



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

Miglė Ramonaitė

**ORGANIZACIJOS ELGSENOS FORMAVIMAS,
ATSIŽVELGIANT Į ŠALIES KULTŪRINIUS SKIRTUMUS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Diana Lipinskienė

PANEVĖŽYS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**ORGANIZACIJOS ELGSENOS FORMAVIMAS, ATSIŽVELGIANT Į
ŠALIES KULTŪRINIUS SKIRTUMUS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadyba (kodas 621N20010)

Vadovas

(parašas) Doc. dr. Diana Lipinskienė
(data)

Recenzentas

(parašas)
(data)

Projektą atliko

(parašas) Miglė Ramonaitė
(data)

PANEVĖŽYS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Miglė Ramonaitė

(Studento vardas, pavardė)

Vadyba, 621N20010

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Organizacijos elgsenos formavimas, atsižvelgiant į šalies kultūrinius skirtumus“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 . 2 gegužės . 28 .
Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Miglės Ramonaitės** baigiamasis projektas tema „Organizacijos elgsenos formavimas, atsižvelgiant į šalies kultūrinius skirtumus“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO**

Ekonomikos ir verslo katedra

TVIRTINU
Katedros vedėja
Nida Kvedaraitė

BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS

Diplomantui Miglei Ramonaitei

Baigiamojo projekto tema
(lietuvių kalba)

*Organizacijos elgsenos formavimas, atsižvelgiant į šalies
kultūrinius skirtumus*

Baigiamojo projekto tema
(anglų kalba)

*The formation of organization behaviour, taking into
account the country's cultural differences*

Įrišto baigiamojo projekto pateikimo į Ekonomikos ir verslo katedrą terminas iki 2017 m. gegužės 31 d.

Duomenys baigiamajam projektui

*Mokslinė literatūra nagrinėjama tema, empirinio
tyrimo rezultatai*

Baigiamojo projekto turinys (išvardinti pagrindinius klausimus/uždavinius, kurie turi būti atskleisti baigiamajame projekte)

- 1) organizacijos elgsenos samprata, jos analizės lygiai,
- 2) įvairių šalių kultūriniai skirtumai ir jų dimensijos pagal G. Hofstede,
- 3) organizacijos elgsenos formavimo ypatumai atsižvelgiant į konkrečios šalies kultūrinės dimensijas,
- 4) pasiūlymai, leidžiantys formuoti pasirinktos įmonės organizacijos elgseną atsižvelgiant į šalies, kurioje veikia įmonė, kultūrinės dimensijas.

Vadovas

doc. dr. Diana Lipinskienė

(parašas, pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau:

Miglė Ramonaitė

(studento parašas, vardas, pavardė)

2017 m.

d.

Ramonaitė, Miglė. Organizacijos elgsenos formavimas, atsižvelgiant į šalies kultūrinius skirtumus. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Diana Lipinskienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslo kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: *organizacijos elgsenos formavimas, kultūriniai skirtumai.*

Panevėžys, 2017. 79 p.

SANTRAUKA

Kultūrinių skirtumų dimensijos – nauja paradigma, tiriant šalių kultūrinius skirtumus, o gaunami rezultatai vertingi tarptautinėms organizacijoms, formuojančioms savo organizacijos elgseną.

Darbo objektas yra organizacijos elgsenos formavimas, atsižvelgiant į šalies kultūrinius skirtumus. *Darbo dalykas* – organizacijos elgsenos formavimas, atsižvelgiant į Lietuvos kultūrinės dimensijas. Darbo tikslas yra atskleisti organizacijos elgsenos formavimo ypatumus, atsižvelgiant į šalies kultūrinius skirtumus. Darbo tikslas yra detalizuojamas *uždaviniais*, lėmusiais tokią darbo struktūrą: pirma, apibūdinama organizacijos elgsenos samprata; antra, išryškinami organizacijos elgsenos ypatumai individo, grupės ir organizacijos lygmenyse; trečia, aptariami kultūriniai skirtumai; ketvirta, empiriškai analizuojamas UAB „New Yorker Lietuva“ elgsenos formavimas, atsižvelgiant į Lietuvos kultūrinės dimensijas. Darbas atliktas, remiantis mokslinės literatūros analizė, anketinės apklausos ir dokumentų analizės metodais.

Mokslinės literatūros analizė, leidžia teigti, jog organizacijos elgsena yra studijos, susijusios su darbuotojų veikla organizacijoje. Visi elgsenos tyrinėjimai vyksta trimis lygmenimis: individo, grupės ir organizacijos. Individo lygmuo pasižymi motyvacijos ir pasitenkinimo darbu nagrinėjimu. Organizacijos elgsenos tyrimai grupės lygmenyje pasižymi tuo, jog nagrinėjami tokie aspektai kaip darbuotojų jungimasis į grupes ar/ir komandas, sprendimų priėmimas ir konfliktų valdymas. Trečiasis lygmuo – organizacijos – pasižymi vadovavimo stiliaus ir organizacijos valdymo struktūros elementų nagrinėjimu. Kultūriniai skirtumų, teorinė analizė, parodė, jog šalys, gali būti nagrinėjamos pagal keturias kultūrinės dimensijas: galios distancija, moteriškumas – vyriškumas, individualizmas – kolektyvizmas ir neapibrėžtumo vengimas, į kurias turi būti atsižvelgiama formuojant kiekvienos organizacijos elgseną kiekviename aukščiau minėtame lygmenyje.

Atliktas tyrimas, UAB „New Yorker Lietuva“, atskleidė, jog ši bendrovė pasižymi maža galios distancija, polinkiu į kolektyvizmą ir moteriškumą bei dideliu neapibrėžtumo vengimu. Šio tyrimo metu nustatytos kultūrinės dimensijos leidžia teigti, kad formuojant UAB „New Yorker Lietuva“ elgseną, reikalinga didesnė vadovo kontrolė, individualūs materialūs apdovanojimai ir mažesnis kiekis nustatytų procedūrų ir taisyklių.

Ramonaitė, Miglė. Formation of Organizational Behaviour Taking into Account the Country's Cultures Differences. Master Thesis / supervising teacher assoc. prof. dr. Diana Lipinskienė; Kaunas University of Technology, Panevėžys Faculty of Technologies and Business.

Research field: management, social sciences.

Keywords: *forming organizational behaviour, cultural differences.*

Panevėžys, 2017. 79 p.

SUMMARY

Cultural difference dimension is a new paradigm, exploring cultural differences between countries, and the obtained results are valuable by international organizations in shaping their organizational behaviour.

The object of the paper is organizational behaviour responding to the country's cultural diversity. The subject of the paper is formation of organizational behaviour, according to the Lithuanian cultural dimensions. The paper aims to reveal the forming process of organizational behaviour, taking into account the country's cultural diversity. The aim is elaborated by the objectives which led to the following structure of the paper: firstly, the concept describes the organizational behaviour; secondly, it highlights the organization's behavioural characteristics of an individual, group and at organizational levels; thirdly, the cultural differences are described; finally, the empirical analysis of JSC "New Yorker Lithuania" behaviour responding to Lithuanian cultural dimensions. The paper is carried out on the basis of scientific literature analysis, questionnaire and document analysis.

Scientific literature analysis suggests that organizational behaviour are studies related to the activities of employees in the organization. All behavioural research takes place at three levels: individual, group and organization. The individual has a level of motivation and job satisfaction examination. The organization behaviour research at a group level is characterized by the fact that it deals with issues, such as workers' merging into groups and / or teams, decision-making and conflict management. The third level - the organizational one - has a management style and corporate governance structure elements of the examination. Cultural differences, theoretical analysis showed that the parties may be considered under four cultural dimensions: power distance, femininity - masculinity, individualism - collectivism and uncertainty avoidance, all of which must be taken into account at each of the above-mentioned level of organization behaviour.

The research carried out at JSC New Yorker Lithuania, revealed that this company has a low power distance, a tendency to collectivism and femininity and a high uncertainty avoidance. The cultural dimension established at this paper suggests that in the course of formation of JSC "New Yorker Lithuania" behaviour, there is a need for more control by the head, individual material rewards and fewer procedures and rules.

Turinys

Ižanga.....	8
1. Organizacijos elgsenos formavimo, atsižvelgiant į kultūrinius skirtumus, teorinis pagrindimas.....	10
1.1. Organizacijos elgsenos samprata	10
1.2. Organizacijos elgsena individo lygmenyje	14
1.2.1. Darbuotojų motyvacija	14
1.2.2. Pasitenkinimas darbu.....	17
1.3. Organizacijos elgsena grupės lygmenyje.....	19
1.3.1. Grupės samprata	19
1.3.2. Sprendimų priėmimas.....	23
1.3.3. Konfliktų valdymas	25
1.4. Organizacijos elgsena organizacijos lygmenyje	28
1.4.1. Vadovavimo stiliai.....	28
1.4.2. Organizacijos struktūra.....	32
1.5. Kultūrinių skirtumų teorinė analizė	37
1.5.1. Vertybės.....	37
1.5.2. Kultūriniai skirtumai	38
1.5.3. Organizacijos elgsena kultūrinių dimensijų įtakos jai aspektu	40
2. UAB „New Yorker“ elgsenos formavimas, atsižvelgiant į kultūrinius skirtumus	44
2.1. UAB „New Yorker“ veiklos pristatymas.....	44
2.2. Tyrimo metodika ir eiga	46
2.3. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.....	49
2.3.1. Galios distancijos raiškos organizacijos elgsenoje tyrimo rezultatai	49
2.3.2. Individualizmo – kolektyvizmo raiškos organizacijos elgsenoje tyrimo rezultatai	54
2.3.3. Moteriškumo – vyriškumo raiškos organizacijos elgsenoje tyrimo rezultatai	60
2.3.4. Neapibrėžtumo vengimo raiškos organizacijos elgsenoje tyrimo rezultatai	65
2.4. UAB „New Yorker Lietuva“ elgsenos formavimas, atsižvelgiant į Lietuvos kultūrinės dimensijas	68
Išvados	70
Literatūra	72
Priedai.....	78

IŽANGA

Temos aktualumas. Šiuolaikinis pasaulis pasižymi itin ryškiu globalėjimo procesu. Neretai pasaulio bendruomenė šiandienai įgauna naują pavadinimą - „globalus kaimas“. Šis procesas sąlygoja šalių ekonomikas, jų augimą bei ekspansijos galimybes.

Kiekviena organizacija plėtodama savo verslą užsienio šalyse, siekia, jog ši savo veikla būtų efektyvi ir produktyvi. Organizacijos efektyvumas priklauso nuo jos elgsenos, todėl organizacijos elgsena itin analizuojama įvairių užsienio mokslininkų kaip Clifton (1982), Feldman, Arnold (1983), Baron (1986), Griffin, Moorhead (1986), Robbins (2003), Greenberg (2005), Bayle ir Robinson (2007), Winand, Zintz, Bayle, Robinson ir Qualizza (2009) ir kt. bei Lietuvos mokslo atstovų kaip Juceviečienė (1996), Dubauskas (2006), Lymantaitė (2009) Lipinskienė (2011), Dromantaitė ir kt (2012).

Sėkmingai organizacijų veiklai, jų efektyvumui kitose šalyse, bendradarbiavimui bei darbui su kitų šalių atstovais itin reikšmingi tampa tokie elementai kaip užsienio kalba, kultūrinis lankstumas, žinios apie kultūrą, jos charakteristikos ir skirtumai bei esminiai rinkų bruožai, į kurias ketinamosi skverbtis.

Organizacijos, kurios neketina pasinaudoti globalių rinkų galimybėmis, gali prarasti konkurencingumą savo šalyje ir bankrotuoti. Siekdamos išlikti organizacijos plečiasi į kitas šalis, į skirtingas kultūras. Skirtingos kultūros pasižymi skirtingais vertinamais dalykų rinkiniais, t.y. vertybėmis. Žmonės iš skirtingų kultūrų, vertina skirtingus dalykus. Vadinasi, siekiant, kad tarptautinėje organizacijoje dirbantys darbuotojai, būtų motyvuoti, formuojant organizacijos atlygių ir motyvacijų sistemas, reikia atsižvelgti į dominuojančias vertybes toje šalyje arba kitaip tariant į kultūrinius skirtumus. Kultūros tipologiją ir kultūros skirtumus analizavo tokie autoriai kaip Kroeber, Kluchohn (1952), Tyler (1870), Schein (1973), Davis (1977), Hofstede (1980), Zimmermann (2015) ir Lietuvos autoriai Jucevičienė (1996), Radlinskaitė, Špukienė, Pruskus (2003), Dubauskas (2006), Lipinskienė (2011), Dromantaitė ir kt (2012).

Kultūrinių skirtumų kontekstas ypatingai svarbus tampa šiandien formuojant organizacijų, veiklą plečiančių į kitas šalis, elgseną. Pažymėtina, kad nors organizacijos elgsena ir kultūrinių skirtumų klausimai plačiai aptarti ir išsamiai įvairių mokslininkų darbuose išnagrinėti, tačiau nepavyko aptikti darbų, kuriuose būtų pažvelgta į organizacijos elgsenos formavimą per kultūrinių skirtumų prizmę. Todėl kyla **mokslinė problema**, kurią galima formuluoti klausimu: kaip formuoti konkrečios organizacijos elgseną, atsižvelgiant į šalies, kurioje ji veikia, kultūrinės dimensijas.

Darbo objektas – organizacijos elgsenos formavimas, atsižvelgiant į šalies kultūrinius skirtumus.

Darbo dalykas – organizacijos elgsenos formavimas, atsižvelgiant į Lietuvoje veikiančios įmonės darbuotojų kultūrinės dimensijas.

Darbo tikslas – atskleisti organizacijos elgsenos formavimo ypatumus, atsižvelgiant į šalies kultūrinius skirtumus.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti organizacijos elgsenos sampratą, išryškinant organizacijos elgsenos ypatumus individo, grupės ir organizacijos lygmenyse;
2. Aptarti kultūrinius skirtumus, teoriškai atskleidžiant jų įtaką organizacijos elgsenai;
3. Išryškinti UAB „New Yorker“ elgsenos formavimo ypatumus, atsižvelgiant į jos darbuotojų kultūrinės dimensijas.

Darbo metodai:

1. Duomenų rinkimo metodai.

Mokslinės literatūros analizė, suteikusi galimybę apibrėžti organizacijos elgsenos sampratą, išryškinti jos ypatumus individo, grupės ir organizacijos lygmenyse bei aptarti kultūrinius skirtumus.

Anketinė apklausa, suteikusi galimybę surinkti duomenis apie dominuojančias įmonėje kultūrinės dimensijas.

Dokumentų analizė, suteikusi galimybę apibūdinti tiriamosios organizacijos valdymo struktūrą.

2. Duomenų analizės metodai.

Statistinė analizė panaudojant Microsoft Office Excel 2010 programą, suteikusi galimybę apdoroti gautus tyrimo rezultatus.

Teorinis darbo reikšmingumas. Teoriškai pagrįsti organizacijos elgsenos formavimo trijose lygmenyse – individo, grupės, organizacijos – ypatumai, atsižvelgiant į šalies kultūrinius skirtumus ir atliekant organizacijos elgsenos elementų ir kultūriniu skirtumu charakterizuojančių bruožų sintezę.

Praktinis darbo reikšmingumas. Darbe pagrįstas tyrimo instrumentarijus, kuris leidžia išanalizuoti bet kurios organizacijos elgseną, atsižvelgiant į kultūrinius skirtumus ir gautų rezultatų pagrindu formuoti šios organizacijos elgseną, atsižvelgiant į toje šalyje dominuojančią kultūrą.

Darbą sudaro įžanga, 2 skyriai, 43 paveikslai, 7 lentelės, 4 išvados, literatūros sąrašas, 2 priedai. Kultūrinių dimensijų raiška, organizacijos elgsenoje. *Technologijų ir verslo aktualijos - 2017: Studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, įvykusios Panevėžyje 2017 m. balandžio 28 d.* (2017). Kaunas: Technologija.

1. ORGANIZACIJOS ELGSENOS FORMAVIMO, ATSIŽVELGIANT Į KUTŪRINIUS SKIRTUMUS, TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Organizacijos elgsenos samprata

Organizacijos elgsenos tyrimų ištakos siekia ne vieną amžių – Aristotelis savo darbuose rašė apie komunikaciją, Platono filosofiniuose raštuose aptariama asmens lyderystė, A. Smit'o teorinėje sistemoje (1776) atskleidžiama idėja apie darbų pasidalijimo naudą. Darbo pasidalijimas padidins darbo našumą bei efektyvų išteklių panaudojimą (Duncan, 2011). XIX a. pr. industrinės visuomenės formavimasis tapo pradžia organizacijos elgsenos raidai. Vienas pirmųjų, kuris teigė, jog ir darbininkai turi poreikius, buvo fabriko savininkas R. Owen. Ankstyvojo verslo teoretikas A. Ure „Manufaktūros filosofijoje“ rašė apie dvi gamybos dalis – mechaninę ir komercinę, tačiau jis pažymėjo ir trečiąją – žmogiškąją dalį (Jucevičienė, 1996). Anot autorės, nuo XX a. suaktyvėjus organizacijos elgsenos tyrimams, įsitvirtino sistemiški tyrimai, kurie leido atsirasti disciplininei mokslo šakai – organizacijos elgsenai.

Mokslinėje literatūroje pastebimos dvi sąvokos: organizacijos elgsena ir organizacinė elgsena. Šiame darbe šios sąvokos laikomos sinoniminėmis, siekiant vienodumo ir tikslumo - norint tiksliau atskleisti organizacijos elgsenos sąvoką ir jos ypatumus, toliau šiame poskyryje pateikiami užsienio ir lietuvių mokslininkų siūlomi organizacijos elgsenos apibrėžimai.

Clifton (1982), organizacijos elgseną suvokia kaip mokslą, kuris rūpinasi žmonių elgsenos organizacijos supratimu, galios bei poveikio darymu (cit. iš Andriekienė ir Targamadzė, 2002).

Baron (1986) organizacijos elgsenos apibrėžimą pateikia kaip mokslą, kuris siekia padidinti erudiciją apie organizacijos elgesio visumą analizuojant individualius, grupinius ir organizacinius procesus (cit. iš Andriekienė ir Targamadzė, 2002).

Robbins (2003) teigimu, organizacijos elgsena yra sisteminiai veiksmai ir nuostatų, kurias žmonės rodo organizacijose, tyrimai.

Greenberg (2005) organizacijos elgseną įvardija kaip tarpdisciplininę mokslų sritį, kuri siekia žinių apie elgesį organizacijos aplinkoje bei sistemingai studijuoti individų, grupės ir organizacijos procesus (cit. iš Archibaldo, 2014)

Kitų autorių darbuose, organizacijos elgsena apibrėžiama kaip tarpdisciplininė mokslų sritis, kuri tyrinėja, kaip ir kodėl žmonės veikia, jaučiasi organizacijoje. Šie tyrimai susiję su nesenstančiais klausimais, tokiais kaip vadovavimas, motyvacija, tarpasmeninių konfliktų sprendimas bei efektyvių komandų kūrimas (McGrow – Hill education).

Feldman ir Arnold (1983), Griffin ir Moorhead (1986) apibrėždami organizacijos elgseną akcentuoja žmogaus kaip individo sąsajas su vidine ir išorine aplinkomis.

Feldman ir Arnold (1983) pateikia kelis organizacijos elgsenos apibrėžimus ir juos aiškina kaip žinias apie žmonių elgseną, nusistatymus bei procesus, eigą organizacijos aplinkoje. Taip pat jie pažymi, kad tai - elgsenos studijos, susijusios su žinių apie žmogaus elgsenos ir veiklos visuomenėje paieška, taikant mokslinio tyrimo metodus (cit. iš Andriekienė ir Targamadžė, 2002).

Staw (1984) teigimu, organizacijos elgsena – tai nagrinėjamas elgesys, susijęs su asmenimis organizacijos aplinkoje, taip pat struktūros ir veikimo būdas. Makroorganizacijos elgsena (kartais vadinama organizacijos teorija) turi sąsajas su sociologija, politikos mokslais ir ekonomika bei nagrinėja šiuos klausimus: organizacijos struktūra, dizainas ir veiksmai, kuriuos lemia socialinė / ekonominė aplinka. Mikroorganizacijos elgsena remiasi psichologijos žiniomis ir nagrinėja atskirų individų požiūrį ir elgesį bei jų įtaką organizacijos sistemoms.

Griffin ir Moorhead (1986) teigimu, organizacijos elgsena – tai santykiai tarp individo elgesio ir organizacijos būklės (cit. iš Andriekienė ir Targamadžė, 2002).

Organizacijos elgsenos sąvokas savaip apibrėžia ir lietuvių mokslininkai.

Anot Jucevičienės (1996), organizacijos elgsena – tai socialinių tyrinėjimų sritis, kurioje išryškinama individų ir grupių veikla. Žmonių tarpusavio darbas reikalingas siekiant bendro tikslo.

Pikčiūno (2002) nuomone, organizacijos elgsena – tai vienas iš svarbiausių ir akivaizdžiausių detalių, kuriančių organizacijos tapatybę bei atspindinčių organizacijos veiklą.

Dubausko (2006) teigimu, organizacijos elgsena yra horizontali disciplina, kurios raiška pastebima įvairiuose dalykuose per darbo kategorijas, verslo funkcijas ir specialybes.

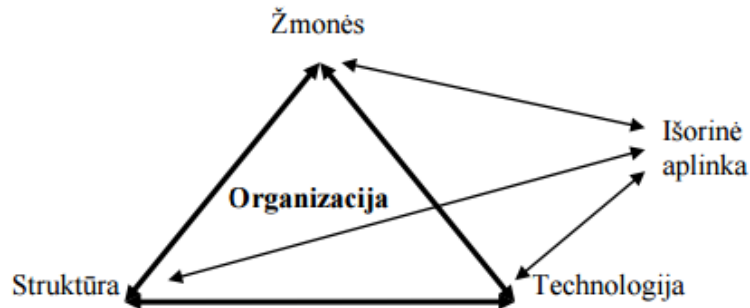
Pasak Lipinskienės (2011), organizacijos elgsena yra tyrinėjimų sritis, nagrinėjanti, kokią įtaką elgsenai organizacijoje turi individai, grupės ir struktūros, o gautų žinių pritaikymas darytų įtaką organizacijų veiklos efektyvumui.

Dromantaitės, Raišienės, Račelytės, Jurčiukonytės, ir Vyšniauskienės (2012) teigimu, organizacijos elgsena – tai tarpdisciplininis, akademiškai sukurtas, praktiškumu pasižymintis mokslas, kurio žinios susijusios su organizacijos valdymu, efektyvumu bei dirbančio individo poreikių patenkinimo efektyvumu.

Taigi, apibendrinant mokslininkų pateiktus apibrėžimus, galima teigti, jog organizacijos elgsena – tai tyrimai, susiję su visų žmonių (individų, grupių, organizacijos) veikla organizacijose. Gautos žinios ir jų pritaikymas darytų įtaką organizacijų efektyvumui. Pasak Jucevičienės (1996), organizacijos elgseną sudaro keturi elementai:

- Žmonės;
- Struktūra;
- Technologijos;

- Aplinka (žr. 1 pav.).



1 pav. Pagrindiniai organizacijos elgsenos elementai (Jucevičienė, 1996, p. 8)

Kaip matyti 1 paveiksle, organizacijos elgsena siejasi su procesais, veikiančiais organizacijos viduje. Pirmasis elementas yra *žmonės*. Jie sudaro organizacijos sistemą. Antrasis elementas – *struktūra*. Ji suvokiama kaip formalūs žmonių santykiai organizacijoje. Veiklos efektyvumui reikalingas susaistymas tam tikrais ryšiais, o jie tarp organizacijos žmonių ir sudaro struktūrą. Apie struktūras, jų privalumus ir trūkumus plačiau aptarta 1.4.2 poskyryje.

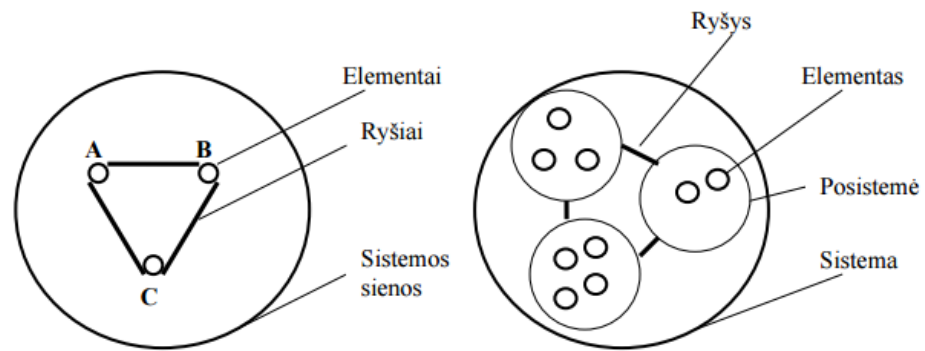
Kitas organizacijos elgsenos tyrimų elementas yra *technologijos*. Vienas iš naudojamų veikloje technologijų privalumų yra tas, kad jos padeda atlikti darbus greičiau ir kokybiškiau, nes aprūpina darbuotojus darbo priemonėmis. Kitas svarbus aspektas, jog technologijos yra dar ir procesai, žinios, kurios vienaip ar kitaip prisideda prie organizacijos, jos elgsenos ir veiklos bei konkurencingumo. Pavyzdžiui, turimos žinios ir jų pritaikymas praktikoje – gamybos, paslaugų ir kitose sferose.

Paskutinis elementas – *aplinka*. Organizacijos veikla turi tiesiogines sąsajas su išorine aplinka. Ji yra veikiamą tokių veiksnių kaip kitų organizacijų, konkurencijos dėl žaliavų, energijos, teisės aktų pakeitimų, naujų įstatymų priėmimų, inovacijų plėtros ir panaudojimo, žmonių.

1 paveiksle rodyklėmis parodoma, kad visi modelį sudarantys elementai veikia vienas kitą: žmonės veikia struktūrą ir technologijas. Pastaros veikia struktūrą ir žmones, struktūrą veikia žmonės ir technologijos. Visų organizacijos elgsenos elementų sąsajas lemia išorinė aplinka.

