai su klientais.** Glaudžius santykius su vartotojais reikia palaikyti, kadangi autoriaus Lunenburg (2011) teigimu, didelis dėmesys vartotojams gali padėti sėkmingai sukurti naujus produktus, pagerinti turimų kokybę bei aptarnavimą. Jucevičienė (1996) taip pat teigia,

jog vartotojai yra informacijos apie esamus bei idėjų apie būsimus produktus šalinis. Vartotojų norų ir poreikių išsiaiškinimas bei patenkinimas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris įmonei atneša sėkmę rinkoje.

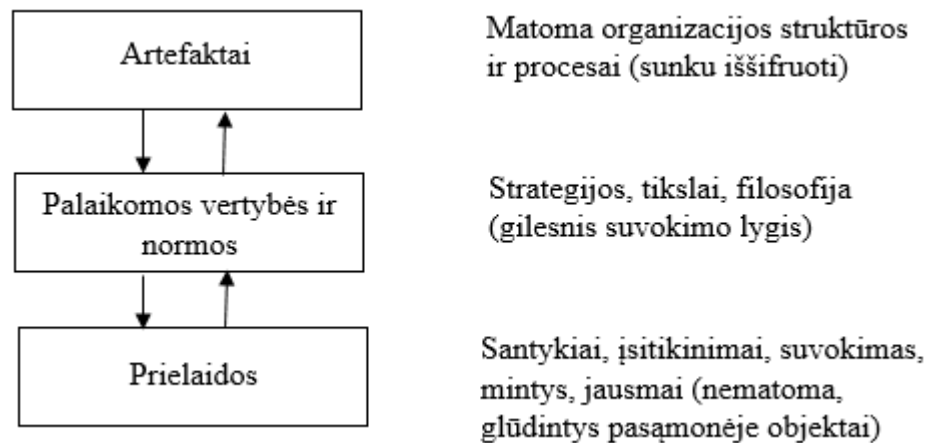
3. **Autonomija ir verslumas.** Sėkmingai veikiančiose organizacijose skatinamas kiekvieno darbuotojo savarankiškumas ir verslumas. Iš darbuotojų tikimasi kūrybiškumo ir inovatyvumo problemų sprendimuose bei kasdieniniuose darbuose (Mi Dahlgaard-Park ir Dahlgaard, 2007). O kūrybiškumas skatinamas, suformuojant organizaciją į smulkius vienetus, kuriuos yra lengviau valdyti (Jucevičienė, 1996). Tai reiškia, kad didesnio kūrybiškumo galima tikėtis iš darbuotojų, kai jie bendrauja mažesnėse grupelėse.
4. **Darbo našumas, remiantis darbuotojais.** Svarbiausias įmonės turtas – žmogiškieji ištekliai, todėl organizacija turi leisti žmonėms dirbti kuo efektyviau (Jucevičienė, 1996). Mi Dahlgaard-Park ir Dahlgaard (2007) teigimu, efektyviau žmonėms dirbti padeda suteiktos tinkamo darbo sąlygos – darbui reikalingi reikmenys, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą. Taip organizacija demonstruoja tikėjimą savo darbuotojais (Lunenburg, 2011). Svarbu, kad darbuotojai jaustųsi gerbiami ir reikalingi organizacijoje, siekiant produktyvaus darbo.
5. **Dėmesys sutelkiamas organizacijos valdymui.** Šis tobulos organizacijos bruožas reiškia, kad įmonės filosofija, vizija ir vertybės turi būti laikomi svarbiausiais atributais, daug svarbesniais nei ekonominiai ar technologiniai ištekliai, kasdieninėje organizacijos veikloje (Mi Dahlgaard-Park ir Dahlgaard, 2007). Sėkmingos įmonės nori ir siekia, kad būtų aktyviai vadovaujama visoms verslo funkcijų sritims. Kiekvienas darbuotojas privalo suvokti, kad gerai atliktas darbas yra ne tik vadovo noras, tačiau ir jo paties tikslas (Jucevičienė, 1996).
6. **Dėmesys vidiniam organizacijos bendradarbiavimui.** Organizacijai siekiant būti sėkmingai, reikia išsikelti bendrus tikslus ir sudaryti reikiamas sąlygas jiems pasiekti (Mi Dahlgaard-Park ir Dahlgaard, 2007).
7. **Paprasta bendravimo forma.** Sėkmingose organizacijose stengiamasi mažinti biurokratijos laipsnį, administraciją bei gerinti santykius su aukščiausio lygio vadovais (Mi Dahlgaard-Park ir Dahlgaard, 2007). Organizacijose nebūna sudėtingų valdymo hierarchijų – stengiamasi sukurti mažas darbo grupes, kad darbas vyktų efektyviau ir paprasčiau (Lunenburg, 2011).
8. **Laisvas ir ribotas veikimas.** Organizacijos, kurios yra sėkmingos, organizuojamos centralizuotai ir decentralizuotai (Mi Dahlgaard-Park ir Dahlgaard, 2007). Centralizacija organizacijoje suvokiama darbuotojų išipareigojimu, lojalumu, tuo pačiu darbuotojams suteikiama laisvė savarankiškai priimti sprendimus ir organizuoti darbą (Lunenburg, 2011).

Peters and Waterman (1982) Amerikos sėkmingų organizacijų pagrindu sukūrė modelį, kuris atspindi aštuonis tobulos organizacijos bruožus. Anot tyrėjų, siekiant turėti sėkmingai veiklą

vykdančią organizaciją, privaloma sukurti tokią organizacijos kultūrą, kuri atspindėtų visus aukščiau išvardintus bruožus. Organizacijos privalo pažinti vartotojus ir palaikyti gerus tarpusavio ryšius su jais. Organizacijos turi nuolat atsinaujinti, eksperimentuoti, kurti kažką naujo, akcentuojamas vadovavimas organizacijai ir bendradarbiavimas. Taip pat, privaloma suteikti geras darbo sąlygas darbuotojams, siekiant didinti darbo efektyvumą.

2.2.4.3. E. Shein organizacijos kultūros modelis

Kuriant ar analizuojant organizacijų kultūras, autorius Shein (2004) įvardija, kad svarbu pabrėžti keletą skirtingų lygių – artefaktai, palaikomos vertybės ir įsitikimai bei prielaidos. Staniulienės (2010) teigimu, Shein modelis apima visus organizacijos kultūros klodus (žr. 8 pav.).



8 pav. Shein organizacijos kultūros lygių modelis (Shein, 2004)

Artefaktai. Artefaktas yra dirbtinai padarytas, nenatūralus procesas arba darinys (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). Šis lygmuo yra paviršinis ir jis apima objektus, kurie yra aiškiai visiems matomi, jaučiami, girdimi (Shein, 2004). Minėto autoriaus teigimu, tai yra fizinė organizacijos aplinka, kalba, technologijos, veiklos produktai, kūrybiškumas, darbo stilius, darbuotojų aprangos stilius bei manieros, emocinė būsena, mitai ir istorijos apie organizaciją, viešai deklaruojamas vertybių sąrašas, ritualai, ceremonijos ir kt. Kučinskas ir Paulauskaitė (2005) teigia, kad artefaktai gali skirtis turiniu ir tikslais.

Svarbiausias šio lygmens ypatumas, kad artefaktus organizacijoje lengva pastebėti, tačiau sunku interpretuoti, iššifruoti (Shein, 2004). Shein (2004) teigimu, stebėtojai gali pasakyti, ką jie mato ir jaučia organizacijoje, tačiau negali tiksliai iššifruoti, ką tie dalykai reiškia organizacijoje ar jie atspindi prielaidas. Taip pat Staniulienė (2010) teigia, jog artefaktų negalima interpretuoti neįsigilinus į organizaciją iš vidaus, nes tie patys artefaktai gali liudyti skirtingus dalykus, skirtingas vertybes.

Palaikomos vertybės ir normos. Šiame lygmenyje dažniausiai užduodami klausimai - kodėl darote būtent tai? Kodėl naudojate būtent šiuos simbolius? (Staniulienė, 2010). Šio lygmens elementai yra tokie, kaip organizacijos strategija, veiklos filosofija, tikslai. Norint juo suvokti, reikia kur kas giliau analizuoti visą organizacijos veiklą, kad būtų pastebėtos visos vertybės bei normos. Staniulienės (2010) teigimu, daug vertybių organizacijoje yra visiems bendros, vienprasmės, visi organizacijos nariai jas interpretuoja vienodai (pvz.: mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai dažniausiai visiems yra vertybė). Tačiau vyrauja ir tokių vertybių organizacijoje, kurias darbuotojai gali suprasti skirtingai ir daliai darbuotojų tai gali būti nepriimtina. Analizuojant antrą lygmenį – vertybes ir normas, pažymėtina, kad tai apriboja asmens savarankiškų veiksmų laisvę (Kučinskas ir Paulauskaitė, 2005).

Vertybės ir normos šiame sąmoningumo lygyje prognozuojamas organizacijos narių elgesys, kuris gali būti stebimas artefaktų lygmenyje (Shein, 2004). Minėto autoriaus teigimu, jeigu palaikomos vertybės ir normos atitinka pagrindines prielaidas, tada tampa aiškesnė organizacijos veiklos filosofija, lengviau suburti komandą kartu, siekti bendro tikslo.

Prielaidos. Trečiasis organizacijos kultūros lygmuo – prielaidos, dar kitaip įvardijamas kaip nuostatos ir įsitikimai. Shein (2004) teigia, kad šiam lygmeniui galima priskirti santykius, įsitikinimus, mintis, jausmus, darbuotojų suvokimą ir kt. Kitaip tariant, viskas, kas yra nematoma, tačiau organizacijos nariams savaime suprantama, pasąmonėje glūdintys objektai. Tai tam tikras organizacijos minčių atspindys (Kučinskas, Paulauskaitė, 2005). Staniulienė (2010) pabrėžia, kad trečiajame organizacijos kultūros lygmenyje reikia patikrinti ar egzistuoja ankstesniuose lygiuose nustatytos vertybės ir ar jos atitinka organizacijos veiklą.

Pagrindines prielaidas yra labai sunku pakeisti, kadangi organizacijos darbuotojai turi tam tikras nuostatas ir įsitikinimus, kurie jiems yra įsitvirtinę pasąmonėje, savaime suprantami, neįsivaizduoja, kad gali būti kitaip (Shein, 2004) ir neiškilus būtinybei jie yra net neaptarinėjami (Staniulienė, 2010).

Apibendrinant galima teigi, kad norint išanalizuoti kultūrą organizacijoje, svarbu suprasti kiekvieną kultūros lygį ir jį gerai įvertinti. Pažymėtina, kad artefaktai lengvai matomi kiekvienam organizacijos nariui, tačiau sunku juos iššifruoti. Palaikomos vertybės ir normos atspindi organizacijos siekius, tikslus. Sunkiausiai suvokiamas lygmuo yra trečiasis – prielaidos (nuostatos ir įsitikiniai). Šį lygmenį sunkiausia interpretuoti ir pakeisti. Pažymėtina, kad analizuojant visus lygius, negalima daryti skubotų išvadų, pirmiausia reikia įmonę pažinti iš vidaus.

2.3. Kultūrinių skirtumų įtaka organizacijos kultūrai

2.3.1. Tarpkultūrinė komunikacija

Sklandus bendravimas versle, tiek su klientais ir partneriais bei organizacijos viduje vienas pagrindinių organizacijos sėkmės veiksnių, kadangi verslas ir yra bendradarbiavimo veikla (Hooker, 2012). Minėto autoriaus teigimu, prekės ir paslaugos yra kuriamos ir modifikuojamos glaudžiai bendradarbiaujant daugeliui asmenų, kurie būna vienoje šalyje arba išsiskirstę po visą pasaulį. Taigi, organizacijoms, kurios turi ne vieną padalinį užsienio šalyse, yra itin svarbu suvokti šalių kultūrinius skirtumus, siekiant užtikrinti tinkamą, visiems vienodai interpretuojamą tarpkultūrinę komunikaciją.

Kalba yra pagrindinė bendravimo priemonė. Sąvoka „kalba“ apima ne tik žodinę kalbą, bet ir neverbalinę (kūno kalbą, gestus, veido mimikas ir kt.), kalbą. Kaip ir kasdieniniame gyvenime, taip ir versle verbalinė ir neverbalinė kalbos yra itin svarbios (Fernández-Souto, Gestal ir Pesqueira, 2015). Minėtų autorių teigimu, verslininkui derantis tarptautiniu mastu, jis turi parodyti kalbos kompetenciją, tai yra aiškiai ir riškiai kalbėti tarptautine kalba, kuria laisvai bendrauja abi šalys, nes tik tokiu atveju bus veiksmingas dialogas ir bus galima suprasti visus derybų niuansus.

Komunikacija tarp skirtingų šalių, ne retai tampa didžiuliu iššūkiu. Kiekviena kultūra turi savo taisykles, normas, tikėjimą, vertybes, fobijas ir kt., kurių laikosi ir tiki tos šalies atstovai. Susidūrimas su kultūriniais skirtumais tampa vis dažnesniu procesu šiuolaikiniame verslo pasaulyje, kadangi verslas žengia vis giliau ir plečia savo veiklą už motininės kompanijos ribų. Goman (2011), komunikaciją tarp kultūrų skirsto į:

- Aukšto prieš žemo konteksto komunikaciją;
- Nuoseklią prieš sinchroninę komunikaciją;
- Emocionalią prieš neutralią komunikaciją.

Aukštas kontekstas prieš žemą. Aukšto konteksto kultūros, tokios kaip Viduržemio jūros, Slavų, centrinės Europos, Lotynų Amerikos, Afrikos, Arabų, Azijos, Amerikos – Indijos šalys yra linkę pateikti informaciją, ne visiškai detalizuotą – ji turi būti suprasta pagal kontekstą ar naudojama interpretacija informacijos suvokimui „tarp eilučių“. Žemo konteksto kultūros – priešingai – pateikia ir tikisi gauti aiškia, tikslią informaciją (dauguma vokiečių ir anglakalbių šalys).

Nuoseklus prieš sinchroninį. Nuoseklumu pasižyminčios kultūros – Šiaurės Amerika, Anglija, Vokietija, Švedija, Olandija. Šių šalių verslo atstovai teikia didžiulį dėmesį į savo dienotvarkę ir atlieka vieną darbą po kito. Sinchroniškose šalyse (Pietų Amerika, Pietų Europa ir Azija), laiko tėkmė sukasi tarsi ratu – praeitis, dabartis, ateitis – turi tarpusavio ryšį. Tai parodo, koks vyrauja organizacijoje požiūris į galutinius darbo terminus, strategijos mąstymą, investicijas, talentų vystymą ir ilgalaikio planavimo konceptą.

Emocionalus prieš neutralų. Tarptautinio verslo komunikacijoje priežastis bei emocijos sudaro didelę reikšmę. Neutraliose kultūrose nėra išreiškiamos didelės emocijos ar jausmai, stengiamasi komunikuoti kontroliuojant save. Aukšto emocionalumo kultūrose dominuoja didelis jausmų ir emocijų reiškimas: juokas, šypsena, grimasos, kartais net ašaros, balso tono pakėlimas ar išėjimas iš kambario. Didelis emocionalumas nėra priimtinas Japonijoje, Indonezijoje, Jungtinėje Karalystėje, Norvegijoje bei Olandijoje, tačiau Italijoje, Prancūzijoje, Amerikoje bei Singapūre – dominuoja aukštas emocionalumo laipsnis.

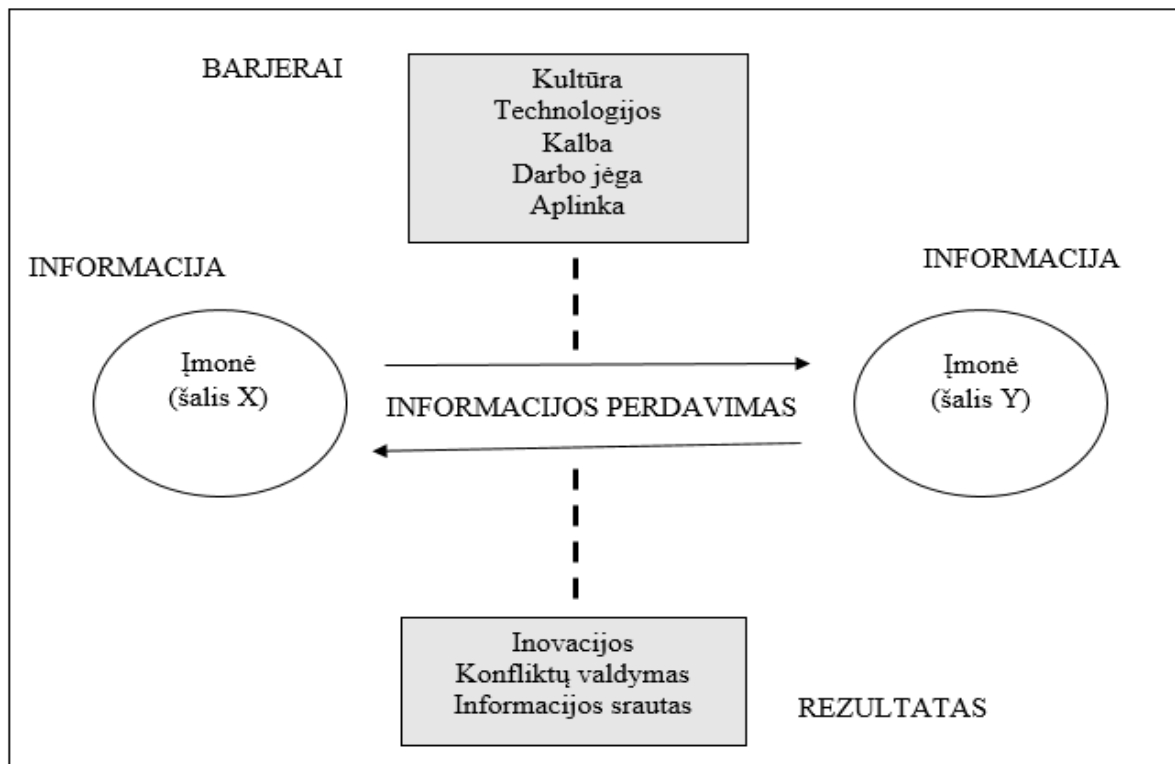
Amerikiečių autorė Penn (2005) išskiria keturis pagrindinius komunikacijos barjerus darbo vietoje:

1. *Kalbos barjerai.* Komunikacija su skirtingomis kalbomis kalbančiais asmenimis yra itin sunki. Didelį nesupratimą gali sukelti skirtingos emocijos ar bendro suvokimo skirtumai, kurie neretai įtakoja nesusikalbėjimą.
2. *Stereotipai.* Dažnai stereotipai įtakoja išankstinės nuomonės apie kitų žmonių grupę susiformavimą. Pavyzdžiui, stereotipinis amerikietis yra laikomas nekantriu, arogantišku, bet draugišku ir tolerantišku. Tačiau, ne visi stereotipai atitinka visus tos kultūros žmones, todėl dažniausiai stereotipai yra klaidinantys ar galintys turėti neigiamos reikšmės susidarius išankstinę nuomonę ir gali sudaryti barjerus tarpusavio komunikacijai.
3. *Elgsenos skirtumai.* Tam tikri elgesio skirtumai, taip pat gali sukelti, tam tikrus nesusipratimus. Skirtingos šalys, turi sau priimtinus tinkamo elgesio standartus, kai tuo tarpu, kitoje kultūroje, tam tikras elgesys gali būti nepriimtinas ar nemandagus. Pavyzdžiui, kai kuriose kultūrose žiūrėjimas žmogui į akis, kai jis kalba, yra suvokiama, kaip nepagarba. Verslo susitikime, trumpa įžanginė kalba, tam tikrose šalyse, gali būti priimta, kaip nemandagus gestas. Taip pat, vienos kultūrose kalbėdami tarpusavyje žmonės laikosi tam tikro atstumo, o kitose, atvirkščiai, stovima arti vienas kito. Taigi, šie skirtumai gali būti traktuojami, kaip komunikacijos barjerai, jeigu jie nėra pripažinti.
4. *Emocijų išraiška.* Emocijų išraiška gali tapti dar vienu nesusipratimu tarp skirtingų kultūrų įmonių darbuotojų. Kai kuriose šalyse pykčio, baimės ar nusivylimo demonstravimas darbo vietoje yra traktuojamas, kaip nederamas. Žmonės iš tokių šalių, tvardo ir slepia savo emocijas. Tačiau, kitose kultūrose, atvirkščiai, darbuotojai laisvai reiškia savo emocijas ir jos yra priimtinos.

Komunikavimo esmė perduoti informaciją, idėjas ir žinias iš vieno objekto į kitą. Anot Matthews ir Thakkar (2012), komunikacija sėkminga, kai informacijos gavėjas gerai ir aiškiai supranta kas komunikuojama ir ką tuo norėta pasakyti. Apibendrinant tarpkultūrinę komunikaciją pateikiamas

autorių Matthews ir Thakkar (2012) modelis (9 pav.).

Organizacijos požiūriu, kai komunikacija vyksta tarp skirtingose šalyse esančių padalinių, egzistuoja tam tikri sunkumai, barjerai, į kuriuos organizacija turėtų atsižvelgti ir stengtis jų išvengti. Matthews ir Thakkar (2012) išskiria tokius barjerus: kultūra, technologijos, kalba, darbo jėga bei aplinka (žr. 9 pav.). Visi išvardinti tarpkultūrinės komunikacijos barjerai turi įtakos organizacijos informacijos srautams, konfliktų valdymui bei inovacijų kūrimui. Šiame tarpkultūrinės komunikacijos modelyje kultūrinius sunkumus apima skirtingi šalių papročiai, tradicijos, šventės. Šventė ir tradicijos daro įtaką organizacijos veiklai ir atliekamoms procedūroms. Taip pat, kaip komunikacijos barjerą modelio autoriai išskiria technologijas. Svarbu, kad organizacijos padaliniai, esantys skirtingose šalyse naudotų tas pačias technologijos priemones, kurios padeda sklandžiai bendrauti. Pasitaikantis sunkumas tarpkultūrinėje komunikacijoje – vienos kalbos nemokėjimas. Jeigu įmonių ar padalinių šalyse esančios nacionalinės kalbos yra skirtingos, įmonė turi nuspręsti kuria kalba bus bendraujama tarpusavyje ir ją išmokti (Matthews ir Thakkar, 2012), kitaip niekada nebus efektyvios komunikacijos tarp padalinių ar organizacijų esančių skirtingose šalyse (Hooker, 2012). Darbo jėga apima darbuotojų, vadovų skirtumus, vidinę struktūrą. Išorinė aplinka gali skirtis šalyse ir tai turėti įtakos organizacijos veiklai (Matthews ir Thakkar, 2012). Kaip pavyzdį, minėti autoriai pateikia, jog ekonomika gali daryti neigiamą poveikį organizacijai ir sudaryti kliūtį tarpkultūrinei komunikacijai.



9 pav. Tarpkultūrinės komunikacijos modelis (Matthews ir Thakkar, 2012)

Pašalinus aukščiau įvardytas kliūtis, organizacija lengviau kurs ir tobulins inovacijas, spręs

konfliktus ir valdys informacijos srautus, juos galėdami tikslingiau panaudoti kasdieninėje veikloje (Matthews ir Thakkar, 2012), t.y. lengviau pasieks norimą rezultatą.

Apibendrinant galima teigti, jog sklandus bendradarbiavimas yra vienas pagrindinių sėkmingo verslo įgyvendinimo veiksmų. Tačiau tarpkultūrinė komunikacija tampa dar sunkesnė, kadangi atsiranda daug barjerų, kurie apsunkina bendravimą su kolegomis užsieniečiais. Goman (2011) pateikia tris komunikacijos skirstymus: aukšto prieš žemo konteksto, nuoseklią prieš sinchroninę bei emocionalią prieš neutralią. Tarpkultūrinę komunikaciją apsunkina tam tikri barjerai. Dažniausiai pasitaikantys: kalbos skirtumai, iš anksto nustatyti stereotipai, elgsenos ir emocijų išraiškų skirtumai tarp skirtingų šalių atstovų. Kiekvienos tarptautinę veiklą vykdančios organizacijos vadovas turi stengtis panaikinti arba, kiek įmanoma, minimizuoti esančius barjerus.

2.3.2. Tarpkultūrinė darbuotojų elgsena

Valdymas gali kurti, palaikyti arba pakeisti organizacijos kultūrą, tačiau žmonės yra nepriklausomi ir jų pasirinkimas nėra varžomas, jie gali apriboti nacionalinės kultūros įtaką (Adler ir Jelinek, 1986). Tačiau autoriai pažymi, jog kita vertus, šalies kultūra gali paveikti organizacijos kultūrą dėl darbuotojų tipo ir elgsenos. Autoriai Aycan, Kanungo ir Sinha (1999) atliko tyrimą, kurio rezultatai parodė, jog kai kurios nacionalinės kultūros dimensijos įtakoja organizacijos kultūrą. Pavyzdžiui, jėgos distancija ir neapibrėžtumo vengimas nacionaliniame lygyje sukuria žemą savarankiškumo laipsnį organizaciniame lygyje. Ahmed (2015) teigimu, didelės jėgos distancijos šalyse, veikiančios organizacijos turi aiškias biurokратишkas, centralizuotas organizacijų struktūras. O mažos jėgos distancijos šalių organizacijose, pabrėžiamos lankstesnės organizacijos, egzistuoja plokščios struktūros. Tai turi įtakos organizacijų kultūrai – pirmuoju atveju – akcentuojami dalykiški santykiai tarp kolegų (ypač tarp pavaldinių ir vadovų), griežta darbo filosofija, antruoju atveju – stengiamasi palaikyti šiltesnius santykius tarp visų darbuotojų, akcentuojamos bendradarbiavimo vertybės. Schneider (1988), pažymi, jog vis dėlto darbuotojai ir darbdaviai įveda savo kultūrinę dvasią darbo vietoje.