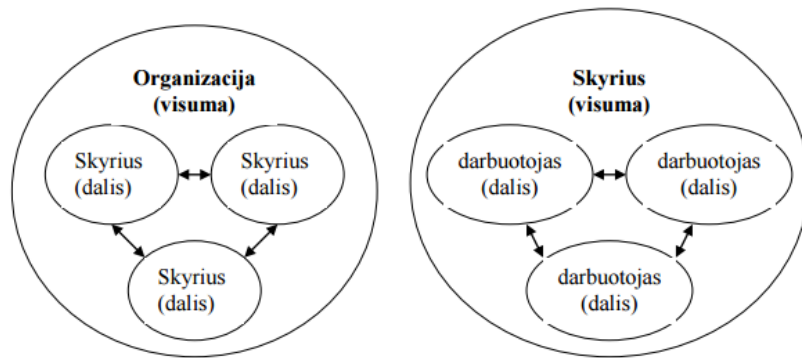
Taigi, organizacijos elgsenos elementai – žmonės, technologija ir struktūra - sąveikauja tarpusavyje, o ši interakcija yra veikiamą išorinės aplinkos. Tokiu būdu sudaroma sistema, kuri apima minėtuosius elementus ir posistemius, apibrėžtus sienomis (žr. 2 pav.).

Kaip matyti iš 2 paveikslo, pateiktos sistemos struktūros, pati sistema gali būti kitų sistemose ir tapti posisteme, kurioje dominuoja ryšiai ir elementai. Viena didelė sistema gali tapti kitos dar didesnės sistemos posisteme, tai lemia atitinkamas požiūris į sistemas, pavyzdžiui, sistemos elementas gali būti sistema, kitas požiūris – posistemė, dar vienas – elementas.



2 pav. Sistemos struktūra (Lipinskienė, 2011, 8 p.)

Organizacijos ir jos struktūra sistemos aspektu pateikta 3 paveiksle.



3 pav. Organizacija ir jos struktūra sistemos aspektu (Lipinskienė, 2011, 8 p.)

Kaip matyti iš 3 paveikslo, organizaciją kaip visumą sudaro elementai – skyriai, tačiau pats skyrius gali tapti sistema su savo elementais – darbuotojais.

Kaip buvo minėta, organizacija sudaryta iš elementų, kurių interakcija yra veikiamą išorinės aplinkos, o visa tai Jucevičienė (1996) įvardija kaip socialinę sistemą. Jei šią socialinę sistemą paveikia „dideli pasikeitimai arba daug greitų [...], jie gali išvesti organizaciją iš pusiausvyros“ (Jucevičienė, 1996, 32 p.). Lipinskienė (2011) tokius pasikeitimus vadina pokyčiais. Visi pakitimai sistemoje veikia socialinę sistemą, nes viename elemente atsiradęs pakitimas pakeičia ir kitą susijusį elementą. Technologijos pasikeitimui turi įtakos kitiems sistemos elementams, pvz., struktūrai: naujų technologijų diegimas sumažina darbuotojų skaičių, nes už darbuotojus tuos pačius darbus atliks kompiuterinės sistemos. Darbuotojų skaičiaus mažėjimas turi įtakos kitiems darbuotojams, jų darbo kokybei, nes atsiranda nerimas, baimė prarasti darbą. Darbo atmosfera tampa įtempta.

Tokiu būdu, kai vieno elemento pakitimas paveikia kitus elementus, pasak Jucevičienės (1996), socialinė sistema netenka pusiausvyros, tačiau ją galima atstatyti. Autorė išskiria du variantus: pirmas – pusiausvyra atkuriamą be papildomų pastangų ar veiksmų, t. y. kisdama

savaime. Antras variantas – pusiausvyra atkurama su tiesioginiais ir netiesioginiais valdymo veiksniais iš šalies arba sistemos vidaus (Jucevičienė, 1996).

Taigi, organizaciją galima vadinti socialine sistema, nes joje veikia žmonės ir jų grupės, susieti tam tikrais ryšiais. Ryšių gausybė sudaro sistemos struktūrą, kurią gali sudaryti įvairūs elementai. Pastarųjų pakitimai daro įtaką kitų elementų (žmonių ar technologijų) pakitimams, todėl socialinės pusiausvyros atstatymą galima pasiekti dviem būdais.

Analizuojant organizacijos elgsenos sampratą, tikslinga aptarti ne tik organizacijos elementus, bet ir elgsenos sąvokas.

Jucevičienė (1996) elgseną įvardija kaip gyviems organizmams būdingą interakciją su aplinka. Lipinskienės (2011) teigimu, elgsena yra bet kokio gyvo organizmo aktyvumas nuo refleksų iki įvairių užduočių įgyvendinimo. Robbins (2003) teigia, kad elgsena gali būti keturių tipų: produktyvumas, pravaikštos, darbuotojų kaita ir ketvirtasis, ganėtinai naujas, tipas – organizacijos pilietiškumas. Visi šie elgsenos tipai veikia organizaciją ir darbuotojų elgesį. Šiuos elgsenos tipus nagrinėja organizacijos elgsena.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijos elgsena – tai *tyrimai, susiję su visų žmonių (individy, grupių, organizacijos) veikla organizacijose*, o taip pat galima teigti, kad tai – veiklos ypatumai susiję su organizacijos darbuotojų veikla, elgesiu ir vertybėmis. Ši tarpdisciplininė mokslo sritis svarbi savo praktišku pritaikomumu, siekiant organizacijos operatyvaus valdymo ir efektyvios veiklos, atsižvelgiant į darbuotojo interesus. Mokslinėje literatūroje organizacijos elgsena skirstoma į tris lygius: individas, grupė ir organizacija. Todėl žmonių elgseną organizacijos viduje galima matyti trimis lygmenimis.

1.2. Organizacijos elgsena individo lygmenyje

Organizacijos elgsena individo lygmenyje liečia organizacijos darbuotojų motyvacijos bei pasitenkinimo darbu aspektus. Pasitenkinimas darbu yra svarbus organizacijos elgesio ir darbuotojų darbo veiksnys (Jucevičienė, 1996). Mokslinėje literatūroje aptinkama, jog pasitenkinimas darbu yra susietas su individo darbo produktyvumu, motyvacija, tačiau to kategoriškai teigti negalima, nes manoma, kad produktyvumas ir lemia pasitenkinimą darbu (Robbins, 2003). Darbuotojų pasitenkinimas darbu organizacijoms parodo esančias problemas.

1.2.1. Darbuotojų motyvacija

Viena iš organizacijos elgsenos tyrinėjimų sričių individo lygmenyje – motyvacija. Kiekvienas darbuotojas, nepriklausomai nuo jo statuso darbovietėje, užimamų pareigų, atlyginimo

dydžio ir kitų veiksnių, turi būti motyvuojamas dirbti. Motyvacija darbuotojams reikalinga tam, kad jie taptų produktyvesni, o produktyvumas reikalingas organizacijoms, nes padeda išlikti.

Motyvacija suvokiama kaip elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai; motyvų visuma (*Psichologijos žodynas*, 1993).

Pasak Robbins (2003), motyvacija yra ketinimas kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimumas patenkinti poreikį. O poreikis suvokiamas kaip fiziologinis ar psichologinis deficitas, dėl kurio tam tikri tikslai ir atrodo patrauklūs. Nors Jucevičienė (1996) tai apibūdina kaip suvoktą poreikį.

Jucevičienės (1996) teigimu, motyvacija yra vidiniai ir į išoriniai formavimosi mechanizmai, kurie atspindi sudėtingą darinį. Ji apima veiksmus, kurie skatina elgesį, norint pasiekti tikslą.

Lipinskienė (2008) motyvaciją apibūdina kaip elgsenos veiksmus, veiklos stimuliavimo procesus, kuriuos sukelia įvairūs motyvai.

Moksliniuose šaltiniuose motyvacija yra skirstoma vidinę ir išorinę. Pastaroji suvokiama kaip poelgiai, kurie kyla iš išorinių pasiūlymų, stimulo (Marcinkevičiūtė, 2010). Tai priešprieša vidinei motyvacijai, kuri, pasak Robbins (2003), yra troškimas kažko imtis, nes tai įdomu, patrauklu, jaudina, teikia pasitenkinimą ar asmeniškai vilioja.

Vertinant išorinę motyvaciją darbuotojų požiūriu, ji suvokiama kaip karjera, pagyrimas bei pripažinimas, tarnybinis statusas ir prestižas, darbo užmokestis, gaunama nauda (Kulvinskienė ir Šalčius, 1994). Vidinė motyvacija suvokiama pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai kaip galimybės kilti pareigose, galimybės asmeniškai tobulėti, pripažinimas, atsakomybė ir laimėjimai.

Yra keletas pagrindinių šiuolaikinio suvokimo apie motyvaciją ir, jos svarbumą organizacijoms požiūriu, kurie turėjo įtakos motyvacijos teorijų formavimuisi: Maslow poreikių teorija (1943), Skinner pastiprinimo teorija (1953), F. Herzberg dviejų veiksnių teorija (1959), Locke tikslų teorija (1960), Vroom lūkesčių teorija (1965).

Vienas pirmųjų mokslininkų, kuris pateikė, kad darbuotojų poreikiai yra sudėtingi ir jų įtaka darbui yra tiesioginė, buvo **Maslow** (1943). Jis padarė prielaidą, kad individas turi aibę poreikių ir juos suskirstė į penkias grupes (į tam tikrą hierarchiją): saviraiškos, pagarbos, socialinius, saugumo ir fiziologinius (žr. 4 pav.).



4 pav. Maslow poreikių hierarchija, 1943 m. (Čiarnienė, Solnyškinienė, Bartkus, Edverdas, Taraškevičius, Kindsfaterienė ir Vienažindienė, 2009, 54 p.)

Pirmieji trys poreikiai (saviraiškos, pagarbos, socialiniai) priklauso aukštesniajam lygiui, o kiti du - saugumo ir fiziologiniai – žemesniajam (pirminiams poreikiams). Tyrėjas Maslow,- tokia struktūra ir suskirstymu norėjo atskleisti, jog tik patenkinus žemesnio lygio poreikius, pradeda vyrauti aukštesnio lygio poreikiai. Vadinasi, individo motyvacijos šaltiniai, kurie skatina veikti, kinta palaipsniui - patenkinus fiziologinius poreikius (pvz.: vanduo, maistas, miegas), aukštesni poreikiai tampa tolimesnė motyvacija. Saugumo poreikiai - nerimo jausmas, fizinė ar ekonominė grėsmė. Socialinė reikiamybė suvokiama kaip meilė, noras dalintis, o tai skatina darbą komandose. Individo pagarbos poreikiai - tai savigarbos jausmas ir tikėjimas savimi. Šis jausmas lemia darbo kokybę. Aukščiausiojo lygio poreikis – saviraiška, kuris suprantamas kaip visiškas savęs realizavimas (Vveinhardt ir Gulbovaitė, 2013).

Skinner pastiprinimo teorijoje (1953) teigiama, kad darbuotojas kartos tam tikrą veiklą, kuri buvo apdovanota teigiamais atlygiais. Jei veikla, kurią darbuotojas atliko, siejama su neigiamu atlygiu, ji nebus kartojama (Lipinskienė, 2008). Todėl vadovaujantis šia teorija, galima teigti, kad darbuotoją motyvuoti reikia teigiamais atlygiais, skatinti pozityvius rezultatus.

Locke tikslų nustatymo teorija (1960) teigia, kad darbuotojų motyvaciją lemia tikslai ir jų nustatymo procesas. Pagal šią teoriją, individas produktyviau dirba tuomet, kai suformuluoti tikslai yra aiškūs ir sunkiai pasiekiami (Lipinskienė, 2008). Todėl vadovaujantis šia teorija, galima teigti, jog norint didinti darbuotojų motyvaciją reikia, kad vadovai tikslus iškeltų aiškius ir tiksliai apibrėžtus, skatinančius veikti ir siekti. Svarbu ir tai, kad darbuotojams būtų sudarytos sąlygos dalyvauti tikslų nustatymo procese.

Vroom lūkesčių teorija (1964) remiasi darbuotojo tikėjimu, kad jo atliekama veikla ir gauti rezultatai priklauso nuo pastangų, o atlygis priklauso nuo gauto rezultato (Lipinskienė, 2008).

Taigi, vadovaujantis šia teorija, galima teigti, kad darbuotojų motyvaciją galima didinti, suteikiant reikšmingus darbus ir vertingus atlygius.

Adamso teisingumo teorija (1965) remiasi prielaida, jog žmonės individualiai nusistato atlygio ir pastangų sąryšį, kurį laiko tėkmėje sulygina su panašų darbą dirbančių individų atlygiu (Sakalas ir Šilingienė, 2000). Pasak Lipinskienės (2008), ši teorija yra motyvacijos teorija, pagal kurią aiškinama, kaip darbuotojai siekia dorumo ir teisingumo socialinių pokyčių aplinkoje. Adamso teisingumo teorija pabrėžia sąžiningumą užmokesčio už darbą sistemoje. Už padarytą darbą ir įdėtą į jį indėlį, turi būti teisingas ir atlygis. Vadovaujantis šia teorija galima teigti, kad didinant motyvaciją, svarbu įvertinti darbuotojų investicijas ir jiems skirti jų poreikius tenkinančius atlygius.

Apibendrinant, galima teigti, jog organizacijos elgsena tampriai susijusi su darbuotojų motyvacijos lygiu. Kuo motyvacija didesnė, tuo jų veikla efektyvesnė ir produktyvesnė, tuo organizacijos elgsena efektyvesnė ir produktyvesnė.

1.2.2. Pasitenkinimas darbu

Organizacijos elgsena individo elgsenoje apima ne tik tai, kaip individai gali būti motyvuoti, bet ir kokie veiksniai didina individo pasitenkinimą darbu. Mokslinėje literatūroje yra pateikiami skirtingi pasitenkinimo darbu apibrėžimai, o jų gausa rodo, jog ši sritis yra nagrinėjama plačiai.

Hoppock (1935) pasitenkinimą darbu apibūdina kaip psichologinių, fiziologinių ir nuo esamos situacijos priklausančių sąlygų kombinaciją, kuris skatina individą sąžiningai pasakyti: „Aš patenkintas savo darbu“ (cit. iš Mertel, 2006).

Vroom (1967) pasitenkinimą darbu įvardija kaip darbuotojo požiūrį į darbe atliekamą vaidmenį (cit. iš Kaya, 1995).

Robbins (2003) pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip bendrąją individo poziciją dėl darbo. Jei jis patenkintas darbu, individo požiūris yra teigiamas; jei yra priešingai, jo nuostatos darbo atžvilgiu yra neigiamos.

Locke (1976) pateikė pasitenkinimo darbu sampratą, kuri laikoma viena populiariausių ir dažniausiai randamų mokslinėje literatūroje. Autoriaus teigimu, pasitenkinimą darbu lemia atitinkami veiksniai tokie kaip atliktas darbo įvertinimas ar darbinis patyrimas, o tai yra tam tikra emocinė būseną (Ilies ir Judge, 2004).

Pasitenkinimo darbu aspektus tyrinėjo ir mokslininkas **F. Herzbergas**. Jis sukūrė motyvacijos teoriją, kurią pavadino dviejų veiksnių teorija. Šioje teorijoje yra nustatytos dvi skirtingos veiksnių grupės, kurios sukelia pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbu. Šias dvi

grupės, mokslininkas pavadino motyvacijos ir higienos veiksniais (Lipinskienė, 2011; Sakalas, 2000; Žaptorius, 2007).

Motyvacijos veiksniai – saviraiškos ir tobulėjimo galimybė, pasiekimų pripažinimas, laimėjimų pojūtis, paaukštinimas, atsakomybės padidinimas ir darbo prestižas (Lipinskienė, 2011). Žaptoriaus (2007) teigimu, visi šie veiksniai susiję su darbo turiniu ir atlygiu už darbo rezultatus. Motyvacijos veiksnių nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, pasireiškia indiferentiškos jausenos bei emocijos, o šių veiksnių buvimas daro įtaką pasitenkinimui darbu bei motyvuoja darbuotojus efektyvesniam darbui (Kontautienė, 2002; Lipinskienė, 2011).

Higienos veiksniai – vadovavimo kokybė, santykiai su vadovais, pavaldiniais ir bendradarbiais, darbo sąlygos, saugumas, atlygis ir laikas (Lipinskienė, 2011). Kaip teigia Žaptorius (2007), higienos veiksniai – tai veiksniai kurie nulemia darbo kontekstą. Autoriaus teigimu, šių veiksnių teigiamas supratimas savaime neskatina pasitenkinimo darbu, o tiesiog eliminuoja nepasitenkinimą. Lipinskienės (2011) nuomone, higienos veiksnių nebuvimas kelia nepasitenkinimą, negatyvius jausmus bei emocijas.

Remiantis F. Hezbergo teorija, galima nagrinėti organizacijų darbuotojų pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu ypatumus. Lipinskienės (2011) teigimu, organizacijos vadovybė pirma turi eliminuoti nepasitenkinimą keliančius veiksnius, o po to, su atitinkamomis priemonėmis tenkinti darbuotojų norus.

Apibendrinant pateiktus įvairių mokslininkų siūlomus pasitenkinimo darbu apibrėžimus galima teigti, kad pasitenkinimas darbu - tai individo jausmai jo atliekamo darbo atžvilgiu, kurie gali būti tiek teigiami, tiek neigiami.

Kiti mokslininkai (Furhman, 2005; Kaya, 1995; Locke, 1976; Marčinskas ir Šikšnelytė, 2002) studijavo pasitenkinimo darbu ypatumus ir išskiria įvairius, jį lemiančius veiksnius.

Pasak Locke (1976), pasitenkinimas darbu susijęs su tokiais kintamaisiais kaip protinis darbas, teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos ir jį palaikantys kolegos (cit. iš Robbins, 2003).

Kaya (1995) pateikia kiek daugiau pasitenkinimui darbu darančius įtakos veiksnių: atlyginimas, pagarba, vadovavimo politika, darbo sąlygos, socialinis draudimas ir darbo vietos saugumas, socialiniai santykiai, organizacijos dydis ir savęs tobulinimas, paaukštinimo galimybės, pasiekimai ir pasinaudojimas savo talentu.

Furnham (2005) pasitenkinimo darbu veiksnius pateikia juos suklasifikavęs į keturias grupes: organizacijos politika, darbo tvarka, specifiniai darbo aspektai ir asmeninės charakteristikos.

Lietuvių autoriai Marčinskas ir Šikšnelytė (2002) pateikia aštuonis pasitenkinimo darbu veiksnius: lūkesčiai, savęs perdėtas vertinimas, socialinės normos, socialiniai palyginimai, pastangų ir atlygio atitikimas bei įsipareigojimai

Apibendrinant galima teigti, jog pasitenkinimu darbu – tai susijusi su atliekamu darbu individo emocinė būseną, kuri gali būti tiek neigiama, tiek teigiama. Organizacijos elgsenoje darbuotojo pasitenkinimas darbu yra itin svarbus. Žmogus daug laiko praleidžia savo darbovietėje, todėl jo būseną ir jauseną yra svarbi pačiai žmogaus savijautai ir pačiai organizacijai. Vadinasi, didinant pasitenkinimu darbu lygį, vadovai turi atsižvelgti į darbuotojų poreikius, patyrimus, darbo sąlygas ir kitus lemiančius veiksnius.

1.3. Organizacijos elgsena grupės lygmenyje

Tyrinėjant organizacijos elgseną grupės lygmenyje, svarbu atsakyti į šiuos klausimus: kaip organizacijos nariai buriasi į grupes, kaip jos tampa komandomis? Kaip jie komunikuoja priimant sprendimus, ir kaip sprendžia konfliktus?

1.3.1. Grupės samprata

Pruskaus (2003) teigimu, bene populiariausia grupės sąvoka laikoma amerikiečio R. K. Merton, kurią jis įvardija kaip sąveikaujančią tarpusavyje žmonių visumą, ji deklaruoja savo priklausomybę grupei, o kiti grupės nariai pripažįsta jų narystę.

Broom, L., B., Charles M., ir Broom, D. H (1988) grupę apibrėžia kaip žmonių santykius, kuriuos sieja bendri interesai arba bendra priklausomybė, o jų santykiai ir anticipacija skiriasi nuo kitų.

Vijeikienės ir Vijeikio (2000) teigimu, grupės sąvoka suprantama kaip žmonių bendrija, kurios narius sieja koks nors bendras požymis:

- bendra veikla, tarpusavio santykiai,
- bendri interesai,
- priklausymas tai pačiai organizacijai.

Robbins (2003) apibrėždamas grupę teigia, kad tai du ar daugiau vienas nuo kito priklausantys ir interakcija pasižymintys žmonės, susibūrę tam, kad įgyvendintų konkrečius tikslus.

Pruskaus (2003) nuomone, grupę sudaro visuma žmonių, bendraujantys vienas su kitu atitinkamu būdu, bei suvokiantys savo priklausomybę šiai visumai ir laikomų kitų žmonių šios visumos nariais.

Kasiulis ir Barvydienė (2005) grupę apibrėžia kaip sąveikaujančius žmones, kurie laiko save grupe ir kurie deklaruoja, kad jie skiriasi nuo kitų grupių, o ypač – nuo pavienių darbuotojų.

Merton (1997), Light ir Keller (1989), Hess, Markson ir Stein (1991) pateikia nuo trijų iki keturių pagrindinių grupių charakteristikas. Visose šių mokslininkų pateiktose grupių charakteristikose galima rasti panašumų:

- grupių narių sąveiką,
- priklausomybės jauseną grupei,
- identiškumą.

Apibendrinant grupės sampratą galima teigti, jog grupė – tai neribotas žmonių skaičius, juos jungia interakcija ir priklausomybės jausena, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai.

Mokslinėje literatūroje randama, jog grupės yra klasifikuojamos ir pasak mokslininkų (Heller, 2000; Jacikevičius, 1995; Kasiulis ir Barvydienė, 2001; Robbins, 2003; Sakalas, 2003; Seilius, 2000; Šalkauskienė, Žalys ir Žilienė, 2006; Vijeikienė, Vijeikis, 2000;) grupės skirstomos į dvi kategorijas: formalios ir neformalios.

Formaliomis grupėmis laikomos tos grupės, kurios sudarytos pagal tam tikras taisykles, kokiems nors uždaviniams įvykdyti. *Neformaliomis grupėmis* laikomos grupės, kurios formuojasi be išorinės organizacijos pagal narių poreikius. Jose atsiranda įvairių nereguliuojamų išorinių taisyklių, neformalių tarpasmeninių santykių. Dažnai neformalios grupės atsiranda formaliųjų viduje (Jacikevičius, 1995). Formalių ir neformalių grupių skirtumai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Formalių ir neformalių grupių skirtumai (Kasiulis ir Barvydienė, 2005, 53 p.)

PALYGINIMO PAGRINDAS	FORMALI GRUPĖ	NEFORMALI GRUPĖ
Bendri tarpusavio santykiai	Oficialūs	Neoficialūs
Pagrindinės koncepcijos	Teisė ir pareigos	Valdžia ir politika
Pagrindinis dėmesys skiriamas	Pareigybė	Žmogui
Lyderio valdžios šaltiniai	Deleguojamas vadovybės	Atsiranda iš grupės
Vadovaujamas	Taisyklėmis	Normomis
Valdymo šaltiniai	Apdovanojimai ir baudos	Sankcijomis

Pruskus (2003) pateikia dar kitus grupės klasifikavimo variantus. Pagal *svarbą ir artumą asmeniniam gyvenimui* skiriamos: pirminės (pvz.: šeima, draugai) ir antrinės (pvz.: darbo kolektyvas, studentai) grupės. Pagal *tikslus*: instrumentinės (tam tikram darbui atlikti) ir ekspresyvinės (emociniams poreikiams tenkinti) grupės. Pagal *dydį*: mažos (pvz.: šeima) ir didelės

grupės (pvz.: profesinė grupė). Pagal *susitapatinimo su grupe laipsnį*: mūsų (mano) grupė (priklausymas) ir jų (ne mano) grupė (nepriklausymas). Pagal *socialiai reikšmingus kriterijus grupės skiriamos į*; nominalias ir realias grupes.

Kuriantis grupėms, nepriklausomai nuo tikslų, jos pereina tam tikrus formavimo etapus. Pagal **Truckman teorija** (1965) yra keturi grupės etapai:

1. Formavimasis arba kūrimosi;
2. Audros grupės konflikto;
3. Normalizavimasis arba grupės narių susitelkimo;
4. Brandos/ veikimo.

Formavimosi arba kūrimosi etapas. Šiam etapui būdinga kitų grupės narių stebėjimas, susipažinimas, priimtinos elgsenos supratimas ir tarpasmeninių ribų nusistatymas, įspūdžio padarymas kitiems, darbų pasiskirstymas ir atlikimas. Grupės narių santykių su vadovais ir kitais nariais nusistatymas, standartų sukūrimas.

Audros arba grupės konflikto etapas. Šiam etapui būdingas vaidmenų pasiskirstymas, lyderių iškilimas, formuojamos grupės normos ir tarpusavio santykiai. Šiame etape dažniausiai poliarizuojasi nesutarimai, konfliktai, priešgyniaujama, rungtyniaujama, nesiekama bendro sutarimo. Ginčijamasi vieni su kitais, atsiskleidžia asmeniniai tikslai. Išskyla emocinis reagavimas į užduočių atlikimus, pasipriešinimas grupės įtakai.

Normalizavimasis arba grupės narių susitelkimo etapas. Šis etapas visiškai priešprieša prieš tai buvusiam etapui, nes grupės nariai susitaria, kokią įsivaizduoja darnią ir produktyvią grupę. Nariai geba dirbti kartu, konkurencija perauga į bendradarbiavimą, mažėjanti įtempta emocinė būseną daro įtaką nuoširdžiam ir atviram bendravimui, jausmų ir nuoseklumo plėtojimui, vieni kitų išklausymui, pasitikėjimo savimi kilimui ir kitais. Atsiranda susitelkimas bendriems grupės tikslams, priimami nauji vaidmenys ir nauji standartai.

Brandos/ veikimo etapas kartais vadinamas ir *didžiausio darbingumo ir produktyvumo etapu*. Šiame etape jau susiformavę tarpusavio santykiai, todėl pastebimas aukštas pasitikėjimo ir bendrumo jausmas. Vaidmenų pasiskirstymas tampa lankstus ir funkcionalus. Grupė dirba našiai, orientuojasi į nuolatinį tobulėjimą, dalinamasi patirtimi, sėkme ir sunkumais. Struktūra tampa kaip veiklos įrankis, kuris padeda sutelkti į užduočių atlikimą. Užtikrinamas grįžtamasis ryšys (Lipinskienė, 2011; Smith, 2005).

Tamošiūnas (1999) teigia, jog norint, kad grupė efektyviai veiktų, ji turi susitelkti ir panaudoti visų grupės narių gebėjimus organizacijos tikslams įgyvendinti. Tokią, efektyviai veikiančią grupę, autorius įvardija kaip komandą. Pasak šio mokslininko, komanda – tai žmonių grupė, susitelkusi konkrečiam tikslui ir visus įgūdžius panaudojanti tam tikslui atlikti.