Organizacijos darbuotojų elgsena apibrėžiama, kaip pagalba organizacijai siekti veiklos efektyvumo, veiksmingumo, konkurencingumo besilaikant įmonėje vyraujančiomis normomis, konstruktyviu bei tinkamu elgesiu, atitinkančius formalius darbuotojų reikalavimus (Mohammad, Quoquab, Nik Abd Rahman, ir Idris, 2015). Daugumoje kultūrų, darbo vietoje yra pabrėžiamos ir propaguojamos kilnios vertybės tokios kaip sąžiningumas, lankstumas, teisingumas, dosnumas bei atsakomybė (Yousef, 2000).

Paprastai darbuotojai įvertina organizacijos dorumą remiantis paskatinimu, kurį suteikia organizacija (pvz.: atlyginimas, premijos, paaukštinimas, pripažinimas, darbo statusas) atsižvelgiant į

darbuotojo pastangas (intelekto lygis, patirtis, mokymasis, įgūdžiai, išsilavinimas) (Adams, 1965). Darbuotojai, kurie jaučiasi įvertinti organizacijų vadovų bei motyvuojami, prisideda prie organizacijos tikslų siekimo, atliekant papildomus darbus, padėdami kolegoms ar savo vadovams. Kaip teigia mokslininkai Folger ir Cropanzano (1998), darbuotojai yra suinteresuoti organizacijos dorumu įvertinant organizacijos procesus, metodus, strategiją, kurie ir nulemia organizacijos rezultatus.

Ilijns, Skvarciany ir Sarkane (2015) teigimu, daugybė tarptautinių tyrimų rezultatai parodė, kad ryšys tarp organizacijos kultūros ir darbuotojų yra organizacijos kelias į sėkmę.

Iš mokslinių tyrimų rezultatų matyti, kad darbuotojams jų šalies kultūra daro didesnę įtaką nei organizacijos kultūra (Robins, 2006). Tai priklauso nuo šalies, kurioje organizacija įsitvirtinusi ir nuo organizacijos kultūros stiprumo. Kaip pavyzdį Robin (2006) išskiria – „IBM“ įmonės padalinį Vokietijoje – vokiečiams darbuotojams gamykloje Miunchene vietinė vokiškoji kultūra turės didesnę įtaką, nei vidinė „IBM“ kultūra. Taip yra dėl to, kad vokiečiai yra nacionalistai, gerbia ir puoselėja savo nacionalinę kultūrą. Tarptautinės įmonės turi stengtis surasti tokius darbuotojus, kurie lengvai pritaipytų prie organizacijos vidinės kultūros (Robin, 2006).

Hofstede tyrimai parodė, kad darbuotojų nacionalinės vertybės turi reikšmingą poveikį organizacijos veiklai, o patys darbuotojai savo kultūrinės vertybes atsineša į darbo vietą, kurių organizacija negali lengvai pakeisti (Hodgetts, 2006). Laurent (1983) tyrimas pritaria Hofstede išvadoms ir teigia jog, kultūriniai skirtumai yra daug ryškesni tarp darbuotojų iš įvairių šalių dirbančių vienoje kompanijoje, nei vietinių darbuotojų dirbančių organizacijoje gimtojoje šalyje. Kai darbuotojai dirba tarptautinėse kompanijose, atrodo, jog vokiečiai tampa labiau vokiškais, amerikiečiai labiau amerikietiškais, švedai labiau švediškais ir pan. Kaip teigia autorius, priežastys dėl ko taip yra nėra visiškai suprastos, tačiau manoma, jog darbuotojai tokiu būdu priešinasi organizacijos kultūrai jeigu ji yra priešinga jo nacionalinėms vertybėms (cit. iš Katz, 2005).

Moksliniai tyrimai parodė, kai yra atliekamas kultūrų palyginimas tarp skirtingų tarptautinės kompanijos filialų, kiekvienoje iš jų egzistuoja skirtingos kultūros. Tokie kultūriniai skirtumai, gali sumažinti gebėjimą visiems filialams dirbti kartu ir siekti bendro tikslo (Hodgetts, 2006).

Hofstede ir kt. (1990) parengė panašų projektą į IBM tyrimą, kuris buvo atliktas tiriant nacionalinę kultūrą. Šis tyrimas orientuotas į organizacijos kultūrą, kuriame išskirtos šešios dimensijos pabrėžiančios organizacijos kultūrai būdingus aspektus (žr. 11 lentelę).

Orientacija į procesą prieš orientaciją į rezultatus. Ši dimensija orientuojasi į kultūros laipsnį į homogeniškumą: į rezultatus besiorientuojantys vienetai, nevengia naujų iššūkių ir skiria maksimalias jėgas darbui atlikti; į procesą orientuoti vienetai stengiasi išvengti rizikos ir skiria minimalias pastangas darbui atlikti (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Įmonės kultūros dimensijos (sudaryta pagal Hofstede, 2001)

Orientacija į procesą	Orientacija į rezultatus
<p>Būdinga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rizikos vengimas ● Darbuotojai darbui atlikti skiria minimaliai pastangų ● Darbui skiria kiekviena dieną tiek pat laiko 	<p>Būdinga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Jaučiasi gerai nežinomose situacijoje ● Skiria maksimaliai pastangų darbui atlikti ● Kiekvieną dieną priima naujus iššūkius
Orientacija į darbą	Orientacija į darbuotojus
<p>Būdinga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Padėka už pabaigtą darbą ● Individualių sprendimų svarba ● Organizacija suinteresuota tik darbuotojų darbu 	<p>Būdinga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dėmesys darbuotojų problemoms ● Grupinių sprendimų svarba ● Organizacija suinteresuota darbuotojų ir jų šeimų gerove
Profesionalumas	Ribotumas
<p>Būdinga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Žvelgti į priekį ● Darbuotojų privatus gyvenimas laikomas tik jų pačių reikalu ● Tik kompetencijos svarbios įdarbinant naują darbuotoją 	<p>Būdinga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Negalvoti toli į priekį ● Organizacijos normos akcentuojamos darbuotojams darbe ir namuose ● Šeima, socialinė klasė ir mokyklos vaidmuo turi įtakos įdarbinimui
Atvira sistema	Uždara sistema
<p>Būdinga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Organizacija ir darbuotojai atviri naujokams ir autsideriams ● Organizacijoje yra beveik visi tinkami ● Nauji darbuotojai jau po kelių dienų darbe, jaučiasi kaip namuose 	<p>Būdinga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Organizacija ir darbuotojai uždari ir paslaptingi net prieš kolegas ● Tik labai ypatingi žmonės pritampa organizacijoje ● Naujiems darbuotojams reikia daugiau nei metų, kad darbe pasijustų kaip namuose
Griežta kontrolė	Nebūdinga kontrolė
<p>Būdinga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Darbuotojų taupumas ● Į susitikimus niekada nevēluojama ● Daug anekdotų apie darbą ir organizaciją 	<p>Būdinga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Darbuotojų išlaidumas ● Į susitikimus ne visada ateinama laiku ● Niekada nėra juokaujama apie darbą ir organizaciją
Pragmatiška	Normatyvinė
<p>Būdinga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pabrėžiami vartotojų norai ir poreikiai ● Rezultatai svarbiau nei procedūros jiems pasiekti ● Darbo etikos klausimas nėra aktualus 	<p>Būdinga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pabrėžiami tikslo siekimo žingsniai, ne tik rezultatas ● Teisingos procedūros svarbiau nei rezultatai ● Aukšti etikos standartai organizacijoje

Orientacija į darbą prieš orientaciją į rezultatus. Organizacijos kultūrai, kuri orientuota į darbą būdinga vadovų padėka už atliktą darbą, nėra svarbu, kaip tas darbas buvo atliktas, svarbiausia rezultatas, akcentuojami individualūs darbuotojų sprendimai, nėra daug dėmesio skiriama komandiniam darbui. Organizacijos kultūrai, kuri orientuota į darbuotojus, akcentuojamas darbas komandose ir bendras sprendimų priėmimas. Pažymėtina, jog didelis dėmesys skiriamas ne tik darbui, bet ir darbuotojams, jų šeimų gerovei.

Profesionali prieš ribotą. Profesionali – pasižymi aukšto lygio darbuotojais, dažniausiai turinčiais aukštąjį išsilavinimą, atsižvelgiama į jų turimas kompetencijas. Ribota – darbuotojai pasižymi trumpalaike orientacija, įdarbinimui įtaką daro socialinė grupė, šeimos vaidmuo.

Atvira sistema prieš uždara. Ši dimensija pasižymi vidine ir išorine komunikacija bei naujokų autsaiderių pripažinimu. Atvira sistema pasižymi lengvu naujų darbuotojų pritaipimu prie organizacijos kolektyvo, o uždara sistema pasižymi itin uždara darbuotojais, todėl naujiems darbuotojams yra ypatingai sunku greitai pritaipiti.

Griežta kontrolė prieš kontrolės nebūvimą. Ši dimensija parodo formalumo, punktualumo laipsnį organizacijoje. Nuo šios dimensijos laipsnio organizacijoje priklauso kaip darbuotojai elgiasi: vėluoja į susitikimus ar visuomet būna punktualūs. Pažymėtina, jog kuo griežtesnė kontrolė būdinga – organizacijoje tarp darbuotojų pasireiškia daugiau anekdotų ir juokelių apie organizaciją ir darbą joje.

Pragmatiška prieš normatyvinę. Paskutinė dimensija pasižymi vyraujančiu elgesiu su vartotoju. Atsižvelgiama į tai, kiek yra vertinami vartotojų poreikiai ir norai arba į tai kaip yra išryškunami siekimo žingsniai, bet ne rezultatai.

Apibendrinant galima teigti, jog kiekvieno darbuotojo elgsena daro didžiulę įtaką organizacijos reputacijai. Kadangi darbuotojai yra tie asmenys, kurie tiesiogiai susiduria su klientais, todėl jų vaidmuo itin svarbus ir nulemia organizacijos sėkmę. Darbuotojai dirbantys organizacijoje iš kitų užsienio šalių, dažnai vadovaujasi savo kultūrine elgsena, todėl yra ganėtinai sunku juos perorientuoti, tačiau būtina stengtis, jog jų elgsena neigiamai neįtakotų vietinei kultūrai būdingų bruožų. Taigi, galima daryti išvadą, jog tos pačios kompanijos, skirtinguose filialuose, vyrauja skirtingi požiūriai ir kultūra, todėl siekiant standartizuoti verslo standartus ir siekiamus tikslus, reiktų atkreipti dėmesį į abejose šalyse vyraujančius darbuotojų požiūrius ir atidžiai koordinuoti jų veiklą. Būtina atsižvelgti į toje šalyje vyraujančią kultūrą ir darbus paskirstyti pagal taip, kaip jiems yra būdinga - pagal aiškią sistemą ir nuolat kontroliuojant ar leisti dirbti lanksčiai bei netaikyti griežtos kontrolės.

3. KULTŪRINIŲ SKIRTUMŲ POVEIKIŲ „VIČIŪNŲ“ ĮMONIŲ GRUPĖS ORGANIZACIJOS KULTŪRAI TYRIMO METODOLOGIJA

„Vičiūnų“ įmonių grupė – viena didžiausių ir ekonomiškai stipriausių įmonių Europoje, kuri gamina krabų lazdeles ir kitus produktus iš sūrismo ir žuvies. Įmonių grupė su „Viči“ prekių ženklu produkciją eksportuoja į 57 pasaulio šalis. „Vičiūnų“ įmonių grupę sudaro net 80 įmonių, kurios išsidėstę 17 – oje pasaulio šalių: Lietuvoje, Estijoje, Latvijoje, Rusijoje, Baltarusijoje, Lenkijoje, Ukrainoje, Kazachstane, Serbijoje, Slovakijoje, Čekijoje, Kaliningrade, Vokietijoje, Vengrijoje, Belgijoje, Ispanijoje bei Italijoje. Taip pat turi 13 fabrikų, kuriuose yra gaminama produkcija. Visose įmonėse dirba apie 8000 darbuotojų („Vičiūnų“ įmonių grupės internetinis tinklapis, 2017).

Pažymėtina tai, kad tai yra viena didžiausių įmonių grupių ne tik Lietuvoje, bet ir Europoje. Įmonėms išsidėsčius visame pasaulyje, itin svarbu suvokti ir eliminuoti kultūrinius skirtumus tam, kad bendravimas su užsienio padaliniais būtų sklandus ir efektyvus. Todėl šis tyrimas buvo atliekamas siekiant išsiaiškinti, kokį poveikį daro egzistuojantys šalių kultūriniai skirtumai „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrai. Tyrime buvo apklausti trys užsienio padaliniai (Ispanija, Vengrija, Estija) bei motininės kompanijos darbuotojai, kurie bendradarbiauja su užsienio kolegomis.

Tyrimo klausimynas buvo išsiųstas į 13 „Vičiūnų“ įmonių grupės užsienio padalinių, tačiau atsakymus pateikė tik trys – Ispanijos, Vengrijos ir Estijos padaliniai. Taip pat, tyrime dalyvavo ir motininės kompanijos padalinys – UAB „Vičiūnai ir KO“, esantis Kaune.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip kultūriniai skirtumai paveikia „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti empirinį tyrimą, Lietuvos, Ispanijos, Vengrijos bei Estijos šalių padaliniuose, siekiant išsiaiškinti kultūrinių skirtumų poveikius „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrai.
2. Pateikti rekomendacijas, siekiant sustiprinti „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrą, atsižvelgiant į kultūrinius skirtumus.

Tyrimo metodai:

1. Antrinių duomenų analizė.
2. Pirminių duomenų analizė.

Antrinė duomenų analizė remiasi informacija, kuri anksčiau jau buvo tiems ar kitiems tikslams surinkta (Pajuodis, 2005). Šis duomenų analizės būdas buvo pasirinktas dėl greito ir lengvo reikiamos informacijos duomenų prieinamumo, ekonominių priežasčių, kurios lemia jog analizuoti jau surinktus duomenis yra pigiau nei atlikti naują tyrimą, pirminius duomenis lengviau interpretuoti bei vertinti. Atliekant antrinių duomenų analizę, buvo lyginamos visos analizuojamos šalys – Lietuva, Ispanija,

Vengrija ir Estija pagal Hofstede kultūrinės dimensijas – jėgos distanciją, neapibrėžtumo vengimą, individualizmą - kolektyvizmą, vyriškumą - moteriškumą bei ilgalaikę - trumpalaikę orientaciją. Iš galimų modelių, nagrinėti analizuojamų šalių kultūras ir jų skirtumus, pasirinkome visame pasaulyje pripažintą – Hofstede kultūrinių dimensijų modelį, kadangi daugybė mokslininkų (Hall, 1977; Hofstede, 2001; House ir kt., 2004; Schwartz, 1992; Trompenaars ir Hampden-Turner, 1993) šį Hofstede kultūrinių dimensijų modelį pripažįsta ir teigia, jog tai vienas populiariausių bei tiksliausiai realybę atspindinčių metodų – parodo, kad iš dalies, kultūrą galima išmatuoti. Gauti tyrimo rezultatai parodė egzistuojančius kultūrinius skirtumus tarp analizuojamų šalių, kaip įvairiose situacijose elgiasi minėtų šalių atstovai, kas yra skatinama ar ko vengiama.

Renkant pirminius duomenis buvo atlikta anketinė apklausa. Tyrimo klausimyną sudaro įvadinė dalis bei trys pagrindiniai klausimų blokai: bendra informacija apie respondentą ir jo patirtį organizacijoje, organizacijos kultūra bei tarpkultūriniai skirtumai. Įvadinę dalį sudaro trumpas tyrėjų, rašomo darbo temos bei tyrimo tikslo pristatymas. Taip pat užtikrinamas apklaustų įmonių atstovų atsakymų konfidencialumas. Anketinės apklausos klausimai buvo sudaryti iš anksto pagal teorinę darbo dalį ir suskirstyti pagal tyrimo blokus (žr. 12 lentelę). Klausimyną sudaro 24 klausimai, iš jų 3 sudaro nestruktūrizuoti klausimai, į kuriuos respondentas atsako savais žodžiais. Sudarant klausimyną buvo naudota Likerto skalė, kurioje pateiktus teiginius buvo paprašyta įvertinti penkiabalėje skalėje, kai 1 – nesvarbu/nesutinku/niekada, o 5 – labai svarbu/visiškai sutinku/labai dažnai.

12 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas (sudaryta autorių)

Blokas	Klausimai	Tikslas
Bendra informacija apie respondentą ir jo patirtį organizacijoje	<ul style="list-style-type: none"> ● Kiek laiko dirbate įmonėje? ● Ar esate susipažinę su „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos įkūrimo ir raidos istorija? ● Ar esate susipažinę su padalinio, kuriame dirbate įkūrimo ir raidos istorija? ● Ar žinote „Vičiūnų“ įmonių grupės misiją? ● Ar Jums yra žinomi „Vičiūnų“ įmonių grupės siekiami tikslai? ● Kokie Jūsų lūkesčiai atitiktų idealias darbo sąlygas? ● Kiek bendrai svarbios, Jums, yra šios vertybės? ● Jūsų amžius. ● Jūsų lytis. ● Jūsų išsilavinimas. ● Kokioje pozicijoje dirbate „Vičiūnų“ įmonių grupės padalinyje? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sužinoti, trumpą informaciją apie „Vičiūnų“ įmonių grupės darbuotoją, kuris dalyvauja tyrime bei atskleisti jo turimą patirtį įmonių grupėje. ● Taip pat siekiama sužinoti respondentui priimtinas vertybes bei žinias apie organizaciją.

12 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Organizacijos kultūra	<ul style="list-style-type: none"> ● Kiek, Jūsų nuomone, šios vertybės pasireiškia „Vičiūnų“ įmonių grupėje? ● Ar Jūsų padalinyje yra švenčių, tapusių tradicija? ● Kokios šventės yra švenčiamos Jūsų padalinyje? ● Kaip apibūdintumėte savo padalinio kultūrą? ● Kaip apibūdintumėte savo tautybės žmonės darbo vietoje? ● Ar Jūsų organizacija teikia mokymus, orientuotus į pasiruošimą darbui su užsienio atstovais? ● Kokio tipo mokymus teikia Jūsų organizacija pasiruošimui darbui su užsienio atstovais? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Išsiaiškinti organizacijos kultūroje pasireiškiančias vertybes ir tradicijas. ● Sužinoti organizacijos ir jos darbuotojų kultūros ypatumus. ● Taip pat siekiama sužinoti organizacijos indėlį į darbuotojų paruošimą bendradarbiavimui su užsienio kolegomis.
Tarpkultūriniai skirtumai darantys įtaką organizacijos kultūrai	<ul style="list-style-type: none"> ● Su kokiais sunkumais susiduriate, kai organizacijai vadovauja kitos tautybės atstovas? ● Kaip dažnai susiduriate su išvardintais sunkumais, dirbant su kolegomis ar vadovais užsieniečiais? ● Kokie dar skirtumai vyrauja tarp Jūsų filialo šalies ir Lietuvos? ● Kaip vertinate darbą su kolegomis iš kitų šalių? ● Kokios, Jūsų nuomone, dažniausiai kylančios komunikacijos problemos tarptautinėse kompanijose? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Išsiaiškinti su kokiais kultūriniais skirtumais susiduria skirtingų padalinių darbuotojai dirbant su užsienio kolegomis.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo „Vičiūnų“ įmonių grupė. Ji turi 17 padalinių išsidėsčiusių visoje Europoje. Tyrimo metu buvo apklausti keturi įmonės padaliniai: Lietuvos, Ispanijos, Vengrijos bei Estijos. Klausimynas buvo išsiųstas 60 užsienio padalinių darbuotojams, iš kurių gauta 20 atsakymų. UAB „Vičiūnai ir KO“ darbuotojams buvo išsiųsta 30 klausimynų – gauta 11 atsakymų. Tyrime dalyvavo tie darbuotojai, kuriems tenka kasdieninėje darbinėje veikloje bendrauti su užsienio kolegomis. Apklausti šių „Vičiūnų“ įmonių grupės padalinių darbuotojai:

1. UAB „Vičiūnai ir KO“ (Lietuva);
2. „VG Iberia“ (Ispanija);
3. VICIUNAI Hungary Kft. (Vengrija);
4. OU „Vičiūnai Baltic“ (Estija).

Respondentai turi atitikti šiuos kriterijus:

1. Darbo specifika susijusi su užsienio rinkomis (pvz.: prekių užsakymai, pirkimai, pardavimai, eksportas).
2. Vykdo veiklą multikultūrinėse komandose.

Tyrimo eiga:

1 etapas. Pasiruošimas tyrimui: teorinės literatūros paieška ir analizė kultūrinių skirtumų ir organizacijos kultūros tematika.

2 etapas. Tyrimo organizavimas: įmonės, atitinkančius nustatytus kriterijus paieška, tyrimo metodų parinkimas, remiantis literatūros analize sudaromas klausimynas.

3 etapas. Duomenų rinkimas: viešai prieinamų įmonės šaltinių analizė, analizuojamų šalių, kultūrinių skirtumų analizė, remiantis Hofstede kultūrinėmis dimensijomis. Anketinės apklausos patalpinimas internetiniuose portaluose: apklausa.lt ir pollmill.com. Pirminių duomenų rinkimas – anketinės apklausos išsiuntimas respondentams elektroniniu paštu.

4 etapas. Duomenų analizė: tyrimo metu gautų duomenų susisteminimas ir analizė, lyginant įmonės padalinius tarpusavyje.

5 etapas. Duomenų apibendrinimas: apibendrinami apklausos rezultatai ir pateikiamos organizacijos kultūros stiprinimo galimybės, atsižvelgiant į tarpkultūrinius skirtumus.

Tyrimo apribojimai. Tyrimo imtis sąlyginai maža, kadangi, dėl laiko stokos, nebuvo apklaustos visi „Vičiūnų“ įmonių grupės padaliniai. Tyrime dalyvauti ir atsakyti į klausimus buvo skatinami visi darbuotojai, kurių darbo specifika susijusi su užsienio rinkomis bei vykdo veiklą multinacionalinėse komandose. Tačiau bendradarbiauti sutiko ne visi. Taigi, gautų rezultatų negalime taikyti visai imčiai, tačiau jie parodo skirtingą kultūrinę elgseną. Tikėtina, kad respondentai taupydami savo laiką, galimai, į anketos klausimus atsakė ne visiškai į juos įsigilinę ir pateikė netikslūs atsakymus, o į kai kuriuos klausimus atsakymo nepateikė.

Tyrimo konfidencialumas ir etiškumas. Atliekant tyrimą buvo laikomasi konfidencialumo principo. Gauti duomenys pateikiami apibendrinta forma, siekiant išlaikyti darbuotojų konfidencialumą. Dalyviai tyrime dalyvavo laisvanoriškai, nei vienas nebuvo verčiamas dalyvauti tyrime. Prieš atliekant anketinę apklausą, tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir jo panaudojimu.

Tyrimo metu iškilusios problemos. „Vičiūnų“ įmonių grupės užsienio padaliniuose dirba sąlyginai nedaug darbuotojų. Taip pat ne visų darbuotojų darbo specifika susijusi su užsienio rinkomis ar tenka dirbti multinacionalinėse komandose. Taip pat, pažymėtina, kad klausimynas galimai pasiekė ne visus darbuotojus, kadangi ne visų darbuotojų elektroninio pašto adresai yra viešai prieinami bei ne

visi respondentai sutiko dalyvauti tyrime ir pateiktos apklausos neužpildė. Dėl mažo atsakymų grįžtamumo, laišakai su paskatinimu atsakyti į anketinę apklausą, buvo išsiųsta pakartotinai dar 2 kartus.

4. „VIČIŪNŲ“ ĮMONIŲ GRUPĖS LIETUVOS IR UŽSIENIO PADALINIŲ KULTŪRINIŲ SKIRTUMŲ ĮTAKA ORGANIZACIJOS KULTŪRAI EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1. „Vičiūnų“ įmonių grupės padalinių pristatymas

„Vičiūnų“ įmonių grupė – lyderiaujanti kompanija Europoje, gaminanti ir tiekianti vartotojams krabų lazdeles, kitus produktus gaminamus iš surimio bei žuvį. Kompanija eksportuoja produktus į daugiau nei 57 pasaulio šalis. „Vičiūnų“ įmonių grupę sudaro 80 įmonių 17 – oje pasaulio šalių iš kurių tyrime dalyvauja trys – Ispanija, Vengrija bei Estija. Dauguma produkcijos yra gaminama Lietuvoje esančiuose fabrikuose Plungėje ar Kaune, taip pat kompanija turi fabrikus įkurtus Estijoje, Rusijoje bei Ispanijoje. Pati „Vičiūnų“ grupė valdo įvairius prekės ženklus, tokius kaip „Viči“, „Esva“, „Columbo“, „Rido“, „Brum Brum“, „Trejos garnos“ ir kt. Produktų krepšelį sudaro daugiau nei 3000 pavadinimų. Kompanijos gaminamų produktų ženklas yra puikiai žinomas ne tik Lietuvoje, bet ir daugumoje pasaulio šalių. Todėl ne veltui, šios kompanijos misija yra *„kokybiškas maistas visai šeimai bet kuriame pasaulio krašte“*. Taip pat vizijos siekis leidžia spręsti, jog kompanija neketina sustoti ir siekia dar labiau įtvirtinti savo pozicijas skirtingose pasaulio šalyse *„tapti pasauliniu maisto pramonės prekiniu ženklu“* („Vičiūnų“ įmonių grupės internetinis tinklapis, 2017).

„Vičiūnų“ įmonių grupė išskiria tokias kompanijos vertybes:

- *Veršlumas*. Kompanija pasitiki savo darbuotojais, siekia, jog jie laisvai galėtų atlikti savo pareigas, o tam užtikrinti, kompanija suteikia jiems tam tikrų įgaliavimų. Kompanija siekia išlikti konkurencinga ir nuolat gerinti savo veiklos rodiklius.
- *Novatoriškumas*. Kompanija nuolatos pasirenge pokyčiams ir nuolat geba prie jų prisitaikyti. Nuolatos tobulina savo veiklą bei atnaujina turimas žinias.
- *Kokybė*. Įmonėje dirba tik profesionalūs darbuotojai, kurie užtikrina kokybišką darbą, nuolat stengiasi atnaujinti ir diegti naujas technologijas taip gerinant ir lengvinant darbo procesus.
- *Profesionalumas*. Kompanijoje dirbantys darbuotojai dirba sparčiai bei teikia kokybiškus produktus ir paslaugas. Rūpinasi profesinių įgūdžių atnaujinimu ir tobulinimu.
- *Atsakomybė*. Prieš priimant sprendimus, visada apsvarsto galimus padarinius tiek įmonės veiklai, reputacijai, darbuotojams, partneriams, visuomenei ar aplinkai. Stengiamasi, jog visi pažadai būtų išpildyti.
- *Komandinis darbas*. Įmonėje dirbantys darbuotojai skatinami siekti bendrų tikslų bei

padėti kompanijai tobulėti bei sėkmingai vykdyti veiklą („Vičiūnų“ įmonių grupės internetinis tinklapis, 2017).

UAB „Vičiūnai ir KO“ – įkurta **Lietuvoje** - Kaune, 1999 metais. UAB „Vičiūnai ir Ko“ prekiauja šiomis produktų grupėmis: surimio produktais, šaldytais žuvų pusgaminiais, šaldytomis jūrų gėrybėmis, sūdytomis ir rūkytomis žuvimis ir jų gaminiais, salotomis, žuvų produktais džiovėsiuose, šaldyta paukštiena, šaldytomis bulvių lazdelėmis ir gaminiais iš bulvių, šaldytomis daržovėmis, grybais ir uogomis, daržovių mišiniais, konservuotais vaisiais, alyvuogėmis, margarinu ir ledais. Įmonė atstovauja „Vičiūnų“ įmonių grupės prekių ženklui „VIČI“ bei tarptautiniams prekių ženkams: „Dujardin“, „Hortex“, „Mc Cain“ ir „Nestle“. Šiuo metu įmonėje dirba 160 darbuotojų („Vičiūnų“ įmonių grupės internetinis tinklapis, 2017).

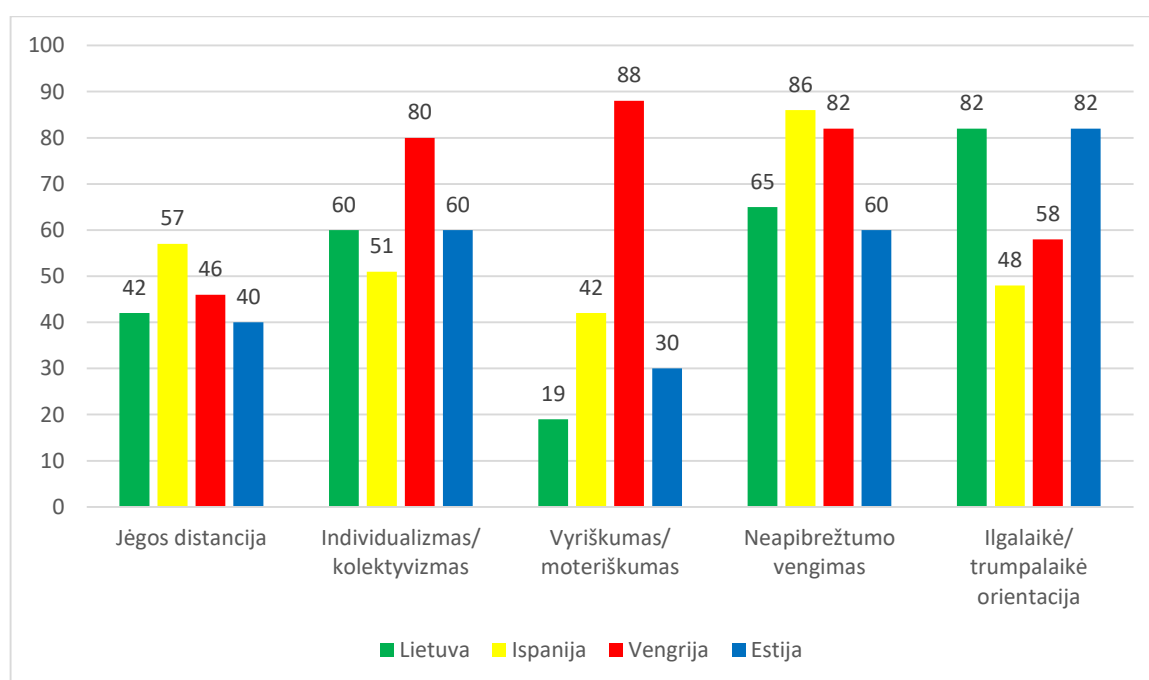
„VG Iberia“ įkurta 2011 metais **Ispanijoje**. Įmonės pagrindinė veikla – prekyba „Vičiūnų“ įmonių grupės gaminamais produktais Ispanijoje, Portugalijoje ir Brazilijoje. Įmonė bendradarbiauja su šiais prekybos tinklais: „Carrefour“, „Dia“, „Eroski“ ir „Continental“. Įmonėje dirba 5 darbuotojai. Taip pat, Ispanijoje yra įsikūrus fabrikas S.L.U. „Sistemas Britor“, kuris buvo įsigytas 2010 metais. Fabrike dirba 110 darbuotojų („Vičiūnų“ įmonių grupės internetinis tinklapis, 2017).

VICIUNAI Hungary Kft., įkurta 2011 metais Budapešte, **Vengrijoje**. Pagrindinė įmonės veikla – prekyba „Vičiūnų“ įmonių grupės gaminamais šaldytais ir atvėsintais produktais Vengrijoje. Didžiausią pardavimų dalį sudaro: žuvų piršteliai ir kepsneliai, šaldyti surimio produktai džiovėsiuose ir šaldytos krabų lazdelės, atvėsinti surimio produktai (lazdelės, salotos), taip pat silkių ir lašišos produktai bei jūros gėrybės. VICIUNAI Hungary Kft. bendradarbiauja su tarptautiniais prekybos tinklais „Tesco“, „Auchan“, „Spar“, „Makro/Metro“, „Provera Group“ ir kt. VICIUNAI Hungary Kft. atstovauja prekių ženkams „VIČI“, „Hortex“ ir „Dujardin“. Įmonėje dirba 5 darbuotojai („Vičiūnų“ įmonių grupės internetinis tinklapis, 2017).

OU „Vičiūnai Baltic“ įkurta 2000 - aisiais **Estijoje**. OU „Vičiūnai Baltic“ plečia „Vičiūnų“ įmonių grupės gaminamų produktų prekybą. Įmonė aptarnauja visus Estijoje veikiančius didžiuosius maisto produktų prekybos tinklus, mažas parduotuves ir viešojo maitinimo įstaigas. OU „Vičiūnai Baltic“ Estijos rinkoje atstovauja 4 maisto produktų prekių ženkams daugiau nei 5 produktų kategorijose: žuvies, tešlos produktų, daržovių, ledų ir mėsos produktų. „Vičiūnai Baltic“ atstovauja „Vičiūnų“ įmonių grupės prekių ženkams „VIČI“ ir „ESVA“, bei platintojo teisėmis plėtoja šiuos tarptautinius prekių ženklus: „Nestle“ ir „McCain“. Įmonėje dirba 54 darbuotojai („Vičiūnų“ įmonių grupės internetinis tinklapis, 2017).

4.2. Lietuvos, Ispanijos, Vengrijos ir Estijos šalių analizė remiantis Hofstede kultūros dimensijų modeliu

Siekiant labiau susipažinti su tyrime dalyvavusių šalių kultūromis, kiekvieną jų verta išanalizuoti, pasitelkiant Hofstede kultūros dimensijų modeliu. Dimensijų analizė padės atskleisti kiekvienos kultūros preferencijas darbui organizacijoje. Hofstede kultūros dimensijų modelis leidžia pažinti įvairių kultūrų vertybes, kurios leidžia organizacijai daryti išankstinius sprendimus dėl galimo organizacijos kultūros pakitimo. Kaip buvo minėta ankstesniame skyriuje, tyrime sutiko dalyvauti „Vičiūnų“ įmonių grupės padaliniai įsikūrę Ispanijoje, Vengrijoje bei Estijoje. Taip pat tyrime apklausti ir motininės kompanijos atstovai (Lietuva). Žemiau pateiktame grafike atvaizduotos visos analizuojamos šalys pagal Hofstede 5 – ias pagrindines dimensijas (žr. 10 pav.).



10 pav. Lietuvos, Ispanijos, Vengrijos bei Estijos šalių kultūrų palyginimas pagal Hofstede kultūrinės dimensijas (Hofstede internetinis tinklapis)

Jėgos distancija. Kaip galima pastebėti iš aukščiau pateikto paveikslo, jog tarp analizuojamų šalių nėra itin ženklus skirtumas jėgos distancijos dimensijoje. Tačiau, galima pastebėti, jog iš visų keturių šalių labiausiai išsiskiria Ispanija, kurios jėgos distancijos dimensijos balas siekia 57. Tai reiškia, jog Ispanijoje labiau vyrauja ir yra priimtina hierarchinė sistema - kiekvienas atlieka savo darbus, yra jaučiama nelygybė, pavaldiniai gauna nurodymus kaip darbai turi būti atlikti. Kitose šalyse – Lietuvoje, Vengrijoje bei Estijoje dimensijos balas mažesnis nei 50, todėl galima daryti išvadą, jog šiose šalyse vyrauja lygybė, organizacijose sprendimai priimami kartu su pavaldiniais, vyrauja darbas komandose, pasižymima pagarba vienas kitam bei labiau gerbiama vyresnioji žmonių karta.

Individualizmas - kolektyvizmas. Visose analizuojamose šalyse vyrauja individualizmo dimensija, tačiau Vengrijoje ji pasireiškia labiausiai (80 balų). Tai reiškia, kad Vengrijoje žmonės pirmenybę teikia dažniau savo, nei grupės tikslams ir interesams, pirmiausia linkę patenkinti savo poreikius. Šiose šalyse pabrėžiamas ir gerbiamas individas bei šeima. Lietuvoje ir Estijoje šiek tiek labiau vyrauja kolektyvistiniai santykiai – akcentuojamas ne tik individas, bet narystė grupėje. Lietuviai ir estai labiau linkę bendradarbiauti, siekti bendrų grupės tikslų, tačiau svarbūs ir asmeniniai pasiekimai. Mažiausiai individualistine šalimi galima įvardyti Ispaniją (51 balas). Ispanai linkę pirmiausia patenkinti grupės interesus ir tikslus, nėra akcentuojami atskiri asmeniniai pasiekimai.

Vyriškumas - moteriškumas. Analizuojant vyriškumo - moteriškumo kultūros dimensiją, galima pastebėti, kad analizuojamos šalys yra labai skirtingos. Kaip vyriškiausia kultūra įvardijama – Vengrija (net 88 balai), kurioje pasireiškia ryškus karjeros akcentavimas, finansinės gerovės ir turtų siekis. Pirmenybė teikiama pinigams ir materialioms daiktams. Lietuva, Ispanija ir Estija laikomos moteriškomis šalimis (dimensijos balas nesiekia 50), kuriose vyrauja siekis bendradarbiauti, su visais taikiai sutarti. Šių šalių gyventojams būdingas kuklumas, komandinis darbas, bendras sprendimo priėmimas. Pažymėtina, kad iš analizuojamų šalių Lietuva laikoma moteriškiausia (19 balų).

Neapibrėžtumo vengimas. Iš pateiktų duomenų 10 pav. matoma, kad šios kultūrinės dimensijos pasireiškimas analizuojamose šalyse yra ryškus. Visos šalys turi gana aukštą neapibrėžtumo vengimo balą. Ispanija bei Vengrija turi aukščiausius neapibrėžtumo balus (atitinkamai 86 ir 82 balai). Tai reiškia, kad šios šalys pasižymi tvirtomis elgesio normomis ir taisyklėmis. Šių kultūrų atstovai vertina aiškius ir tikrus dalykus, vengia dviprasmiškų situacijų. Lietuvos ir Estijos kultūros panašios (65 ir 59 balai), tai reiškia, kad lietuviai ir estai linkę nerimauti dėl viso juos supančio pasaulio bei nėra nelinkę rizikuoti.

Ilgalaikė - trumpalaikė orientacija. Analizuojant visas keturias šalis pagal ilgalaikės - trumpalaikės kultūros dimensiją, galima pastebėti ryškius skirtumus tarp šalių - Lietuva ir Estija turi aukščiausius balus. Minėtų šalių, šios kultūrinės dimensijos labai aukšti balai rodo, kad kultūros yra labai pragmatiškos. Šiose kultūrose vyrauja orientacija į ilgalaikius tikslus, akcentuojama ilgalaikė sėkmė. Egzistuoja stiprus polinkis taupyti ir investuoti. Vengrija yra taip pat pragmatiška šalis (58 balai), žmonės tiki, jog tiesa labai stipriai priklauso nuo susidariusios situacijos, aplinkybių bei laiko. Tokio tipo žmonės geba lengvai pritaikyti savo tradicijas prie kintančių aplinkybių, taip pat yra linkę taupyti bei atkakliai siekti užsibrėžtų tikslų. Ispanai šiuo atveju yra labiau atsipalaidavę žmonės ir yra linkę gyventi šia akimirka ir negalvoti apie ateitį (48 balai). Ispanai stengiasi greitai pasiekti savo tikslus be jokių uždelsimų.

4.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

„Vičiūnų“ įmonių grupę sudaro 80 įmonių 17 – oje pasaulio šalių iš kurių tyrime dalyvauja trys – Ispanija, Vengrija, Estija. Tyrime taip pat apklausti ir Kauno filialo UAB „Vičiūnai ir KO“ darbuotojai, kurie bendradarbiauja su užsienio kolegomis. Žemiau pateikiama apdorota ir apibendrinta tyrimo analizė. Klausimai buvo suskirstyti į tris klausimų blokus:

- 1) bendra informacija apie respondentą ir jo padalinį organizacijoje;
- 2) organizacijos kultūra;
- 3) tarpkultūriniai skirtumai.

Bendra informacija apie respondentą ir jo padalinį organizacijoje

Pirmuoju klausimų bloku siekta išsiaiškinti trumpą informaciją apie tyrime dalyvavusius „Vičiūnų“ įmonių grupės darbuotojus bei jų turimą patirtį organizacijoje. Respondentų buvo paprašyta įvertinti jiems aktualias ir svarbias vertybes. Taip pat, anketinės apklausos metu bandyta sužinoti, kiek darbuotojai susipažinę su „Vičiūnų“ įmonių grupe ir jos istorija.

Siekiant susipažinti su tyrime dalyvavusiais respondentais, jų buvo paprašyta atsakyti į bendrus klausimus, suteikiančius informacijos apie patį tyrimo dalyvį: amžius, lytis, išsilavinimas, užimamos pareigos bei darbo stažas analizuojamoje organizacijoje.

Visų tyrimo dalyvių amžius svyruoja nuo 22 iki 56 metų. Lietuvos respondentų amžiaus vidurkis siekia 32 metus, Ispanijos – 38, Vengrijos – 33, Estijos – 37 metus. Pastebima tendencija, jog organizacija teikia prioritetą darbuotojams turintiems patirties – itin jaunų darbuotojų amžius tarp apklaustųjų yra pakankamai mažas, tačiau, šio tyrimo respondentai yra asmenys, bendradarbiaujantys su užsienio kolegomis – neretai vadovai, todėl tikėtina, jog šias pareigybes užima patirties įgiję darbuotojai. Tyrime iš viso dalyvavo 31 respondentas iš jų 16 moterų (Lietuva – 4; Ispanija – 3; Vengrija – 2; Estija – 7) ir 15 vyrų (Lietuva – 7, Ispanija – 2; Vengrija – 2; Estija – 4). Pastebima, jog skirtinguose organizacijos padaliniuose dirba panašus skaičius tiek vyrų, tiek moterų bendradarbiaujančių su užsienio kolegomis. Pažymėtina, tai, jog visi (100%) apklaustieji yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, todėl, galima daryti išvadą, jog kompanijai išsilavinimo kriterijus yra itin svarbus veiksnys, taigi, patekti į šią organizaciją neturint aukštojo išsilavinimo būtų sunku. Taip pat, tyrimo klausimyne buvo pateiktas klausimas siekiant sužinoti respondento užimamas pareigas kompanijoje (žr. 13 lentelę). Iš lentelėje pateiktų duomenų, matoma, jog tyrimo dalyviai daugiausiai yra aukštesnes pareigas užimantys ar su pardavimais (užsienio rinkose) susiję darbuotojai. Apklausoje dalyvavo pirkimų, pardavimų vadybininkai ar vadovai, logistikos vadybininkai bei vadovai, buhalterijos bei finansų skyriaus darbuotojai. Pažymėtina, tai, jog 4 respondentai nenurodė užimamų pareigų organizacijoje (1 Lietuvoje, 3 Estijoje).

13 lentelė. Respondentų užimamos pareigos „Vičiūnų“ įmonių grupės padaliniuose

Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Finansų analitikė Finansai Finansų analitikas Iždo vadovas Pardavimų vadybininkas Logistikos vadovas Pirkimų vadovas Pirkimai Buhalteris Logistikos vadybininkas	Vyr. buhalteris Finansininkas Tiekimo grandinės vadovas Finansų vadovas Buhalteris	Pardavimų vadybininkas Pardavimų vadybininkas Logistikos vadybininkas Pirkimų vadybininkas	Pardavimų vadybininkas Logistikos vadovas Pirkimų vadovas Finansai Tiekimo grandinės vadovas Logistikos vadybininkas Vyr. Buhalteris Finansų vadovas

Analizuojant Lietuvos, Ispanijos, Vengrijos ir Estijos „Vičiūnų“ įmonių grupės padalinius, iš pateiktos 14 lentelės matome, kad Lietuvos padalinyje, daugiausiai (46%) iš atsakiusių į anketos klausimus buvo turintys nuo 5 iki 10 metų patirtį „Vičiūnų“ įmonių grupėje, kiek mažiau – 36% organizacijoje dirba nuo 1 iki 5 metų. Mažiausiai respondentų buvo tų, kurie dirba iki 1 metų ir 10 metų ir daugiau (po 9%). Didžioji dalis respondentų (80%) Ispanijoje buvo turintys iki 5 metų darbo stažą įmonių grupėje. Likusioji atsakiusių dalis buvo nuo 5 iki 10 metų dirbantys analizuojamoje organizacijoje. Vengrijos respondentai (net 75%) „Vičiūnų“ įmonių grupėje dirba nuo 5 iki 10 metų, likusieji organizacijoje dirba mažiau nei metus. Siekiant išsiaiškinti respondentų patirtį Estijoje, matome, kad net 27% respondentų buvo, kurie turi 10 metų ir daugiau patirties darbo organizacijoje. Galima daryti prielaidą, jog šie darbuotojai dirba nuo pat įmonės filialo įkūrimo Estijoje, kurie buvo įkurtas 2000 metais. Mažiausiai respondentų (19%) atsakė, kurie dirba iki 1 m. (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Respondentų darbo patirtis organizacijoje

Laikotarpis/Šalis	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Iki 1 metų	9 %	40 %	25 %	19 %
1-5 m.	36 %	40 %		27 %
5-10 m.	46 %	20 %	75 %	27 %
10 ir daugiau m.	9 %			27 %

Taigi, galima daryti išvadą, jog „Vičiūnų“ įmonių grupės padaliniuose įsidarbinę darbuotojai išlieka lojalūs ir ilgaaamžių darbuotojų vis daugėja. Ispanijoje gana didelis naujų darbuotojų skaičius yra todėl, jog ten įmonė atidarė filialą tik 2011 metais, todėl tikėtina, jog darbuotojų lojalumas kompanijai kils. Pažymėtina, tai, jog darbuotojų darbo trukmė šioje organizacijoje lemia organizacijos kultūrą, kadangi kuo didesnė darbuotojų kaita, tuo didesnė tikimybė, jog organizacijos kultūra kis. Darbuotojų kaita, gali lemti organizacijos vertybių, tradicijų ar papročių pokyčius. Todėl tikėtina, jog Lietuvoje ar Estijoje vyraujantis pakankamai didelis darbuotojų skaičius, kurie dirba ilgesnį laiką

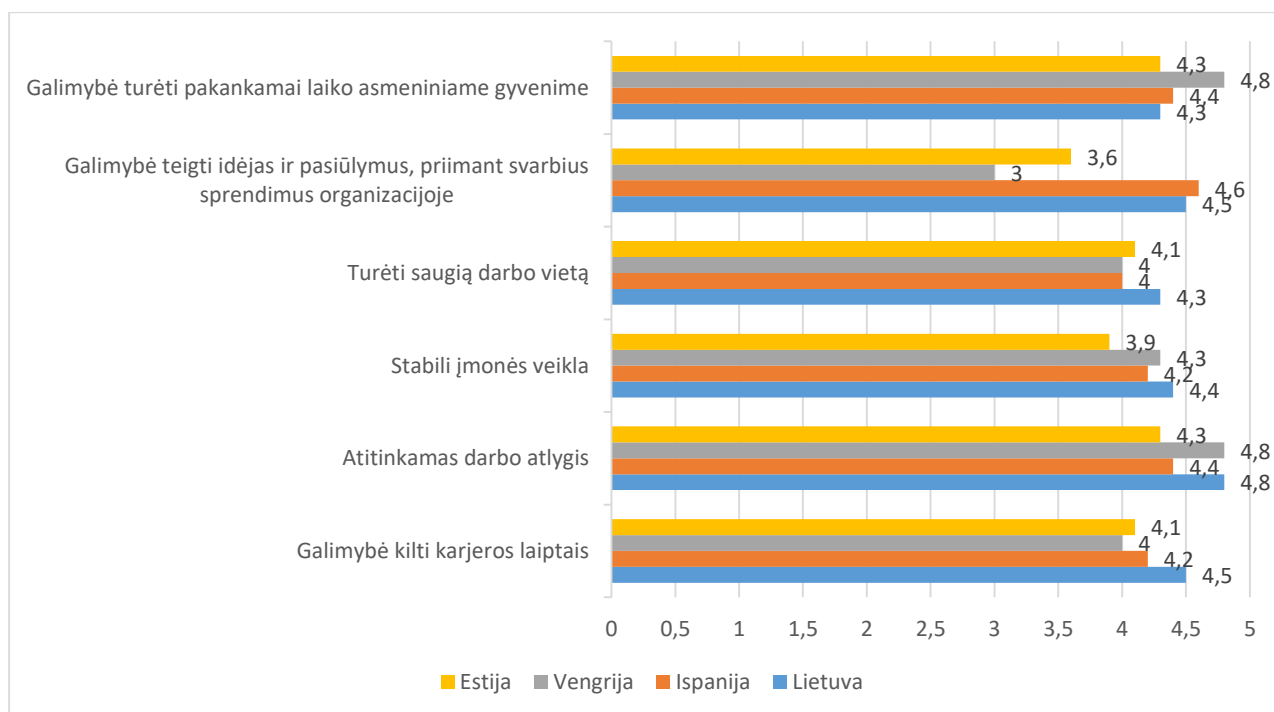
analizuojamoje organizacijoje, neleidžia stipriai kisti organizacijos kultūrai. Na, o Ispanijoje ir Vengrijoje organizacijos kultūra gali būti dar kintanti, kadangi šių šalių padaliniai yra pakankamai jauni.

Respondentams visose šalyse buvo pateiktas klausimas, ar jiems teko susipažinti su „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos bei padalinio įkūrimo ir raidos istorija. Galima pasidžiaugti, kad Lietuvoje visi (100%) atsakiusieji žino tiek „Vičiūnų“ įmonių grupės, tiek savo padalinio įkūrimo ir raidos istorijas. Ir jas sužinojo iš vidinių šaltinių – kolegų, vadovų pasakojimų. Todėl, galima daryti išvadą, jog „Vičiūnų“ įmonių grupės atstovai tinkamai supažindina naują darbuotoją su kompanijos istorija ir padeda įsilieti į kompanijos veiklą. Ispanijoje įmonių grupės raidos istoriją žino dauguma respondentų (80%), kaip ir lietuviai tai sužinojo iš vidinių šaltinių. 20% apklaustųjų nurodė, kad tik iš dalies žino apie įmonių grupę, tačiau visi 100% nurodė, kad žino savo padalinio raidos istoriją (80% iš vidinių šaltinių, likusieji – iš spaudos). „Vičiūnų“ įmonių grupės darbuotojai Vengrijoje, taip pat žino raidos istoriją, 50% darbuotojų, tai sužinojo iš išorinių šaltinių, 25% teigia, kad teko girdėti tik iš dalies. Pažymėtina, kad apie padalinio, kuriame jie dirba istoriją žino visi darbuotojai, tiek iš vidinių, tiek iš išorinių šaltinių. „Vičiūnų“ įmonių grupės darbuotojai Estijoje taip pat visi žino ne tik apie savo padalinio, tačiau visos įmonių grupės įkūrimo ir raidos istoriją. Apie padalinio raidos istoriją daugiau nei 60% respondentų sužinojo iš kolegų ar papasakojo vadovai.