Vijeikienės ir Vijeikio (2000) nuomone, komanda suprantama kaip žmonių grupė, kuri susideda iš dviejų ar daugiau asmenų, jų darbas atliekamas kartu, tam, kad atliktų tam tikrą užduotį.

Kasiulio ir Barvydienė (2005) teigimu, komanda suvokiama kaip kartu besidarbuojančių asmenų grupė, kurioje visų individų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualioms reikiamybėms patenkinti.

Lipinskienė (2008) pateikia kelis komandos apibrėžimus: pirma, tai yra aukščiausia grupės išsivystymo stadija arba tai - efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą brandos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia rolių pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, lemiančios bendradarbiavimą, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremta interakcija.

Taigi galima teigti, jog komanda ir grupė nėra tapatūs žodžiai. Pasak Robbins (2003) grupė nesukuria pozityvios sinergijos kaip komanda. Tai patvirtina Tamošiūno (1999) apibrėžti komandos ir grupės skirtumai (žr. 2 lent.).

2 lentelė

Komandos ir grupių skirtumai (Tamošiūnas, 1999, 51 p.)

KOMANDA	GRUPĖ
Vadovavimą pasidalija visi komandos nariai.	Vienintelis aiškus lyderis, dažnai įkūrėjas ar oficialus vadovas
Kiekvienas atsako ir už save, ir už visą komandą	Kiekvienas atsako tik už save
Kiekvienas prisideda prie kitų narių veiksmų.	Kiekvienas dirba nesiderindamas prie kitų.
Bendra atsakomybė už komandinius rezultatus.	Atsakomybė prisiimama tik už asmeninius darbus.
Kiekvienas komandos narys yra įsipareigojęs tam tikrą sutartą laiką dirbti komandoje.	Siekdami savo asmeninių tikslų ir interesų, asmenys gali bet kuriuo momentu išeiti iš grupės

Mokslinėje literatūroje aptinkama įvairių komandos klasifikacijų. Vijeikienės ir Vijeikio (2000) teigimu, komandos skirstomos į problemų sprendimo, specialiąsias ir savivaldos komandas.

Robbins (2003) komandas klasifikuoja pagal tikslus ir išskiria tokius tipus: problemų sprendimo komandos, savivaldžios darbo komandos, tarpfunkcinės komandos ir virtualios komandos.

Komandos turi didesnę reikšmę organizacijoms nei grupės, nes, kaip teigia Northouse (2009), jos efektyvi veikla leidžia organizacijoms pasiekti aukštesnį produktyvumo lygį, veiksmingiau naudoti išteklius, inovatyviau ir kokybiškiau dirbti.

Apibendrinant, galima teigti jog organizacijos elgsena bus efektyvesnė, jei darbuotojai veiks kaip komandos, o ne tik už individualius rezultatus atsakomybę jaučiantys atskiri darbuotojai susijungę į tradicines grupes.

1.3.2. Sprendimų priėmimas

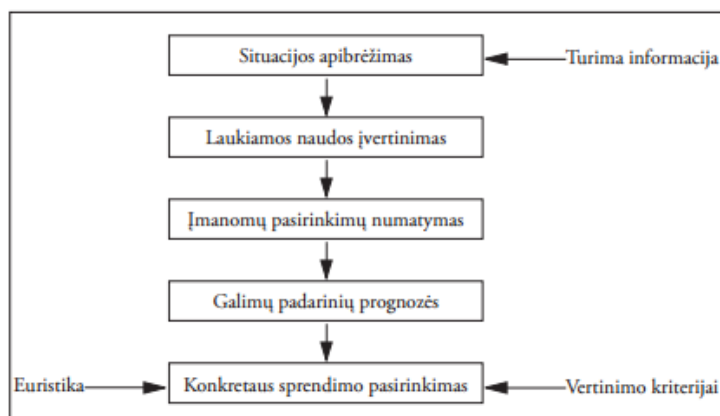
Mokslinėje literatūroje sprendimai suvokiami kaip vien iš organizacijos valdymo srities dedamųjų, o organizacijos elgsenoje – tai dar viena tyrinėjimų sritis, kuri analizuoja kaip individai ir grupės nariai komunikuoja priimant sprendimus.

Bagdonas ir Bagdonienė (2000) teigia, jog sprendimų priėmimas suprantamas kaip procesas, o jo metu iš kelių esamų racionalių alternatyvų atsirenkama viena.

Parsons (2001) teigimu, sprendimų priėmimas yra procesas, kurio metu pasirenkama alternatyva arba tam tikrai alternatyvai suteikiamas pirmumas.

Lipinskienės (2008) nuomone, sprendimų priėmimas yra atitinkamas problemai spręsti reikalingų veiksmų krypties nustatymas, formuluojant alternatyvas ir vienos jos pasirinkimas.

Šarkutės (2009) teigimu, sprendimų priėmimas gali būti tiek veiksmas, tiek nuomonė, o patį procesą galima vadinti samprotavimo. Jis būna racionalus ir iracionalus, naudojantis suformuluotomis ar implicitinėmis prielaidomis. Sprendimų priėmimas yra nevienalytis. Šis procesas susideda iš etapų (žr. 5 pav.).



5 pav. Sprendimų priėmimo proceso etapai (Šarkutė, 2009, 107 p.)

Tradiciskai sprendimų priėmimas suprantamas kaip linijinis, kuris paremtas logika ir moksline argumentacija. Kaip matyti iš 5 paveiksle, pateiktų sprendimo priėmimo proceso etapų, sprendimų priėmimas yra tam tikra seka žingsnių, padedančių sprendimo priėmėjui priimti geriausią sprendimą iš visų įmanomų alternatyvų. Sprendimo priėmimo procesas prasideda nuo didelio kiekio informacijos, kuria remiantis apibrėžiama situacija, apsvarstoma ir įvertinama laukiama nauda bei bandoma numatyti įmanomus pasirinkimus. Kitas žingsnis – galimų padarinių prognozavimas. Visas sprendimo priėmimo procesas užsibaigia konkreto sprendimo pasirinkimu, kurį lemė vertinimo kriterijai ir euristika (nuovoka) (Šarkutė, 2009).

Apibendrinant galima teigti, jog sprendimų priėmimas suprantamas kaip procesas, kuris suteikia galimybę pasirinkti geriausią alternatyvą. Neretai sprendimai organizacijose gali būti priimami individo ir grupės lygmenyje.

Robbins (2003) teigimu, individualus sprendimo priėmimo privalumai yra greitis, pastovios vertybės ir aiški atsakomybė. Be to, sprendimai yra nuoseklesni nei grupėse. Grupinis sprendimų priėmimo privalumas yra tas, kad grupės kaupia išsamesnę informaciją ir žinias, vyrauja didesnė požiūrių įvairovė. Kad ir koks geras būtų individualus sprendimas, grupės pateikia kokybiškus sprendimus, kurie yra priimtini visiems. Pasak šio autoriaus, grupinis sprendimų priėmimas pranašesnis už individualų tuo, jog yra suteikiama galimybė pasikeisti informacija ir ją efektyviau panaudoti, didesnė motyvacija lemia kokybiškų sprendimų priėmimą. Galimybės suteikimas kurti naują informaciją, o ši panaudojama sprendimams. Grupinės informacijos patikimumas yra didesnis.

Bakauskienės ir Kyguolienės (2013) teigimu, individualus sprendimo priėmimas apibrėžiamas kaip bet kurio žmogaus priimamas sprendimas dėl būsimos savo elgsenos, veiksmo atitinkamoje situacijoje ir visa tai įgyvendinama. Vadinasi, individualaus sprendimo priėmimo lygmenyje, tipiška, kad sprendimą priimantis individas, neįtakotas aplinkos pats jį ir įgyvendina. Pvz., organizacijos vadovas, priima sprendimus, kaip paskirstyti savo individualų darbo laiką, kaip apsirengti, kada pietauti, ar dirbti viršvalandžius ir pan. Grupinis sprendimų priėmimas apibrėžiamas kaip grupės narių priimamas sprendimas, kurį kartu apsvarsto būsimą savo elgseną, veiksmus atitinkamoje situacijoje ir, veikdami kartu juos įgyvendina.

Stoškus (2002), analizuodamas sprendimo priėmimo proceso ypatumus, pateikia individualių ir grupinių sprendimo priėmimo tipus (cit. iš Jucevičius, Uus, 2008):

1. *Ekspertinis sprendimo priėmimas.* Susiformavusi grupė pasirenka ekspertą, kuriam pateikiama problema. Jis individualiai nusprendžia, ką turi daryti, o savo priimtą sprendimą pateikia grupei.
2. *Grupės narių nuomonių vidurkio sprendimas.* Kiekvieno grupės nario išklausoma nuomonė apie susiklosčiusią problemą, tada išvedamas nuomonių vidurkis, t.y., populiariausia nuomonė, o ši suvokiama kaip visos grupės priimamas sprendimas.
3. *Autoritarinis sprendimas be grupės diskusijos.* Šis sprendimų priėmimo tipas sutinkamas autoritariškai valdomose organizacijose. Vadovas priima visus sprendimus ir nesikonsultuoja su grupe.
4. *Autoritarinis sprendimas po grupės diskusijos.* Organizacijos vadovas sušaukia grupės susirinkimą, jame yra diskutuojama apie problemą tol, kol randama geriausia sprendimą. Galiausiai vadovas savo priimtą sprendimą praneša grupei.

5. *Oficialaus valdžios pareigūno arba įgalioto asmens sprendimas.* Tai toks sprendimo priėmimas, kai asmuo turi įgaliojimą priimti sprendimus visos grupės atžvilgiu.

6. *Konsensuso metodas.* Tai tikimybė, jog vienaip ar kitaip grupės nariai pasieks susitarimą. Šis tipas užima daugiausiai laiko, todėl, kad bandoma išspręsti problemas, išklausoma visų grupės narių nuomonė ir požiūriai, ieškoma alternatyvų. Galutinis sprendimas priimamas tada, kai visi grupės nariai pasiekia bendrą susitarimą – konsensuą.

Apibendrinant teigtina, jog organizacijos elgsena, tirianti sprendimo priėmimo ypatumus organizacijoje, apima tiek individualų, tiek grupinį sprendimo priėmimo procesą. Individualus sprendimo priėmimas suprantamas kaip individo ir jo atliekama veikla yra su aiškia atsakomybe, o grupinis sprendimų priėmimas suvokiamas kaip grupės narių atliekama veikla, kurią apsprendžia visi kartu ir dalijasi atsakomybe.

1.3.3. Konfliktų valdymas

Priimant sprendimus, kuriant ir planuojant strategijas, komunikuojant dėl skirtingų požiūrių ir nuomonių kyla įvairūs nesutarimai, kurie įvardijami kaip konfliktai. Konfliktų valdymas yra vienas iš organizacijos elgsenos aspektų. Visi konfliktai skiriasi savo priežastimi, žmonėmis, jų sprendimo būdais. Mokslinėje literatūroje galima rasti daug konflikto apibrėžimų ir jo valdymo būdų.

Gliokler (2003) konfliktą įvardija kaip įvairių nuomonių susidūrimą, kartais net žūtbūtinę kovą.

Targamadžė (2006), apibrėždama konflikto sąvoką teigia, kad tai yra procesas, kurio metu viena pusė mano, kad kita pusė pažeidžia arba negatyviai veikia jos interesus.

Vaitkevičiūtė (2007) konfliktą įvardija kaip priešingų, nesuderinamų norų, reikiamybių, tikslų susidūrimą, kuris sukelia sunkių išgyvenimų.

„Konfliktai – tai tikslų, pozicijų, nuomonių susidūrimas, kurių metu žmogų užvaldo nemalonūs jausmai arba išgyvenimai ir tarp kurių vyksta kova“ (Petrulytė, 2008, p. 35).

Robbins (2003) teigimu, konflikto apibrėžimuose galima išskirti kelias bendras temas: pirma – individai privalo suprasti, kad konfliktas egzistuoja. Antra – pateikiama opozicijos stoka bei blokavimo koncepcija ir teigiama, kad individų interesai ir tikslai negali būti suderinami.

Robbins (2003) pateikia ir tris požiūrius į konfliktus.

Tradicionis požiūris. Šiuo požiūriu, konfliktas yra blogas dalykas ir jį reikia apeiti. Būtina atkreipti dėmesį į konfliktą sukeliančius šaltinius ir stengtis tuos sutrikimus sureguliuoti, nes jie tiesiogiai lemia grupės ir organizacijos veiklos rezultatus.

Žmonių santykiais grįstas požiūris. Šiuo požiūriu, konfliktas yra natūralus reiškinys visose grupėse ir organizacijose, ir reikia su juo taikstyti.

Interakcija grįstas požiūris. Laikantis šio požiūrio, vadovaujamosi tarpusavio sąveikos-interakcijos perspektyva ir manoma, kad konfliktą reikia inspiruoti, nes harmoninga, darni bei sąveikaujanti grupė gali pavirsti statiška, apatiška, kuri nereaguoja į pokyčius ir naujovių reikiamybę. Šis požiūris į konfliktą yra šiuolaikinis, ir kaip teigia autorius, konfliktas yra absoliučiai būtinas.

Mokslinėje literatūroje (Robbins, 2003; Šimanskienė ir Seilius, 2009) išskiriami įvairūs konflikto tipai:

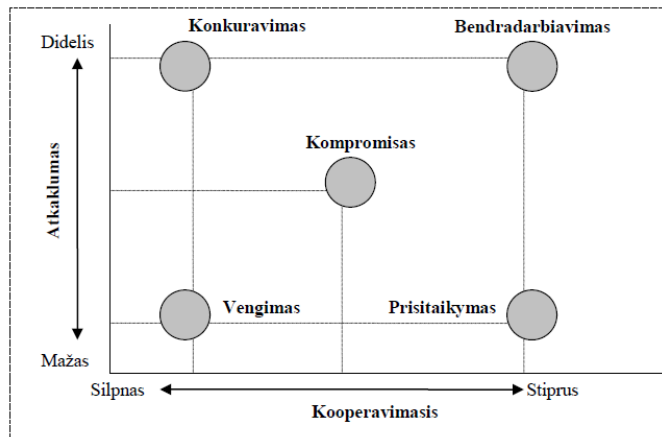
Santykių konfliktas. Šis konfliktas susideda iš dviejų dalių: asmeninių santykių ir jausmų. Asmeniniai santykiai pasireiškia tuo, kad grupės nariai jaučia antipatiją vieni kitiems ir taip išryškėja tokie jausmai kaip pyktis, nusivylimas, susierzinimas.

Užduoties konfliktas. Šis konfliktų tipas pasireiškia dėl užduočių, kurios skirtos grupėms atlikti. Tai skirtingų nuomonių, požiūrių ekspresija, kuri teigiamai atsispindi grupėms. Užduoties konfliktas turi sąsajas su darbo turiniu ir tikslais.

Proceso konfliktas. Šis konflikto tipas susijęs su atliekamu darbu. Tai nesutarimai dėl to, kaip turi būti užduotis atlikta: kas turėtų, ką atlikti ir kiek atsakomybės turima duoti grupės nariui.

Vadinasi, konfliktologijoje nėra vieno požiūrio į konfliktus ir jų būtinybę. Organizacijose įvykęs nesutarimas tarp individo ir individo, grupės ir individo, gali būti traktuojamas skirtingai: tradiciniu požiūriu, konflikto nereikia ir į jį žiūrima neigiamai. Žmonių santykiais grįstu požiūriu, konfliktas suprantamas kaip natūralus reiškinys ir su juo reikia susitaikyti. Šiuolaikinis interakcija grįstas požiūris organizacijoje suvokiamas kaip būtinybė, nes tai skatina individus ir grupes tapti kūrybiškesniais ir savikritiškais. Įvykus bet kokio tipo konfliktui - dėl santykių, užduoties ar atliekamo darbo - reikalingi atitinkami veiksmai ir, pasak Robbins (2003), jei konfliktas tampa atviras, būtina ieškoti jo sureguliuavimo būdų. Anot šio autoriaus, yra atitinkamos elgsenos konflikto metu:

- Konkurencija;
- Bendradarbiavimas;
- Vengimas;
- Prisitaikymas;
- Kompromisas (žr. 6 pav.)



6 pav. Elgsena konflikto metu (Robbins, 1993, 452 p.)

Robbins (2003) teigimu, organizacija gali pasirinkti jai priimtinausią elgseną konflikto metu. Viena iš elgsenų – *konkurencija* - kai viena konfliktuojanti šalis siekia įgyvendinti tam tikras idėjas ar plėtoti asmeninius interesus, nekreipiant dėmesio į tai koks poveikis bus kitai konfliktuojančiai šaliai. *Bendradarbiavimas* – kai konflikto šalys analizuoja visas alternatyvas, bando tiksliau apibrėžti požiūrių panašumus ir skirtumus, tada ir skirtumų priežastys tampa akivaizdžios. Kai kiekvienas konflikto dalyvis nori visiškai patenkinti visų šalių interesus, ima bendradarbiauti ir ieškoti įvairiapusiškai naudingų rezultatų. Bendradarbiaudami dalyviai stengiasi išspręsti problemą ir išsiaiškinti skirtumus, o ne prisitaikyti prie skirtingų požiūrių. *Vengimas*– kai dalyvis pripažįsta, kad yra konfliktas ir jis į jį reaguoja skirtingai, pvz.: pasišalina – išeina arba tyli bei nutylėdamas konfliktą. *Kompromisas* – kai kiekvienas konflikto dalyvis turi ko nors atsisakyti, įvyksta dalybos, o šių veiksmų pasekmė – kompromiso gavimas. Kai kompromisas yra pasiekiamas, nėra nei aiškių favoritų, nei pralaimėjusiųjų. Tad išskirtinis kompromiso bruožas – pareikalavimas, kad kiekviena konflikto šalis ko nors atsisakytų. *Prisitaikymas* – kai dalyviai bando įsiteikti savo kritikui, jie gali būti linkę savo interesus iškelti aukščiau kitų atžvilgiu. Norėdami išsaugoti santykius, viena konfliktuojanti pusė gali būti linkusi pasiaukoti, o tokią elgseną galima pavadinti prisitaikymu (Lipinskienė, 2011; Robbins, 1993).

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijos elgsenoje pastebimi tokie individų veiksmai kaip būrimasis į grupes. Kai organizacijos nariai sąveikauja tarpusavyje ir turi bendrų interesų, neretai tampa grupe. Šiam procesui įtaką gali daryti specializuotų užduočių vykdymas. Tokią susikūrusią grupę vadinama formalia, o jos priešprieša – neformali, susikūrusi pačių grupės narių susitarimu. Kai grupė pereina visus formavimosi lygius, dirba užsibrėžtam organizacijos tikslui ir jos veikla tampa efektyvesnė, šį narių susibūrimą galima vadinti komanda, kuri suprantama kaip aukščiausias grupės raidos lygis.

Sprendimų priėmimas vyksta tiek individualiame, tiek grupės lygmenyse. Pastarasis lygmuo pasižymi kokybiškumu, žinių bei požiūrių gausa. Individualus sprendimų priėmimas yra greitas ir turi aiškią atsakomybę.

Neretai tarp individų ar grupės narių kyla nesutarimai dėl skirtingų požiūrių, vertybių, normų, o šiuos nesklandumus galima vadinti konfliktais. Tai dar vienas organizacijos elgsenos tyrinėjimų aspektas, kuris analizuoja grupių elgseną. Šiuolaikinis požiūris į konfliktus yra svarbus grupėms ir net būtinas, nes taip didina kūrybiškumą, sprendimo priėmimo kokybiškumą bei savikritiškumą.

1.4. Organizacijos elgsena organizacijos lygmenyje

Organizacijos elgsenos ypatumai tiek individo, tiek grupės lygmenyje atsispindi analizuojant dominuojantį vadovavimo stilių. Individo lygmenyje vadovavimo stilius turi įtakos darbuotojo motyvacijai ir pasitenkinimui darbu, grupės – sprendimo priėmimo procesui ir stiliui, konfliktų valdymui ir elgsenai jo metu. Šiame organizacijos lygmenyje stengiamasi atsakyti dar į tokius klausimus: kaip efektyviai deleguoti užduotis atitinkamiems darbuotojams tam, kad sprendimų priėmimo procesas taptų kiek lengvesnis bei nekiltų konfliktinių situacijų, kurios daro įtaką individo pasitenkinimui darbu.

1.4.1. Vadovavimo stiliai

Organizacijos elgsena organizacijos lygmenyje tyrinėja žmonių santykius ir elgesį, kuriam įtaką daro vadovo vertybės, normos ir kiti veiksniai, o visą šią visumą galima vadinti vadovavimo stiliumi. Pasak Bagdono ir Bagdonienės (2000), vadovavimo stilius suprantamas kaip žmonių santykių organizacijoje visuma, o šiems santykiams gali daryti įtaką vadovo vertybės, pavaldinio lūkesčiai ir susiklosčiusi situacija.

Stoškus (2002), vadovavimo stilių apibrėžia kaip būdą, kuriuo vadovas daro poveikį organizacijos darbuotojui, taip skatinant jį siekti organizacijos tikslų.

Barvydienės (2002) nuomone, vadovavimo stilius suprantamas kaip vadovo ir jo vadovavimo metodai, elgsenos normos, taisyklės, kuriomis naudojasi darbe, taip darydamas įtaką darbuotojui ir siekia užsibrėžtų tikslų.

Žilinsko, Martinkaus ir Starolenkos (2004) teigimu, vadovavimo stilius – tai vadovo valdymo šablonas, kuriuo veikiant kryptingai, galima valdyti pavaldinį.

Pasak Vanago ir Vyšniauskienės (2012), nors mokslinėje literatūroje nėra visiškai aiškios ir vieningos vadovavimo stiliaus klasifikacijos, tačiau vienas populiariausių ir dažniausiai naudojamų vadovavimo stilių grupavimas pagal amerikiečių psichologo **K. Levino** (1938 m.). Šis mokslininkas

atliko tyrimus ir eksperimentus, kuriais remdamasis išskyrė tris vadovavimo stilius: autokratinis, liberalus ir demokratinis.

Autokratinis vadovas. Šis vadovas nepripažįsta savo darbuotojų savarankiškumo ir nuolat bando įpiršti savo valią bei nuslopina darbuotojų iniciatyvą (Razauskas, 1997). Šio stiliaus raiška organizacijoje pasireiškia per stiprią valdymo centralizaciją, polinkį į vienvaldiškumą, sprendžiant nuo paprastų iki sudėtingų problemų. Autokratinis vadovavimo stilius daro įtaką darbuotojų pasyvumui, susiskaldymui, nepasitikėjimui vienas kitu, požiūris į darbą tampa formalus. Tokio tipo vadovavimo stiliaus vieni darbuotojai prisitaiko, kiti bando maištauti prieš vienvaldiškumą

Vadovas autokratas organizacijos darbuotojus skirsto į: mėgstamus ir nemėgstamus. Vieniems būna nepaaiškinamai nuolaidus, kitiems be jokios priežasties atžarus (Baranauskienė ir Petkevičiūtė, 2003). Seiliaus (1998) teigimu, nors ir autokratinis vadovavimo stilius pasižymi labiau neigiamais aspektais ir po truputį tampa nebe toks efektyvus, bei šiuolaikiniame pasaulyje nepriimtinas, tačiau jis turi ir teigiamų bruožų – užtikrinamas valdymo centralizavimas, veiksmingumas ir vieningumas.

Demokratinis vadovas. Šis vadovas yra priešingybė autokratinio stiliaus vadovui, nes jis inspiruoja darbuotojų iniciatyvą, suteikia jiems galimybę savarankiškai dirbti, kartu stengdamasis mokyti, auklėti tokius darbuotojus (Juozaitienė ir Staponkienė, 2003). Autorių teigimu, šio tipo vadovas individualiai sprendžia aukšto sudėtingumo problemas, o visą kitą darbuotojams palieka spręsti bendrai. Kaip teigia Neverauskas ir Rastenis (2000), toks demokratinis vadovas remiasi aukštesnio lygmens poreikiais ir anot Žilinskio ir kt. (2004), darbo stilius turi sąsajas su asmeninėmis vadovo savybėmis, būdo bruožais. Vadovo elgesys su darbuotojais visada paremtas pagarba, mandagumu, taktiškumu, atidžiai bando atsižvelgti į darbuotojo interesus. Autokratinio vadovavimo stilius pasižymi centralizacija, o demokratinis – didele įgaliojimų decentralizacija. Darbuotojai energingai ir stipriai dalyvauja priimant sprendimus ir turi galimybę, be kontrolės, atlikti užduotis. Šis vadovavimo stilius pasižymi dar ir tuo, jog valdžia pasidalijama su darbuotojais, o atsakomybė – paskirstoma.

Liberalus vadovas. Šis vadovas pasižymi per dideliu mandagumu, geranoriškumu ir taktiškumu, bendraujant su darbuotojais (Damašienė, 2002). Anot Seiliaus (1998), liberaliai vadovaujantis vadovas, organizacijoje pasižymi kaip neaktyvus, nekoherentiškas veikloje, jį lengva paveikti iš šalies. Šio tipo vadovas linkęs pasiduoti, jei tam įtakos daro aplinkybės. Liberalus vadovas nustato planines užduotis ir suteikia galimybę darbuotojams spręsti, kaip jas įgyvendinti (Žilinskis, Martinkus ir Staleronka, 2004). Šių mokslininkų nuomone, tokio tipo vadovų nurodymai labiau primena prašymus, nes nenorėdamas pabloginti tarpusavio santykius su darbuotojais, šis vadovas stengiasi neįsakinėti. Darbuotojams suteikiama galimybė laisvai veikti, jie patys sau skiria

uždavinius ir juos realizuoja. Todėl būtų objektyvi ir sąžininga nuomonė teigti, jog liberalų vadovą dažniau valdo darbuotojai ir aplinkybės.

Pasak mokslininkų (Albrechtas, 2005; Damašienė, 2002; Juozaitienė ir Staponkienė, 2003), K. Levinas pateikia autokratinio, demokratinio ir liberalaus vadovavimo stiliaus ypatumus, jų elgesį atitinkamose situacijose (žr. 3 lent.).

3 lentelė

Vadovavimo stiliai (Juozaitienė ir Staponkienė, 2003, 111 p.)