Taip pat, siekiant išsiaiškinti ar darbuotojai žino, kokių tikslų siekia organizacija, buvo paklausta – ar respondentai žino, kokia yra „Vičiūnų“ įmonių grupės misija bei siekiami tikslai. Į šiuos klausimus respondentai atsakyti, daug laiko neskyrė, todėl rezultatas nėra labai džiuginantis, kadangi į šiuos klausimus atsakė mažiau nei pusė respondentų. Paklausti apie kompanijos misiją respondentai atsakė panašiai: *„Būti lyderiu maisto gamybos pramonėje“*, *„Kokybiškas maistas visai šeimai visame pasaulyje“* ar *„Tapti pasauliniu prekės ženklu maisto pramonėje“*. Taigi, respondentų atsakymai yra gana panašūs ir dalinai atitinka „Vičiūnų“ grupės pateikiamą misiją – *„Kokybiškas maistas visai šeimai bet kuriame pasaulio krašte“* („Vičiūnų“ įmonių grupės internetinis tinklapis, 2017). Žvelgiant į respondentų atsakymus apie kompanijos tikslus ir vėl, pastebima panašūs respondentų atsakymai: *„Tapti pasauliniu prekės ženklu maisto industrijoje“*, *„Vis labiau ir labiau išpopuliarinti šią produkciją ir padaryti ją prieinamą visame pasaulyje“*, *„Būti patikimu ir stabilu, užtikrinti aukštos kokybės maisto produktus ir paslaugas“* ir kt. (žr. 1 priedas). Iš esmės, šie respondentų atsakymai, taip pat, atitinka kompanijos pateikiamus tikslus: būti inovatyvia, modernių technologijų kompanija, būti patikima ir stabili, išsiskiriančia aukšta gaminių ir paslaugų kokybe, sugebanti lanksčiai dirbti įvairiose rinkose, būti patraukli ir atsakinga darbuotojams, visuomenei ir aplinkai („Vičiūnų“ įmonių grupės internetinis tinklapis, 2017). Šie respondentų atsakymai, leidžia daryti prielaidą, jog darbuotojai bent iš dalies yra susipažinę su organizacijos tikslais, misija bei vizija, stengiasi padėti kompanijai siekti

vieningo tikslo bei žino organizacijai priimtinas vertybes.

Kadangi darbuotojai yra pagrindinis kompanijos „variklis“, respondentams buvo pateiktas klausimas apie jų lūkesčius, kurie atitinka idealias darbo sąlygas. Atsakymai į šį klausimą, gali padėti organizacijai išsiaiškinti, ko „Vičiūnų“ įmonių grupės darbuotojams trūksta iki visiško pasitenkinimo darbo aplinkoje. Respondentams buvo pateikti 9 teiginiai, kuriuos jie buvo paprašyti įvertinti penkiabalėje skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – labai nesvarbu, 5 – labai svarbu. 11 paveiksle pateikti respondentų vertinimai į pateiktus teiginius. Galima pastebėti, jog visų įmonės padalinių darbuotojų nuomonės labai neišsiskiria ir beveik visi teiginiai yra svarbūs visiems darbuotojams. Galima išskirti keletą vertinimų, kurie dalinai skiriasi nuo kitų padalinių: stabili įmonės veikla - Lietuvos, Ispanijos bei Vengrijos darbuotojams tai svarbus kriterijus organizacijoje (vidurkiai atitinkamai 4,4; 4,2; 4,3), tačiau Estijos darbuotojų vertinimo vidurkis nesiekia net 4 (3,9 balo), galima daryti prielaidą, jog šis kriterijus darbuotojams nėra ypatingai svarbus. Taip pat, galima pastebėti, jog vienas svarbiausių veiksnių atitinkančių idealias darbo sąlygas yra atlyginimas. Ypatingai Lietuvos bei Vengrijos darbuotojai šį kriterijų nurodė, kaip labai svarbų, vidurkis siekia net 4,8. O tai leidžia daryti išvadą, jog piniginis atlygis yra didžiausia motyvacija darbuotojui.



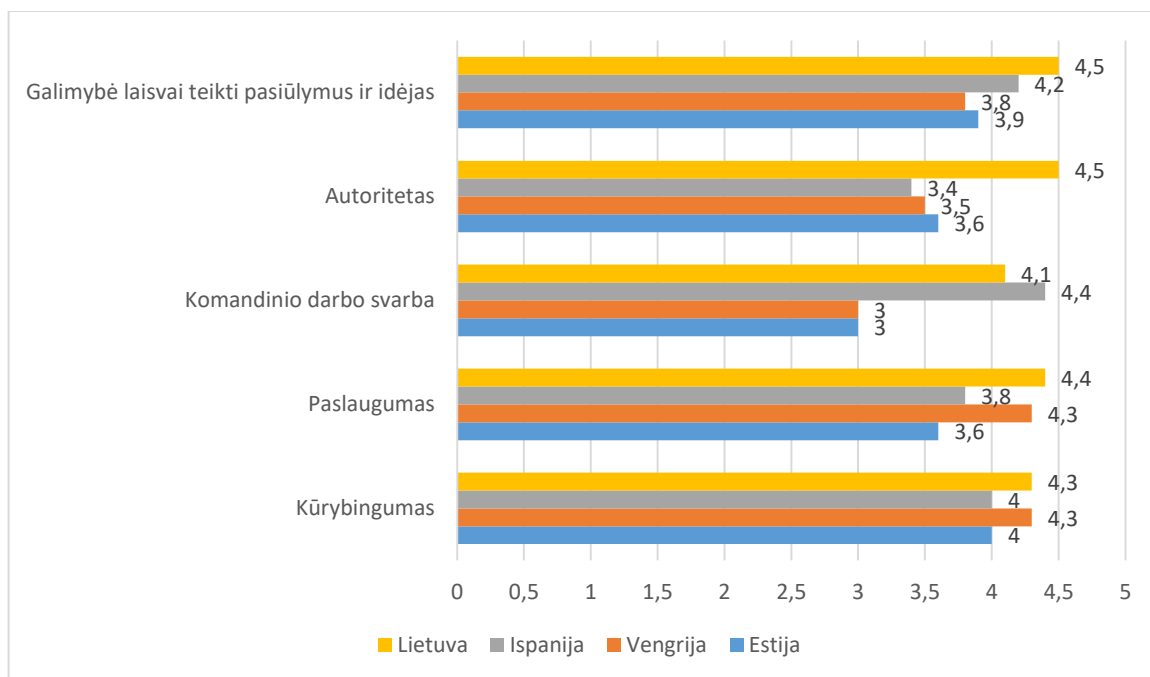
11 pav. Respondentų lūkesčiai, kurie atitiktų idealias darbo sąlygas

Taip pat darbuotojams yra svarbu, turėti pakankamai laiko asmeniniame gyvenime – balų vidurkiai siekia nuo 4,3 iki 4,8. Svarbu išlaikyti gerus santykius tiek su vadovais, tiek su bendradarbiais (vidurkiai nuo 4 iki 4,3) (visi vertinimai pateikiami 1 priede).

Taigi, galima daryti prielaidą, jog darbuotojams yra daug svarbių kriterijų, kurie atitiktų

idealias darbo sąlygas, pradedant nuo saugios darbo vietos, galimybės turėjimas teikti pasiūlymus priimant svarbius organizacijai sprendimus, baigiant atitinkamu darbo atlygiu, turėti galimybę kilti karjeros laiptais ar turėti aiškų darbo grafiką, kuris suteiktų galimybę turėti pakankamai laisvo laiko.

Siekiant išsiaiškinti, kokie yra respondentai, jų paprašyta įvertinti kiek jiems asmeniškai yra svarbios tam tikros vertybės. 12 pav. pateiktos tik keletas vertybių, kurias buvo prašyta įvertinti penkiabalėje skalėje.



12 pav. Vertybių svarba respondentams

Iš pateikto paveikslo matyti, kad galimybė laisvai teikti pasiūlymus ir idėjas yra svarbiausia lietuviams (4,5 balo) ir ispanams (4,2 balo). Kiek mažiau šią vertybę vertina vengrai (3,8 balo) ir estai (3,9 balo). Autoriteto įtaką labiausiai pažymi darbuotojai Lietuvoje (įverčių vidurkis siekia net 4,5 balo). Ispanijoje, Vengrijoje ir Estijoje šis balas kiek mažesnis (vyrauja nuo 3,8 iki 4,2 balų). Tarp analizuojamų šalių darbuotojų, matomas ryškus skirtumas vertinant, kiek jiems svarbus komandinis darbas. Komandinio darbo svarbą labiausiai akcentuoja „Vičiūnų“ įmonių grupės Ispanijoje padalinys (4,4 balo). Nors Lietuva, pagal Hofstede kultūrinės dimensijas yra pakankamai individualistinė šalis, tačiau lietuviai taip pat vertina komandinį darbą – 4,1 balas. Vengrijos ir Estijos darbuotojai nurodė, kad ši vertybė jiems nėra pati svarbiausia (3 balai). Paslaugumas ir kūrybingumas yra pakankamai svarbios vertybės lietuviams ir vengrams, siek tiek mažiau – ispanams ir estams (žr. 12 pav.).

Anketinėje apklausoje respondentų buvo prašoma įvertinti ir daugiau vertybių – lojalumas klientams, sėkminga veikla, lygybė, tolerancija, pasitikėjimas, atsakomybė. Visos šios įvardytos vertybės yra itin svarbios visiems darbuotojams – Lietuvoje, Ispanijoje, Vengrijoje bei Estijoje. Jų

įvertinimo vidurkiai visų analizuojamų šalių respondentų yra daugiau nei 4 balai (žr. 1 priedą).

Apibendrinant pirmąjį klausimų bloką, galima teigti, jog respondentai yra išsilavinę, turintys daug darbinės patirties bei gana aukštas pareigas užimantys „Vičiūnų“ įmonių grupės darbuotojai. Galima pasidžiaugti, kad darbuotojai Lietuvoje, Ispanijoje, Vengrijoje bei Estijoje žino įmonių grupės raidos istoriją ir dauguma jų, ją sužinojo iš vidinių padalinių šaltinių. Paprašius įvertinti, kokios yra idealios darbo sąlygos respondentams, darbuotojai visuose analizuojamuose padaliniuose nurodė kaip vieną svarbiausių – atitinkamą atlygį už darbą. Be atitinkamo atlygio už darbą, lietuviams labai svarbu turėti galimybę įgyti aukštesnes pareigas organizacijoje. Tačiau vertinant, kokios bendros savybės jiems svarbios, kaip svarbiausių nurodė – turėti galimybę laisvai reikšti idėjas, siekiant įgyvendinti tam tikrus įmonės tikslus. Respondentai Ispanijoje labiausiai vertina komandinį darbą, jų manymu tik tokio darbo dėka galima pasiekti efektyvų darbą. Ispanų nuomone, idealias darbo sąlygas atitinka įmonė, kurioje ne tik mokamas pakankamas atlygis už atliktus darbus, tačiau itin svarbu turėti saviraiškos laisvę, kad būtų drąsiai galima išsakyti savo nuomonę ir daryti įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams. O štai, darbuotojams Vengrijoje - idealu dirbti tokioje organizacijoje, kur yra užtikrinta ir stabili įmonės veikla. Vengrijos darbuotojai nurodė, kad jiems, vertinant bendrai, svarbiausios savybės yra paslaugumas ir kūrybiškumas. Estai, kaip ir Ispanai, darbe nori būti išgirsti ir suprasti, nori turėti galimybę išsakyti savo nuomonę. O žmonėse vertina labiausiai kūrybingumą, kuris padeda išspręsti daugelį kilusių klausimų ir problemų.

Organizacijos kultūra

Antruoju klausimų bloku buvo siekta išsiaiškinti vertybes bei tradicijas pasireiškiančias organizacijos kultūroje, taip pat, sužinoti organizacijos bei darbuotojų kultūros ypatumus, išsiaiškinti organizacijos indėlį į darbuotojų paruošimą bendradarbiavimui su užsienio kolegomis.

Respondentų buvo klausama ne tik kokios vertybės bendrai jiems yra svarbios, tačiau vėliau buvo klausama, kaip tos pačios vertybės pasireiškia „Vičiūnų“ įmonių grupės padalinių veikloje. Todėl žemiau pateikiamoje lentelėje pateikiami atsakymų vidurkiai tiek „Vičiūnų“ įmonių grupėje pasireiškiančios vertybės, tiek respondentui svarbios vertybės (skliausteliuose). Taigi, galima pastebėti, kad didžioji dalis atsakymų vidurkių yra didesni prie darbuotojų bendros svarbos įvairioms vertybėms, nei jos pasireiškia „Vičiūnų“ įmonių grupėje. Vis dėlto yra kelios vertybės, kurios skirtinguose padaliniuose yra įgyvendinamos stipriau nei jas bendrai vertina respondentai. Pavyzdžiui: Ispanijoje ir Estijoje paslaugumas pasireiškia stipriau (atitinkamai 4 balai prieš 3,8 ir 4,18 prieš 3,6). Taip pat autoriteto vidurkis aukštesnis net trijose įmonės turimų padalinių valstybėse – Ispanijoje, Vengrijoje bei Estijoje (4 prieš 3,4; 4,25 prieš 3,5 ir 4,27 prieš 3,6 balo). Komandinio darbo svarba Vengrijoje ir Estijoje viršija lūkesčius – 3,75 prieš 3 ir 3,73 prieš 3 balus. Na, o pažymėtina tai, jog

Lietuvos respondentai kelia itin aukštus reikalavimus ir jų vertybių vertinimo vidurkiai yra kiek aukštesni, todėl realizacija yra sunkesnė, tačiau yra viena vertybė, kuri „Vičiūnų“ įmonių grupės filiale viršija (tačiau labai nedaug) respondentų vertinimo balą – lygybė (4,64 prieš 4,6 balo).

15 lentelė. Vertybių svarba darbuotojams asmeniškai ir jų pasireiškimas organizacijoje

VERTYBĖS/ŠALYS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Kūrybingumas	3,9 (4,3)	3,6 (3,8)	3,75 (4,3)	3,73 (4)
Paslaugumas	3,72 (4,4)	4 (3,8)	4 (4,3)	4,18 (3,6)
Autoritetas	4 (4,5)	4 (3,4)	4,25 (3,5)	4,27 (3,6)
Galimybė laisvai teikti pasiūlymus ir idėjas	4,36 (4,5)	4 (4,2)	3,75 (3,8)	3,73 (3,9)
Lojalumas klientams	4 (4,3)	4,2 (4,2)	3,75 (4,3)	3,73 (4,7)
Komandinio darbo svarba	4 (4,1)	3,8 (4,4)	3,75 (3)	3,73 (3)
Sėkminga veikla	3,55 (4,6)	4 (4,6)	4,5 (4,8)	4,36 (4,6)
Lygybė	4,64 (4,6)	4,2 (4,2)	4 (4,5)	4 (4,5)
Tolerancija	3,64 (4,5)	4,2 (4,2)	4 (4,3)	4 (4,5)
Pasitikėjimas	3,73 (4,6)	3,8 (4,8)	3,5 (4,5)	3,45 (4,4)
Konkurencingumas	4,27	4,2	4,25	4,18
Atsakomybė	4,09 (4,6)	4,4 (4,8)	4 (5)	4 (4,4)
Kokybė	4,18	4,4	4,25	4,18
Stabilumas	3,64	4,2	3,5	4,5

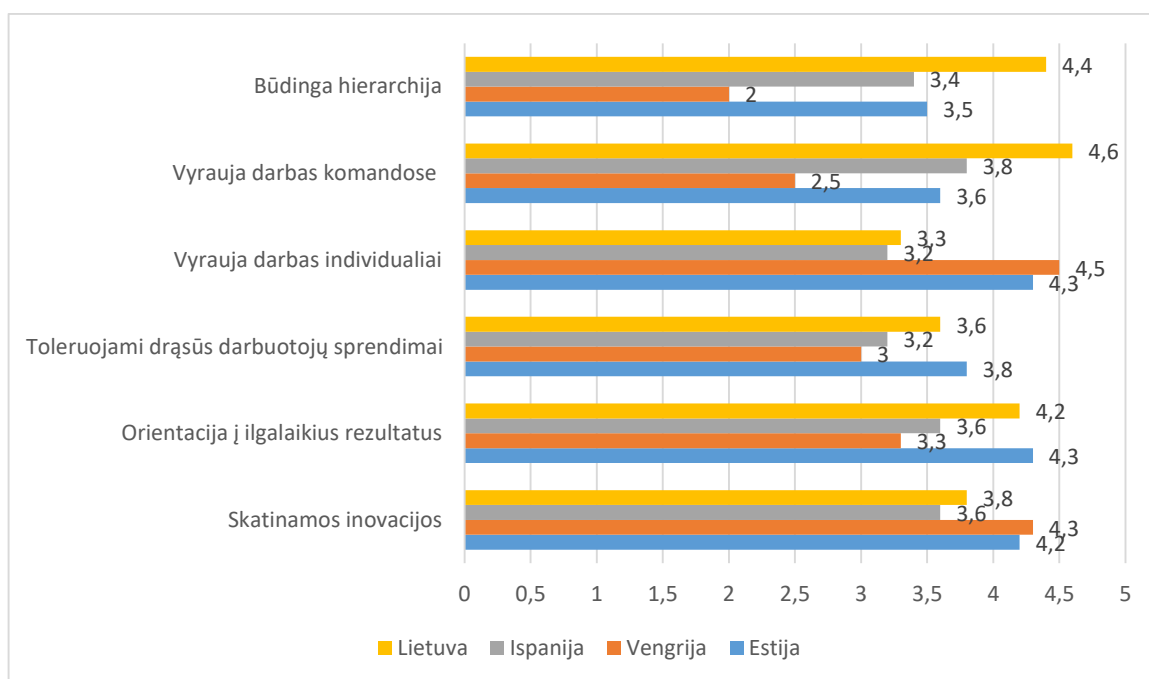
Taip pat, respondentams buvo pateikiamos kelios atskiros vertybės, kurios nebuvo pateikiamos 6 – am klausime, apie bendrai vertinamas vertybes – konkurencingumas, kokybė bei stabilumas. Pastebima, tai, jog lietuviai geriausiai vertina savo kompaniją ir mano, jog kompanija yra itin konkurencinga (vidurkis 4,27). Tačiau, kitų šalių atstovai, taip pat nenuvertina įmonės

konkurencingumo ir užsienio rinkose, vertinimai yra gana panašūs ir nedaug nusileidžiantys Lietuvos respondentams: Ispanija – 4,2; Vengrija – 4,25; Estija – 4,18. Kita vertybė buvo kokybė, pastebima, jog kritiškiausiai ji buvo įvertinta Lietuvoje bei Estijoje – vidurkis 4,18. Ispanijoje kokybė įvertinta gana aukštu vidurkiu – 4,4, o Vengrijoje – 4,25. Vidurkių skirtumą, gali lemti skirtingas maisto kokybės vertinimas ir supratimas. Kadangi Lietuvoje veikia didžioji dalis kompanijos gamyklų, galima daryti prielaidą, jog Lietuvos darbuotojai žino, kur įmonė gali dar tobulėti ir vertina kritiškiau. Kompanijos stabilumo vertinimai taip pat yra gana kritiški Vengrijos bei Lietuvos atžvilgiu (atitinkamai 3,5 ir 3,64). Vidurkis nesiekia, net 4, todėl galima daryti prielaidą, jog kompanijos veikla nėra visiškai stabili, todėl darbuotojai kritiškai įvertino. Kompanijos nestabilumą gali lemti šalių ekonominė situacija, gana dažna kainų pasikeitimo tendencija. Na, o Estijoje bei Ispanijoje kompanijos stabilumas vertinamas pakankamai gerai – vidurkiai atitinkamai 4,5 ir 4,2.

Šventės yra siejamos su organizacijos kultūros dalimi, kurios suartina bei vienija organizacijos darbuotojus. Kiekvienos organizacijos šventė turi tam tikrų specifinių ritualų ar tam tikrų simbolių, kurie yra neatsiejama organizacijos kultūros dalis. Šventės yra dar viena proga darbuotojams susipažinti artimiau neformalioje aplinkoje, daugiau sužinoti vienas apie kitus, bei galimybė sieti savo bendrus tikslus ne tik darbe, bet ir už jo ribų. Todėl 9 – tu klausimu, respondentų buvo paprašyta atsakyti į klausimą ar jų organizacijoje yra švenčių tapusių tradicijomis. Motininės kompanijos darbuotojai, visi vieningai (100%), atsakė į šį klausimą – taip, kurie sekančiame klausime jas detalizavo ir jau tapo aišku, jog *Kauno filialas* švenčia darbuotojų gimtadienius (100%), organizacijos gimtadienius (100%), tarptautines šventes (45%), su padalinio susijusia veikla (72%). *Ispanijos padalinyje*, deja, vieninga nuomonė nėra išlaikoma, trys iš jų atsakė, jog švenčia šventes, tokias kaip darbuotojų gimtadieniai (20%), organizacijos gimtadieniai (60%), tarptautinės šventės (20%), su padalinio veikla susijusios šventės (20%), taip pat paminėjo, jog kartu švenčia Kalėdas bei rengia Naujametinius vakarėlius. Na, o vienas darbuotojas įvardijo, jog šventės nėra švenčiamos ir dar vienas atsakė, jog nežino. Galima daryti prielaidą, jog jie yra nauji darbuotojai ir tiksliai nežino apie padalinyje švenčiamas šventes, arba, tiesiog, jose nedalyvauja. *Vengrijoje*, taip pat, nuomonės išsiskyrė - du atsakė, jog švenčia šventes, tačiau įvardijo tik darbuotojų gimtadienius (50%). Vienas Vengrijos darbuotojas atsakė, jog šventės nėra švenčiamos bei vienas teigė, jog nežino. Pažymėtina, tai, jog *Estijos* darbuotojai, kaip ir lietuviai, visiškai vieningai (100%) atsakė į šį klausimą – taip. Šiame padalinyje yra švenčiami darbuotojų gimtadieniai (91%), organizacijos gimtadieniai (27%), tarptautinės šventės bei su padalinio veikla susijusios šventės (18%). Taigi, galima daryti prielaidą, jog stipresnė organizacijos kultūra vyrauja Lietuvos bei Estijos filialuose, kadangi šie padaliniai 100% turi šventes, kurios yra laikomos tradicija ir yra nuolat puoselėjamos ir pasikartojančios. Švenčių šventimas kartu, suartina darbuotojus bei palaiko šiltesnį ryšį, todėl yra svarbu palaikyti gerą atmosferą ir

tarpusavio ryšį organizacijoje.

Respondentų buvo paprašyta apibūdinti, įvertinti padalinio, kuriame jie dirba kultūrą. Iš pateikto 13 pav. matyti, kad darbuotojams Lietuvoje yra labiausiai jaučiama hierarchija (vidurkis 4,4). Lietuviai pabrėžia, jog jų padalinio kultūrai būdingas komandinis darbas (vidurkis 4,6). Taip pat vyrauja ir skatinama orientacija į ilgalaikius rezultatus (vidurkis 4,2). Tai reiškia, kad labiau vertinami ne trumpalaikę naudą atnešantys skuboti sprendimai, o ilgiau užtrunkantys, tačiau ilgalaikę sėkmę atnešantys darbai. Lietuvoje nėra itin palankiai vertinami ir toleruojami drąsūs darbuotojų sprendimai (vidurkis 3,6). Taigi galima daryti prielaidą, kad organizacijos kultūra, yra gana griežta, egzistuoja aiškiai apibrėžtos taisyklės, formalūs santykiai tarp skirtingo lygio darbuotojų ir vadovų, dalis darbuotojų bijo garsiai pareikšti savo nuomonę apie organizacijoje vykstančius procesus.