Vadovavimo stiliaus charakteristika	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus
Sprendimų priėmimo būdas	Vienašališkas santykiuose su pavaldiniais	Konsultuojasi su pavaldiniais ar išklauso grupės nuomonę	Nurodymų pagrindu
Sprendimų nukreipimas vykdytojams	Įsakymas, potvarkis, komanda	Pasiūlymas	Prašymas
Atsakomybės pasidalijimas	Vadovo rankose	Atsižvelgiant į kompetenciją	Vykdytojai priima patys
Požiūris į darbuotojų iniciatyvą	Leidžiama išimtiniais atvejais	Skatinama ir naudojama	Pilnai perduodama bendradarbiams
Personalo parinkimo principai	Stiprių konkurentų pašalinimas	Orientacija į kvalifikuotus specialistus ir dalykinę pagalbą	Orientacija į kūrybiškus, patirtį turinčius darbuotojus
Požiūris į žinias	Mano, kad viską žino pats	Nuolat mokosi ir to paties reikalauja iš darbuotojų	Iniciatyva perduodama bendradarbiams
Požiūris į tarnybinį bendravimą	Neigiamas, palaikomas atstumas	Teigiamas, noriai bendrauja	Iniciatyva nerodoma
Požiūris į darbuotojus	Priklauso nuo nuotaikos, neigiamas	Tolygus, geranoriškas, reiklus	Minkštas, nereiklus
Požiūris į drausmę	Griežtas, formalus	Atsižvelgiama į situaciją	Minkštas, neformalus
Požiūris į skatinimą	Taikomos baudos, o skatinama retai	Skatinama dažnai, o baudžiama retai	Neaiški orientacija, vengiama paskatinimų

Kaip matyti iš 3 lentelėje pateiktos informacijos, kiekvienas vadovavimo stilius atskleidžia vadovo autokrato, liberalo ir demokrato skirtingą elgseną organizacijoje. Jei vadovas pasižymi

autokratinio vadovavimo stiliumi, pvz., jo pažiūros į žinias bus tokios, kad kels save virš kitų, nes mano, jog pats viską žino, jei vadovas – demokratas, jis nuolat mokysis ir to paties reikalaus iš kitų. Vadovas liberalas –iniciatyva bus perteikta bendradarbiams. Pasak Stoškaus (2002), praktikoje nesutinkama vieno stiliaus vadovų – pasirenkami vadovavimo stiliai priklauso nuo situacijos ir aplinkybių. Šio autoriaus teigimu, atsiranda mišrios vadovavimo stiliaus formos: autokratinis – demokratinis, liberalus – autokratinis, demokratinis – liberalus, demokratinis – autokratinis, liberalus – demokratinis, autokratinis – liberalus.

Mokslinėje literatūroje pateikiama viena populiariausių vadovavimo stiliaus klasifikacijų (autokratinis, liberalus, demokratinis), kuri gali daryti įtaką darbuotojų motyvacijai ar pasitenkinimui darbui, sprendimo priėmimui ar konfliktų valdymui (žr. 4 lent.)

4 lentelė

Vadovavimo stiliaus įtaka organizacijos elgsenos individo ir grupės lygiams (sudaryta darbo autorės)

Organizacijos lygmuo	Grupės lygmuo		Individo lygmuo
Vadovavimo stilius	Sprendimo priėmimas	Konfliktų valdymas	Motyvacija ir pasitenkinimas darbu
Autokratinis	Individualus	Konkurencija	Didėja, jei tenkina poreikius, atitinka situaciją
Demokratinis	Grupinis	Bendradarbiavimas, kompromisinis	
Liberalus	Grupinis	Vengimas, pasitraukimas	

Kaip matyti iš 4 lentelės, vadovavimo stilius (organizacijos lygmuo) turi įtakos organizacijos elgsenos individo ir grupės lygmenims: vadovas autokratas sprendimus priima individualiai, konfliktai sprendžiami pasitelkus konkurencinę konfliktų strategiją. Demokratas ir liberalas vadovas sprendimus priima grupėse, tačiau į konfliktus reaguoja skirtingai: demokratas – ieško išeities bendradarbiavimo, kompromiso būdu, o liberalas – vengia konfliktinės situacijos arba tiesiog pasitraukia. Darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu lygis priklauso nuo to, ar vadovavimo stilius tenkina darbuotojų poreikius

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijos elgsenos studijos susijusios su vadovavimo stiliumi leidžia atskleisti ir numatyti organizacijos vadovo elgesį, atsižvelgiant į jo vertybes, požiūrius, nuostatas, normas ir kitus veiksnius. Vadovavimo stilius daro įtaką organizacijos elgsenos individo ir grupės lygiams: autokratas sprendimus priima individualiai, o demokratas ir liberalas – grupėse. Autokratas vadovas konfliktus sprendžia konkurencijos būdu, demokratas – bendradarbiavimo, kompromiso būdu, o liberalas – vengia. Motyvacija ir pasitenkinimas darbu,

priklausomai nuo vadovavimo stiliaus didėja tada, kai atitinka darbuotojų poreikius, situaciją. Pažymėtina, jog praktikoje vadovavimo stiliai sutinkami įvairių kombinacijų formomis.

1.4.2. Organizacijos struktūra

Organizacijos elgsenos tyrimai organizacijos lygmenyje atliekami ne tik analizuojant vadovavimo stiliaus ypatumus, bet ir organizacijos struktūras. Stoškus ir Beržinskienė (2005) teigia, jog organizacijos struktūros sudarymas yra susijęs su viena iš vadybos funkcijų – organizavimu. Ši funkcija lemia produktyvumą, kai yra siekiama organizacijos užsibrėžtų tikslų. Organizacijos struktūrą galima vadinti parengtu planu, kuris parodo įgyvendinimo nurodymus ir reikalavimus, verslo funkcijų ir atsakomybės ribotumą. Taip pat parodo užduočių delegavimą kitiems darbuotojams ir jų veiklų ribas.

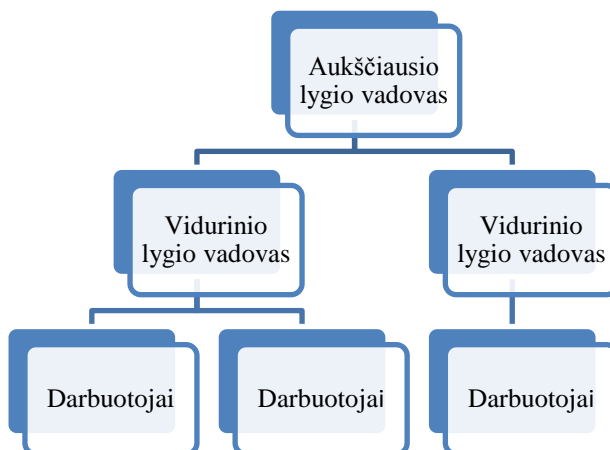
Šis įrankis padeda vadovams organizuoti darbus, deleguoti užduotis, didinti bendradarbiavimą tarp padalinių. Pasak Mintzberg (1993), organizacijos struktūra suprantama kaip visuma įrankių, kurie skirti darbui suskaidyti į skirtingas užduotis, ir šių užduočių vykdymui reguliuoti (cit. iš Stoškaus ir Beržinskienės, 2005).

Robbins (2003) teigimu, organizacijos struktūra parodo, kaip oficialiai paskirstomos, grupuojamos ir reguliuojamos su darbu susijusios užduotys.

Seiliaus (1998) nuomone, vienas iš svarbiausių žingsnių organizavime – tai parinkti organizacijos struktūrą, kuri geriausiai atitiktų organizacijos tikslus ir uždavinius. Leistų įvertinti išorines ir vidines jėgas, taip pat suteiktų galimybes išanalizuoti jų neigiamas ir teigiamas puses. Šio mokslininko teigimu, geriausios organizacijos struktūros nebūna, visada egzistuoja pranašesnė už esamą, todėl būtina nuolatos ją kritiškai vertinti ir tobulinti.

Vadinasi, organizacijos struktūra parodo darbuotojų pareigybių turinį ir vietas, atliekamas užduotis ir atsakomybes organizacijos visumoje. Šios struktūros pagalba darbuotojai žino kitų organizacijos narių veiklas bei atskleidžia hierarchinius ryšius (Stoškus ir Beržinskienė, 2005). Pasak šių mokslininkų, organizacijos valdymo struktūrų schemas dažniausiai pasitaiko dviejų rūšių: *klasikinė* ir *standartizuota*. Vienos labiausiai paplitusių ir mokslinėje literatūroje randamų organizacijos struktūrų – klasikinė linijinė ir funkcinė.

Linijinė organizacijos valdymo struktūra (žr. 7 pav.). Pasak Bagdono ir Kazlauskienės (2002) ši struktūra, tinkamiausia reguliariai pasikartojančiais veiklais, kuria pasižymi dauguma organizacijų. Valdžia yra tiesioginė, todėl nurodymai turi būti vykdomi, o taip ir išryškėja pagrindinė savybė – tiesioginiai ryšiai su darbuotojais. Ši struktūra pasižymi vienvaldiškumu, griežta subordinacija tarp vadovo ir darbuotojų.



7 pav. Linijinė organizacijos struktūra (Stoškus ir Beržinskienė, 2005, 134 p.)

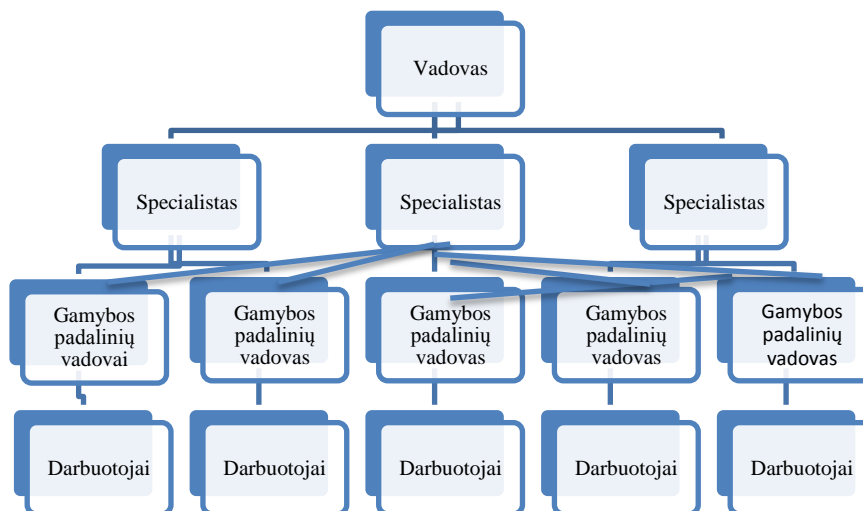
Remiantis Stoškumi ir Beržinskiene (2005), pateikiami linijinės struktūros privalumai ir trūkumai (žr. 5 lent.)

5 lentelė

Linijinės organizacijos struktūros privalumai ir trūkumai (Stoškus ir Beržinskienė, 2005, 135 p.)

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Griežtas vienvaldiškumo principų taikymas.	Didelis informacijos srautas vadovui platus teorinių ir praktinių žinių spektras.
Griežtas ir paprasta subordinacija tarp vadovų ir darbuotojų.	Mažai reikšmingų klausimų sprendimo perkėlimas į aukštesnį valdymo lygį.
Pavaldinių veiklos suderinimas.	Žemesniojo lygio vadovai praranda savarankiškumą ir iniciatyvą.
Asmeninė vadovo atsakomybė už jam pavaldaus padalinio darbą.	Organizacija gali tapti priklausoma nuo vieno asmens įnorių.

Funkcinė organizacijos valdymo struktūra (žr. 8 pav.). Pasak Stoner ir kt. (2001), funkcinę organizacijos struktūrą galima pavadinti kaip logiškiausią ir pagrindinę valdymo grandžių sudarymo formą. Visa organizacija padalijama į atitinkamus padalinius ir kiekvienam jų paskiriant specifines užduotis arba pareigas (Dainauskienė, 1996). Paprasta linijinė struktūra neretai tampa per sudėtinga perteikti darbuotojų grupės darbus, kai organizacija auga ir didėja, padaugėja ir hierarchinių lygių, todėl atsiranda reikiamybė planuoti funkcinį valdymą, įtraukiant technologus, patarėjus ir pan. (Stoškus ir Beržinskienė, 2005). Pasak mokslininkų, ši struktūra leidžia lengviau reguliuoti darbuotojų darbą, nes tai lemia, jog kiekvienas darbuotojas yra savo srities žinovas. Šios struktūros išskirtinumu galima įvardinti funkcinį vadovą. Jis tampa atsakingas tik už pavienę ir konkrečią organizacijos darbo sritį.



8 pav. Funkcinė organizacijos struktūra (Stoškus ir Beržinskienė, 2005, 136 p.)

Stoškus ir Beržinskienė (2005), pateikia funkcinės struktūros privalumus ir trūkumus (žr. 6 lent.)

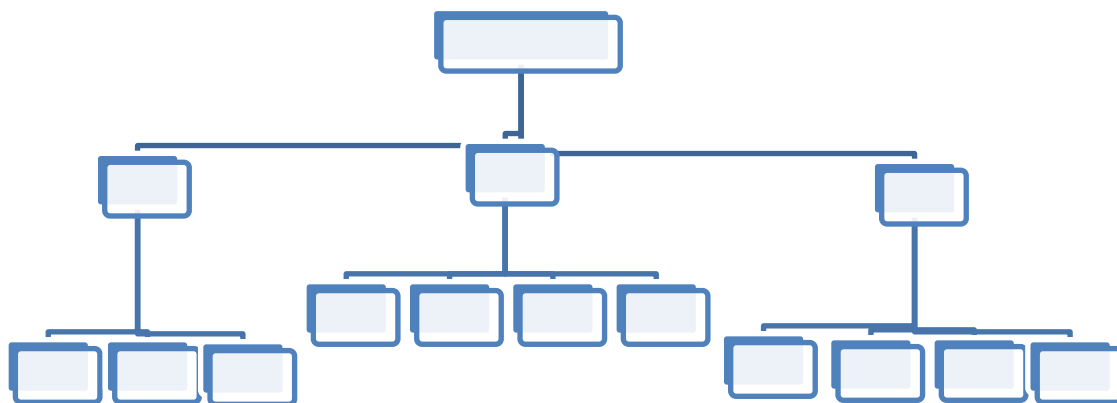
6 lentelė

Funkcinės struktūros privalumai ir trūkumai (Stoškus ir Beržinskienė, 2005, 138 p.)

PRIVALUMAI	TRUKŪMAI
Funkcinių tarnybų specialistai yra aukštos kvalifikacijos; sparčiau auga šių tarnybų specialistų profesionalumas	Problemiškas valdymo funkcijų horizontalusis koordinavimas. Tiek strateginio, tiek operatyvinio valdymo klausimų sprendimas perkeliamas į aukščiausių valdymo pakopą
Darbo paskirstymas pagal funkcijas sudaro prielaidas darbo našumui didinti	Pasireiškia siauras žinybiškumas; kiekviena funkcinė tarnyba stengiasi išspręsti „savo“ klausimus, juos keldama į pirmą vietą, dažnai ignoruodama bendruosius įmonės tikslus
Galimas vertikalusis valdymo funkcijų koordinavimas	Funkcinių tarnybų darbuotojai savo darbo trūkumų priežasčių ieško kitose tarnybose
Funkcinių tarnybų lygiu galima efektyviau vykdyti inovacinę politiką	Tarp vadovo ir valdomo objekto susidaro barjerai – funkcinio valdymo grandys, pailgėja informacijos perdavimo kanalai. Funkcinių tarnybų darbuotojai stengiasi surasti motyvus ir atsisakyti bet kokių funkcijų vykdymo, siekdami jas perduoti kitiems funkciniam padaliniam. Sunku įvertinti atskirų funkcinių tarnybų indėlį į bendrą galutinį rezultatą, siekiant tikslo įgyvendinimo, sumažėja vykdytojų atsakomybė

Pasak Paliulio, Chlivickio ir Pabedinskaitės (2004), linijinė ir funkcinė organizacijos struktūra propaguojama klasikinės teorijos šalininkų. Jie skleidžia idėjas, jog organizacijoms reikalingos griežtos struktūros, su aiškiais hierarchijomis ir siūlo taikyti principus: darbų grupavimas į sektorius, sektorius – į skyrius, skyrius – į didesnius padalinius; įgaliojimų delegavimas ir atsakomybės nustatymas už darbų vykdymą; formalių santykių nustatymas tarp darbuotojų.

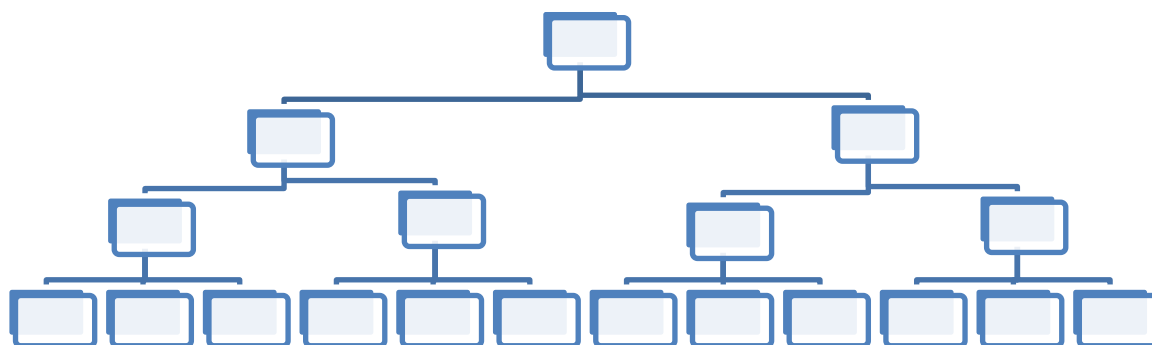
Atsiradus klasikinės teorijos priešingybei – žmogiškųjų santykių teorijai, jos pagrindinis dėmesio objektas tapo žmogus. Jis suvokiamas kaip vienas pagrindinių organizacijos elementų. Žmogiškųjų santykių teorija pakeitė požiūrį į žmogų kaip darbuotoją ir teorijos teigimu, įgaliojimų delegavimas žemesnio lygio vadovaujantiems asmenims, kontrolės ribų išplėtimas – būtinas veiksnys siekiant organizacijos produktyvumo. Ši teorija taip pat lemia „žemų“ („plokščių“) ir „aukštų“ struktūrų diegimą organizacijose. Šių autorių teigimu, „plokščios“ struktūros pasižymi nedideliu valdymo lygių skaičiumi, o tai sudaro sąlygas tam, kad kiekvienas organizacijos vadovas turi daugiau pavaldinių (žr. 9 pav.). Stoškaus ir Benžinskienės (2005) teigimu, organizacijų struktūrų tipai gali būti klasifikuojami kitais kriterijais – nuo galios sutelkimo vietos (centralizacija ir decentralizacija). Autorių nuomone, atsižvelgiant į šį aspektą, priklauso valdymo struktūros, kurios gali būti „aukštos“ ir „žemos“.



9 pav. „Plokščia“ organizacijos struktūra (Paliulis, Chlivickis ir Pabedinskaitė, 2004, 93 p.)

Pasak Paliulio ir kt. (2004), „plokščia“ struktūra turi įtakos vadovavimo vienybei ir tarpusavio supratimui. „Plokščios“ struktūros išsiskiria iš kitų savo privalumais: decentralizuotu valdymu, paprasta komunikacija, vadovo ir pavaldinio santykiai ne tokie formalūs, suteikia galimybę konkrečiai perteikti tikslus, o dėmesys išlieka sukoncentruotas, mažesniu neveiklumu.

„Aukšta“ struktūra (žr. 10 pav.) pasižymi tuo, jog jos taikymas organizacijose užtikrina kontrolę ir koordinaciją. Šis valdymo tipas turi tam tikrų trūkumų – sprendimo priėmimo proceso sulėtėjimą, ilgus komunikacijos kanalus, sudėtingus vadovavimo vienybės pasiekimus (Paliulis ir kt, 2004; Stoškus ir Beržinskienė, 2005).



10 pav. „Aukšta“ organizacijos struktūra (Paliulis ir kt, 2004, 92 p.)

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos elgsenos tyrinėjimai organizacijos lygmenyje atskleidžia, jog individai ir grupės veikia neizoliuotoje aplinkoje. Parinkta atitinkama organizacijos struktūra suteikia galimybę našiau valdyti pačią organizaciją. Klasikinės valdymo struktūros tokios kaip linijinė ir funkcinė, pasižymi valdymo lygių gausa ir aiškia hierarchija. „Plokščios“ struktūros raiška organizacijoje pasireiškia per darbų delegavimo ir atsakomybės paskirstymo paprastumą, santykių transformaciją iš formalių į mažiau formalius.

Apibendrinant šią darbo dalį galima teigti, kad organizacijos elgsena – tai mokslas, apimantis dirbančius žmones organizacijoje ir jų elgesį, bei nuostatas. Organizacijos elgsenos tyrimai apima tris lygmenis: individo, grupės ir organizacijos. Individo lygmenyje studijos įtraukia motyvaciją ir pasitenkinimo darbu aspektus – analizuojant tai, kas tiesiogiai daro įtaką darbuotojui ir jo atliekamai veiklai. Grupės lygmenyje svarbus vaidmuo tenka grupėms ir komandoms, nes jų darbas didina organizacijos produktyvumą. Sprendimo priėmimas ir konfliktų valdymas yra susijęs su grupės ir komandos elgesiu darbo metu. Trečiasis lygmuo – organizacijos, kuriame atliekami vadovavimo stiliaus ir jo įtakos individo ir grupės lygmenims tyrimai. Organizacijos struktūra – tai technika ir būseną, kuri pateikia vadovo ir pavaldinių atsakomybes ir pareigybes, apibrėžia ribas, kuriomis vadovaujasi darbuotojai, siekiantys organizacijos tikslų.

Kaip buvo minėta, organizacijoms savo veiklą plečiant už nacionalinės šalies ribų, svarbūs tampa organizacijos elgsenos formavimo, atsižvelgiant į kultūrinius skirtumus, tyrimai. Keliamas klausimas, ar kultūriniai skirtumai turi įtakos ir jei turi, tai kokios, vadovavimo stiliui ir organizacijos struktūrai, nuo kurių kaip buvo minėta priklauso organizacijos elgsenos grupės ir individo lygmenyse ypatumai.

Kultūriniai skirtumai ir jų analizė bei sąsaja su nagrinėtais organizacijos elgsenos elementais bus atliekama kituose šio darbo poskyriuose.

1.5. Kultūrinių skirtumų teorinė analizė

1.5.1. Vertybės

Pasak Baraldsnes (2012), su kultūros samprata stipriai susijusios vertybės, nes jos – viena kultūros dedamųjų. Žostautienės (2010) teigimu, kultūriniai skirtumai neretai siejami su skirtingomis vertybėmis tam tikroje visuomenėje. Organizacijos elgsenai vertybės parodo kryptį (Lipinskienė, 2011), todėl būtų tikslinga paanalizuoti vertybių sąvoką.

Smith (1977) savo knygoje „Vertybių išryškavimo praktinis vadovas“ pristato Rokeacho suformuluotą vertybės filosofinę sampratą (1973): vertybė suprantama kaip ilgalaikis tikėjimas tuo, kad tam tikras veiklos pagrindas ar egzistencinė tobulybė yra individualiai ar visuomenine prasme pirminis kokių nors alternatyvų arba priešingų veiklos pagrindų ar egzistencinių tobulybių atžvilgiu (cit. iš Robbins, 2003).

Anot Giddenso (1983), vertybės – tai nekonkrečios idėjos, kuriomis individai ar jų grupės sprendžia, kas yra priimtina, teisinga, gera ar priešingai, o normos – tai apibrėžti įsitikinimai ir taisyklės, į kuriuos žmonės orientuojasi.

Pasak Hartmann (2001), vertybės – tai adresuotos konkrečiai būtybei, kuri vertybėmis teigia save ir savo veikla dalyvauja pasaulyje.

Vasiliausko (2005) nuomone, vertybės – tai gėrybės, kurios atitinka žmogaus reikmes, troškimus, įsitikinimus ir vidinius traukimus save patenkinti.

Pasak Dubausko (2006), vertybės yra esminiai įsitikinimai, jog tam tikras elgesys ar egzistavimo būdas yra individualiai ar socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą.

2007 m. žymus mokslininkas G. Hofstede seminare Vilniuje „International Relationsin Businessand Government Managing (with) Cultural Differences“ minėjo jog vertybės yra „stabilioji kultūros šerdis ir dažniausiai jos stipriai saistomos su minus ir plus poliais. Po subrendimo mūsų pagrindinės vertybės iš esmės nesikeičia ir išlieka su mumis visą gyvenimą – net ir tuomet, kai persikeliamo gyventi į kitą šalį“ (cit. iš Stadalninkatė).

Žostautienės (2010) teigimu, vertybes galima traktuoti kaip individo interesų objektus, nevienodų jo santykių su aplinkiniais daiktais ir reiškiniais ženklais.

Pruskaus (2013) teigimu, vertybes galima pavadinti individo veiklos stimulu ir kontroliuotuoju, jos daro įtaką socialinių santykių formavimuisi, informacijos pasirinkimui, bendravimo įpročiams ir pan. Šio autoriaus nuomone, individo pašamonėje glūdi aibė įvairaus pobūdžio ir turinio vertybių, kurios yra specifiskai išdėstytos ir sugrupuotos, pagal individualią vietą.

Apibendrinant galima teigti, jog vertybės yra pliuralistinis šios koncepcijos apibrėžimas, kuris turi tam tikrų panašumų visose sampratos: tai individas ir jo įsitikinimai, jog tam tikra veikla yra teisinga, vertinga, kas yra nepriimtina ar bloga. Vertybės savo ruožtu turi sąsają su visuomene.

1.5.2. Kultūriniai skirtumai

Atlikta daugybė kultūrinių skirtumų tyrimų, tačiau vienas žinomiausių, plačiausių taikomu bei kritikuojamų – **G. Hofstede** kultūrinių dimensijų tyrimas (1983).

Tyrimas buvo atliekamas IBM kompanijos filialuose visame pasaulyje – apie 70 šalių. G. Hofstede teigė, jog šios kompanijos darbuotojai, nors yra skirtingose šalyse, tačiau yra panašaus išsilavinimo, socialinio statuso bei dirba tokio pat pobūdžio darbą. Vadinasi, jų socialinės charakteristikos yra vienodos, išskyrus – tautybę, nors organizacijos kultūra yra ta pati. Aptikti skirtumai turėtų priklausyti būtent šiai – tautiškumo – charakteristikai, t. y., turėtų atspindėti tautinės kultūros skirtumus (Gudonienė, 2013).

Kultūrinių skirtumų dimensijos – nauja paradigma, tiriant šalių kultūrinius skirtumus, o rezultatai bei interpretacija vertinga tarptautinėms organizacijoms, rinkodarai ir vadybinei pusei. Tyrimai ir teorinės įžvalgos leidžia geriau pažinti šalį, o organizacijoms, atsižvelgiant į šiuos kultūrinius skirtumų aspektus – padidinti produktyvumą (Žostautienė, 2010; Gudonienė, 2013).