13 pav. „Vičiūnų“ įmonių grupės padalinių kultūros vertinimas

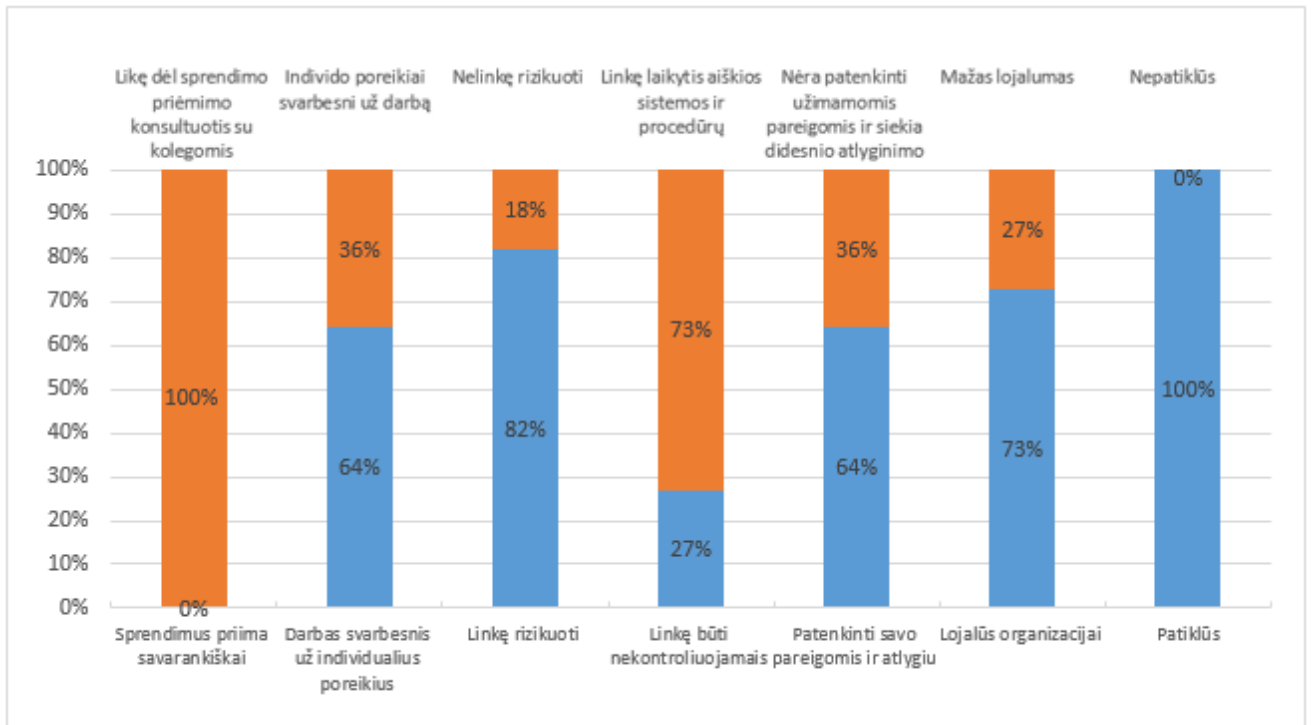
Analizuojamo įmonių grupės padalinio Ispanijoje organizacijos padalinio kultūrai būdinga mažesnė hierarchija (vidurkis 3,4) nei Lietuvoje. Organizacijoje vyrauja ir vertinamas daugiau komandinis darbas (respondentų atsakymų vidurkis 3,8) nei individualus (vidurkis 3,2). Kaip ir Lietuvos padalinyje, taip ir Ispanijoje nėra itin palankiai žiūrima į drąsius darbuotojų sprendimus (vidurkis 3,2) – daugumą užduočių stengiamasi atlikti pasitarus, bendrai priimant sprendimus. Taip pat galėtų būti labiau skatinamos inovacijos ir susitelkta į ilgalaikius rezultatus. Taigi, Ispanijos padalinio organizacijos kultūra, galima teigti, yra laisvesnė.

Vengrai vertindami savo organizacijos kultūrą, pabrėžia, kad nėra būdinga hierarchija (vidurkis 2), vyrauja laisvi, draugiški santykiai tarp įvairaus lygio darbuotojų ir vadovų. Nors hierarchija ir nėra

būdinga organizacijoje, tačiau nėra būdingas ir komandinis darbas (įverčių vidurkis 2,5) – vyrauja individualus darbas, komandose dirbama retai ir sprendžiant tik tam tikrus klausimus. Iš visų analizuojamų šalių organizacijų kultūrų, vengrai žemiausiu vidurkiu įvertino drąsių sprendimų toleravimą (vidurkis 3). Nors hierarchija nėra būdina, tačiau kiekvienas darbuotojo sprendimas turi būti gerai apgalvotas, negali būti spontaniškas. Pažymėtina, kad vengrai savo organizacijos kultūrą įvertino kaip tą, kuri skatina įvairias naujoves darbe (vidurkis 4,3).

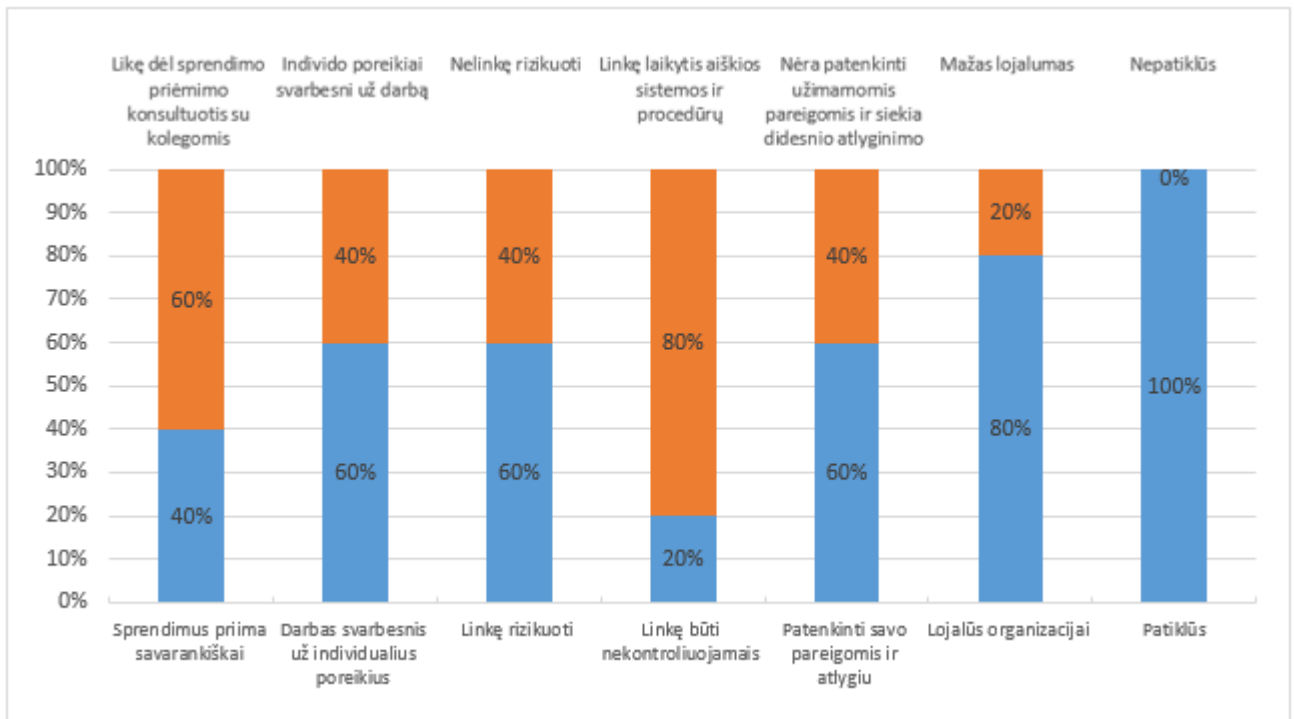
Darbuotojai Estijoje, kaip ir Ispanijoje, panašiai vertina organizacijos kultūroje būdingą hierarchiją (vidurkis 3,5) – egzistuoja tam tikros taisyklės, tačiau nėra apibrėžtų itin griežtų santykių su vadovais ir kitais darbuotojais. Estijos padalinyje vyrauja daugiau individualus darbas (vidurkis 4,3), tačiau imamasi ir komandinių užduočių. Estai mano, kad vyraujanti jų organizacijos kultūra skatina inovacijas (vidurkis 4,2) ir ilgalaikių rezultatų siekimą (vidurkis 4,3). Pažymėtina, kad „Vičiūnų“ imonių grupės padalinyje Estijoje labiausiai vertinami ir toleruojami drąsūs darbuotojų sprendimai, lyginant su padaliniais Lietuvoje, Ispanijoje bei Vengrijoje (žr. 13 pav.).

Siekiant geriau pažinti ir suvokti, kaip įvairios kultūros pačios vertina savo tautybės žmones, apklausoje buvo pateiktas klausimas, kuriuo respondentų buvo paprašyta įvertinti savo tautybės žmones darbo vietoje. 100% lietuvių respondentų nurodė, kad lietuviai dėl sprendimo priėmimo yra linkę konsultuotis su kolegomis ir yra patiklūs (100%) (žr. 14 pav.). Galima daryti prielaidą, jog Kauno „Vičiūnų“ įmonių grupės filiale dirba vieningas kolektyvas, kurie vieni kitais visiškai pasitiki, todėl nuolat vienas su kitu konsultuojasi svarbiais klausimais ir sprendimą priima, tik pasitarus su kolegomis. Respondentų buvo paprašyta įvertinti, kas jų, manymu, yra svarbiau ar darbas, ar individualūs poreikiai. Taigi, daugiau nei pusė – 64% respondentų Lietuvoje, teigė, kad lietuviams svarbiau pirmiau patenkinti kolektyvo, darbinis poreikius, nei savo individualius, o tai reiškia, jog lietuviai yra atsidavę darbui ir teikia pirmenybę atlikti visus reikiamus darbus ir tik po to tenkinasi individualiais poreikiais ar laisvalaikiu. Net 82% apklaustųjų teigia, kad lietuviai yra linkę rizikuoti. Tačiau 73% apklaustųjų nurodo, kad lietuviams patinka būti kontroliuojamiems, laikytis aiškių, nustatytų taisyklių. Tai gali reikšti, jog lietuviai nemėgsta nenumatytų situacijų ir stengiasi, jog viskas vyktų pagal planą. Kauno filialo darbuotojai yra gana patenkinti savo užimamomis pareigomis ir gaunamu atlyginimu – 64%, tačiau apie trečdalis darbuotojų nėra visiškai patenkinti nei užimamomis pareigomis, nei atlygiu – tai gali įtakoti užimamos žemesnės pareigos, įvairių išraiškų motyvacijos stoka ar ekonominė situacija Lietuvoje. Galima pastebėti, jog respondentų teigimu, darbuotojai yra gana lojalūs organizacijai, todėl galima manyti, jog organizacinė kultūra bei atmosfera kompanijoje vyrauja gera bei darbuotojai yra patenkinti organizacijos veikla, todėl nesiekia greitai ir dažnai keisti darbo vietas.



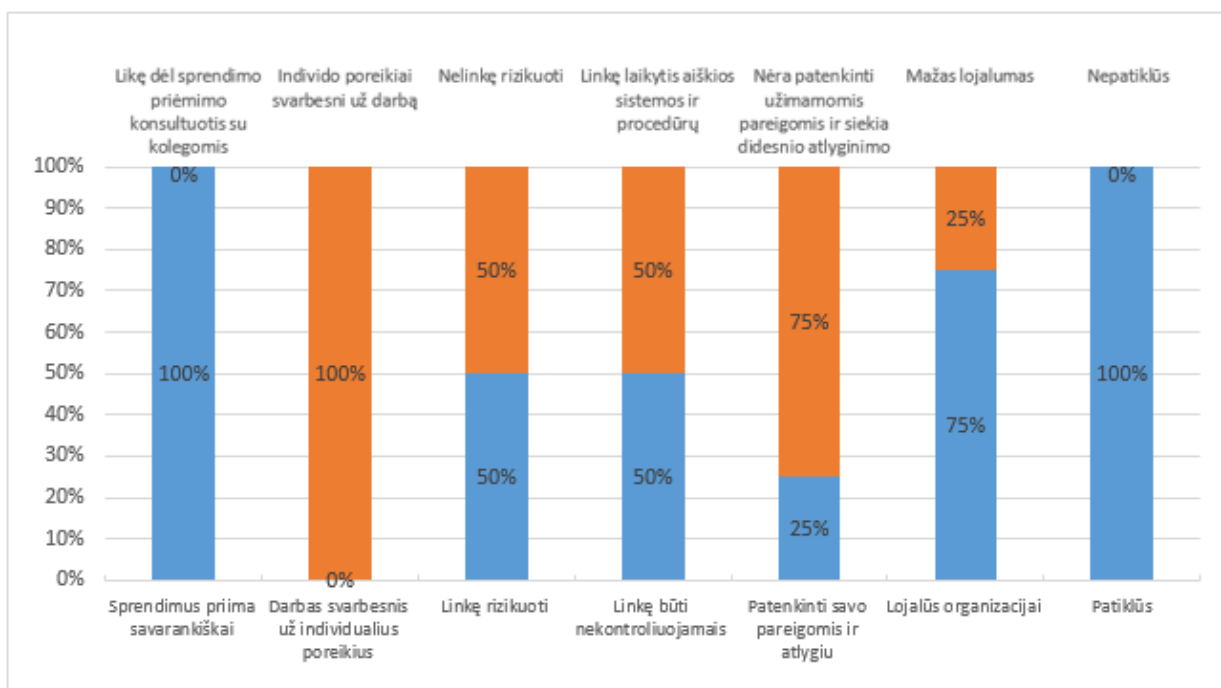
14 pav. Lietuvos respondentų vertinimas apie savo tautybės žmones darbo vietoje

Tuo tarpu Ispanijos respondentai nurodė, jog jų tautybės piliečiai dirbantys šiame filiale nėra 100% linkę konsultuotis dėl priimamų sprendimų su savo kolegomis (žr. 14 pav.). „VG Iberia“ filialo darbuotojų nuomonė pasiskirstė nevienodai, dalis jų nurodė, jog ispanai yra linkę konsultuotis su kolegomis dėl priimamo sprendimo (60%), kiti priima sprendimus savarankiškai (40%). Galima daryti prielaidą, jog darbuotojai dėl svarbesnių sprendimų konsultuojasi vieni su kitais, o lengvai sprendžiamose situacijose yra linkę sprendimą priimti individualiai. Galima atkreipti dėmesį, jog ispanai taip pat, kaip ir lietuviai labiau vertina darbo santykius ir stengiasi nudurbti visus darbus laiku, galima daryti prielaidą, jog skiria ir dalį savo laisvo laiko darbams nudurbti, o laisvalaikis yra antraeilis dalykas (atitinkamai 60% ir 40%). Lygiai toks pats procentinis pasiskirstymas vyrauja nuomonės dėl polinkio rizikuoti. 60% ispanų yra linkę rizikuoti ir priimti drąstiškesnius sprendimus. Ispanai taip pat, kaip ir lietuviai labiau yra linkę laikytis aiškios sistemos bei procedūrų (80%), darbuotojai stengiasi vykdyti darbus pagal iš anksto numatytą planą ar sistemą. 60% Ispanijos respondentų nurodė, jog jų organizacijos darbuotojai yra patenkinti užimamomis pareigomis bei atlyginimu, kiti 40% nėra patenkinti. Pasitenkinimo lygis atlygiu bei užimamomis pareigomis galimai įtakoja ir lojalumą organizacijai – net 80% respondentų nurodė, jog jų tautybės žmonės yra lojalūs „Vičiūnų“ įmonių grupei. Visi – 100% darbuotojai, anot respondentų yra patiklūs.



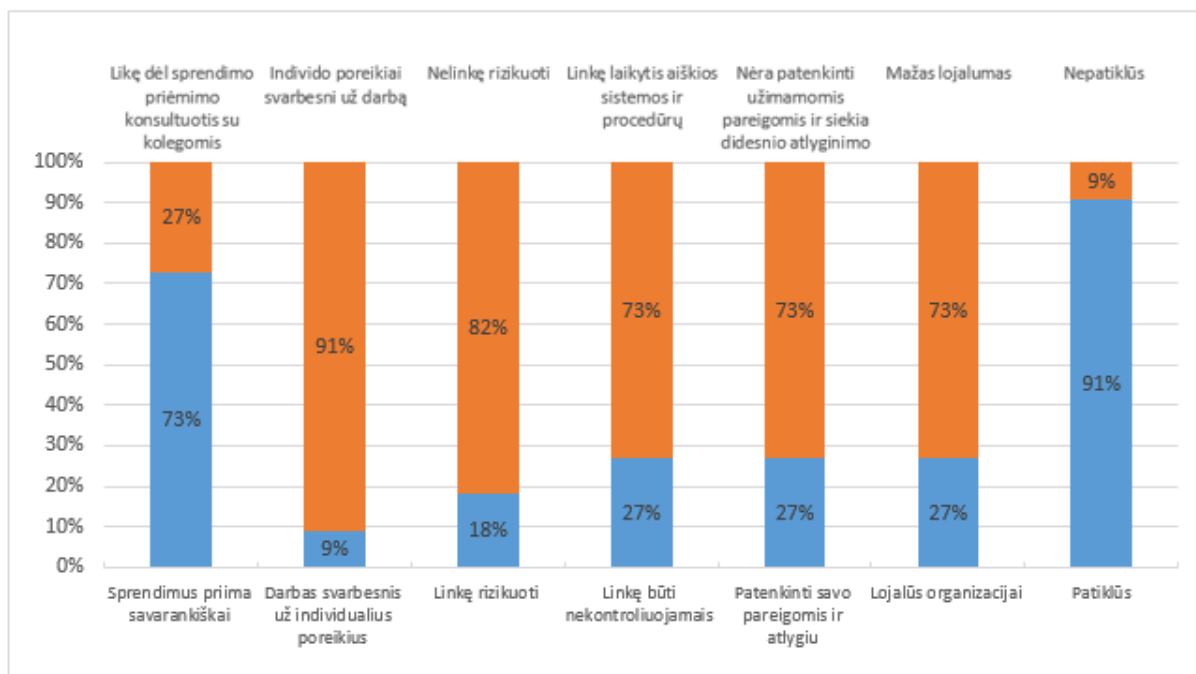
15 pav. Ispanijos respondentų vertinimas apie savo tautybės žmones darbo vietoje

Skirtingai nei kitos analizuojamos šalys, Vengrija yra individualistinės kultūros šalis, o tai įrodo, jog net 100% Vengrijos respondentų atsakė, kad jų tautos žmonės kasdieninius sprendimus darbe priima visiškai savarankiškai (žr. 16 pav.), jie nėra linkę konsultuotis su kolegomis ar vadovais. Taip pat, skirtingai nei Lietuva, vengrai nėra besąlygiškai atsidavę darbui, todėl net 100% respondentų nurodė, jog individo poreikiai yra svarbesni už darbą, todėl galima daryti prielaidą, jog vengrai pasibaigus darbo laikui, jo niekada neskirs neatliktiems darbams atlikti, o sieks patenkinti individualius poreikius ir skirs laiką sau ar artimiesiems. Rizikos laipsnis bei polinkis būti nekontroliuojamiems pagal respondentų atsakymus yra 50%. Vis dėlto, vengrai skirtingai nei aukščiau analizuoti lietuviai ar ispanai, nėra patenkinti savo darbo užmokesčiu ar užimamomis pareigomis (75%). Tačiau lygiai toks pats procentas respondentų (75%), nurodė, jog vengrai, vis dėlto, yra lojalūs šiai organizacijai ir siekia kilti karjeros laiptais bei didesnio atlygio. Rezultatai rodo, jog Vengrai taip pat 100% yra patikimi darbuotojai.



16 pav. Vengrijos respondentų vertinimas apie savo tautybės žmones darbo vietoje

Estija yra pakankamai individualistinės kultūros šalis, tai parodo ir respondentų atsakymai – net 73% apklaustųjų mano (žr. 17 pav.), jog estai gali ir kasdieninius sprendimus priima savarankiškai, be konsultacijų su kolegomis ir vadovais. Tačiau likusieji 27% apklaustųjų nurodo, jog darbuotojai linkę pasitarti ir sprendimus priimti bendrai. Tai, kad Estijoje vyrauja pakankamai aukštas individualizmas parodo ir tai, kad net 91% respondentų OU „Vičiūnai Baltic“ įmonėje Estijoje nurodė, jog jiems svarbiau patenkinti individualius poreikius. Net 82% respondentų mano, kad estai darbinėje aplinkoje nelinkę rizikuoti. Dauguma apklaustųjų (73%) Estijos padalinyje mano, kad estams patinka aiškiai nustatytos taisyklės ir procedūros, kurių jiems reikia laikytis. Taip pat, pažymėtina, jog, estai, kaip ir vengrai, nuolat siekia didesnio atlygio bei nėra patenkinti savo užimamomis pareigomis (73% apklaustųjų), mažesnioji dalis – 27% – pasitenkina užimamomis pareigomis ir gaunamu atlygiu už darbą. Galima daryti prielaidą, kad žemas darbuotojų pasitenkinimas atlygiu ir pareigomis, Estijoje sukuria gana žemą darbuotojų lojalumą organizacijai – 73% respondentų nurodė, jog darbuotojai nėra ištikimi analizuojamai organizacijai ir pasitaikius progai gauti didesnę atlyginimą išeitų dirbti kitur. Iš visų analizuojamų „Vičiūnų“ įmonių grupės padalinių – estai yra mažiausiai patiklūs (91%). Taigi, Estai propaguoja griežtą organizacijos kultūrą, kur viskas yra apibrėžta, kiekvienas atlieka savo užduotis, darbuotojai daugiau orientuoti į savo tikslų įgyvendinimą, o ne organizacijos.



17 pav. Estijos respondentų vertinimas apie savo tautybės žmones darbo vietoje

Taip pat, respondentų buvo pasiteirauta, ar organizacija prisideda prie darbuotojų pasiruošimo bendrauti su užsienio kolegomis. Deja, tačiau net 100% lietuvių, vengrų ir estų bei 50% ispanų atsakė, kad nėra rengiami jokie mokymai. 50% Ispanijos respondentų teigia, jog organizacija teikia galimybę papildomai mokytis ir pasiruošti darbui su kolegomis iš kitų šalių. Atsakiusieji nurodė, kad organizuojami kalbos kursai. Galima daryti prielaidą, kad Ispanijoje nėra gerai iškomunikuota informacija apie papildomus mokymus, kadangi apie juos žino ne visi arba jie suteikiami tik išskirtiniais atvejais.

Apibendrinant antrąjį klausimų bloką, galima teigti, jog darbuotojai norėtų, jog organizacijoje tam tikros vertybės pasireikštų labiau, nei dabar, todėl kompanijai reiktų apsvarstyti galimybes ir tobulinti tam tikras organizacijos kultūros dedamąsias. Pažymėtina tai, jog iš visų tyrime dalyvavusių filialų, lietuviai kelia aukščiausius reikalavimus ir yra kritiškiausiai nusiteikę darbuotojai. Vis dėlto, darbuotojams svarbiausios vertybės yra atsakomybė, sėkminga organizacijos veikla, vyraujanti lygybė, pasitikėjimas bei tolerancija organizacijoje. Organizacijos kultūrą stiprina filialuose švenčiamos šventės, tapusios tradicija. Organizacijoje dažniausiai švenčiami darbuotojų gimtadieniai, organizacijos gimtadieniai, kartais tarptautinės šventės, Kalėdiniai ar Naujametiniai vakarėliai. Lietuvių filialui būdingas gana aukštas hierarchijos laipsnis, kuris kituose filialuose pasireiškia mažiau. Lygiai taip pat komandinis darbas labiausiai vyrauja Lietuvos filiale, kituose komandinis darbas vyrauja mažiau, galimai dėl mažesnio darbuotojų skaičiaus. Pastebima, jog visuose filialuose drąsūs darbuotojų sprendimai vertinami ne itin palankiai, manoma, jog kompanijos vadovai skatina ir vertina atsargius bei iš anksto apgalvotus sprendimus, kurie neigiamai nepaveiktų organizacijos

veiklos. Vertinant kiekvienos šalies kultūros darbuotojų elgseną, pastebima, jog tik lietuviai yra visiškai linkę dėl sprendimo konsultuotis su kolegomis, vengrai atvirkščiai – priima sprendimus individualiai, o kitos valstybės pasiskirstę nevienodai. Beveik visi darbuotojai įvardijami, kaip patiklūs. Atlikus analizę išryškėjo skirtumas tarp valstybių dėl darbo bei individualių poreikių svarbumo: lietuviai bei ispanai teikia prioritetą užbaigti visus svarbius darbus net ir po darbo valandų, o tuo tarpu vengrai bei estai brangina savo laisvą laiką ir nedirbs po darbo valandų. Dauguma darbuotojų išlieka lojalūs šiai organizacijai, išskyrus estus. Pažymėtina, tai, jog organizacija beveik neteikia jokių mokymų susijusių su paruošimu darbui su užsienio kolegomis.

Tarpkultūriniai skirtumai darantys įtaką organizacijos kultūrai

Trečiuoju klausimų bloku siekta sutelkti dėmesį į tarpkultūrinių skirtumų įtaką organizacijos kultūrai. Nepaisant to, jog kompanijos keliami tikslai yra tie patys visiems, įvairiose šalyse esantiems filialų darbuotojams, jų supratimą, įsisavinimą bei įgyvendinimą gali įtakoti vyraujantys skirtumai tarp šalių - kultūros normos, vertybės, tradicijos ar požiūrio nesutapimas. Todėl šiame klausimų bloke, akcentuojami tarpkultūriniai skirtumai, kurie gali turėti įtakos „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrai. Tai yra, tam tikriems kompanijos sprendimo priėmimo būdams, įvairiems komunikacijos nesusipratimams, darbuotojų požiūriams ar įsitikinimams. Šį klausimų bloką sudarė penki klausimai. Pirmuoju šio bloko klausimu, buvo siekta išsiaiškinti su kokiais sunkumais darbuotojai susiduria, kai organizacijai vadovauja kitos tautybės atstovas. Lietuviams buvo pateiktas pakoreguotas klausimas – su kokiais sunkumais susiduriate, bendradarbiaujant su kitos tautybės kolegomis?