G. Hofstede išskyrė keturias dimensijas: galios distancija, moteriškumas-vyriškumas, individualizmas-kolektyvizmas, neapibrėžtumo vengimas. Vėliau prijungė dar dvi dimensijos orientavimasis į ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus bei neseniai buvo įtraukta ir šeštoji dimensija – pasitenkinimas arba suvaržymas.

Galios arba valdžios distancija. Ši dimensija siejama su nelygybės toleravimu. Tai yra, kai vadovai ir pavaldiniai nėra lygūs. Aukšta galios distancija pasižyminčiose šalyse, tokiose kaip Jugoslavija, Prancūzija, Turkija, pavaldiniai nėra priimami kaip lygiaverčiai partneriai. Nelygybė traktuojama bei suprantama kaip socialinės tvarkos pagrindas. Esti autoriteto, statuso kultas. Mažos galios distancijos šalys, tokios kaip Danija, Austrija, Norvegija nelygybės netoleruoja. Šiose šalyse pasižymi vienodų teisių turėjimas, galios nedemonstravimas.

Lipinskienė (2011) pateikia galios distancijos indikatorius, kurie parodo šios dimensijos raišką organizacijoje: aiški hierarchinė struktūra, nelygybė ir atstumas tarp vadovo ir pavaldinio savaimė suprantami bei vadovas rodo nepasitikėjimą pavaldiniais.

Moteriškumas-vyriškumas. Ši dimensija turi sąsajas su dviem poliais: vienas jų – pinigai, tikslo siekimas, sėkmė, kitas polius – rūpinimasis kitais, gerų santykių egzistavimas bei gyvenimo kokybė. Pastaroji dimensija – tai ką visuomenė labiau akcentuoja, moteriškumą – jautrumas, rūpinimasis, globa. Vertinamas darbuotojas, kuris pasižymi kuklumu, solidarumu.

Moteriškumas pasireiškia per draugišką atmosferą, fizines sąlygas, padėties saugumą, atjautą, natūralumą. Moteriškos vertybės aiškiai dominuoja Skandinavijos šalyse: Švedijoje, Norvegijoje, Danijoje, Suomijoje.

Vyriškumo dimensija - priešprieša moteriškumui. Čia vyrauja ambicijos, užsispyrimas, sėkmė, darbas, savų tikslų patenkinimas, kvalifikacijos kėlimas bei aukštesnių pareigų kėlimas. Šios dimensijos šalyse akcentuojama karjera, pinigai bei uždarbis, ekonominis saugumas. Vyriškumu pasižymi dauguma išsivysčiusių Vakarų Europos valstybių: Austrija, Italija, Šveicarija, Airija, Didžioji Britanija, Vokietija.

Lipinskienė (2011) pateikia moteriškumo dimensijos indikatorius, kurie parodo jos raišką organizacijoje: pirmenybė teikiama tarpusavio santykiams, o ne darbui ar karjerai, konfliktai sprendžiami kompromiso būdu, pirmenybė teikiama rūpinimuisi kitais, o ne atkaklumui ar konkurencijai.

Kolektyvizmas-individualizmas. Ši dimensija parodo tendenciją, koku mastu skiriamas dėmesys individualiems interesams kaip šeimos ir savų pačių interesams ar gerove kolektyvo atžvilgiu. Šalyse, kurios pasižymi kolektyvizmu (Gvatemala, Ekvadoras, Panama, Venesuela dominuoja „mes“ savimonė, šeimos kultas, vyrauja glaudūs ryšiai grupėje, stiprios emocinės priklausomybės organizacijoms, grupinis sprendimų priėmimas. Vertinamos visuomenės normos.

Individualizmo dimensija pasireiškia per orientaciją į save. Siekiama savų asmeninių tikslų, vertinama nepriklausomybė, laikas, asmeniniai materialiniai apdovanojimai. Ypač individualizmu išsiskiria anglosaksų kultūros: JAV, Didžioji Britanija, Australija. Europoje individualesnės išsivysčiusios, daugiausiai Šiaurės Europos, šalys: Olandija, Danija, Švedija, Norvegija (Jucevičius, 2001).

Lipinskienė (2011) pateikia individualizmo dimensijos indikatorius, kurie parodo jos raišką organizacijoje: pirmenybė teikiama asmeniniams tikslams, pasiekimams, privačiam gyvenimui, o ne grupės poreikiams, skatinimas pasitikėti tik savimi.

Neapibrėžtumo vengimas. Ši dimensija parodo, kiek taisyklių ir procedūrų reikia žmonėms, kad jie jaustųsi gerai neapibrėžtose situacijose. Aukšto neapibrėžtumo šalys, tokios kaip Prancūzija,

Ispanija, Portugalija, ypač Graikija, taip pat Vokietija, Austrija, Šveicarija, pasižymi emocijų raiška, saugumo jausmu, joms reikalingos taisyklės, standartai, procedūros, nes taip išvengiama netikrumo, imamasi gerai žinomų dalykų bei pastovus darbo buvimas. Žemo neapibrėžtumo vengimo šalyse (anglosaksiškai ir skandinaviškai Šiaurės Europos daliai (Danija, Švedija, Airija, Didžioji Britanija, Norvegija) neapibrėžtos situacijos priimamos ramiai, stengiamasi jas įveikti, šalys pasižymi tolerancija naujovėms bei įvairumui, atvirumu pokyčiams.

Lipinskienė (2011) pateikia neapibrėžtumo vengimo dimensijos indikatorius, kurie parodo jos raišką organizacijoje: gausa aiškių taisyklių, rizikos, naujovių netoleravimas, griežtos ir nelanksčios darbotvarkės.

Orientavimasis į ilgalaikius tikslus, palyginti su trumpalaikiais. Šalyse, kuriose orientuojamasi į ilgalaikius tikslus (Kinija, Honkongas, Japonija), žmonės vertina taupumą ir pastovumą. Tokiose, kuriose orientuojamasi į trumpalaikius tikslus (JAV, Vokietija, Didžioji Britanija) vertinama praeitis ir dabartis, pabrėžiama pagarba tradicijoms ir socialinių įsipareigojimų vykdymui (Robbins, 2003). Anot Lipinskienės (2011) ši dimensija nusako, kaip greitai žmonės tikisi rezultatų.

1.5.3. Organizacijos elgsena kultūrinių dimensijų įtakos jai aspektu

Aptarus organizacijos elgsenos sąvoką ir kultūrinius skirtumus bei siekiant darbo tikslo, svarbu atsakyti į klausimą. *kaip aptartos kultūrinės dimensijos* - galios distancija, moteriškumas – vyriškumas, individualizmas – kolektyvizmas ir neapibrėžtumo vengimas – *atsispindi visuose trijuose organizacijos elgsenos* (individo, grupės ir organizacijos) *lygmenyse?*

Teorinėje darbo dalyje (žr. 1.2. posk.) atlikta mokslinės literatūros analizė, leido iširti du organizacijos elgsenos elementus *individo lygmenyje* – motyvacija ir pasitenkinimas darbu. 1.3. poskyryje atlikta mokslinės literatūros analizė leido iširti tris organizacijos elgsenos elementus, *grupės lygmenyje* – sprendimų priėmimas, darbo organizavimas ir konfliktų valdymas, ir 1.4. poskyryje atlikta mokslinės literatūros analizė leido iširti tris organizacijos elgsenos elementus, *organizacijos lygmenyje* – vadovavimo stilius, vadovo – pavaldinio santykiai ir organizacijos struktūra. Teorinėje darbo dalyje (žr. 1.5 posk.) atlikta mokslinės literatūros analizė, kuri leido atskleisti kultūrinių dimensijų raiškos ypatumus.

Galios distancijos dimensiją charakterizuojančios vertybės (kontrolė, laisvė, atsakomybės laipsnio pasidalijimas, orientacija į tikslus ar santykius, grupinis - demokratiškas ir individualus - autokratinis sprendimo priėmimas, konfliktų sprendimų strategijos, tarpasmeninių santykių kūrimas) atsispindi šiuose organizacijos elgsenos elementuose:

- vadovavimo stilius, vadovo – pavaldinio santykiai, organizacijos struktūra (organizacijos lygmuo);
- sprendimų priėmimas, konfliktų valdymas (grupės lygmuo),
- motyvacija, pasitenkinimas darbu (individo lygmuo).

Individualizmo – kolektyvizmo dimensiją charakterizuojančios vertybės (individualūs ar grupiniai interesai, individualios ar grupinės užduotys, sprendimai sprendžiami ir jų atsakomybė paskirstoma grupėse ar individualiai, darbo organizavimas orientuojamas į grupes, komandas, asmeniniai ar grupiniai apdovanojimai, iššūkiai, svarbi asmeninė ar grupinė harmonija) atsispindi šiuose organizacijos elgsenos elementuose:

- vadovavimo stilius, vadovo – pavaldinio santykiai (organizacijos lygmuo),
- sprendimų priėmimas, darbo organizavimas, konfliktų sprendimas (grupės lygmuo),
- motyvacija, pasitenkinimas darbu (individo lygmuo).

Moteriškumo – vyriškumo dimensiją charakterizuojančias vertybes (vadovo ir darbuotojų santykiai orientuojasi į asmenybę ar į jo atliktą darbą, vadovas rūpinasi santykių kūrimu arba tik materialia sėkme, konfliktų sprendime siekiama kompromiso ar konkuruojama, darbas organizuojamas tik į užduočių atlikimą ar tarpasmeninius santykius, orientaciją į asmeninius ar grupinius tikslus, prioritetas – karjera ar darbuotojų santykiai bei požiūris į moters ir vyro vaidmenis) atsispindi šiuose organizacijos elgsenos elementuose:

- vadovavimo stilius, vadovo – pavaldinio santykiai (organizacijos lygmuo),
- sprendimų priėmimas, konfliktų valdymas, darbo organizavimas (grupės lygmuo),
- motyvacija, pasitenkinimas darbu (individo lygmuo).

Neapibrėžtumo vengimo dimensiją charakterizuojančios vertybės (vadovas, darbuotojus kontroliuoja ar suteikia laivę, ar reikalingos procedūros ir taisyklių rinkiniai, ar organizacijos struktūra reikalinga pavaldiniams dėl subordinacijos, darbas organizuojamas atsižvelgiant į taisykles, naujoves, lojalumas darbdaviui) atsispindi šiuose organizacijos elgsenos elementuose:

- vadovavimo stilius, organizacijos struktūra (organizacijos lygmuo),
- darbo organizavimas (grupės lygmuo),
- motyvacija, pasitenkinimas darbu (individo lygmuo).

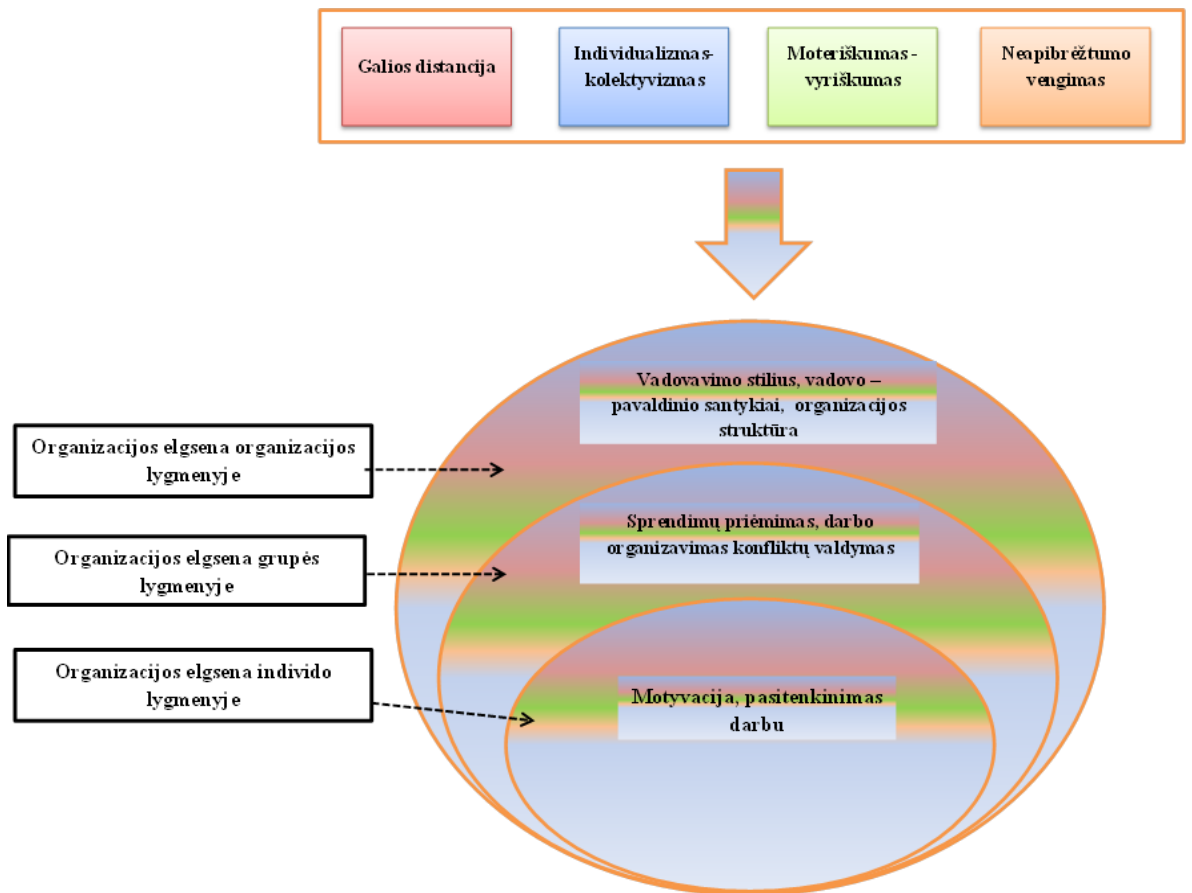
Organizacijos elgsenos elementų ir kultūrinės dimensijų sąsajos pateiktos 7 lentelėje.

Organizacijos elgsenos elementų ir kultūrinių dimensijų sąsaja (sukurta darbo autorės)

	Galios distancija	Individualizmas - kolektyvizmas	Moteriškumas – vyriškumas	Neapibrėžtumo vengimas
ORGANIZACIJOS LYGMUO				
Vadovo pavaldinio santykiai	Kontrolė ar laisvė. Atsakomybės laipsnio pasidalijimas. Orientacija į tikslus ar santykius	Individualūs ar grupiniai interesai, individualizmas – „aš“, kolektyvizmas – „mes“	Darbuotojų vertinimas: dėl atliekamo darbo ar kaip asmenybės.	
Vadovavimo stilius	Demokratas ar autokratas	Individualios ar grupinės užduotys	Rūpinimasis santykiams ar sėkme	Kontrolė, procedūros, taisyklės ar laisvė
Organizacijos struktūra	Plokščia (maža distancija) ar aukšta, hierarchinė (didelė distancija)			Pavaldiniams aišku, kas kam atsiskaito (didelis neapibrėžimo vengimas)
GRUPĖS LYGMUO				
Sprendimų priėmimas	Grupinis ar individualus, demokratas, autokratas	Grupėse ar individualiai, atsakomybės paskirstymas	Bendravimas, ar nuomonės piršimas	
Konfliktų sprendimas	Konkurencija, vengimas, prisitaikymas (didelė distancija) ar bendradarbiavimas, kompromisas (maža distancija)	Bendradarbiavimas, kompromiso siekimas ar konkurencija, savo nuomonės gynimas	Kompromisas, bendradarbiavimas (moteriškumas) ar konkurencija (vyriškumas)	
Darbo organizavimas		Grupė, komanda ar individualios užduotys	Orientacija į užduotis ar rūpinimasis kitais, moteriškumas „mes“ ir vyriškumas „aš“	Požiūris į naujoves, taisyklės vengiama ar priimama
INDIVIDO LYGMUO				
Motyvacija	Kultūrinių dimensijų įtaka individo lygmenyje atskleidžiama per šias dimensijas charakterizuojančias vertybių atitikimą ir dermę su darbuotojų vertybėmis.			
Pasitenkinimas darbu				

Apibendrinant galima teigti, jog kultūrinės dimensijos: galios distancija, individualizmas – kolektyvizmas, moteriškumas – vyriškumas ir neapibrėžtumo vengimas organizacijos elgsenos elementuose pasireiškia sekančiai:

- Galios distancija raiška per vadovavimo stilių, vadovo – pavaldinio santykius, organizacijos struktūrą (organizacijos lygmuo), sprendimų priėmimą ir konfliktų valdymo būdus (grupės lygmuo), motyvacijos ir pasitenkinimo darbu didinimą (individo lygmuo).
- Individualizmas – kolektyvizmas per vadovavimo stilių, vadovo – pavaldinio santykius (organizacijos lygmuo), darbo organizavimo, sprendimų priėmimo ir konfliktų valdymo būdus (grupės lygmuo), motyvacijos ir pasitenkinimo darbu didinimą (individo lygmuo).
- Moteriškumas – vyriškumas per vadovavimo stilių, vadovo – pavaldinio santykius (organizacijos lygmuo), darbo organizavimo, sprendimų priėmimo ir konfliktų valdymo būdus (grupės lygmuo), motyvacijos ir pasitenkinimo darbu didinimą (individo lygmuo).
- Neapibrėžtumas vengimas per vadovavimo stilių, organizacijos struktūrą (organizacijos lygmuo), darbo organizavimą (grupės lygmuo), motyvacijos ir pasitenkinimas darbu didinimą (individo lygmuo). Visų organizacijos elgsenos lygių susiejimą su kultūrinėmis dimensijomis galima atvaizduoti organizacijos elgsenos ir kultūrinių dimensijų sąsajos modelyje (žr. 11 pav.).



11 pav. Organizacijos elgsenos ir kultūrinių dimensijų sąsaja (sukurta darbo autorės)

2. UAB „NEW YORKER“ ELGSENOS FORMAVIMAS, ATSIŽVELGIANT Į KULTŪRINIUS SKIRTUMUS

2.1. UAB „NewYorker“ veiklos pristatymas

UAB „NewYorker“ savo veiklą pradėjo 1971 m. Vokietijoje, Flensburge. Tuo metu, tai buvo pirmasis šios įmonės filialas, užsiimantis aprangos pardavimu.

Žvelgdami į ateitį, savo tikslingomis investicijomis šiandien jau yra daugiau nei 1000 parduotuvių 40 šalyse ir taip tapdami vienu didžiausiu Europos lyderių mados versle.

Įmonės plėtra, leido sukurti daug darbo vietų – šiuo metu dirbančiųjų 16000, kurie aptarnauja apie 4 mln. vartotojų kiekvieną mėn. Didindami asortimento plotį, įmonės vadovai, suskirstė prekes tikslinėms grupėms ir sukūrė prekių ženklus: „AMISU“ – moterims skirta apranga, „FB sister“ – paauglėms skirta apranga, „SMOG“ – vyrams skirta apranga ir „FSBN“ – paaugliams skirta apranga. Kolekcijose atsispindi madingiausios to sezono drabužiai ir aksesuarai. Tarptautinė veikla, leidžia įmonei visada turėti naujausią ir stilingiausią aprangą.

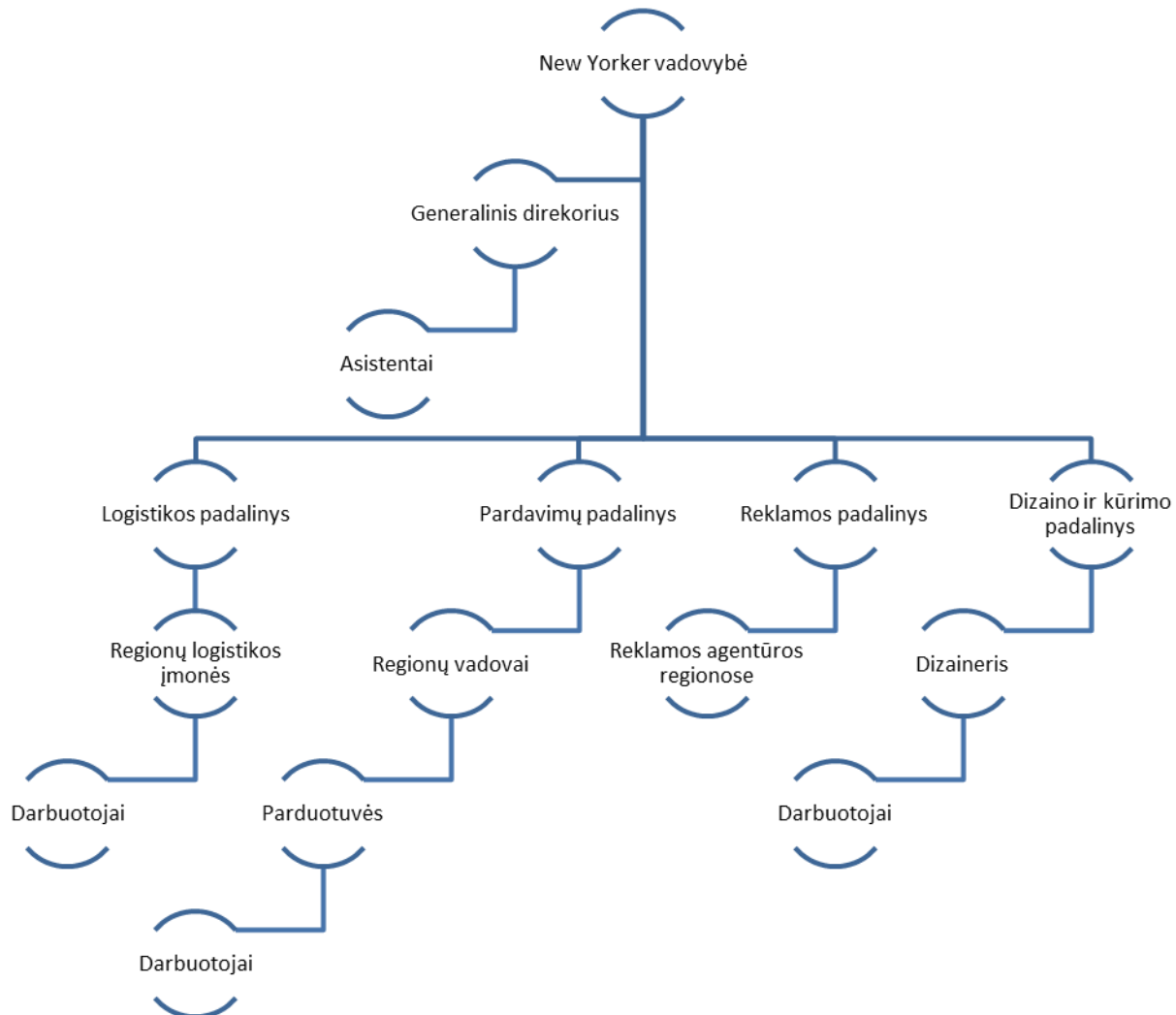
Nepaisant bendrų tendencijų ir prognozavimų, pastarieji metai, „NewYorker“ įmonei, sekėsi puikiai. Sparti plėtra Europoje ir veiksmingas rinkos pozicionavimas sąlygojo didėjančią pelną ir tolygų augimą. Centrinė logistika, efektyvūs platinimo tinklai – veiksniai, kurie leido „NewYorker“ savo produktus įtvirtinti rinkoje ir sėkmingai reaguoti į jos pokyčius. Plokščia hierarchija leidžia įmonei būti veiksmingai ir sėkmingai sektoriuje ir realizuoti tinklo principą – turėti stabilų pagrindą ir orientuotis į perspektyvų vystymąsi.

Socialinė atsakomybė. Kaip ir daugelis tarptautinių kompanijų, „NewYorker“ turi tam tikro pobūdžio įsipareigojimų – remia socialinius, sporto ir kultūros projektus. Kaip teigia pati įmonė, visi projektai jiems svarbūs ir giliai jau įsiskverbia į NewYorker kultūrą.

Iš projektų paminėtini sporto projektai tokie kaip „Eintracht Braunschweig“, kultūros ir švietimo – „CJD International School“, „Muische Akademie“, „Akademie Mode & Design“, „Erasmus Student Network“. „New Yorker“ taip pat skatina ir inicijuoja socialinius projektus, pirmenybę suteikia jaunajai kartai, taip pat teikia greitą ir lengvą paramą socialiai remtiniams vaikams ir paaugliams (Prieiga per internetą: <https://www.newyorker.de> [žiūrėta 2016- 03 -26]).

Toliau pateikiama „New Yorker“ įmonės hierarchija: vadovybė, kuriai pavaldus yra generalinis direktorius ir jo asistentai. Remiantis informacija, kurią pateikia pati įmonė, galima teigti, jog yra keturi padaliniai: logistikos, pardavimų, reklamos bei dizaino ir kūrimo. Kiekvienas padalinys atsakingas už jam pateiktas pareigybes. Logistika atsakinga už prekių paskirstymą regionuose bei pačių prekių atvežimą iš Kinijos, Bangladešo bei Turkijos. Pardavimų padalinys atsakingas už parduotuvėse esančių prekių išdėstymą, akcijas, specialiuosius pasiūlymus ir kt.

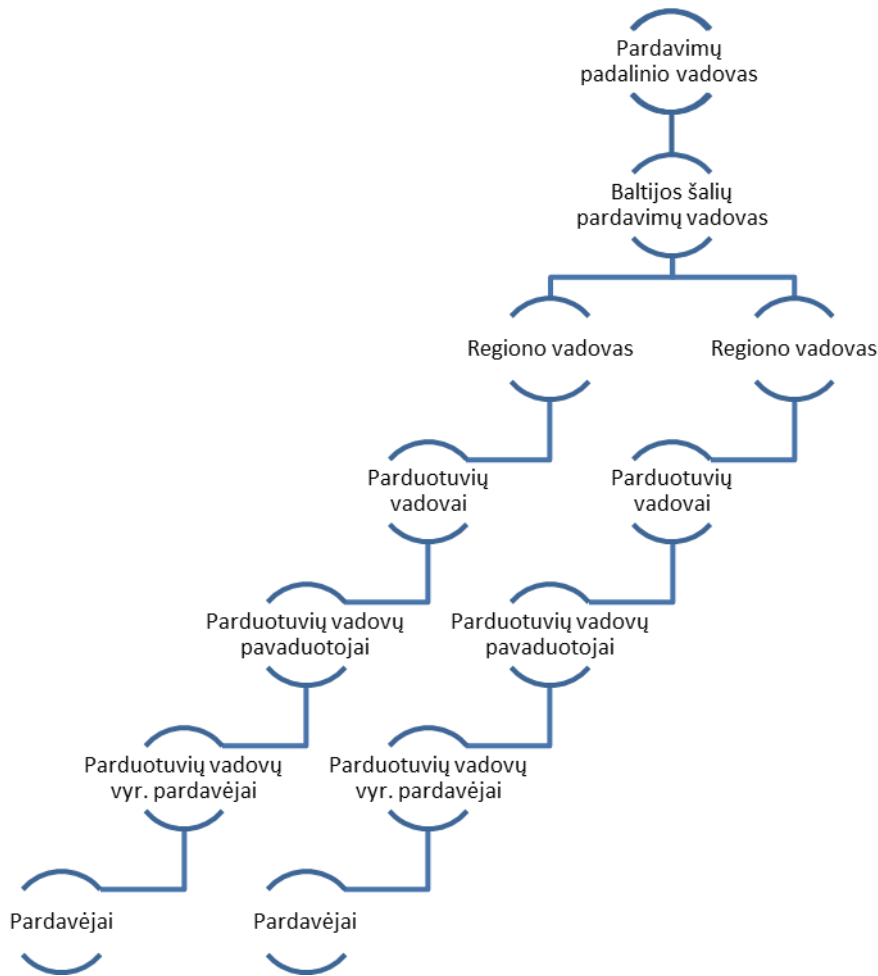
Dizaino ir kūrimo padalinys atsakingas už naujų prekių kūrimą. Naujų modelių pasiūlymus bei kolekcijų pristatymus (žr. 12 pav.)



12 pav. „New Yorker“ įmonės struktūra (sudaryta darbo autorės)

Kita struktūra pateikiama „New Yorker Lietuva“ (žr. 13 pav.). Lietuvos parduotuvės yra priskirtos Baltijos šalių regiono vadovui. Jam pavaldus yra regiono vadovai, kurių yra du. Vienas atsakingas už viso Vilniaus esančias parduotuves ir kitas vadovas, kuris atsakingas už likusias parduotuves bei vieną, kuri yra Latvijoje.

Regiono vadovams yra pavaldūs parduotuvių vadovai, jiems – pavaduotojai. Pastarieji dalinasi atsakomybe parduotuvėse. Vyr. pardavėjai turi tik dalinę atsakomybę. O darbuotojai pavaldūs visiems prieš tai išvardintiems vadovaujantiems asmenims.



13 pav. UAB „New Yorker Lietuva“ struktūra (sudaryta darbo autorės)

2.2. Tyrimo metodika ir eiga

Teorinėje darbo dalyje buvo pristatyta organizacijos elgsenos definicija bei kultūrinės dimensijos, kurios sudaro pagrindą darbo eigai. Šio tyrimo tikslas - išryškinti UAB „New Yorker“ elgsenos formavimo ypatumus, atsižvelgiant į jos darbuotojų kultūrinės dimensijas. Remiantis moksline literatūros analize, atlikta teorinėje šio darbo dalyje, galima formuoti tyrimo kriterijus: galios distancijos raiška, moteriškumo – vyriškumo raiška, individualizmo – kolektyvizmo raiška, neapibrėžtumo vengimo raiška organizacijos elgsenoje.

Tokiu būdu tyrimo instrumentarijų sudaro keturi diagnostiniai blokai. Kiekvieną diagnostinį bloką detalizuoja indikatoriai (žr. 1 priedą).

Pirmasis diagnostinis blokas: *galios distancijos raiška organizacijos elgsenoje*

Šiuo diagnostiniu bloku buvo siekiama atskleisti organizacijų vadovų ir pavaldinių tarpusavio įtakos lygį. Pasak Baraldsnes (2012) galios distancija – tai nelygybės laipsnis toje pačioje socialinėje sistemoje, tarp mažiau galingo ir daugiau galingo.

Mokslinės literatūros analizė, atlikta teorinėje šio darbo dalyje, leidžia išskirti šiuos galios distancijos raiškos organizacijos elgsenoje tyrimo kriterijus:

- 1) *Vadovo pavaldinio santykiai*. Šio kriterijaus indikatoriai – stipri distancija: griežtas ir nedraugiškas vadovas, oficialūs santykiai; dominuoja nurodymai; nelygybė suprantama kaip norma; vadovas pabrėžia statusą.
- 2) *Vadovavimo stilius*. Šio kriterijaus indikatoriai – stipri distancija: dominuoja autokratinis valdymo stilius, orientuojamasi į išsikeltus tikslus; sprendimų priėmimas dažniausiai yra vienvaldiškas; atsakomybė vadovui; stipri kontrolė
- 3) *Organizacijos valdymo struktūra*. Šio kriterijaus indikatoriai – stipri distancija: valdymo struktūroje dominuoja hierarchija.

Antrasis diagnostinis blokas: *individualizmo – kolektyvizmo raiška organizacijos elgsenoje*

Šiuo diagnostiniu bloku buvo siekiama atskleisti ar organizacijose dominuoja individualizmas kaip pirma orientacija į save, asmeninių tikslų, pasiekimų akcentavimas. Gerbiamas asmens prioritetas, vertinama autonomija ir nepriklausomybė (Baraldsnes, 2012). Individualizmo priešprieša – kolektyvizmas. Jis pasireiškia kaip orientaciją į kolektyvą, teigiamas požiūris į narystę. Grupės, šeimos teisės yra svarbesnės nei individo teisės. Akcentavimas į darbo grupės tikslus. Mokslinės literatūros analizė, atlikta teorinėje šio darbo dalyje, leidžia išskirti šiuos individualizmo – kolektyvizmo raiškos organizacijos elgsenoje tyrimo kriterijus:

- 1) *Darbo organizavimas*. Šio kriterijaus indikatoriai – kolektyvizmo raiška: grupės užduotys ir interesai; akcentas į „mes“.
- 2) *Sprendimų priėmimas*. Šio kriterijaus indikatoriai – kolektyvizmo raiška: grupinis sprendimų priėmimas bei bendra atsakomybė.
- 3) *Vertybės*. Šio kriterijaus indikatoriai – kolektyvizmo raiška: priimamos visuomenės normos; grupiniai iššūkiai, materialiniai apdovanojimai. Svarbi grupės nuomonė, narystė organizacijoje bei harmonija joje.

Trečiasis diagnostinis blokas: *moteriškumo – vyriškumo raiška organizacijos elgsenoje*

Šis diagnostinis blokas leidžia atskleisti organizacijose egzistuojančius poliūs: moteriškumas ar vyriškumas. Pastarasis pasireiškia tuo, jog parodo kam darbuotojai teikia pirmenybę - valdžiai, karjerai, pinigams. Moteriškumas pasireiškia per rūpinimąsi kitais, stengiamasi išlaikyti gerus tarpusavio santykius bei susijęs su gyvenimo kokybe. Mokslinės literatūros analizė leido išskirti tyrimui reikalingus kriterijus:

- 1) *Vadovavimo stilius*. Šio kriterijaus indikatoriai – moteriškumo raiška: „esmė, kas tu esi“; rūpinimasis santykiais.

- 2) *Vertybės*. Šio kriterijaus indikatoriai – moteriškumo raiška: jauki darbinė aplinka, gerų tarpasmeninių santykių užmezgimas ir rūpinimasis kitais
- 3) *Požiūris į moters ir vyro vaidmenis*. Šio kriterijaus indikatoriai – moteriškumo raiška: vyro ir moters vaidmuo persipina.
- 4) *Konfliktų sprendimas*. Šio kriterijaus indikatoriai – moteriškumo raiška: problemos sprendžiamos bei ieškoma kompromisų

Ketvirtasis diagnostinis blokas: neapibrėžtumo vengimo raiška organizacijos elgsenoje

Šis diagnostinis blokas leidžia atskleisti kaip organizacijose reaguojama į nežinomas situacijas, kylančias grėsmes. Jei neapibrėžtumo vengimas organizacijoje yra silpnas, kiekvienas jos narys mažiau ar daugiau neapibrėžtumą suvokia kaip normalų reiškinių, priešingai nei organizacijose, kuriose neapibrėžtumo vengimas yra stiprus ir neapibrėžtos, neaiškios situacijos suvokiamos kaip grėsmė. Teorinėje šio darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė, leidžia išskirti šiuos neapibrėžtumo vengimo raiškos organizacijos elgsenoje tyrimo kriterijus:

- 1) *Požiūris į taisykles*. Šio kriterijaus indikatoriai – didelio neapibrėžtumo vengimo raiška: „mylime taisykles“; dideli kiekiai taisyklių ir procedūrų.
- 2) *Požiūris į naujoves*. Šio kriterijaus indikatoriai – didelio neapibrėžtumo vengimo raiška: svarba stabilumui, priešinimasis naujovėms, , naujovės sukelia stresą.
- 3) Darbuotojo lojalumas. Šio kriterijaus indikatoriai – didelio neapibrėžtumo vengimo raiška: stiprus lojalumas darbdaviui.

Tyrimo metodas. Išsikeltam tikslui pasiekti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas, taikant anketinės apklausos metodą. Pasak Butkevičienės (2010) apklausa yra viena populiariausių empirinių tyrimų rūšių.

Tyrimo anketa sudaro trys keturi klausimų blokai, leidžiantys nustatyti organizacijos kultūrinės dimensijas (esamas ir pageidaujamas) ir demografinių – socialinių klausimų blokas (žr. 2 priedą).

Tyrimo imtis. Kiekybinio tyrimo respondentai – UAB „New Yorker“ parduotuvių, esančių Lietuvoje (Panevėžyje, Šiauliuose, Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje) darbuotojai, viso 83, Panevėžyje darbuotojų skaičius siekia 9, Šiauliuose – 9, Vilniaus: „Ozas“ – 10, „Panorama“ – 9, „Gedimino prospektas“ – 7, Kaunas „Akropolis“ – 16, „Mega“ – 9, Klaipėda - 14. Tyrimo respondentų skaičius siekia 83 darbuotojus.

UAB „New Yorker Lietuva“ darbuotojams buvo išdalintos 83 anketos, grąžintos – 75 (grįžtamumas siekia 90,4 proc.). Klausimus, kurie suteikia galimybę išryškinti vyraujančias kultūrinės dimensijas tirtoje organizacijoje, darbuotojai vertino nuo 1 iki 5 balų pagal Likerto skalę, t.y. 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „sutinku“, o

5 – „visiškai sutinku“. Vienas klausimas, kuriame reikia pažymėti „Taip“ arba „Ne“, vienas - kuriame reikia suranguoti nuo 1 iki 6 balų sistemoje, bei klausima, kurį reikia įvertinti nuo 1 iki 5 balų sistemoje.

2.3. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

UAB „New Yorker“ elgsenos formavimas, atsižvelgiant į Lietuvos kultūrinius skirtumus“ apklausa vykdyta balandžio 3 – 17 dienomis, išdalinant anketas bei siunčiant jas elektroniniu paštu.

UAB „New Yorker Lietuva“ anketinės apklausos būdu apklausti 75 darbuotojai. Pirmoje anketos dalyje buvo siekiama nustatyti tyrime dalyvavusių respondentų charakteristikas, t.y. respondentų pasiskirstymas:

pagal lytį - 99 proc. – moterų ir 1 proc. vyrų.

pagal amžių - 80 proc. apklaustųjų 18-25m., 19 proc. – 26-35m. ir 1 proc. 36-45 m.

pagal darbo stažą – 13 proc. apklaustųjų dirba iki 1 m., 49 proc. – nuo 1m. iki 3 m., 27 proc. – nuo 4m. iki 6m., 8 proc. – nuo 7m. iki 9m. ir 2 proc. nuo 10 m. ir daugiau.

pagal užimamas pareigas – 43 proc. apklaustųjų užima vadovaujamas pareigas ir 57 proc. – nevadovaujamas pareigas.

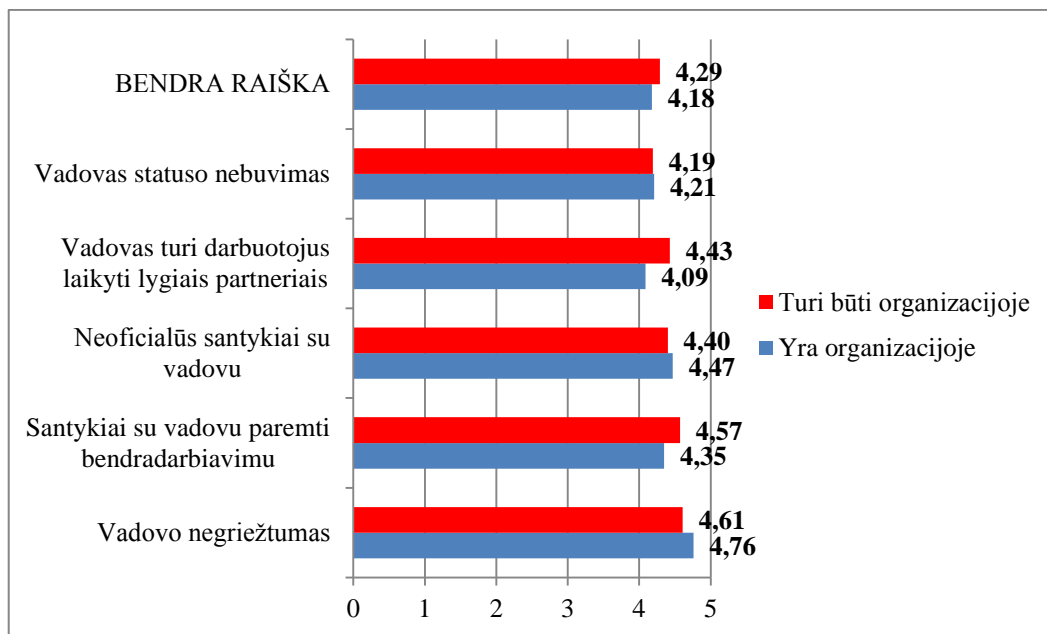
Tyrimo logika apima tris etapus: siekiant pateikti siūlymus kaip formuoti tiriamos įmonės elgseną, atsižvelgiant į kultūrinės dimensijas pirmiausia nustatomi, respondentų lūkesčiai, t.y. kokios yra jų kultūrinės dimensijos. Toliau nustatoma, kokios kultūrinės dimensijos dominuoja įmonėje. Galiausiai gauti rezultatai lyginami siekiant nustatyti kultūrinių dimensijų neatitikimus, kurie tampa pagrindu formuluojant pasiūlymus:

1. Keliamas klausimas, o kokia yra raiška (stipri, silpna) toje įmonėje?
2. Darome išvadą, ar reikia ką nors keisti, jei reikia tai ką.

2.3.1. Galios distancijos raiškos organizacijos elgsenoje tyrimo rezultatai

Galios distancija siejama su nelygybės sąvoka - tai kaip elgiasi galią turintys žmonės. Kaip buvo minėta, galios distanciją rodo vadovo vadovavimo stilius, santykiai su darbuotojais ir organizacijos valdymo struktūra.

Todėl siekiant identifikuoti galios distancijos raiškos stiprumą organizacijos elgsenoje *organizacijos lygmenyje*, respondentų buvo prašoma Likerto skalėje įvertinti įvairius su vadovo tarpusavio santykiais (žr. 14 pav.) ir vadovavimo stiliumi susijusius teiginius (žr. 15 pav.).

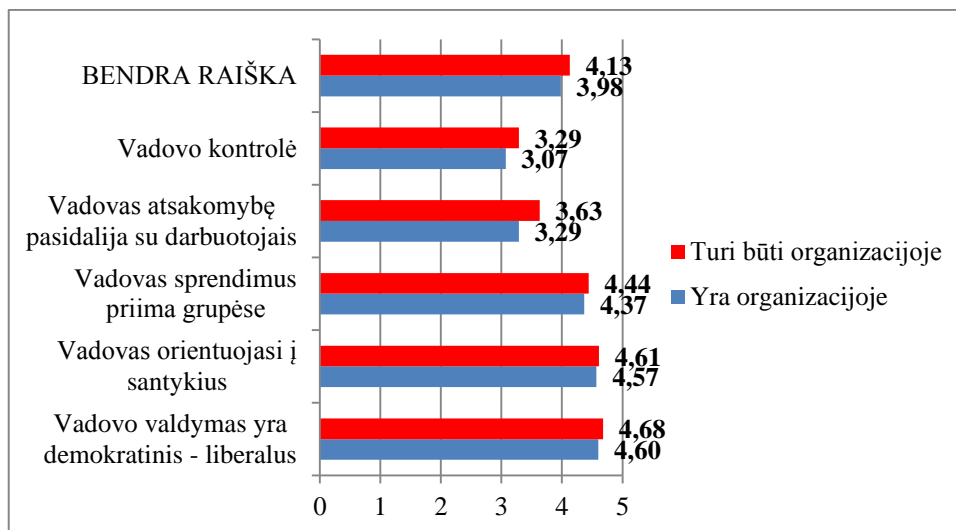


14 pav. Galios distancijos raiška vadovo - pavaldinio santykiuose, balai

Apdorojus respondentų atsakymus išryškėjo, jog UAB „New Yorker Lietuva“ vadovo santykiuose galios distancija yra maža (bendras vidurkis yra 4,18 balo), nes vadovas yra negriežtas (4,76 balo), todėl ir bendravimas su vadovu yra neoficialus (4,47 balo), santykiai su darbuotojais paremti bendradarbiavimu (4,35 balo) ir partnerystės principu (4,09 balo). Vadovas savo statuso nepabrėžia (4,21 balo). Išanalizavus respondentų atsakymus, kokie jų manymu turėtų būti vadovo – pavaldinio santykiai, pastebėta, jog atsakymai yra panašūs, t.y. respondentus tenkintų, jei galios distancija nepasikeistų (bendra vidurkis 4,29 balo). Respondentų nuomone organizacijoje vadovas turi būti negriežtas (4,61 balo), santykiai paremti bendradarbiavimu (4,57 balo) ir darbuotojus turi laikyti lygiais partneriais (4,43 balo). Santykiai tarp vadovo ir pavaldinio turi būti neoficialūs (4,40) ir vadovas neturi pabrėžti savo statuso (4,19).

Apdorojus apklaustųjų atsakymų rezultatus, susijusius su vadovavimo stiliumi išaiškėjo vyraujantis (bendra raiška 3,98 balo) ir pageidaujamas vadovavimo stilius UAB „New Yorker Lietuva“ (žr.15 pav.)

Kaip matyti iš 15 paveiksle pateiktų rezultatų, teiginys „vadovo valdymas yra demokratinis – liberalas“ įvertintas didžiausiu įverčiu – 4,60. Tai įrodo ir tai, jog vadovas orientuojasi į santykius (4,57 balo) ir sprendimus priima pasitaręs su grupe (4,37 balo). Darbuotojų nuomone, vadovas atsakomybe pasidalija su kitais (3,29 balo), tačiau paaikškėjo ir tas, jog darbuotojų darbo efektyvumui padidinti reikalinga vadovo kontrolė – 3,07 balo.

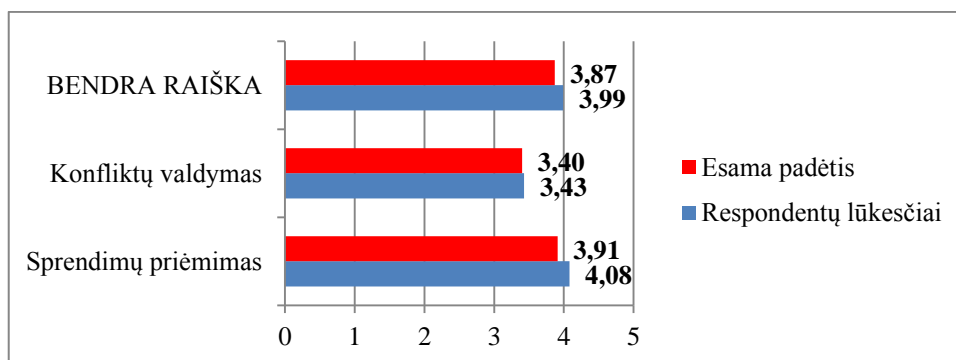


15 pav. Galios distancijos raiška vadovavimo stiliuje, balai

Analizuojant tyrimo rezultatus, kuriuose respondentai vertino pageidaujamą (bendra raiška 4,13 balo) vadovavimo stilių, nustatyta, jog darbuotojams yra priimtinas demokratinis – liberalus valdymas (4,68 balo), orientavimas į santykius (4,61 balo), sprendimų priėmimas pasitarius su jais (4,44 balo) ir atsakomybės pasiskirstymu (3,63 balo). Organizacijoje, vadovas kontroliuoja darbuotojų darbus, tačiau ši situacija jiems yra priimtina ir net pritariama, kad vadovas turi užsiimti kontrole, atliekant užduotis (3,29 balo).

UAB „New Yorker Lietuva“ organizacijos struktūros tipui nustatyti buvo pasitelkta dokumentų analizė, kuri atskleidė, jog šios įmonės valdymo struktūra – plokščia hierarchija. Įmonės vadovybė aiškina, jog hierarchija reikalinga dėl patogumo: dalijantis informacija, atsakomybės paskirstymui, kasdieninei veiklai paskiriant darbus darbuotojams. Ši struktūra rodo, jog galios distancija yra maža.

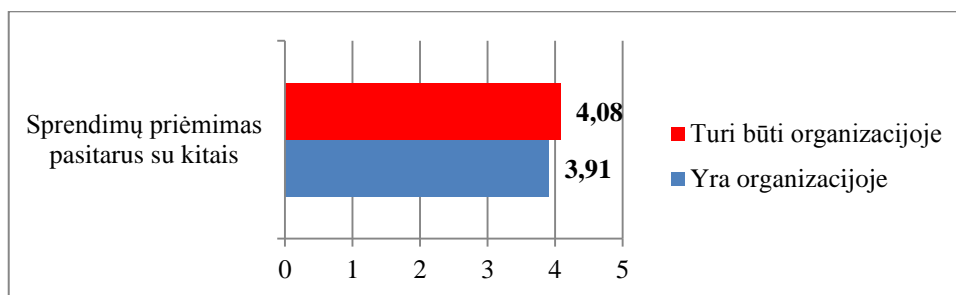
16 paveiksle matyti, organizacijos lygmenyje organizacijos elgsenos kriterijų bendruosius vidurkius, kurie parodo galios distancijos raišką.



16 pav. Galios distancijos raiška organizacijos lygmenyje, balai

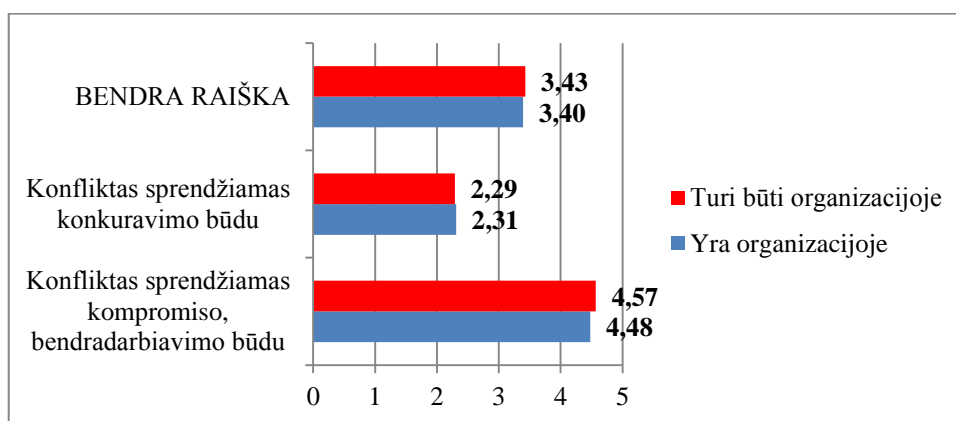
Siekiant nustatyti galios distancijos raišką *grupės lygmenyje*, respondentų buvo prašoma įvertinti sprendimo priėmimo, konfliktų valdymo ir darbo organizavimo teiginius.

Apdorojus respondentų atsakymus išryškėjo, jog UAB „New Yorker Lietuva“ sprendimo priėmimuose galios distancijos raiška yra silpna (bendras vidurkis yra 3,91 balo), nes sprendimus darbuotojai priima pirma pasitarę su kitais (3,91 balo) (žr. 17 pav.). Išanalizavus respondentų atsakymus, kokie jų manymu turėtų būti sprendimo priėmimo tvarka, pastebėta, jog atsakymai yra panašūs, t.y. respondentus tenkintų, jei galios distancija nepasikeistų (bendras vidurkis 4,08 balo). Respondentų nuomone, sprendimas pirma turi būti priimamas pasitarus su kitais (4,08 balo).



17 pav. Galios distancijos raiška sprendimo priėmime, balai

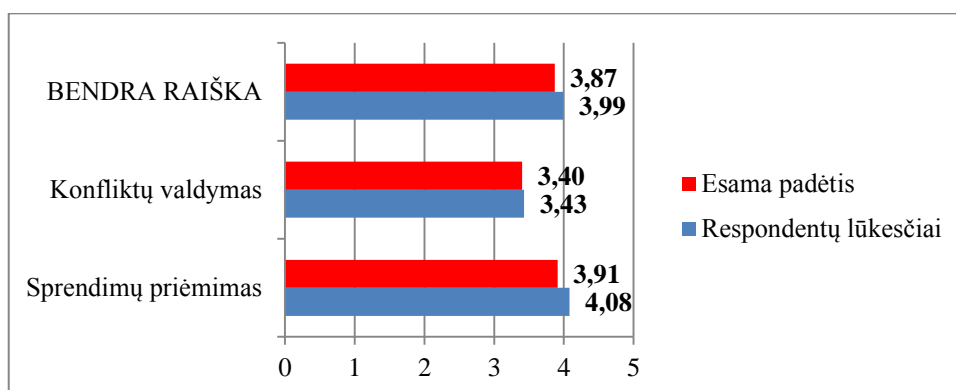
Apdorojus respondentų atsakymus, išryškėjo jog UAB „New Yorker Lietuva“ konfliktų valdyje galios distancijos raiška yra silpna (bendras vidurkis 3,40 balo), nes konfliktas sprendžiamas diskutuojant ir ieškant kompromiso, bendradarbiavimo (4,48 balo) ne konkuravimo būdu (2,31 balo), o (žr. 18 pav.).