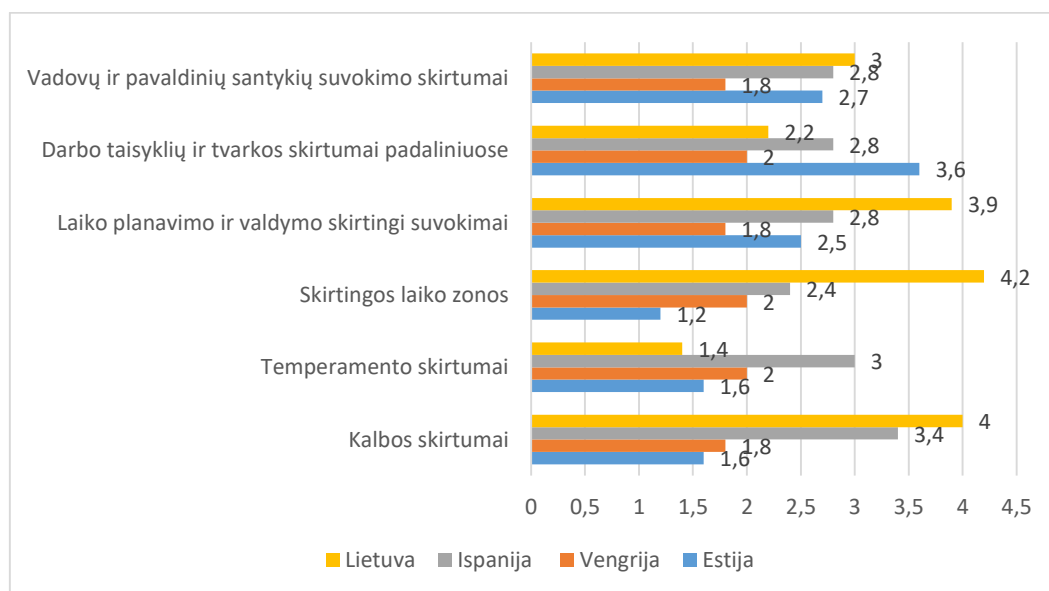
Taigi, pradėdant nuo Lietuvos filialo darbuotojų, į šį klausimą atsakė ne visi darbuotojai, vis dėlto dauguma įvardijo, jog bendradarbiaujant su užsienio kolegomis sunkumų nekyla. Kiti darbuotojai įvardijo kelis kylančius sunkumus: „darbo laikas, tam tikrų specifinių žodžių nežinojimas“, kitas įvardijo, jog užsienio kolegos „turi mažiau atsakomybės jausmo“, taip pat dar vienas respondentas įvardijo – „Atstumas. Ilgiau užtrunka problemų sprendimas, nesant galimybei susėst prie kompiuterio ir aptart gyvai“. Taigi, galima daryti prielaidą, jog organizacijos kultūra gali nežymiai kisti dėl šių, respondentų įvardytų sunkumų: kinta darbuotojo įsipareigojimai dėl skirtingo darbo laiko, kadangi darbuotojas įsipareigoja dirbti nustatytu darbo grafiku, o dėl laiko zonų skirtumo gali tekti darbus atlikti po apibrėžtų darbo valandų, norint užtikrinti tiesioginį ryšį su užsienio padalinio darbuotojais. Taip pat kinta darbuotojo keliamos asmeninės vertybės, pretenduojant į poziciją, kurioje vyrauja darbas su užsienio rinkomis – kyla būtinumas mokėti užsienio kalbas, tarpkultūrinių skirtumų suvokimas, gebėjimas dirbti multinacionalinėje komandoje. Respondentų teigimu, ne su visais užsienio kolegomis yra lengva priimti vieną bendrą sprendimą. O tam didelę įtaką sudaro geografinis atstumas, ko pasekoje, darbuotojai negali greitai ir kokybiškai priimti sprendimo, dėl galimos laiko zonos skirtumų. Taip pat jaučiama galimybės stoka “akis į akį” aptarti iškilusias problemas ir

operatyviai priimti reikiamus sprendimus.

Ispanijos filialo respondentai aktyviau atsakė į šį klausimą, kuriame nurodė sunkumus susiduriant su vadovu, kuris yra kitos tautybės. Taigi ispanų darbuotojai nurodė, jog „*kai tenka priimti sprendimus, vilkinamas laikas bei išsiskiria požiūris*“, kitas respondentas atkreipė dėmesį į tai, kad „*sunku bendradarbiauti, dėl kalbos skirtumų, todėl tenka naudoti anglų kalbą. Ne visi terminai aiškūs*“. Taip pat, dar vienas respondentas nurodė, jog „*Bendrai, ne sunkumai, o skirtumai charakterių, darbo pobūdžio skirtumai*“; „*Komunikacija (kalba). Skirtingas požiūris, kadangi skirtingos kultūros turi savo prioritetus. Vartojimo skirtumai, papročių skirtumai, kartais sunku adaptuoti*“. Taigi galima įžvelgti kylančius skirtumus tarp „Vičiūnų“ įmonių grupės vadovo Lietuvoje bei Ispanijos filialo – kalbos skirtumai, kurios pasėkoje naudojama anglų kalba, tačiau ne visi terminai yra vienodai suprantami ir interpretuojami, todėl kyla komunikacijos problemų. Šios dvi kultūros yra gana skirtingos žvelgiant į Hofstede kultūrinės dimensijas (žr. 4.2. skyrių). Todėl natūralu, jog kyla ne tik kalbos, tačiau ir požiūrių, vertybių skirtumai. Kaip nurodo respondentai, vyrauja ne tik skirtingi sprendimų priėmimai, bet ir skirtingi prioritetai. O tai, rodo jog, Ispanijos filialo kultūra dalinai skiriasi nuo motininės organizacijos kultūros.

Tuo tarpu, dauguma respondentų Estijoje nurodė, jog didelių tarpkultūrinių skirtumų nekyla, dėl skirtingos tautybės vadovo. Vengrija, taip pat nurodė, jog jokių sunkumų nekyla: „*Tautybė nesudaro skirtumo*“, „*Nėra jokių sunkumų, jei mano kompiuteris ir internetas veikia*“. Taigi, galima daryti prielaidą, jog tarpkultūrinių skirtumų atsiradimą lemia nebūtinai geografinis atstumas.

Taip pat, respondentų buvo pasiteirauta su kokiais tarpkultūriniais skirtumais susiduria, kai tenka bendrauti su užsienio kolegomis. Buvo paprašyta įvertinti keletą teiginių skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – niekada, 5 – labai dažnai (žr. 18 pav.).



18 pav. Tarpkultūriniai sunkumai su kuriais tenka susidurti „Vičiūnų“ įmonių grupės darbuotojams

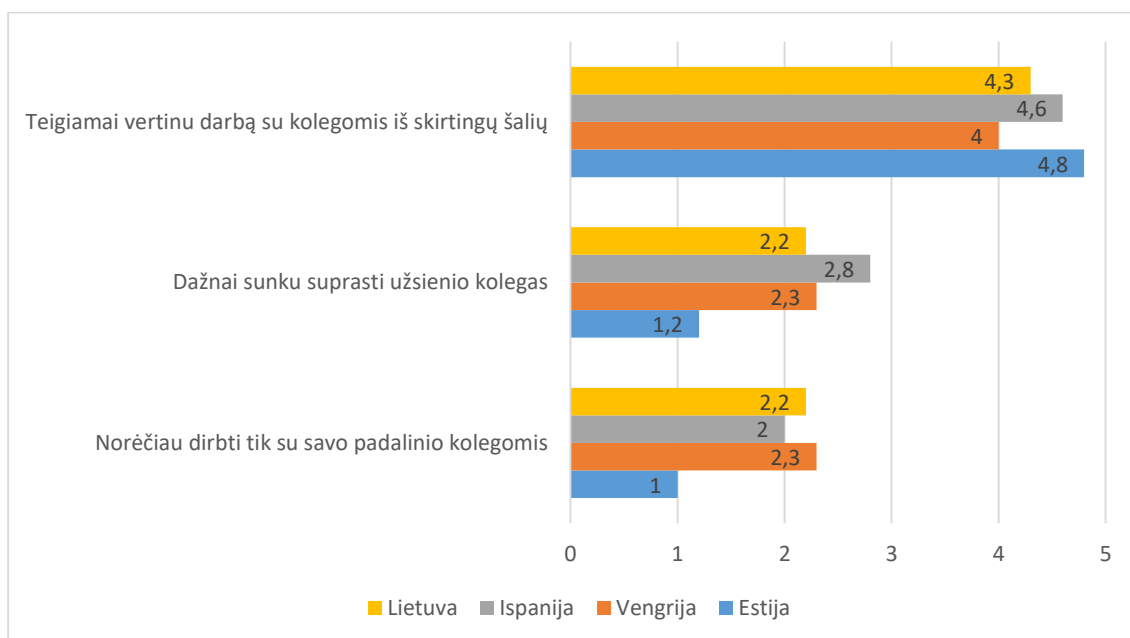
Paprašius „Vičiūnų“ įmonių grupės darbuotojų Lietuvoje įvertinti tarpkultūrinius skirtumus, su kuriais susiduria dažniausiai darbo metu bendraudami su užsienio kolegomis, galima pastebėti, jog lietuviams ne itin dažnai, tačiau tenka susidurti su skirtingais laiko planavimo ir valdymo suvokimais (vidurkis 3,9). Lietuviai labiau vertina griežtą taisyklių laikymąsi, kai viskas vyksta sutartu laiku, tačiau kitos šalys į tai žiūri pralaidžiau. Darbuotojai Lietuvoje itin jaučia laiko zonų skirtumus (atsakymų vidurkis 4,2). Tai kartais gali sudaryti tam tikrus sunkumus, kadangi dėl laiko zonų skirtumo ne visada įmanoma gauti atsakymus sprendžiant svarbius klausimus realiuoju laiku iš užsienio kolegų. Vadovų ir pavaldinių santykių suvokimo skirtumus lietuviai įvertino neutraliai (vidurkis 3 – nei dažnai, ne ne dažnai). Galima teigti, kad retai, tačiau pasitaiko nesklandumų bendraujant su kolegomis užsienio šalyse, dėl to, kad vyrauja skirtingas bendravimas tarp vadovų ir pavaldinių. Lietuviams retkarčiais tenka susidurti bendravimo problemomis, dėl neformalaus bendravimo skirtumų (vidurkis 3,3) (žr. 1 priedą). Lietuviams dar pakankamai sunku išspręsti kalbos skirtumų problemą (vidurkis 4,0). Galima daryti prielaidą, kad arba darbuotojai Lietuvoje, arba užsienio kolegos nepakankamai gerai moka vieną kalbą, kad būtų lengva bendrauti, todėl kyla komunikacijos problemos. Temperamento skirtumų darbuotojai Lietuvoje beveik nejaučia – atsakymų vidurkis 1,4. Galima daryti prielaidą, kad arba darbuotojai nesusiduria su stipriai besiskiriančio temperamento darbuotais kitose šalyse, arba tai netrukdo bendrauti.

Analizuojant Ispanijos respondentų atsakymus, pastebima, kad kalbos skirtumai yra pasitaikanti problema darbuotojams Ispanijos padalinyje (vidurkis 3,4). Temperamento skirtumų neįvardijo kaip sunkumo bendraujant su kitų kultūrų atstovais (atsakymų vidurkis siekia 3 – nei dažnai, nei nedažnai). Neutralus atsakymo vertinimas, gali teigti, kad tai neapsunkina bendravimo su užsienio kolegomis, net jei jis šiek tiek ir yra jaučiamas. Vadovų ir pavaldinių santykių suvokimo, darbo taisyklių ir tvarkos bei laiko planavimo ir valdymo skirtingas suvokimas „Vičiūnų“ įmonių grupės padaliniuose, respondentams Ispanijoje nėra problema bendraujant su užsienio kolegomis. Šių sunkumų vertinimo vidurkiai nesiekia 3 balų – 2,8. Taigi, galima daryti prielaidą, kad Ispanams nėra sunku bendrauti su kitų tautų atstovais, sugeba pakankamai gerai prisitaikyti, nepaisant egzistuojančių kultūrinių skirtumų. Skirtingų laiko zonų klausimas ispanams yra lengvai išsprendžiamas ir nesukelia tam tikrų bendravimo problemų. Paprašius įvardyti, kokių dar kyla sunkumų bendraujant su užsienio kolegomis keletas ispanų pateikė tokius atsakymus: „*Skirtingas požiūris į mūsų rinką*“, „*Sprendimai priimami ilgiau, galbūt jiems reikia daugiau laiko, pasikonsultuoti su profesionalais.*“ Bei „*Skirtingos asmenybės ir skirtingi prioritetai*“. Taigi, ispanams sunkiausia susitvarkyti su skirtingais požiūriais, nuomonėmis bei laiko planavimu.

Vengrai visus šio klausimo teiginius vertino žemais balais (atsakymų vidurkis svyruoja nuo 1,8 iki 2) (žr. 1 priedą). Tai reiškia, kad vengrai arba nesusiduria, arba retai susiduria su įvardytais

sunkumais bendradarbiaujant su kolegomis kitose šalyse. Paprašius nurodyti, su kokiais dar sunkumais susiduria, kai tenka bendrauti su kolegomis užsienio šalyse, atsakymus nurodė tik du: „*Nesusiduriame su jokiais problemomis*“ bei „*Neturime jokių problemų, man patinka dirbti su užsienio kolegomis*“. Taigi galima daryti prielaidą, kad vengrai yra pakankamai lanksti tauta ir ten perkelta „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūra stipriai įsitvirtino.

Tyrimo rezultatai parodė, kad estai ne dažnai susiduria su tarpkultūriniais skirtumais. Iš išvardintų tarpkultūrinių skirtumų darbuotojams Estijoje dažniausiai pasireiškiantis yra darbo taisyklių ir tvarkos skirtumai padaliniuose (atsakymų vidurkis 3,6) (žr. 18 pav.). Taip pat, darbuotojai retkarčiais jaučia lankstumo stoką (vidurkis 3,2) sprendžiant įvairius klausimus su užsienio kolegomis. Sprendimų priėmimo stiliaus skirtumai tarp padalinių skirtingose šalyse nėra stipriai jaučiami arba tai nesukelia problemų bendraujant su kolegomis (vidurkis 3,1) (žr. 1 priedą). Skirtingai nei kitų analizuojamų šalių darbuotojams, estams nei skirtingos laiko zonos, nei temperamento skirtumai, nei kalbos skirtumai nėra pasitaikanti arba labai retai pasitaikanti problema (atsakymų vidurkiai svyruoja nuo 1,2 iki 1,6). Papildomai nė vienas respondentas iš Estijos nenurodė nė vienos priežasties, dėl sunku bendrauti su kolegomis užsieniečiais.



19 pav. Darbo su užsienio kolegomis vertinimas

Analizuojant ar respondentams patinka dirbti su užsienio kolegomis, matoma, kad „Vičiūnų“ įmonių grupės darbuotojai Lietuvoje, Ispanijoje, Vengrijoje bei Estijoje buvo gana vieningi ir nurodė, kad jie teigiamai vertina darbą su užsienio kolegomis (vidurkiai nuo 4 iki 4,8) (žr. 19 pav.). Iš pateiktų atsakymų, galima teigti, kad respondentams dažniausiai nėra sunku suprasti kolegas iš užsienio šalių (atsakymų vidurkis Lietuvoje 2,2; Ispanijoje 2,8; Vengrijoje 2,3; Estijoje 1,2), tik pasitaiko tam tikrų retų nesusipratimų. Apibendrinant, galima teigti, kad apklaustiesiems patinka turėti galimybę dirbti

kartu su užsienio kolegomis, pasisemti daugiau patirties ir žinių.

Paskutiniuju šio bloko klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios, respondentų nuomone, dažniausiai kylančios komunikacijos problemos tarptautinėse kompanijose (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Respondentų nuomone dažniausiai kylančios komunikacijos problemos tarptautinėse įmonėse

TEIGINIAI/ŠALYS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Žinių trūkumas apie kitas kultūras	36%	80%	75%	64%
Manymas, jog kultūriniai skirtumai neegzistuoja	0%	20%	0%	18%
Prastas darbuotojų pasirengimas susitikimams su užsienio atstovais	28 %	0%	0%	0%
Problemų, susijusių su tarpkultūriniu bendradarbiavimu, versle nekyla	36 %	0%	25%	18%

Paprašius respondentų pažymėti vieną, jų nuomone, pagrindinį sklandaus bendravimo tarp užsienio kolegų trikdį, iš pateiktos lentelės matome, jog lietuviai kaip pagrindinę problemą įvardija – žinių trūkumą apie kitas kultūras (36% respondentų Lietuvoje). Kiek mažiau – 28% atsakiusių mano, kad sunku bendrauti tarptautinių įmonių darbuotojams dėl prasto darbuotojų pasirengimo susitikimams su užsienio atstovais. Taigi, galima daryti prielaidą, kad prastam pasirengimui bendradarbiavimui su užsienio kolegomis daro įtaką žinių trūkumas apie kitas kultūras bei mokymų stoka. Nė vienas atsakęs „Vičiūnų“ įmonių grupės darbuotojas (0%) Lietuvoje nemano, kad kultūriniai skirtumai neegzistuoja.

O štai, respondentai Ispanijoje mano kitaip. 20% atsakiusių mano, jog kultūriniai skirtumai tarp skirtingų šalių neegzistuoja ir jie negali turėti įtakos tarptautiniam bendravimui. Visgi dauguma (net 80% apklaustų darbuotojų Ispanijoje) pagrindine tarpkultūrinės komunikacijos problema laiko kultūrinius skirtumus ir žinių trūkumą apie juos, kad būtų galima pasiruošti ir prisitaikyti. Tačiau nė vienas respondentas nemano, kad darbuotojai yra prastai paruošiami bendravimui tarptautiniu mastu. Pažymėtina, kad nė vienas ispanas nepažymėjo, jog jokių tarpkultūrinės komunikacijos problemų nėra (žr. 16 lentelę).

Atsakant į šį klausimą, Vengrijos respondentai pasiskirstė į dvi dalis. Didžioji dalis (75% apklaustųjų) mano, kad komunikacijos problemų tarptautinėse kompanijose yra ir tai sukelia žinių trūkumas apie svetimas kultūras su kuriomis tenka bendrauti. Likusieji 25% mano, jog versle nekyla jokių problemų bendraujant tarptautiniu mastu (žr. 16 lentelę).

Analizuojant Estijos respondentų atsakymus, pažymėtina, jog nė vienas jų nemano, kad prastas darbuotojų pasirengimas susitikimams su užsienio kolegomis turi įtakos bendravimui tarptautinėse

įmonėse. Didžioji dalis „Vičiūnų“ įmonių grupės darbuotojų Estijoje mano, kaip kitose analizuojamose šalyse mano, kad pagrindinis sunkumas yra nepažinimas kitų kultūrų (64% respondentų). Tačiau 18% apklaustųjų pabrėžia, kad kultūriniai skirtumai neegzistuoja, todėl tai negali būti problema bendrauti užsienio kolegoms tarptautinėse organizacijose. Tiek pat respondentų mano, kad apskritai, komunikacija tarptautinėse organizacijose vyksta sklandžiai ir šiuo klausimu versle problemų nekyla (žr. 16 lentelę). Apibendrinant, galima teigti, kad dauguma visų analizuojamų šalių respondentų mano, jog tarpkultūrinės komunikacijos problemos egzistuoja ir jų pagrindą sudaro žinių apie kitas kultūras trūkumas.

Apibendrinant galima teigti, jog itin didelių kultūrinių skirtumų tarp padalinių nekyla, tačiau kartais tenka susidurti su įvairiais nesusipratimais. Tarp „Vičiūnų“ įmonių grupės padalinių kyla darbo laiko skirtumų sunkumai, kalbos terminų skirtumai, kurie daro įtaką komunikacijos problemoms, ne visi darbuotojai vienodai vertina savo atsakomybes, taip pat vienas pagrindinių sunkumų kyla dėl geografinio atstumo, kadangi kyla problema susitikti ir gyvai aptarti darbinis klausimus ar kylančias problemas. Taip pat tarp skirtingų filialų ir jų kultūros žmonių kyla tam tikri charakterių ar vartojimo skirtumai, kurie įtakoja sprendimų bei požiūrio skirtumus. Taip pat, lietuvių filialas išskiria, jog egzistuoja skirtingas laiko planavimo bei valdymo skirtumai. Vis dėlto, visų padalinių darbuotojai yra patenkinti, jog susiduria su užsienio kolegomis ir reikia su jais bendradarbiauti. Nei vienas respondentas nenurodė, jog norėtų dirbti tik su savo kultūros žmonėmis. Pagrindinė komunikacijos kylanti problema tarptautinėse įmonėse, anot visų tyrime dalyvavusių padalinių darbuotojų nuomonių, yra vieninga – žinių trūkumas apie kitas kultūras.

4.4. Organizacijos kultūros stiprinimas, atsižvelgiant į tarpkultūrinius skirtumus

Apibendrinant atliktus empirinius tyrimus – tyrime dalyvavusių šalių analizę pagal Hofstede kultūrinės dimensijas bei anketinės apklausos rezultatus, galima teigti, jog „Vičiūnų“ įmonių grupės padaliniuose Lietuvoje, Ispanijoje, Vengrijoje bei Estijoje didelio kultūrinių skirtumų poveikio organizacijos kultūrai nepastebėta, tačiau, iš dalies, skirtingos kultūros veikia „Vičiūnų“ organizacijos kultūrą. Remiantis Hofstede kultūrinių dimensijų analize, galima daryti prielaidą, jog Lietuva ir Estija yra ne tik geografiškai artimos šalys, bet ir pasižymi beveik vienodomis kultūrinėmis dimensijomis. O Ispanijoje ir Vengrijoje pastebimas ženklus kultūrinių dimensijų skirtumas. Todėl, galima teigti, kad „Vičiūnų“ įmonių grupė siekia plėsti savo veiklą ne tik kultūriškai artimose šalyse, tačiau ir tolimesnėse rinkose, siekdama ieškoti naujų galimybių, įveikiant kultūrinius barjerus.

Analizuojant anketinės apklausos duomenis, išsiaiškinta, jog tarp motininės kompanijos ir jos

valdomų filialų (Ispanijos, Vengrijos ir Estijos) vyrauja tam tikri kultūriniai skirtumai. Lietuvos filialo darbuotojai pažymi dažniausiai pasireiškiančius kultūrinius skirtumus bendradarbiaujant su užsienio kolegomis: mažas atsakomybės jausmas, kalbos skirtumai (specifinių terminų nežinojimas), laiko zonų skirtumai, geografinis atstumas ir kt., kurie daro įtaką ilgesniam problemų sprendimų priėmimui. Siekiant stiprinti „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrą, būtina atsižvelgti į 17 lentelėje įvardytas problemines sritis: komunikacijos problemas, vertybių skirtumus, darbo organizavimo suvokimo skirtumus, asmenybių skirtumus bei žinių stoką apie kitas kultūras. Žemiau pateiktoje lentelėje įvardijamos ne tik probleminės sritys, bet ir jų poveikis organizacijos kultūrai, galimos priemonės šių probleminių sričių sprendimui bei galimai atsakingi asmenys organizacijoje.

Viena pagrindinių „Vičiūnų“ įmonių grupės probleminių sričių, bendradarbiaujant su užsienio padaliniais yra **komunikacijos problemos** (žr. 17 lentelę). Respondentų teigimu bendradarbiaujant su užsienio kolegomis yra pasitelkiama dažniausiai anglų kalba, todėl ne visi darbuotojai vienodai supranta ir interpretuoja tam tikrus teiginius.