18 pav. Galios distancijos raiška konfliktų valdyje, balai

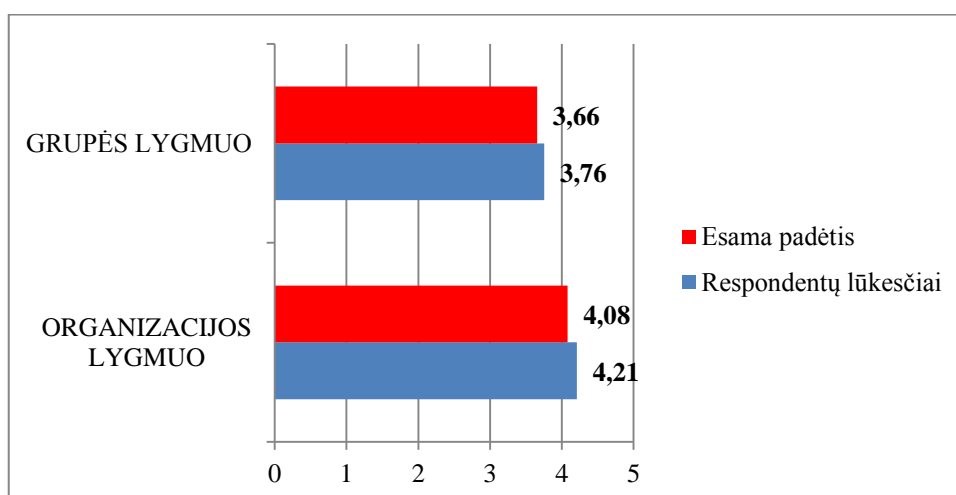
Analizuojant tyrimo rezultatus, kuriuose respondentai vertino konfliktų valdymą, nustatyta, jog darbuotojams priimtinas konflikto sprendimo būdas – kompromisas ir bendradarbiavimas (4,57 balo). Pastebėta ir tai, kad respondentai nepritaria konkurencijai, sprendžiant konfliktines situacijas – 2,29 balo.

19 paveiksle matyti, jog grupės lygmenyje galios distancijos raiška matoma per konfliktų valdymą ir sprendimų priėmimą.



19 pav. Galios distancijos raiška grupės lygmenyje, balai

Apibendrinti galios distancijos raiškos organizacijos ir grupės lygiuose rezultatai pateikti 20 paveiksle.



20 pav. Galios distancijos raiška organizacijos ir grupės lygmenyse, balai

Grupės lygmenyje galios distancijos raiška UAB „New Yorker Lietuva“ respondentų nuomone yra silpna (bendras vidurkis yra 3,66 balo), o analizuojant respondentų lūkesčius, pastebėta, jog pageidaujamos galios distancijos raiška yra panaši, t.y. respondentus tenkina esama padėtis organizacijoje.

Toliau buvo siekiama įvertinti galios distancijos raišką *individo lygmenyje*. Kaip buvo minėta anksčiau, galios distancijos raiška šiame lygmenyje atskleidžiama per šios dimensijos charakterizuojančių vertybių atitikimą ir dermę su darbuotojų vertybėmis. Vadinas, išanalizavus respondentų atsakymus pastebėta, jog galios distancijos raiškos tyrimas parodė, kad respondentų vertybės didele dalimi sutampa su UAB „New Yorker Lietuva“ esančia galios distancijos raiška, todėl formuojant organizacijos elgseną, atsižvelgiant į šią kultūrinę dimensiją ypatingų, didesnių pakeitimų daryti nereikia. Siekiant užtikrinti motyvaciją ir pasitenkinimą darbu ir remiantis

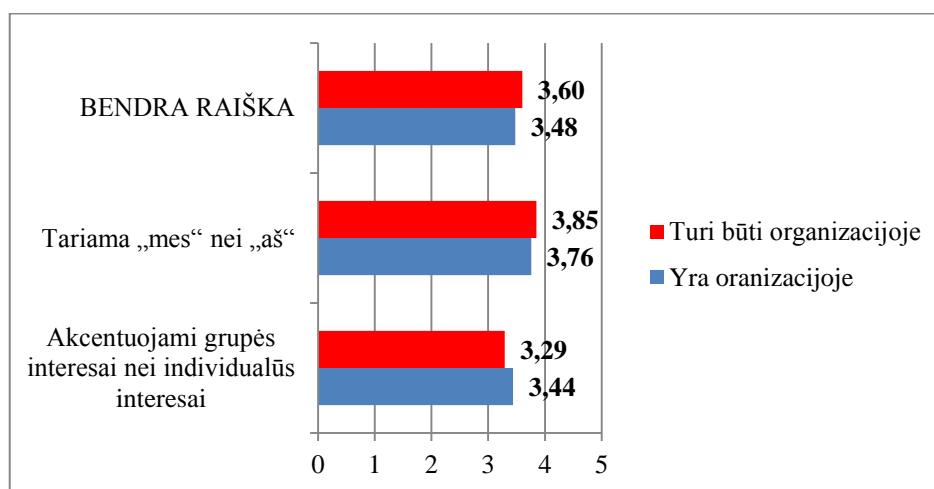
respondentų vertybėmis, nustatytomis tyrimo metu, galima būtų šioje įmonėje keisti vadovo kontrolės laipsnį (pageidaujama didesnė kontrolė, atliekant įmonėje veiklas), kad įmonėje šių vertybių raiška labiau atitiktų darbuotojų vertybes.

Apibendrinus galios distancijos raiškos organizacijos elgsenoje organizacijos lygmenyje tyrimo rezultatus, galima teigti, jog UAB „New Yorker Lietuva“ tirtoje bendrovėje galios distancijos raiška yra silpna, nes vadovo – pavaldinio santykiai paremti neoficialiu bendradarbiavimu ir draugiškumu, nes vadovo vadovavimo stilius grindžiamas demokratiškumo pažiūromis, orientuojasi į santykius ir sprendimus priima grupėse. Rezultatai atskleidė, jog darbuotojams reikalinga vadovo kontrolė, atliekant darbus. Dokumentų analizė, parodė, kad organizacijoje valdymas paremtas plokščia hierarchija.

2.3.2. Individualizmo – kolektyvizmo raiškos organizacijos elgsenoje tyrimo rezultatai

Teorinėje darbo dalyje (žr. 1.5.2 ir 1.5.3 posk.) nustatyti individualizmo kolektyvizmo dimensijos indikatoriai (individualūs ar grupiniai interesai, individualios ar grupinės užduotys, sprendimai sprendžiami ir jų atsakomybė paskirstoma grupėse ar individualiai, darbo organizavimas orientuojamas į grupes, komandas, asmeniniai ar grupiniai apdovanojimai, iššūkiai, svarbi asmeninė ar grupinė harmonija), kurie atskleidžia organizacijos požiūrį į individą ir į grupes. Individualizmo – kolektyvizmo dimensijos raiškos tyrimas apėmė tris kriterijus: individualizmo – kolektyvizmo raiška darbo organizavime, sprendimų priėmimo ir vertybėse.

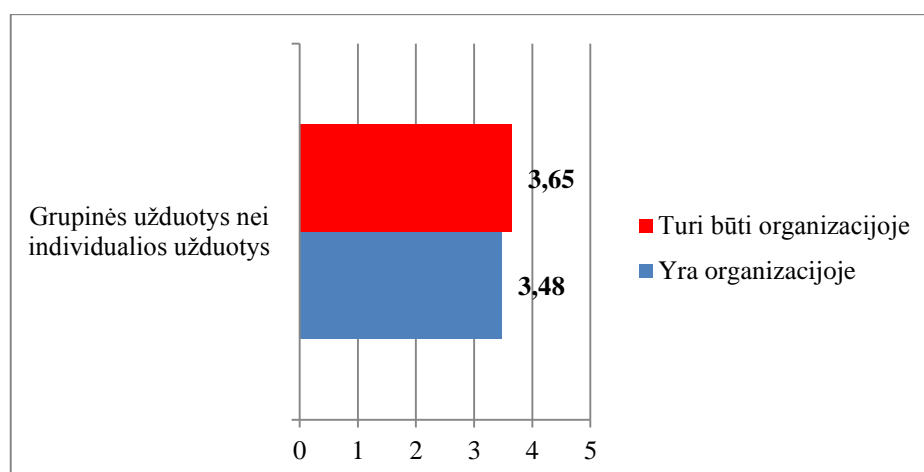
Todėl siekiant išsiaiškinti individualizmo - kolektyvizmo raiškos stiprumą organizacijos elgsenoje *organizacijos lygmenyje*, respondentų buvo prašoma Likerto skalėje įvertinti įvairius su organizacijoje vadovo tarpusavio santykiais (žr. 21 pav.) ir vadovavimo stiliumi susijusius teiginius (žr. 22 pav.).



21 pav. Individualizmo – kolektyvizmo raiška vadovo – pavaldinio santykiuose, balai

Apdorojus respondentų tyrimo rezultatus išryškėjo, jog UAB „New Yorker Lietuva“ vadovo –pavaldinio santykiuose, kolektyvizmo raiška yra stipri (bendras vidurkis yra 3,48 balo), nes santykiuose su darbuotojais akcentuojami visos grupės interesai (3,44 balo) ir palaikant tarpusavio bendravimą dažniau tariama „mes“ įvardis (3,76 balo). Išanalizavus respondentų atsakymus, kokie jų manymu turėtų būti vadovo – pavaldinio santykiai, pastebėta, jog atsakymai yra panašūs, t.y. respondentus tenkintų, jei vadovo ir pavaldinio santykiai toliau būtų linkę į kolektyvizmą (bendras vidurkis – 3,60). Respondentų nuomone, grupės narių interesų akcentavimas įmonėje, gali kiek sumažėti, nes svarbūs ir individualūs interesai (3,29 balo). Pastebima ir tai, jog respondentai pritaria, jog vadovo ir pavaldinio santykiai būtų paremti komandos principu ir dažniau būtų tariama „mes“ (3,85 balo).

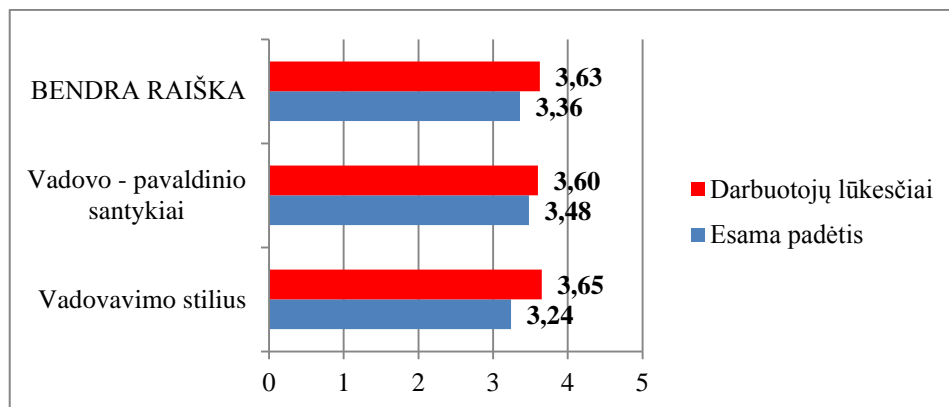
Apdorojus apklaustųjų rezultatus, susijusius su vadovavimo stiliumi išaiškėjo, kad vyraujantis ir pageidaujamas vadovavimo stilius UAB „New Yorker Lietuva“ sutampa (žr. 22 pav.).



22 pav. Kolektyvizmo raiška vadovavimo stiliuje, balai

Kaip matyti iš 22 paveiksle pateiktų rezultatų, UAB „New Yorker Lietuva“ pasižymi kolektyvizmo raiška vadovavimo stiliuje (bendra vidurkis 3,24 balo), nes akcentuojamos grupinės užduotys nei individualios (3,24 balo). Analizuojant respondentų rezultatus, susijusius su pageidaujama situacija, pastebėta, jog respondentų atsakymai yra panašūs, t.y. respondentus tenkintų, jei ši dimensija nepasikeistų (bendras vidurkis 3,65 balo). Respondentų nuomone, įmonėje galima dar stipriau akcentuoti grupines užduotis (3,65 balo).

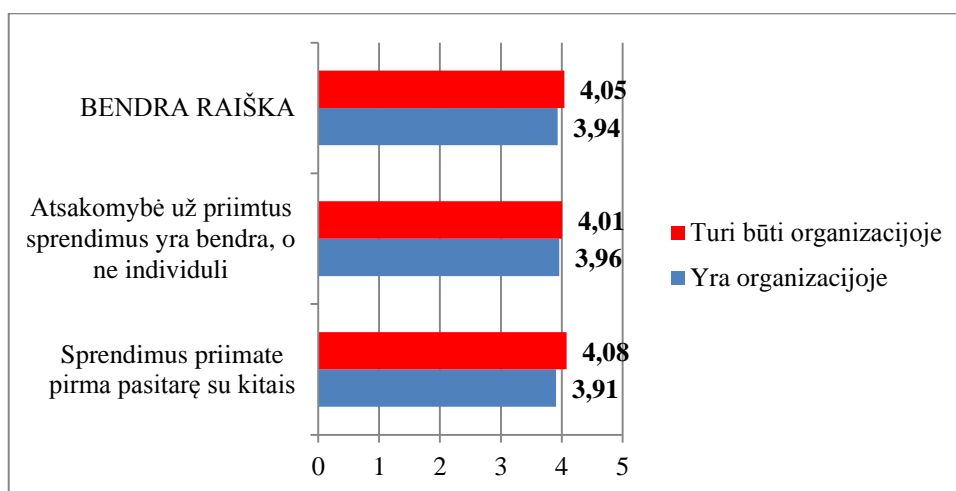
Toliau pateikiama kolektyvizmo raiška organizacijos lygmenyje (žr. 23 pav.).



23 pav. Kolektyvizmo raiška organizacijos lygyje, balai

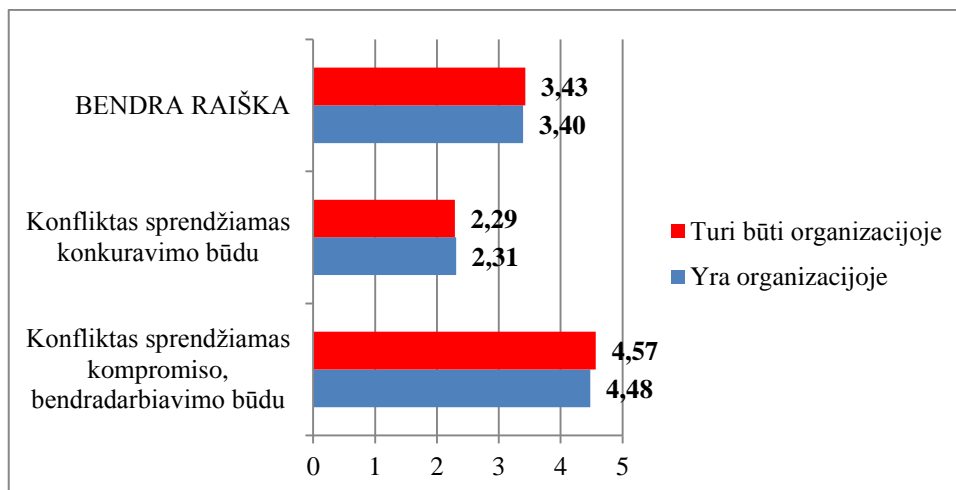
Siekiant nustatyti individualizmo – kolektyvizmo raišką *grupės lygmenyje*, respondentų buvo prašoma įvertinti sprendimo priėmimo, konfliktų valdymo ir darbo organizavimo teiginius.

Apdorojus respondentų atsakymus išryškėjo, jog UAB „New Yorker Lietuva“ sprendimo priėmimuose individualizmo – kolektyvizmo raiška yra stipri (bendras vidurkis yra 3,94 balo), nes atsakomybė paskirstoma visiems (3,96 balo) ir sprendimus darbuotojai priima pirma pasitarę su kitais (3,94 balo). Išanalizavus respondentų atsakymus, kokie jų manymu turėtų būti sprendimo priėmimo tvarka, pastebėta, jog atsakymai yra panašūs, t.y. respondentus tenkintų, jei kolektyvizmo dimensija nepasikeistų (bendras vidurkis 4,05 balo). Respondentų nuomone, sprendimas pirma turi būti priimamas pasitarus su kitais (4,08 balo), o atsakomybė priskiriama ne individualiai, o visiems grupės nariams (4,01 balo) (žr. 24 pav.).



24 pav. Individualizmo – kolektyvizmo raiška sprendimų priėmime, balai

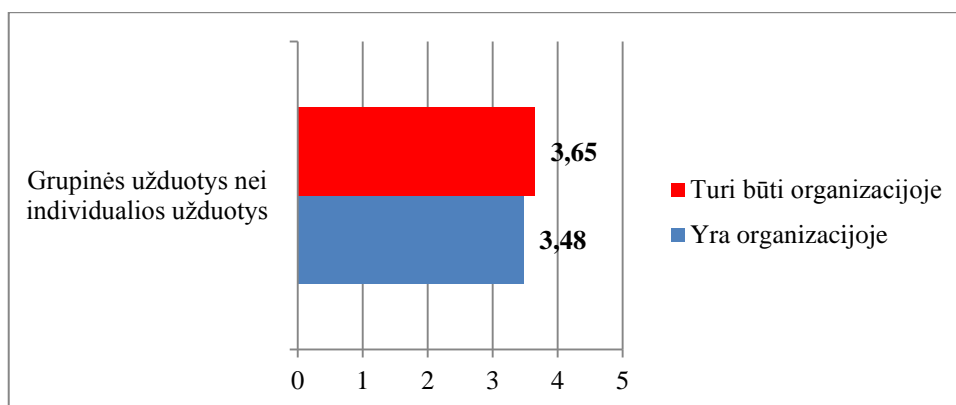
Analizuojant individualizmo – kolektyvizmo raiškos tyrimo rezultatus, kuriuose respondentai vertino konfliktų valdymą. Išryškėjo, jog UAB „New Yorker Lietuva“ darbuotojams priimtinas konflikto sprendimo būdas – kompromisas ir bendradarbiavimas (žr. 25 pav.)



25 pav. Individualizmo – kolektyvizmo raiška konfliktų valdyje, balai

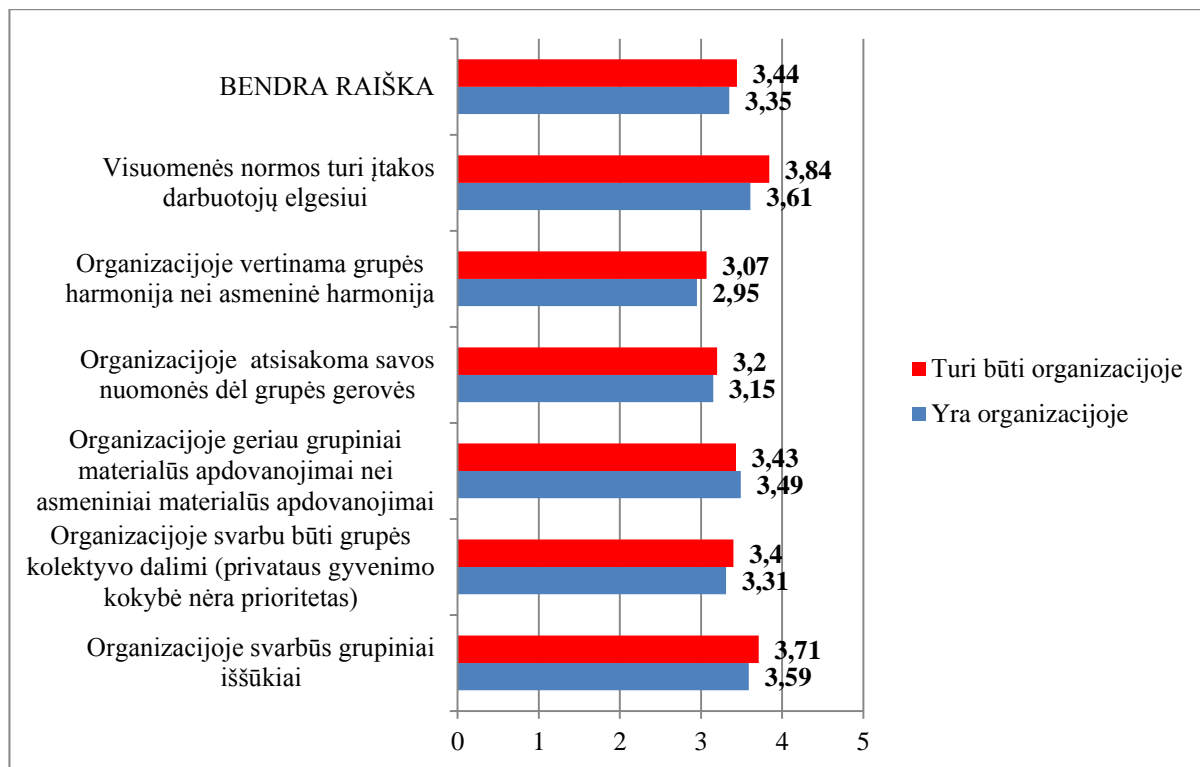
Apdorojus tyrimo rezultatus, pastebėta, jog tiek galios distancija, tiek individualizmas – kolektyvizmas pasireiškia konfliktų valdymo būduose, t.y. šios dvi kultūrinės dimensijos konfliktų valdyje akcentuoja tas pačias vertybes – konfliktas sprendžiamas kompromiso, bendradarbiavimo būdų ar konkurencija, savos nuomonės gynimu. Išanalizavus respondentų rezultatus, išryškėjo, jog įmonėje konfliktų valdyje, kolektyvizmo raiška yra stipri (bendras vidurkis 3,40 balo), nes konfliktinėse situacijose pasitelkiamas kompromiso, bendradarbiavimo sureguliuavimo būdas (4,48 balo), o ne konkuravimo ar savos nuomonės gynimu (2,31 balo).

Analizuojant UAB „New Yorker Lietuva“ susijusius su darbo organizavimu atsakymus, pastebėta, jog įmonėje darbas organizuojamas skiriant prioritetą grupiniams užduotims (3,24 balo ir bendras vidurkis 3,24 balo). Apdorojant respondentų atsakymus į klausimus, koks jų manymu turėtų būti darbo organizavimas, rezultatus, pastebėta, jog atsakymai sutampa, t.y. respondentus tenkintų, jei kolektyvizmas nepakistų (bendras vidurkis 3,65 balo). Respondentų nuomone, organizuojant veiklas, galima dar didesnę dėmesį sutelkti į grupinėms užduotims (3,65 balo) (žr. 26 pav.).



26 pav. Kolektyvizmo raiška, darbo organizavime, balai

Siekiant patvirtinti individualizmo – kolektyvizmo raiškos UAB „New Yorker Lietuva“ stiprumą organizacijos elgsenoje, respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius, kurie atspindi darbuotojų vertybes (žr. 27 pav.)

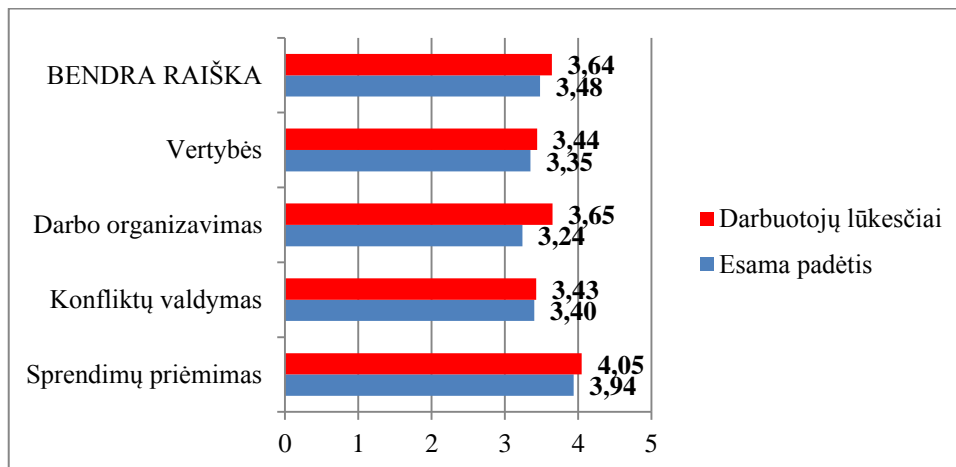


27 pav. Individualizmo – kolektyvizmo raiška vertybėse, balai

Apdorojus individualizmo – kolektyvizmo raiškos tyrimo rezultatus (žr. 27 pav.) išryškėjo, UAB „New Yorker Lietuva“ darbuotojų vertinami dalykai (bendras vidurkis 3,35 balo). Darbuotojai vertina grupinius iššūkius (3,59 balo) ir grupinius materialius apdovanojimus (3,49 balo). Svarbu priklausyti kolektyvui (3,31 balo), o tai sąlygoja, kad ši priklausomybė lemia ir individualios nuomonės atsisakymą, dėl grupės gerovės (3,15 balo). Pastebima, jog respondentai, žemesniu nei vidutiniu balu (2,95) įvertino grupės harmonijos palaikymą, atsisakant savos. Išanalizavus respondentų nuomonę, kokios turėtų būti deklaruojamos vertybės (bendras vidurkis 3,44 balo), nustatyta, jog grupiniai iššūkiai svarbūs (3,71 balo), kaip ir priklausomybė būti kolektyvo dalimi (3,40 balo). Darbuotojai yra linkę atsisakyti savos nuomonės (3,20 balo), nes vertina harmonija grupėse (3,07 balo), o darbuotojų elgesiui, įtakos turi daryti visuomenės normos (3,84 balo). Klausiant respondentų nuomonės, ar reikia skatinti grupinius materialius apdovanojimus, pastebėta, jog įvertis nežymiai mažesnis – 3,43 balo. Vadinasi, šių vertybių atsakymai identifikuoja kolektyvizmo dimensijos raišką organizacijoje.

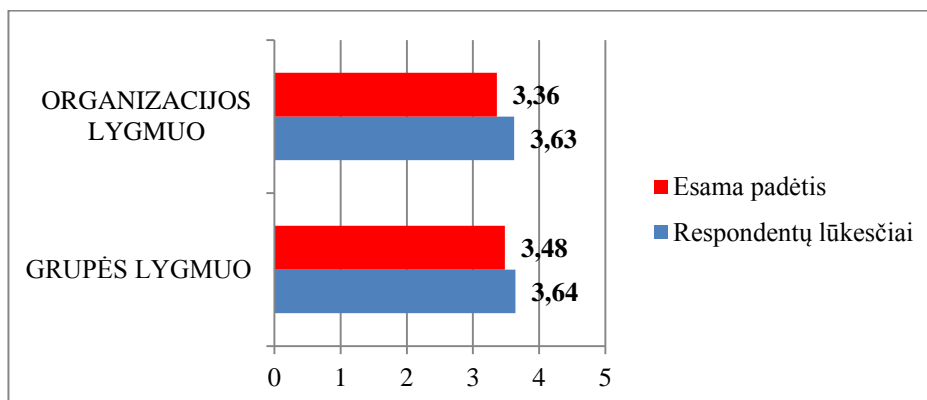
Grupės lygmenyje individualizmo - kolektyvizmo raiška UAB „New Yorker Lietuva“ vadovaudamasi respondentų atsakymų į klausimus rezultatais yra stipri (bendras vidurkis yra 3,71

balo), o analizuojant respondentų lūkesčius, galima daryti prielaidą, jog pageidaujama kolektyvizmo raiška yra panaši, t.y. respondentus tenkina esama padėtis įmonėje (bendras vidurkis 3,53 balo) (žr. 28 pav.)