17 lentelė. Tyrimo metu išaiškėjusios probleminės sritys, jų poveikis organizacijai ir priemonės joms įveikti (sudaryta autorių)

Probleminė sritis	Poveikis organizacijos kultūrai	Priemonės	Atsakingi asmenys
Komunikacijos problemos: <ul style="list-style-type: none"> ● Kalbų skirtumai ● Geografinis atstumas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bendradarbiavimo sunkumai ● Sunkesnis susisiekiamumas ● Vyrauja formalūs santykiai tarp darbuotojų 	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizuoti kalbos kursus ● Organizuoti efektyvios komunikacijos kursus ● Inicijuoti bendrus susitikimus kuo dažniau ● Jei nėra galimybių gyvai susitikti, organizuoti konferencijas online (pvz. skype) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Padalinių vadovai
Vertybių skirtumai: <ul style="list-style-type: none"> ● Tolerancijos stoka ● Pasitikėjimo stoka tarp darbuotojų ● Prioritetų skirtumai ● Ritualų skirtumai (šventės, papročiai) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kylančios konfliktinės situacijos ● Nevieningos komandos grėsmė ● Sunku priimti vieningą, bendrą sprendimą ● Skirtingas tikslų suvokimas ● Negatyvi atmosfera organizacijoje 	<ul style="list-style-type: none"> ● Darbuotojus supažindinti su organizacijoje vyraujančiomis vertybėmis ir siekiamais tikslais ● Organizuoti komandos formavimą (angl. team building) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Žmogiškųjų išteklių atstovas ● Padalinio vadovai

17 lentelės tęsinys kitame puslapyje

	<ul style="list-style-type: none"> Formuojamas neigiamas organizacijos įvaizdis Neformalių santykių stoka 		
<p>Darbo organizavimo skirtumai:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hierarchijos suvokimo Komandinio - individualaus darbo Darbo taisyklių ir tvarkos 	<ul style="list-style-type: none"> Griežta tvarka bei santykiai tarp skirtingo lygio darbuotojų Darbuotojai jaučia spaudimą iš vadovybės Išnyksta komandinio darbo dvasia, o tai yra pagrindinė organizacijos kultūros vertybė 	<ul style="list-style-type: none"> Didinti darbuotojų įsitraukimą į svarbių sprendimų priėmimą Organizuoti komandos formavimą (angl. team building) Standartizuoti darbo taisykles ir tvarką visuose padaliniuose Skatinti dirbti komandose, o ne individualiai 	<ul style="list-style-type: none"> Įmonės vadovas kartu su padalinių vadovais
<p>Asmenybių skirtumai:</p> <ul style="list-style-type: none"> požiūrio charakterio prioritetų laiko planavimo lūkesčių elgsenos ilgalaikės - trumpalaikės orientacijos 	<ul style="list-style-type: none"> Skirtingai vykdomi darbai Ilgesnis sprendimų priėmimas Neįvertinamos ilgalaikės perspektyvos ir galimos pasėkmės Lojalumo organizacijai stoka 	<ul style="list-style-type: none"> Standartizuoti darbo taisykles ir tvarką visuose padaliniuose Stiprinti organizacijos motyvacinę sistemą 	<ul style="list-style-type: none"> Žmogiškųjų išteklių departamentas Vadovai
<p>Žinių stoka apie kitas kultūras:</p> <ul style="list-style-type: none"> Manymas, jog kultūriniai skirtumai neegzistuoja 	<ul style="list-style-type: none"> Kyla nesusipratimų grėsmė bendraujant su kitataučiais kolegomis ar partneriais Ilgesnis sprendimų priėmimo laikas 	<ul style="list-style-type: none"> Organizuoti tarpkultūrinių įgūdžių tobulinimo seminarus ir paskaitas Rengti stažuotes užsienio šalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Žmogiškųjų išteklių departamentas

Taip pat respondentai išskiria geografinį atstumą, kaip dar vieną sklandžios komunikacijos trikdį. Geografinis atstumas sukelia sunkumus darbuotojams, susitikti realiai vienoje vietoje „akis į akį“ (angl. face to face) ir greičiau išspręsti kilusius klausimus ar problemas. To pasėkoje, darbuotojams kyla sunkumai bendradarbiaujant vieniems su kitais, susitikti realiuoju laiku bei kyla grėsmė darbuotojų „artimų“ santykių sukūrimui bei išlaikymui. Šiai probleminei sričiai spręsti šio darbo autorės siūlo organizuoti darbuotojų kompetencijų kėlimo kursus, t.y. kalbos bei efektyvios komunikacijos. Taip pat itin svarbu organizuoti bendrus darbuotojų susitikimus tarptautiniu (padalinių)

mastu, siekiant sustiprinti bendrą „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrą. Kaip minėta aukščiau pateiktoje lentelėje, nesant galimybių susitikti „gyvai“, galima organizuoti konferencijas virtualioje erdvėje. Eliminavus šią komunikacijos probleminę sritį, būtų išvengiama papildomų nesklandumų ar trikdžių atliekant užduotis. Taip pat būtų taupomas laikas, dėl galimų nesusikalbėjimų.

Dar viena kylanti probleminė sritis „Vičiūnų“ įmonių grupėje – **besiskiriančios darbuotojų vertybės** (žr. 17 lentelę). Tyrimo metu išsiaiškinome, jog padaliniuose vyrauja skirtingos vertybės. Pažymėtina, tai jog, darbuotojų lūkesčiai įvairioms vertybėms yra didesni, nei jos pasireiškia padaliniuose. Pastebėta, jog vyrauja tolerancijos ir pasitikėjimo stoka visuose analizuojamuose padaliniuose. Taip pat respondentai įvardijo, jog skiriasi prioritetai, tarp skirtingų šalių darbuotojų, todėl kyla sunkumų priimant įvairius sprendimus. Dar vienas skirtumas – ritualų skirtumai, kurie pasireiškia per švenčių bei papročių skirtumus, kurie ir yra dalis organizacijos kultūros. Galima daryti prielaidą, jog tos šalys, kurios nesilaiko motininėje kompanijoje minimų švenčių iškraipo organizacijos kultūrai priimtinas normas. Ši probleminė sritis sudaro poveikį organizacijos kultūrai. Vyraujant vertybių skirtumams kyla konfliktinės situacijos tarp darbuotojų, to pasekoje gali pasireikšti vieningos komandos iširimasis, darbuotojai skirtingai interpretuoja tikslus, todėl tampa sunku priimti bendrą, vieningą sprendimą, įsivyrauja neigiama atmosfera organizacijoje tarp darbuotojų. Siekiant sumažinti šių vertybių skirtumų poveikį organizacijos kultūrai, rekomenduojama darbuotojus supažindinti ir nuolat akcentuoti bendrus įmonės tikslus ir vertybes. Taip pat siūloma organizuoti komandos formavimą (angl. team building), kurio metu būtų nustatomi ne tik organizacijos, bet ir padalinių siekiami tikslai, nustatomas veiksmų planas, darbų pasiskirstymas, priimami problemų sprendimo būdai, formuojami tarpasmeniniai santykiai. Eliminavus šią besiskiriančių darbuotojų vertybių probleminę sritį, būtų išvengiama betikslų konfliktinių situacijų, negatyvios atmosferos organizacijoje ar neigiamo organizacijos įvaizdžio kūrimo.

Trečioji probleminė sritis – **darbo organizavimo skirtumai** (žr. 17 lentelę). Tyrimo rezultatai parodė, jog „Vičiūnų“ įmonių grupės analizuojamuose padaliniuose vyrauja hierarchijos skirtumai. Hierarchija labiausiai pasireiškia Lietuvoje, kiek mažiau Ispanijoje ir Estijoje, o Vengrijoje, respondentų teigimu, hierarchija nėra jaučiama. Taip pat padaliniuose vyrauja skirtingas požiūris į komandinį ir individualų darbą, skiriasi darbo taisyklių ir tvarkos suvokimas. Darbo organizavimo skirtumai daro neigiamą poveikį bendrai organizacijos kultūrai, kurie sukuria griežtą tvarką tarp skirtingo lygio darbuotojų, jaučiamas spaudimas iš vadovybės, to pasekoje darbuotojai negali jaustis laisvai darbo vietoje ir realizuoti turimas idėjas bei panaudoti savo gebėjimus. Taip pat išnyksta komandinio darbo dvasia, kuri yra pagrindinė organizacijos kultūros vertybė. Eliminuoti šias problemas darbo autorės siūlo didinti darbuotojų įsitraukimą į svarbių organizacijai sprendimų priėmimą, spręsti šias problemas pasitelkiant komandos formavimo metodą (angl. team building),

kuriame akcentuojamas darbo taisyklių ir tvarkos standartizavimas padaliniuose. Taip pat siūloma skatinti darbuotojus dirbti komandose, kartu generuoti idėjas, pasiskirstyti darbus ir tik tada priimti organizacijai svarbius sprendimus. Eliminavus šią darbo organizavimo skirtumų probleminę sritį, būtų palaikoma teigiama atmosfera darbo vietoje, galimybė realizuoti savo idėjas, darbuotojai nejaustų papildomo streso ir spaudimo.

Ketvirtoji probleminė sritis – **asmenybių skirtumai** (žr. 17 lentelę). Ši probleminė sritis pasireiškia per požiūrio, charakterio, prioritetų, laiko planavimo, darbuotojų lūkesčių, elgsenos, ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos skirtumus. Nors visi žmonės yra skirtingi, tačiau organizacijai yra naudinga, jog nepaisant asmeninių nuostatų ar požiūrių, darbuotojai siektų vieningo organizacijos tikslo. Todėl organizacija darbuotojams turi diegti savo vertybes ir stengtis, jog darbuotojai iš kitų kultūrų stipriai neįtakotų jų ir neigiamai nepaveiktų organizacijos kultūros. Darbuotojų asmenybių skirtumai galimai paveikia organizacijos kultūrą, todėl yra skirtingai vykdomi darbai, vilkinamas sprendimų priėmimas, darbuotojai ne visada įvertina galimas įvairių sprendimų pasekmes. Dėl skirtingų darbuotojų lūkesčių, juntama lojalumo organizacijai stoka. Tyrimo metu išsiaiškinta, jog darbuotojai ne itin patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu ir pasitaikius geresniam pasiūlymui paliktų užimamą darbo vietą „Vičiūnų“ įmonių grupėje. Siekiant minimizuoti neigiamą darbuotojų asmenybių poveikį organizacijos kultūrai, rekomenduojama standartizuoti darbo taisykles ir tvarką visuose padaliniuose bei stiprinti organizacijos motyvacinę sistemą, siekiant užtikrinti darbuotojų lojalumą organizacijai.

Paskutinioji tyrimo metu identifikuota „Vičiūnų“ įmonių grupės probleminė sritis – **žinių stoka apie kitas kultūras** (žr. 17 lentelę). Dauguma tyrimo dalyvių, nurodė, jog organizacija nevykdo jokių mokymų susijusių su tarpkultūriniu bendravimu, todėl kyla nesusipratimų grėsmė bendraujant su kitataučiais kolegomis ar partneriais. To pasekoje, vyrauja ilgesnis sprendimų priėmimo laikas. Siekiant išvengti šių neigiamų poveikių organizacijos kultūrai, siūloma rengti mokymus darbuotojams, pasirengimui bendradarbiauti su kitos kultūros atstovais, rengti stažuotes užsienio šalyse ar padaliniuose, vykdyti tarpkultūrinių įgūdžių tobulinimo seminarus, organizuoti paskaitas apie skirtingas užsienio kultūras. Eliminavus šią probleminę sritį, organizacijos kultūra taptų stipresnė, kiltų darbuotojų kompetencija tarpkultūriškumo atžvilgiu, taptų lengviau bendradarbiauti su kitais įmonės padaliniais esančiais užsienio šalyse.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Tarptautinių kompanijų organizacijos kultūra yra glaudžiai susijusi su kultūriniais skirtumais, kadangi nuo jų priklauso vietinių darbuotojų požiūris į darbą, vertybes, darbo stilių bei elgseną darbo vietoje. Nacionalinės kultūros įtakos organizacijos kultūrai tema aktuali kiekvienai tarptautinei įmonei, kadangi stipri organizacijos kultūra daro įtaką darbuotojų atsidavimui, motyvacijai, norui dirbti, ryžtui, darbo našumui, atsakomybei, lojalumui, patikimumui ir kt. Todėl kyla būtinybė išlaikyti vieningą organizacijos kultūrą, kuri vienija darbuotojus siekti bendro tikslo, kaip vieninga komanda.
2. Globalizacija ir internacionalizacija sparčiai didina tarpkultūrinio ryšio galimybes, tačiau tuo pačiu sukelia ir tarpkultūrinius nesusipratimus, būtina suprasti kultūrinių skirtumų svarbą. Kultūros sąvoka autoriai literatūroje apibūdina įvairiai, tačiau dėl pagrindinių kultūros dedamųjų autoriai yra vieningi – vertybės, normos, papročiai, tikėjimas. Kultūra – nėra įgimti bruožai, jos yra išmokstama. Kultūriniais skirtumams analizuoti autoriai siūlo įvairius modelius, tokius kaip Hofstede, Globe, Trompenaars ir kt. Pažymėtina, tai jog, Hofstede kultūrinių dimensijų modeliu mokslininkai labiausiai pasitiki ir dažniausiai naudoja savo darbuose, analizuojant kultūrinius skirtumus, kurie daro įtaką organizacijos kultūrai. Organizacijos kultūrai apibrėžti, mokslininkai pateikia daugybę sąvokų, tačiau apibendrinus galima teigti, jog organizacijos kultūra yra vidinė organizacijos atmosfera, komunikacija, remiantis vertybėmis, tradicijomis bei nuostatomis. Organizacijos kultūra susiformuoja savaime arba vadovų įtaka. Organizacijos kultūros pagrindinis elementas yra lygiai toks pats, kaip ir kultūros – vertybės. Organizacijos kultūrą gali sudaryti įvairūs tipai. Vieni organizacijos kultūros tipai (Cameron ir Quinn „hierarchija“; Desphande ir Farley „biurokratinė organizacijos kultūra“) reikalauja griežtų taisyklių laikymosi, stabilumo, o kiti tipai siejami su inovacijomis, kūrybiškumu (Cameron ir Quinn „nestruktūrizuota“; Desphande ir Farley „verslumo kultūra“; Deal ir Kennedy „kieto vyruko“ organizacijos kultūra). Mokslininkai siūlo daugybę organizacijos kultūros modelių (T.Parson AGIL, Paters ir Waterman ir E. Shein ir kt.), kurių pagalba gali būti formuojama organizacijos kultūra. Tarpkultūrinę komunikaciją apsunkina tam tikri barjerai: kalbos skirtumai, iš anksto nustatyti stereotipai, elgsenos ir emocijų išraiškų skirtumai tarp skirtingų šalių atstovų. Kiekvieno darbuotojo elgsena daro didžiulę įtaką organizacijos reputacijai, todėl būtina atkreipti dėmesį į abejose šalyse vyraujančius darbuotojų požiūrius ir atidžiai koordinuoti jų veiklą.
3. Tyrime dalyvavo „Vičiūnų“ įmonių grupės darbuotojai Lietuvoje, Ispanijoje, Vengrijoje bei Estijoje, kurių darbo specifika susijusi su užsienio rinkomis bei vykdo veiklą multikultūrinėse

komandose. Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip kultūriniai skirtumai paveikia „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūrą. Tyrimui atlikti naudoti darbo metodai: antrinė duomenų analizė ir pirminė duomenų analizė. Sudarytas klausimynas suskirstytas į tris klausimų blokus: bendra informacija apie respondentą ir jo patirtį organizacijoje, organizacijos kultūra bei tarpkultūriniai skirtumai darantys įtaką organizacijos kultūrai.

4. Tyrimo metu pastebėta, jog „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos kultūra yra pakankamai stipri, kadangi beveik visi darbuotojai žino, ko ir kaip siekia įmonė, t.y. įmonės tikslas, misija bei vertybės. Tačiau tyrimo metu, taip pat pastebėta, jog organizacijoje vyraujančios vertybės pasireiškia mažiau, nei to norėtų organizacijos darbuotojai. Todėl organizacijai reikia apsvarstyti galimybes ir stiprinti organizacijos vertybes, kurios yra pagrindinės organizacijos kultūros dedamosios. Gauti tyrimo rezultatai, atsižvelgiant į tarpkultūrinius skirtumus, rodo, jog kyla penkios pagrindinės probleminės sritys, kurias patartina „Vičiūnų“ įmonių grupei eliminuoti ar minimizuoti, siekiant išlaikyti bendrą ir vieningą organizacijos kultūrą. Iškilusios pagrindinės probleminės sritys: komunikacijos problemos, vertybių skirtumai, darbo organizavimo skirtumai, asmenybių skirtumai, žinių stoka apie kitas kultūras.

Rekomendacijos organizacijos kultūrai stiprinti, atsižvelgiant į tarpkultūrinius skirtumus:

1. Siekiant išvengti tarpkultūrinių nesusipratimų, siūloma padalinių vadovams inicijuoti *mokymų programas* darbuotojams: *kalbos kursas* – siekiant padidinti darbuotojų kompetenciją ir pašalinti dėl užsienio kalbos susijusias komunikacijos problemas; *efektyvios komunikacijos kursas* – siekiant sumažinti nesusikalbėjimo problemą tarp skirtingų padalinių darbuotojų; *tarpkultūrinių įgūdžių tobulinimo seminarus ir paskaitas* – užtikrinant darbuotojų kompetenciją bendraujant su užsienio atstovais, išvengiant galimų tarpkultūrinių nesusipratimų.
2. Organizacijos kultūros stiprinimui, rekomenduojama pasitelkti *komandos formavimo (angl. team building) metodą*. Šio metodo pagalba nustatomi ne tik organizacijos, bet ir padalinių siekiami tikslai, nustatomas veiksmų planas, darbų pasiskirstymas, priimami problemų sprendimo būdai, standartizuojamos darbo taisyklės ir tvarka visuose padaliniuose, formuojami tarpasmeniniai santykiai. Taip pat darbuotojai būtų mokomi ir skatinami dirbti komandose, kadangi tai yra viena svarbiausių „Vičiūnų“ įmonių grupės vertybių.
3. Siekiant sustiprinti darbuotojų komandinį ryšį, rekomenduojama *organizuoti bendrus susitikimus* bei bendras organizacijos šventes su užsienio filialo darbuotojais. Taip stiprinant ne tik organizacijos kultūrą, bet ir darbuotojų tarpusavio komunikaciją.
4. *Didinti darbuotojų įtraukimą į svarbių sprendimų priėmimą*. Tai padės didinti darbuotojų lojalumą organizacijai, sumažinti griežtą tvarką ir santykius dėl vyraujančios aukšto lygio

hierarchijos (Lietuvos filiale). Sumažinus aukštą hierarchijos lygį darbuotojai jaustųsi laisvesni bei mažiau kontroliuojami. Padidinus darbuotojų įsitraukimą į svarbių sprendimų priėmimą darbuotojai jausis svarbesniais organizacijoje bei didėtų problemų sprendimų idėjų skaičius.

5. *Rengti stažuotes užsienio šalyse.* Stažuotės metu darbuotojai įgytų papildomos patirties, pažintų kitas kultūras su kuriomis tenka dirbti, o tai padėtų pagerinti tarpkultūrinę komunikaciją, lavinti kalbos žinias, gilinti žinias apie įmonės tarptautinę veiklą bei gerintų darbuotojų tarpusavio santykius.

LITERATŪRA

Aarons, G. A. ir Sawitzky, A. C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(3), 289.

Adler, N. J. ir Jelinek, M. (1986). Is 'organizational culture' culture bound? *Human Resource Management*, 25 (1), 73–90.

Ahmed, F. (2015). The Impact of National Culture on Organizational Culture. *HRMBD*. [žiūrėta 2017-01-09]. Prieiga per internetą <https://hrdbd.wordpress.com/2015/01/25/the-impact-of-national-culture-on-organizational-culture/>

Aykan, Z., Kanungo, R. N. ir Sinha, J.B.P. (1999). Organizational culture and human resource management practices: the model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (4), 501–526.

Bovee, C. L. ir Thill, J. V. (1997). *Business Communication Today*. New Jersey: Prentice Hall.

Brebbia, C. (2016). *Tarpkultūrinė komunikacija*. Mokomoji knyga.

Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K. ir DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes.

Champoux, J. E. (2010). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge.

Chen, R. X. Y., Cheung, C. ir Law, R. (2012). A review of the literature on culture in hotel management research: What is the future? *International Journal of Hospitality Management*, 31, 52–65.

Coleman, J. (2013). Six components of a great corporate culture. *Harvard Business Review*, 5(6).

Luna, D., Gupta, S. F. (2001). An integrative framework for cross-cultural consumer behavior. *International Marketing Review*, 18(1), 45–69.

Deal T. ir Kennedy A. (1982). *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company.

Deshpande, R. ir Farley, J. U. (1999). Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 111-127.

Duncan, W. J. (1989). "Organizational Culture: Cetting a Fix" on an Elusive Concept". *Academy of Management executive* 3, 229–236.

Fernandez-Souto, A. B., Gestal, M. V. ir Pesqueira, A. B. (2015). Business and Intercultural Communication. *Procedia Economics and Finance*, 23, 233–237.

Flynn, B. B. ir Saladin, B. (2006). Relevance of Baldrige constructs in an international context: a study of national culture. *Journal of Operations Management* 24 (5), 583–603.

Folger, R. ir Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Galinaitis M. (2010). *Kultūrinio imperializmo ir informacinio karo ryšys: magistro darbas*. Vilniaus universitetas.

Gerhart, B. (2008). How much does national culture constrain organizational culture?. *Management and Organization Review*, 5(2), 241–259.

Ghinea, V. M ir Bratianu, C. (2012). Organizational culture modeling. *Management & Marketing*, 7(2), 257.

Gibson, R. (2000). *Intercultural business communication*. Oxford University Press.

Gibson, R. (2012). *Intercultural Business Communication: An Introduction to the Theory and Practice of Intercultural Business Communication for Teachers, Language Trainers, and Business People*. Oxford University Press.

Ginevičius, R. ir Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.

Goman, C. K. (2011). *Communicating Across Cultures*. American Management Association.

Grigalis, T. (2010). *Kultūrinių skirtumų įtaka interneto svetainių kokybės suvokimui: magistro darbas*. Vilniaus universitetas.

Groschl, S. ir Doherty, L. (2000). Conceptualising culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7(4), 12–17.

Gudonienė, V. (2013). *Tarpkultūrinė komunikacija*. Mokomoji priemonė. VšĮ Socialinių mokslų kolegija. Klaipėda.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y. ir Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions.

Heslin, J. M. (2013). *Essentials of sociology: a down-to-earth approach (10th ed.)*. Boston: Pearson Education.

Hitka, M., Vetrakova, M., Balažova, Ž. ir Danihelova, Z. (2015). Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement. *Procedia Economics and Finance*, 34, 27–34.

Hodgetts, R. M., Luthans, F. ir Doh, J. P. (2006). *International Management: Culture, Strategy, and Behaviour*. McGraw-Hill, Irwin.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.

Hofstede, G. (2017). *Dimensions of national culture*. [žiūrėta 2016-12-18]. Prieiga per internetą

<https://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pasific Journal of Management*, 1(2), 81-99.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81–94.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.

Hofstede, G. (2001). Organizational culture. In Tung, R. L. (Ed.), *The IEBM Handbook of International Business*. London: Tomson Learning.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ir Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.

Hogan, S. J. ir Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.

Hooker, J. (2012). 19 Cultural Differences in Business Communication. *The handbook of intercultural discourse and communication*, 29, 389.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. ir Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

Yaprak, A. (2008). Culture study in international marketing: acritical review and suggestions for future research. *International Marketing Review*, 25(2), 215–229.

Yeganeh, M. E. (2000). The impact of national and organizational culture on information technology (IT). *The Quarterly Journal of the National Library and Archives of the Islamic Republic of Iran*.

Yousef, D. (2000). The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between locus of control, role conflict and role ambiguity. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 283–302.

Jackson, T. (2013). 10 Traditional Organizational Culture Problems. *About Leaders: leadership skills*.

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., ir Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5–32.

Javidan, M. ir House R.J. (2001). Cultural acumen for the global manager: lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29, 289–305.

Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.

- Jucevičius, G. (2001). *Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste*. *Socialiniai mokslai*, 2(28)
- Katz, L. (2005). Organizational versus National Culture. *Leadership Crossroads*.
- Klimas, P. (2016). Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Industrial Marketing Management*, 53, 91–102.
- Kotter, J. ir Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kučinskas, V. ir Paulauskaitė, A. (2005). Organization culture and its development in private colleges. *Aukštojo mokslo kokybė*, 2, 144–165.
- Lapina, I., Kairiša, I. ir Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770–774.
- Lee, S. K. J. ir Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Management Psychology*, 19(4), 340–359
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M. ir Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357–78.
- Lunenburg, F. C. (2011). Organizational culture-performance relationships: Views of excellence and theory Z. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4), 1–10.
- Matthews, L. C. ir Thakkar, B. (2012). The impact of globalization on cross-cultural communication. *Globalization-education and management agendas*, 325–340.
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5–15.
- Mi Dahlgaard-Park, S. ir Dahlgaard, J. J. (2007). Excellence-25 years evolution. *Journal of Management History*, 13(4), 371–393.
- Mohammad, J., Quoquab, F., Rahman, N. K. A. ir Idris, F. (2015). Organizational Citizenship Behavior in the Islamic Financial Sector: Does Islamic Work Ethic Make A Sense? *International Journal of Business Governance and Ethics*, 10(1), 1–27.
- Nakat, C. C. ir Huang, Y. (2002). Culture theory in global marketing research: an assessment from the literature, paper presented at the Winter Educators Conference of the American Marketing Association.
- Nam, Y. ir Kim, H. (2016). Influences of Organizational Culture Characteristics on Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry. *Procedia Computer Science*, 91, 1106–1115.
- Naor, M., Linderman, K. ir Schroeder, R. (2010). The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 28, 194–205.

Nazarian, A., Atkinson, P. ir Greaves, L. (2014). The relationship between national culture and organisational culture: case of medium and large size organisations in Iran. *Macrotheme Review*, 3(6), 66–78.

Needle, D. (2010). *Business in context: An introduction to business and its environment*. Cengage Learning EMEA.

Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82–83.

Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.

Panagiotis, M., Alexandros, S. ir George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415–424.

Paužuolienė, J., Docienė, V. ir Vaitiekus, A. (2014). Lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijų organizacinės kultūros tyrimas Klaipėdos mieste. *Regional Formation and Development Studies*, 13(2), 96–106.

Penn, S. (2005). *Cultural Communication Barriers in the Workplace*. University of Colorado.

Petkevičiūtė, N. (2010). *Tarpasmeninės ir tarpkultūrinės komunikacijos*. Kaunas, VDU.

Petkevičiūtė, N. ir Kupinas, Š. (2012). *Kultūrinės dimensijos komunikacijoje ir derybose: smulkaus verslo įmonės atvejis*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.

Pizam, A. (1993). *Managing Cross-cultural Hospitality Enterprises. The International Hospitality Industry: Organizational and Operational Issues*. New York: John Wiley.

Prajogo, D. I. ir McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(2), 712–735.

Pramila, R. (2009). *The role of national culture on Mexican staffing practices*. *Employee Relations*, 31(3), 295–311.

Pruskus, V. (2003). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius.

Pruskus, V. (2003). *Sociologija: teorija ir praktika*. Vilnius.

Pruskus, V. (2013). Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste. *FilosoFija. Sociologija*, (3), 121–130.

Pruskus, V. (2013). Tarpkultūriniai konfliktai: kilimo priežastys ir kompetencijų vaidmuo. *Filosofija. Komunikacija*, 21(2), 79–89.

Rashid, A. Z., Sambasivan, M. ir Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*, 22(8), 708–728.

Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai. Monografija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 27(2), 231–246.
- Sekliuckienė, J. (2009). *Tarptautinio verslo organizavimas*. Kaunas: Technologija.
- Syaffi, L. I., Thoyib, A. ir Nimran, U. (2015). The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 1142–1147.
- Spencer-Oatey, H. (2012) *What is culture? A compilation of quotations*. GlobalPAD Core Concepts.
- Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Vadovėlis: VDU.
- Stephan, U. ir Pathak, S. (2016). Beyond cultural values? Cultural leadership ideals and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 505–523.
- Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C. ir Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*, 25(5), 1149–1168.
- Stripeikis, O. ir Ramanauskas, J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1(25), 224–230.
- Šimanskienė, L., Gargasas, A. ir Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 37(2), 310–320.
- Šimanskienė, L. ir Sandu, L. (2014). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 201–210.
- Štok, Z. M., Markič, M., Bertoneclj, A. ir Meško, M. (2010). Elements of organizational culture leading to business excellence. *Journal of Economics and Business*, 28(2), 303–318.
- Švagždienė, B., Čepienė, K. ir Bradauskienė, K. (2011). Diagnostinės organizacijos kultūros prielaidos turizmo sektoriuje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1, 108–121.
- Tanase, I. A. (2015). The importance of organizational culture based on culture transfer. *Management and Innovation for Competitive Advantage*.
- Tarptautinių žodžių žodynas, 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. (2001). Vilnius: Žodynas.
- Tittenbrun, J. (2014). Talcott Parson's economic sociology. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 13, 20–40.
- Trompenaars, F. ir Hampden - Turner, C. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing.

Tureac, C. E. (2005). The components of the organizational culture. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 1(1).

„Vičiūnų“ imonių grupė. (2017). *Apie mus. Įmonių grupė*. [žiūrėta 2017-04-15]. Prieiga per internetą <http://www.viciunagroup.eu/apie-mus/imoniu-grupe>

Vveinhardt, J. ir Petrauskaitė, L. (2013). Išsigimusių organizacijos kultūrų ir nepotizmo organizacijose įžvalgos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 35(1), 151–161.

Waisfisz, B. (2006). An organisational cultural perspective. *Itin international: The Hofstede Centre*.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. ATSAKYMŲ SUVESTINĖ

1. Kiek laiko dirbate įmonėje?

Laikotarpis/Šalis	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Iki 1 metų	1	2	1	2
1-5 m.	4	2		3
5-10 m.	5	1	3	3
10 ir daugiau m.	1			3

2. Ar esate susipažinę su „Vičiūnų“ įmonių grupės organizacijos įkūrimo ir raidos istorija?

Šalis	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Taip, susipažinau per vidinius įmonės šaltinius (vadovai, kolegos);	11	4	1	4
Taip, susipažinau per išorinius šaltinius (spauda, internetas);			2	5
Iš dalies;		1	1	2
Ne.				

3. Ar esate susipažinę su *padalinio*, kuriame dirbate įkūrimo ir raidos istorija?

Šalis	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Taip, susipažinau per vidinius įmonės šaltinius (vadovai, kolegos);	11	4	2	6
Taip, susipažinau per išorinius šaltinius (spauda, internetas);		1	2	5
Iš dalies;				
Ne.				

4. Ar žinote „Vičiūnų“ įmonių grupės misiją? *Jei taip, įrašykite.*

Lietuva	Taip. Būti lyderiu maisto gamybos pramonėje. Kokybiškas maistas visai šeimai visame pasaulyje Gaminti kokybišką maistą Būti geriausiu maisto pramonėje
Ispanija	Kokybiškas maistas visai šeimai visame pasaulyje. Tapti pasauliniu prekės ženklu maisto pramonėje. Aš manau, jog žinau (bet nesu tikras), aš manau misija yra – tapti didesne grupe visame pasaulyje.
Vengrija	Geriausios kokybės maistas visam pasauliui.
Estija	Žinau Tapti pasauliniu prekės ženklu Būti geriausiais maisto pramonėje

5. Ar Jums yra žinomi „Vičiūnų“ įmonių grupės siekiami tikslai? *Jei taip, įrašykite.*

Lietuva	Pasaulinis maisto pramonės prekės ženklas Tapti pasaulinio maisto gamintoju
Ispanija	Tapti pasauliniu prekės ženklu maisto industrijoje. Tapti inovatyvia ir aukštų technologijų kompanija. Būti patikimu ir stabilu, užtikrinti aukštos kokybės maisto produktus ir paslaugas Dirbti lanksčiai skirtingose rinkose, būti patraukliu ir atsakingu darbuotojams, visuomenei ir aplinkai.

Vengrija	Būti geriausia maisto pramone pasaulyje. Vis labiau ir labiau išpopuliarinti šią produkciją ir padaryti ją prieinamą visame pasaulyje.
Estija	Žinau Būti geriausia pasaulyje Būti inovatyvia kompanija, siekti plėtros pasaulyje ir būti geriausia Tapti pasauliniu maisto pramonės ženklu

6. Kiek bendrai svarbios, Jums, yra šios vertybės? (Ivertinkite vertybes skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – labai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 - nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

VERTYBĖS/VIDURKIS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Kūrybingumas	4,3	4	4,3	4
Paslaugumas	4,4	3,8	4,3	3,6
Autoritetas	4,5	3,4	3,5	3,6
Galimybė laisvai teikti pasiūlymus ir idėjas	4,5	4,2	3,8	3,9
Lojalumas klientams	4,3	4,2	4,3	4,7
Komandinio darbo svarba	4,1	4,4	3	3
Sėkminga veikla	4,6	4,6	4,8	4,6
Lygybė	4,6	4,2	4,5	4,5
Tolerancija	4,5	4,2	4,3	4,5
Pasitikėjimas	4,6	4,8	4,5	4,4
Atsakomybė	4,6	4,8	5	4,4

7. Kiek, Jūsų nuomone, šios vertybės pasireiškia “Vičiūnų” įmonių grupėje? (Ivertinkite vertybes skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – labai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 - nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

VERTYBĖS/ŠALYS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Kūrybingumas	3,9	3,6	3,75	3,73
Paslaugumas	3,72	4	4	4,18
Autoritetas	4	4	4,25	4,27
Galimybė laisvai teikti pasiūlymus ir idėjas	4,36	4	3,75	3,73

Lojalumas klientams	4	4,2	3,75	3,73
Komandinio darbo svarba	4	3,8	3,75	3,73
Sėkminga veikla	3,55	4	4,5	4,36
Lygybė	4,64	4,2	4	4
Tolerancija	3,64	4,2	4	4
Pasitikėjimas	3,73	3,8	3,5	3,45
Konkurencingumas	4,27	4,2	4,25	4,18
Kokybė	4,18	4,4	4,25	4,18
Atsakomybė	4,09	4,4	4	4
Stabilumas	3,64	4,2	3,5	4,5

8. Kokie Jūsų lūkesčiai atitiktų idealias darbo sąlygas? (Įvertinkite vertybes skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – labai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 - nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

TEIGINIAI/ŠALIS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Galimybė kilti karjeros laiptais	4,5	4,2	4	4,1
Atitinkamas darbo atlygis	4,8	4,4	4,8	4,3
Stabili įmonės veikla	4,4	4,2	4,3	3,9
Turėti saugią darbo vietą	4,3	4	4	4,1
Gerų santykių palaikymas su vadovais	4,2	4,4	4	4,3
Gerų santykių palaikymas su bendradarbiais	4,1	4,2	4	4,1
Galimybė teikti idėjas ir pasiūlymus, priimant svarbius sprendimus organizacijoje	4,5	4,6	3	3,6
Tinkamas ir apibrėžtas darbo laikas	4,4	4,4	4,5	4,1
Galimybė turėti pakankamai laiko asmeniniame gyvenime	4,3	4,4	4,8	4,3

9. Ar Jūsų padalinyje yra švenčių, tapusių tradicija?

Atsakymo variantai/Šalis	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Taip	11	3	2	11
Ne		1	1	
Nežinau		1	1	

10. Kokios šventės yra švenčiamos Jūsų padalinyje? (Pažymėkite, visus tinkamus atsakymo variantus).

Šventės/Šalis	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Darbuotojų gimtadieniai;	11	1	2	10
Organizacijos gimtadieniai;	11	3		3
Tarptautinės šventės;	5	1		2
Su padalinio veikla susijusios šventės;	8	1		2
Kita		Kalėdiniai bei naujametiniai vakarėliai		

11. Kaip apibūdintumėte savo padalinio kultūrą? (Įvertinkite vertybes skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – labai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 - nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

TEIGINIAI/ŠALIS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Būdinga hierarchija	4,4	3,4	2	3,5
Vyrauja darbas komandose	4,6	3,8	2,5	3,6
Vyrauja darbas individualiai	3,3	3,2	4,5	4,3
Toleruojami drąsūs darbuotojų sprendimai	3,6	3,2	3	3,8
Orientacija į ilgalaikius rezultatus	4,2	3,6	3,3	4,3
Skatinamos inovacijos	3,8	3,6	4,3	4,2

12. Kaip apibūdintumėte savo tautybės žmones darbo vietoje? (Pasirinkite vieną iš dviejų teiginių).

1.	Linkę priimti sprendimus savarankiškai	Linkę dėl sprendimo priėmimo konsultuotis su kolegomis
	Lietuva 0; Ispanija 2; Vengrija 4; Estija 8.	Lietuva 11; Ispanija 3; Vengrija 0; Estija 3.
2.	Darbas svarbesnis už individualius poreikius	Individo poreikiai svarbesni už darbą
	Lietuva 7; Ispanija 3; Vengrija 0; Estija 1.	Lietuva 4; Ispanija 2; Vengrija 4; Estija 10.
3.	Linkę rizikuoti	Nelinkę rizikuoti
	Lietuva 9; Ispanija 3; Vengrija 2; Estija 2.	Lietuva 2; Ispanija 2; Vengrija 2; Estija 9.
4.	Teikia pirmenybę būti nekontroliuojamais	Linkę laikyti aiškios sistemos ir procedūrų
	Lietuva 3; Ispanija 1; Vengrija 2; Estija 3.	Lietuva 8; Ispanija 4; Vengrija 2; Estija 8.
5.	Yra patenkinti užimamomis pareigomis ir atlygiu	Nėra patenkinti užimamomis pareigomis ir siekia didesnio atlyginimo

	Lietuva 7; Ispanija 3; Vengrija 1; Estija 3.	Lietuva 4; Ispanija 2; Vengrija 3; Estija 8.
6.	Būdingas lojalumas organizacijai	Mažas lojalumas
	Lietuva 8; Ispanija 4; Vengrija 3; Estija 3.	Lietuva 3; Ispanija 1; Vengrija 1; Estija 8.
7.	Patiklūs	Nepatiklūs
	Lietuva 11; Ispanija 5; Vengrija 4; Estija 10.	Lietuva 0; Ispanija 0; Vengrija 0; Estija 1.

13. Ties kiekvienu teiginiu, pažymėkite, kiek Jūs su juo sutinkate. (Ivertinkite vertybes skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

TEIGINIAI/ŠALIS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Organizacijos vadovams siūlau naujas idėjas ir projektus	3,8	4	3,3	3,7
Esu linkęs rizikuoti, priimant svarbius sprendimus	2,2	2,6	2,8	3,8
Organizacija linkusi planuoti iš anksto	4,2	3,8	4,5	4,2
Organizacijoje iš darbuotojų tikimasi greito problemų sprendimo be išankstinio planavimo	3,3	3,2	4,5	4,1
Organizacijoje vertinami individualūs darbuotojų pasiekimai	4,2	3,8	4	4,1
Organizacijoje skatinamas labiau komandinis darbas nei individualus	3,9	3,2	2,5	4,5
Aiškliai apibrėžtos mano užduotys ir pareigos darbe	4	4	4,5	3,2
Džiaugiuosi, kad dirbu šioje organizacijoje	4,4	4,4	4	4,2
Darbe jaučiuosi saugiai	4,6	3,6	4	4,3
Pasitikiu savo kolegomis	4,2	4	4	4,2
Tenka stažotis įmonės motininėje kompanijoje	-	3	1,5	1
Organizuojami susitikimai su užsienio kolegomis	4,1	3,2	1	3,6

14. Su kokiais sunkumais susiduriate, kai organizacijai vadovauja kitos tautybės atstovas? *Irašykite.*

Lietuva	Darbo laikas, tam tikrų specifinių žodžių nežinojimas Atsakomybės mažiau jausmo Atstumas. Ilgiau užtrunka problemų sprendimas, nesant galimybei susėst prie kompiuterio
---------	---

	ir aptart gyvai.
Ispanija	Kai tenka priimti sprendimus, vilkinamas laikas bei išsiskiria požiūris Sunku bendradarbiauti, dėl kalbos skirtumų, todėl tenka naudoti anglų kalbą. Ne visi terminai aiškūs. Bendrai, ne sunkumai, o skirtumai charakterių, darbo pobūdžio skirtumai Komunikacija (kalba). Skirtingas požiūris, kadangi skirtingos kultūros turi savo prioritetus. Vartojimo skirtumai, papročių skirtumai, kartais sunku adaptuoti. Nieko specifinio.
Vengrija	Nėra jokių sunkumų Nėra jokių sunkumų Tautybė nesudaro skirtumo Nėra jokių sunkumų, jei mano kompiuteris ir internetas veikia
Estija	

15. Kaip dažnai susiduriate su išvardintais sunkumais, dirbant su kolegomis ar vadovais užsieniečiais? (Įvertinkite vertybes skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – niekada, 2 – retai, 3 - nei dažnai, nei nedažnai, 4 – dažnai, 5 – labai dažnai).

TEIGINIAI/ŠALYS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Kalbos skirtumai	4,0	3,4	1,8	1,6
Temperamento skirtumai	1,4	3	2	1,6
Skirtingos laiko zonos	4,2	2,4	2	1,2
Laiko planavimo ir valdymo skirtingi suvokimai	3,9	2,8	1,8	2,5
Darbo taisyklių ir tvarkos skirtumai padaliniuose	2,2	2,8	2	3,6
Sprendimų priėmimo stiliaus skirtumai	3,3	3	2	3,1
Neformalaus bendravimo stiliaus skirtumai	3,3	2,8	1,8	2,7
Tikslų ir požiūrio į darbą skirtingas suvokimas	2,8	2,8	2	2,8
Vadovų ir pavaldinių santykių suvokimo skirtumai	3	2,8	1,8	2,7
Derybų stiliaus skirtumai	2,5	3	1,8	2,3
Lankstumo stoka	2,6	2,8	2	3,2

16. Kokie dar skirtumai vyrauja tarp Jūsų filialo šalies ir Lietuvos? (Irašykite).

Lietuva	-
---------	---

Ispanija	Skirtingas požiūris į mūsų rinką Sprendimai priimami ilgiau, galbūt jiems reikia daugiau laiko, pasikonsultuoti su profesionalais. Skirtingos asmenybės ir skirtingi prioritetai.
Vengrija	Nesusiduriame su jokiais problemomis Neturime jokių problemų, man patinka dirbti su užsienio kolegomis
Estija	Jokie. Nepastebėjau jokių skirtumų. Manau mūsų rinkos panašios.

17. Kaip vertinate darbą su kolegomis iš kitų šalių? (*Įvertinkite vertybes skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku*).

TEIGINIAI/ŠALYS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Teigiamai vertinu darbą su kolegomis iš skirtingų šalių	4,3	4,6	4	4,8
Dažnai sunku suprasti užsienio kolegas	2,2	2,8	2,3	1,2
Norėčiau dirbti tik su savo padalinio kolegomis	2,2	2	2,3	1

18. Kokios, Jūsų nuomone, dažniausiai kylančios komunikacijos problemos tarptautinėse kompanijose? (*Pažymėkite vieną, Jūsų nuomone, dažniausiai pasitaikantį variantą*).

TEIGINIAI/ŠALYS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Žinių trūkumas apie kitas kultūras;	4	4	3	7
Manymas, jog kultūriniai skirtumai neegzistuoja;		1		2
Prastas darbuotojų pasirengimas susitikimams su užsienio atstovais;	3			
Problemų, susijusių su tarpkultūriniu bendradarbiavimu, versle nekyla.	4		1	2

19. Ar Jūsų organizacija teikia mokymus, orientuotus į pasiruošimą darbui su užsienio atstovais?

TEIGINIAI/ŠALYS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Taip		2		
Ne	11	3	4	11

20. Kokio tipo mokymus teikia Jūsų organizacija pasiruošimui darbui su užsienio atstovais?

TEIGINIAI/ŠALYS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
-----------------	---------	----------	----------	--------

Kalbos kursai;		2		
Paskaitos apie skirtingas užsienio šalių kultūras, su kuriomis tenka dirbti;				
Tarpkultūrinių įgūdžių tobulinimo seminarai;				
Stažuotės užsienio šalyse.				

21. Jūsų amžius (*Irašykite*):

Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
24, 28, 29, 35, 42, 49, 25, 28, 22, 31, 39	42, 35, 46, 39, 28	28,34,44, 27	35, 35, 40, 43, 28, 29, 34, 42, 25, 44, 56

22. Jūsų lytis:

TEIGINIAI/ŠALYS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Moteris	4	3	2	7
Vyras	7	2	2	4

23. Jūsų išsilavinimas:

TEIGINIAI/ŠALYS	Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Vidurinis				
Aukštesnysis				
Aukštasis	11	5	4	11

24. Kokioje pozicijoje dirbate “Vičiūnų” įmonių grupės padalinyje? *Irašykite.*

Lietuva	Ispanija	Vengrija	Estija
Finansų analitikė Finansai Finansų analitikas Iždo vadovas Pardavimų vadybininkas Logistikos vadovas Pirkimų vadovas Pirkimai	Vyr. buhalteris Finansininkas Tiekimo grandinės vadovas Finansų vadovas Buhalteris	Pardavimų vadybininkas Pardavimų vadybininkas Logistikos vadybininkas Pirkimų vadybininkas	Pardavimų vadybininkas Logistikos vadovas Pirkimų vadovas Finansai Tiekimo grandinės vadovas Logistikos vadybininkas

Buhalteris Logistikos vadybininkas			Vyr. Buhalteris Finansų vadovas
--	--	--	------------------------------------

2 PRIEDAS. KLAUSIMYNAS ANGLŲ KALBA

Simona Ciegyte and Akvile Berzinskaite are Students from Kaunas University of Technology (Economics and Business faculty). The title of our research is "Effect of Cultural Differences to Organizational Culture: Case of Vičiūnai Group". The aim of this research is to find out the cultural differences in "Vičiūnai" Group branches.

Research is totally anonymous and all the information will be used and shared only in summarized form - anonymity of all respondents is guaranteed. We hope to get your help for our Master thesis and thank you for your answers in advance!

If you have any questions you can contact us by email:

ciegyte.simona@ktu.lt

akvile.berzinskaite@ktu.edu

1. How long do you work in this company?

- Less than 1 year.
- 1 to 5 years.
- 5 to 10 years.
- More than 10 years.

2. Have you got acquainted with establish and development history of „Vičiūnai“ Group ?

- Yes, I have got acquainted through the company internal sources (manager, co - workers);
- Yes, I have got acquainted through the external sources (newspapers, internet);
- Partly;
- No, I have not.

3. Have you got acquainted with establish and development history of the branch you are working in?

- Yes, I have got acquainted through the company internal sources (manager, co - workers);
- Yes, I have got acquainted through the external sources (newspapers, internet);
- Partly;
- No, I have not.

4. Do you know the mission of „Vičiūnai“ Group? *If yes, please, insert.*

-
- I do not know the mission of „Vičiūnai“ Group.

5. Do you know the aims of „Vičiūnai“ Group? *If yes, please, insert.*

-
- I do not know the aims of „Vičiūnai“ Group.

6. How much generally these values are important to you? *(Please, assess the values in the scale from 1 to 5, when 1 – not very important, 2 – not important, 3 – nor not important, nor important, 4 – important, 5 – very important).*

VALUES	1	2	3	4	5
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obligingness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Authority	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opportunity to give the offers and share the ideas easily	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loyalty to customers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Importance of group work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Successful activity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. In your opinion, how much these values manifest in „Vičiūnai“ Group? *(Please, assess the values in the scale from 1 to 5, when 1 – not very important, 2 – not important, 3 – nor not important, nor important, 4 – important, 5 – very important).*

VALUES	1	2	3	4	5
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obligingness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Authority	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opportunity to give the offers and share the ideas easily	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loyalty to customers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Importance of group work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Successful activity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. What kind of your expectations would satisfy best work conditions? *(Please, assess the values in the scale from 1 to 5, when 1 – not very important, 2 – not important, 3 – nor not important, nor important, 4 – important, 5 – very important).*

STATEMENTS	1	2	3	4	5
Career path opportunities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Right salary	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stable activity of company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
To have safe workplace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
To maintain good relationships with managers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
To maintain good relationships with co-workers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opportunity to give the offers and share the ideas while making important decisions in organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suitable and specified work schedule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opportunity to have enough time in personal life	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other (insert)					

9. Do you have any celebrations that became tradition in your branch?

- Yes, we do have.
- No, we do not have. *(If your answer is „no“, please, proceed to question 11);*
- I do not know.

10. What kind of celebrations are organized in you branch? *(Please, mark all the right answers).*

- Birthdays of employees;
- Birthdays of organization;
- International celebrations;
- Celebrations related to branch activity;
- Other *(Insert)*.....

11. How would you describe the culture of your branch? (Please, assess the values in the scale from 1 to 5, when 1 – not very important, 2 – not important, 3 – nor not important, nor important, 4 – important, 5 – very important).

STATEMENTS	1	2	3	4	5
Characterized by hierarchy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominate work in teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominate individual work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brave employees decisions are tolerated	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientation to long – term results	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovations are stimulated	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

1.	Tend to make decisions by themselves <input type="checkbox"/>	Tend to consult with colleagues before making decision <input type="checkbox"/>
2.	Work is more important than individual needs <input type="checkbox"/>	Individual needs are more important than work <input type="checkbox"/>
3.	Tend to be risky <input type="checkbox"/>	Averse to be risky <input type="checkbox"/>
4.	Priority to be uncontrolled <input type="checkbox"/>	Tend to keep clear system and procedures <input type="checkbox"/>
5.	Happy with their position and salary <input type="checkbox"/>	Not happy with their position and salary <input type="checkbox"/>
6.	Loyal to organization <input type="checkbox"/>	Not loyal to organization <input type="checkbox"/>
7.	Reliable <input type="checkbox"/>	Unreliable <input type="checkbox"/>

13. Mark by each statement, how much do you agree. (Please, assess the values in the scale from 1 to 5, when 1 – absolutely disagree, 2 – disagree, 3 – nor disagree, nor agree, 4 –agree, 5 – totally agree).

STATEMENTS	1	2	3	4	5
I always offer new ideas and projects to the managers of company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I tend to be risky, while making important decisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organization tend to make plans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Organization expects fast problems solution without preliminary plan from employees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individual achievements are stimulated in organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Team work is more stimulated in organization than individual work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My tasks and duty's are clearly defined	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I am happy to work in this organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I feel safe in this organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I trust my co - workers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sometimes I get internship in headquarters office	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meetings with foreign co – workers are organized	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. What kind of difficulties are you facing with, while organization has director from different country?
(Insert).

.....
.....
.....

15. How often do you face the mentioned difficulties, while working with foreign co – workers or managers?
(Please, assess the values in the scale from 1 to 5, when 1 – absolutely never, 2 –never, 3 – nor ever, nor never, 4 – often, 5 – very often).

STATEMENTS	1	2	3	4	5
Language differences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperament differences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different time zones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different understanding of time planning and managing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difference in work rules and regulations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Different style in decision making	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difference style in non-formal communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different understanding in goals and approach to work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different understanding of relationship between managers and employees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different style of negotiation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lack of flexibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. What more difficulties are prevail between your branch country and Lithuania? *(Insert)*.

.....

.....

.....

17. How do you value relationship with co – workers from different countries? *(Please, assess the values in the scale from 1 to 5, when 1 – absolutely disagree, 2 – disagree, 3 – nor disagree, nor agree, 4 –agree, 5 – totally agree).*

STATEMENTS	1	2	3	4	5
Work with foreign colleagues I value positive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usually it is difficult to understand foreign colleagues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I wish to work only with my branch colleagues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. In your opinion, what kind of communication problems international organizations are facing? *(Mark one, in your opinion, best answer).*

- Lack of knowledge about different countries;
- Assumption, than cultural differences does not exist;
- Poor employees’ preparation for meetings with foreigners;
- There is no problems related to intercultural communication between companies.

19. Does your company provide training related to work with foreign representative?

- Yes, they do;
- No, they do not *(If you chose this answer, please, proceed to question 21).*

20. What kind of trainings, related to work with foreign representative, does your company provide?

- Language courses;
- Lectures about different cultures, which we have to work with;

- Intercultural skills improvement seminars;
- Internships in foreign countries.

21. Your age (*Insert*):

•

22. Your gender:

- Female;
- Male.

23. Your education:

- Secondary;
- Higher;
- College/university;
- Other (*Insert*).

24. What kind of position do you work in „Vičiūnai“ Group branch? *Insert*.

.....