28 pav. Kolektyvizmo raiška grupės lygmenyje, balai

Apibendrinti individualizmo-kolektyvizmo raiškos organizacijos ir grupės lygiuose tyrimo rezultatai pateikti 29 paveiksle.



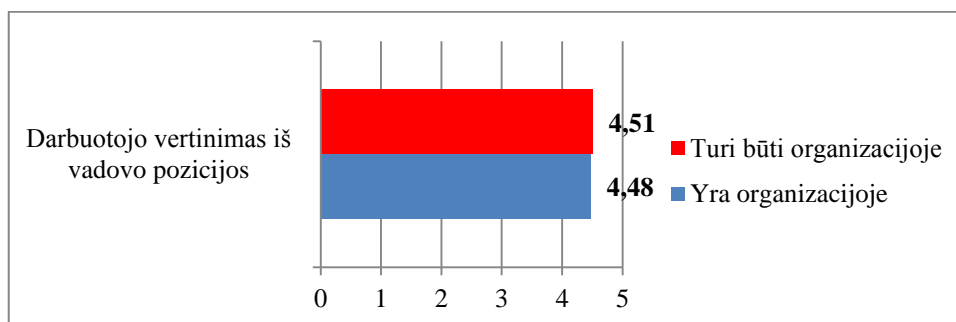
29 pav. Kolektyvizmo raiška organizacijos ir grupės lygmenyse, balai

Toliau buvo siekiama įvertinti individualizmo - kolektyvizmo raišką *individo lygmenyje*. Kaip minėta anksčiau, individualizmo - kolektyvizmo raiška šiame lygmenyje atskleidžiama per šios dimensijos charakterizuojančių vertybių atitikimą ir dermę su darbuotojų vertybėmis. Vadinasi, išanalizavus respondentų tyrimo rezultatus pastebėta, jog individualizmo - kolektyvizmo raiškos tyrimas parodė, kad respondentų vertybės dera tarpusavyje su UAB „New Yorker Lietuva“ esančia individualizmo - kolektyvizmo raiška, todėl formuojant organizacijos elgseną, atsižvelgiant į šią kultūrinę dimensiją ypatingų, didesnių pakeitimų daryti nereikia. Siekiant užtikrinti motyvaciją ir pasitenkinimą darbu ir remiantis respondentų vertybėmis, nustatytomis tyrimo metu, galima būtų šioje įmonėje kaitaloti grupines užduotis su individualiomis užduotimis, didesnę dėmesį atkreipti į individualius interesus bei individualius apdovanojimus.

Apibendrinant individualizmo – kolektyvizmo dimensijos raiškos tyrimo rezultatus, galima teigti, kad UAB „New Yorker Lietuva“ pasižymi polinkiu į kolektyvizmą. Darbuotojų kultūrinės dimensijos dera tarpusavyje su įmonės kultūrinėmis dimensijomis. Vadovo ir pavaldinio santykiai grįsti grupės, komandos principu, akcentuojamos grupinės užduotys, sprendimai taip pat priimami pasitarus su kitais. Konfliktus sprendžiami pasitelkus kompromiso ir bendradarbiavimo suregulavimo būdus. Pastebima, kad yra poreikis individualioms užduotims., dėmesio atkreipimas į individualius interesus, bei individualius apdovanojimus.

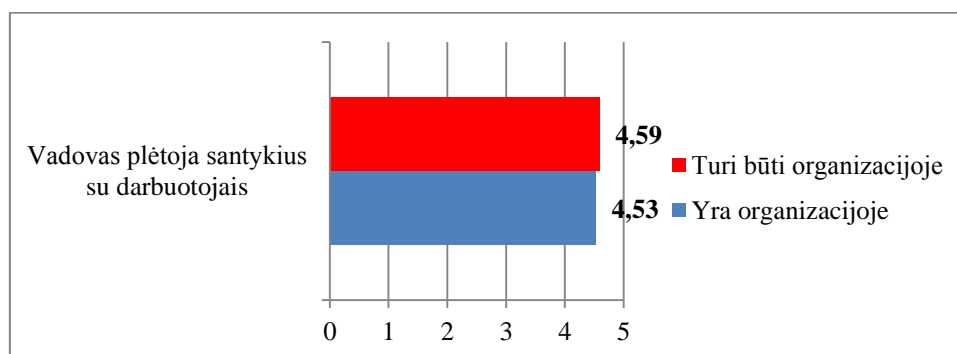
2.3.3. Moteriškumo – vyriškumo raiškos organizacijos elgsenoje tyrimo rezultatai

Moteriškumo – vyriškumo dimensijos raiškos tyrimas apėmė keturis tyrimo kriterijus: šios dimensijos raiška vadovavimo stiliuje, vertybėse, požiūrio į moters ir vyro vaidmenis bei konfliktų sprendime. Todėl siekiant išsiaiškinti moteriškumo – vyriškumo raiškos stiprumą organizacijos elgsenoje **organizacijos lygmenyje**, respondentų buvo prašoma Likerto skalėje (nuo 1 iki 5 balų), įvertinti teiginius, kurie atskleidžia vadovo – pavaldinio santykius (30 pav.) ir vadovavimo stilių (31 pav.).



30 pav. Moteriškumo – vyriškumo raiška vadovo – pavaldinio santykiuose, balai

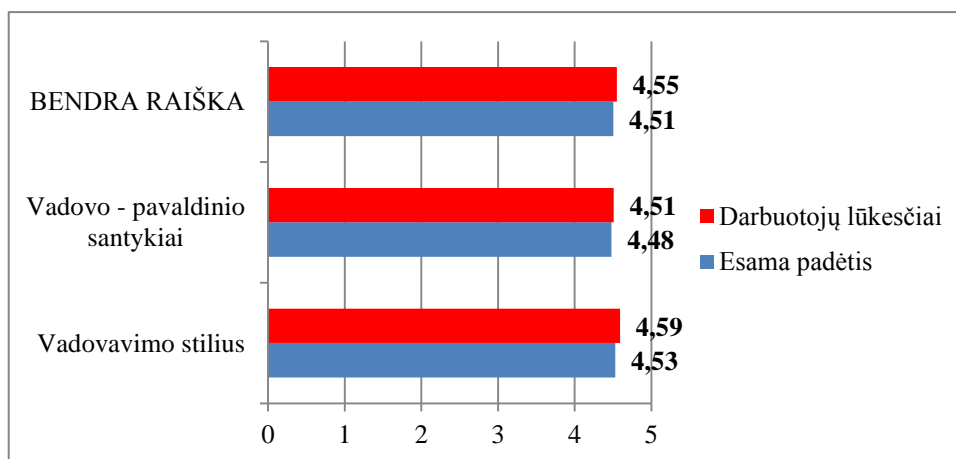
Apdorojus tyrimo rezultatus, išryškėjo, kad UAB „New Yorker Lietuva“ vadovo – pavaldinio santykiuose moteriškumo dimensija yra stipri (bendras vidurkis 4,48 balo), nes vadovas juos vertina kaip asmenybę (4,48 balo). Pastebėta ir tai, kad, jog respondentų atsakymai yra panašūs ir šios dimensijos raiška tenkina įmonės darbuotojus (bendras vidurkis 4,51 balo).



31 pav. Moteriškumo – vyriškumo raiška vadovavimo stiliuje, balai

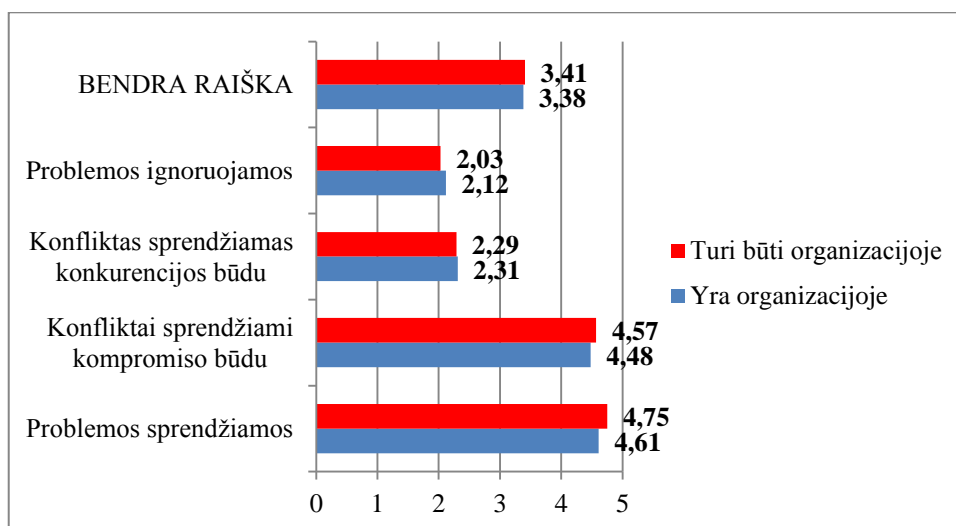
Apdorojus tyrimo rezultatus, išryškėjo, kad UAB „New Yorker Lietuva“ vadovavimo stiliuje moteriškumo dimensija yra stipri (bendras vidurkis 4,53 balo), nes vadovas rūpinasi santykiais, juos plėtoja (4,53 balo). Pastebėta ir tai, kad, jog respondentų atsakymai yra panašūs ir šios dimensijos raiška dera tarpusavyje su įmonės darbuotojų vertybėmis (bendras vidurkis 4,59 balo).

Toliau apteikiama apdoroti tyrimo rezultatai organizacijos lygmenyje (žr. 32 pav.)



32 pav. Moteriškumo raiška organizacijos lygmenyje, balai

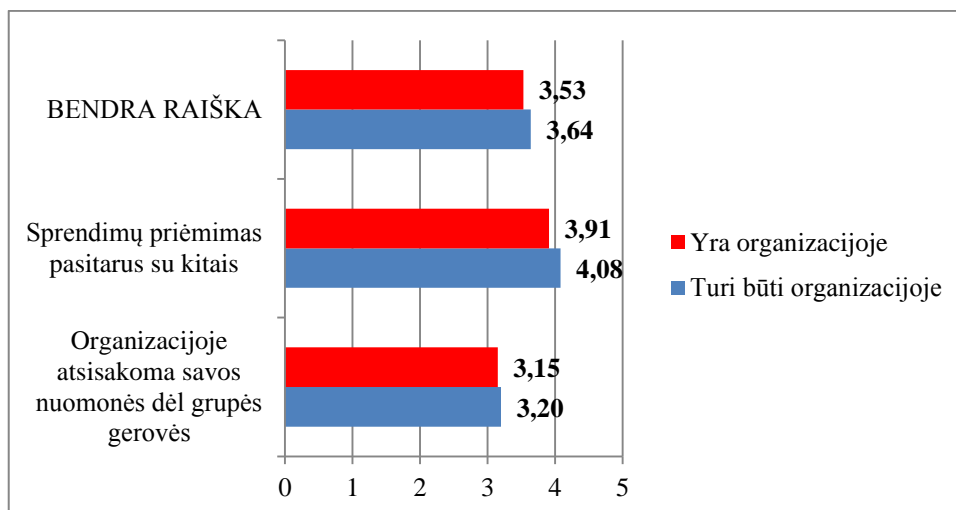
Siekiant nustatyti moteriškumo – vyriškumo raišką *grupės lygmenyje*, respondentų buvo prašoma įvertinti sprendimo priėmimo, darbo organizavimo, ir konfliktų valdymo teiginius.



33 pav. Moteriškumo – vyriškumo raiška konfliktų valdyme, balai

Apdorojus gautus rezultatus (žr. 33 pav.), išryškėjo, jog UAB „New Yorker Lietuva“ dirbantieji, konfliktų valdyme moteriškumo dimensijos raiška yra stipri (bendras vidurkis 3,38), sukeliančias problemas sprendžia (4,61 balo) ir ieško kompromiso, bendradarbiavimo su kita

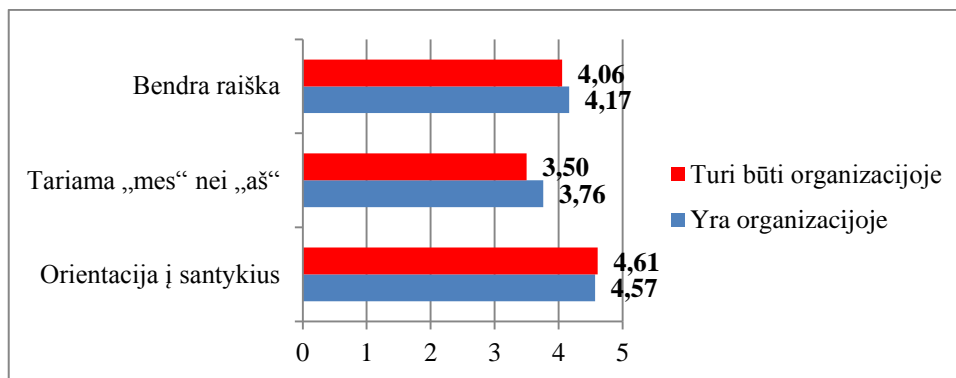
konfliktuojančia puse (4,48 balo). Tačiau pastebėta ir tai, kad dalis darbuotojų problemas ignoroja (2,12 balo) ir konfliktus bando laimėti, jei jaučiasi stipresni (2,31 balo). Išanalizavus tyrimo rezultatus, susijusius su organizacijos elgsena konflikto metu, išryškėjo, jog respondentų lūkesčiai atitinka ir dera tarpusavyje (bendras vidurkis 3,41 balo). Problemas turima išspręsti (4,75 balo) ir ieškoma bendradarbiavimo ir kompromisų (4,57 balo) ir Mažesniu nei vidutiniu balu – 2,03 įvertintas teiginys, jog organizacija konflikto metu turi problemas ignoruoti ir turi stengtis jį laimėti.



34 pav. Moteriškumo – vyriškumo raiška sprendimų priėmime, balai

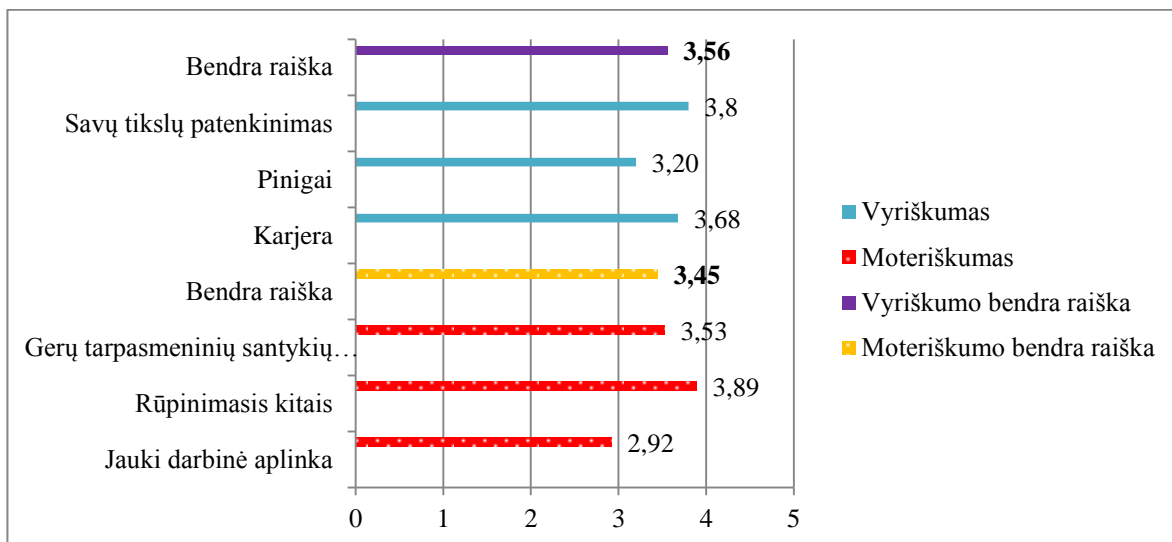
Apdorojus tyrimo rezultatus (žr. 34 pav.), pastebėta, jog moteriškumo – vyriškumo UAB „New Yorker Lietuva“ sprendimų priėmimo procese raiška yra stipri (bendra vidurkis 3,64 balo). Darbuotojai sprendimus priima bendravimo, diskusijos pagalba, pasitarę su kitais (4,08 balo) ir individuali nuomonė nėra peršama, o netgi jos atsisakoma dėl grupės gerovės (3,20 balo). Išanalizavus darbuotojų atsakymus, pastebėta, jog jie yra panašūs, t.y. respondentus tenkintų, jei moteriškumo – vyriškumo dimensijos raiška nepakistų (bendras vidurkis 3,53 balo), nes darbuotojų nuomone, organizacijoje reikia sprendimus priimti pasitarus su kitais (3,91 balo) ir atsisakyti savo nuomonės (3,15 balo).

Apdorojus tyrimo rezultatus (žr. 35 pav.), pastebėta, kad įmonėje moteriškumo – vyriškumo raiška darbo organizavime yra stipri (bendras vidurkis yra 4,17 balo), nes darbuotojai orientuojasi į rūpinimasis kitais nei į užduotis (4,57 balo) bei dažniau tariama „mes“ nei „aš“ (3,76 balo). Išanalizavus respondentų atsakymus, pastebėta, jog jie turi panašumų ir dera tarpusavyje (bendras vidurkis 4,06 balo), nes darbuotojai darbe linkę orientuotis į rūpinimasis kitais (4,61 balo) ir sakyti „mes“ (3,50 balo).



35 pav. Moteriškumo – vyriškumo raiška darbo organizavime, balai

Siekiant atskleisti ar organizacijoje tikrai pasireiškia moteriškumo dimensija, respondentų buvo prašoma, pateiktas vertybes suskirstyti pagal jų atitinkamą poziciją, t.y. sunumeruoti vertybes pagal svarbą, skiriant 1 balą reikšmingiausiai. (žr. 36 pav.).



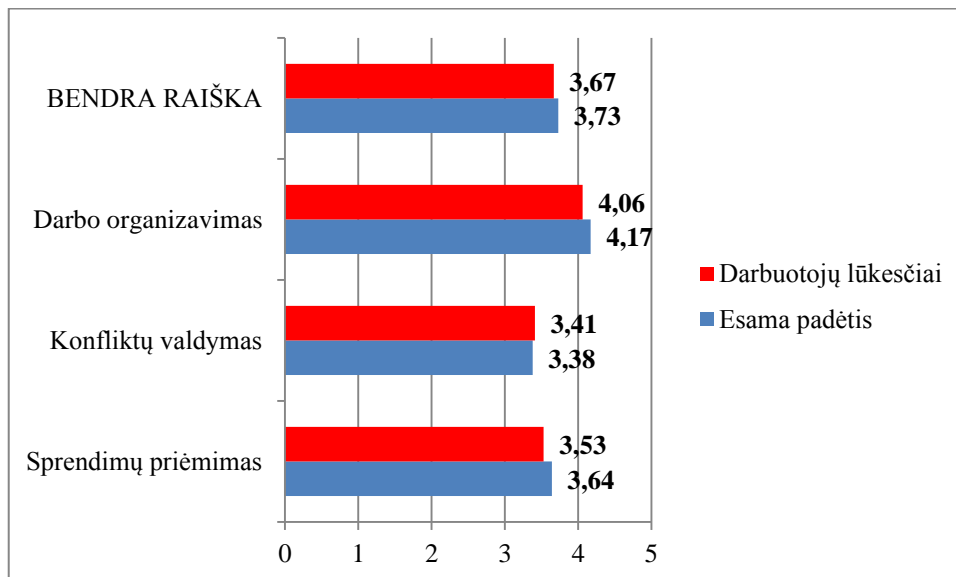
36 pav. Moteriškumo – vyriškumo raiška vertybėse, balai

Apdorojus tyrimo rezultatus, išryškėjo, kokioms UAB „New Yorker Lietuva“ darbuotojai vertybėms teikia prioritetą. Moteriškumo dimensijos raiška matoma per tris indikatorius: jauki darbinė aplinka, rūpinimasis kitais ir gerų santykių palaikymas. Vyriškumo dimensijos rodiniai – karjera, pinigai ir savų tikslų patenkinimas. 36 paveiksle, matyti, jog darbuotojams dominuojanti vertybė – rūpinimasis kitais (3,89 balo), antroje vietoje savų tikslų patenkinimas – 3,80 balo. Moteriškumo dimensijos bendra raiška siekia 3,45 balo, o vyriškumo – 3,56 balo.

Analizuojant gautus rezultatus, išryškėjo, kad darbuotojų požiūris į moters ir vyro vaidmenis panašus: teiginys, jog vyras ir moteris turi vienodai rūpintis gyvenimo kokybe, įvertintas stipriau nei vidutiniu balu – 4,67. Tačiau, klausiant ar vyras turi rūpintis materialia sėkme, o moteris – gyvenimo kokybe respondentai įvertino didesniu nei vidutiniu balu – 3,68. Taigi, šios

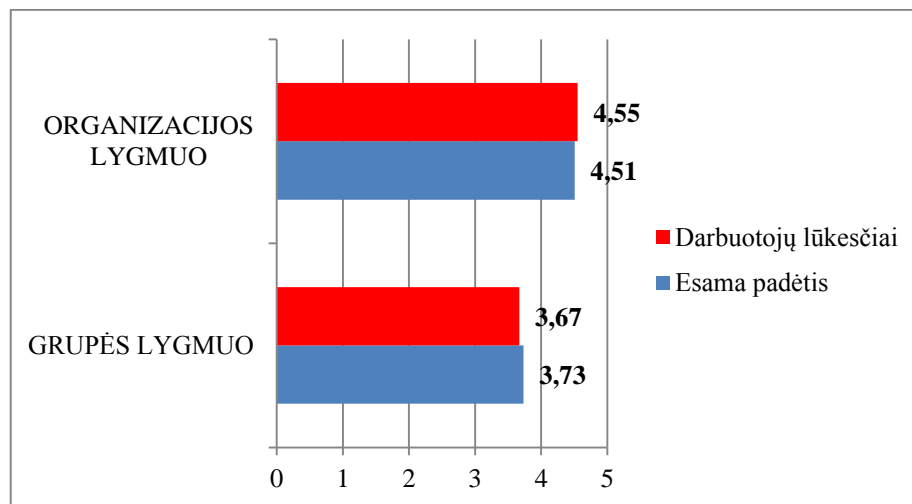
organizacijos darbuotojų požiūris į moters ir vyro vaidmenis persipina, pripažįsta lygybę bei toleravimą vieno kito atžvilgiu.

Toliau pateikiami apibendrinti tyrimo rezultatai grupės lygmenyje (žr. 37 pav.)



37 pav. Moteriškumo raiška grupės lygyje, balai

Toliau pateikiama moteriškumo dimensijos raiška organizacijos ir grupės lygmenyse (žr. 38 pav.).



38 pav. Moteriškumo raiška organizacijos ir grupės lygmenyse, balai

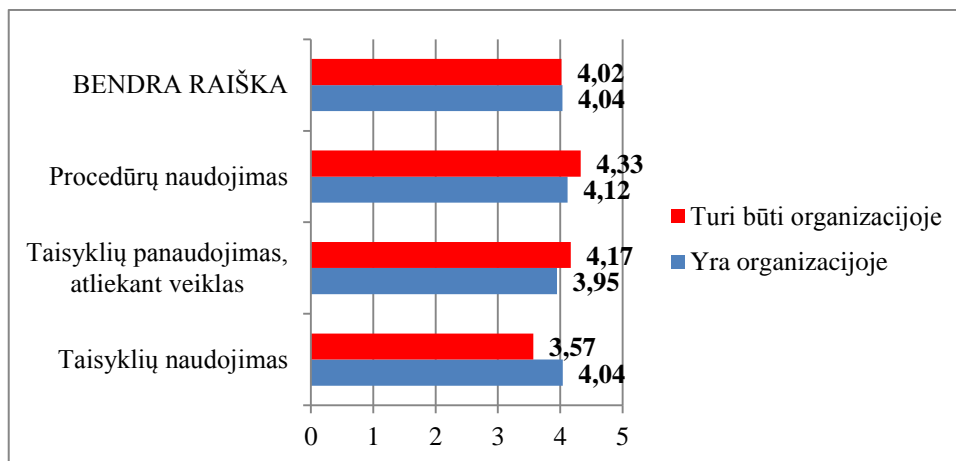
Toliau buvo siekiama įvertinti moteriškumo - vyriškumo raišką *individo lygmenyje*. Kaip buvo anksčiau, moteriškumo - vyriškumo raiška šiame lygmenyje atskleidžiama per šios dimensijos charakterizuojančių vertybių atitikimą ir dermę su darbuotojų vertybėmis. Vadinasi, išanalizavus respondentų tyrimo rezultatus pastebėta, jog moteriškumo - vyriškumo raiškos tyrimas parodė, kad respondentų vertybės didele dalimi sutampa su UAB „New Yorker Lietuva“ esančia moteriškumo -

vyriškumo dimensijos raiška, todėl formuojant organizacijos elgseną, atsižvelgiant į šią kultūrinę dimensiją didesnių pakeitimų daryti nereikia. Siekiant užtikrinti motyvaciją ir pasitenkinimą darbu ir remiantis respondentų vertybėmis, nustatytomis tyrimo metu, galima būtų šioje įmonėje padidinti dėmesį konflikto metu, kylančioms problemoms, ieškotų kompromisų ar bendradarbiavimo.

Apibendrinant moteriškumo – vyriškumo dimensijos raiškos tyrimo rezultatus, išryškėjo, jog organizacijoje stipri moteriškumo dimensijos raiška ir tai sutampa su darbuotojų kultūrinėmis dimensijomis. Konflikto metu organizacijos reakciją į konfliktą atitinka darbuotojų lūkesčius: sprendžiamos problemos ir ieškoma kompromisų bei bendradarbiavimo. Vadovas plėtoja santykius ir darbuotojus laiko lygiais partneriais. Tyrimo metu, išryškėjo dominuojančios vertybės kaip rūpinimasis kitais ir savų tikslų patenkinimas.

2.3.4. Neapibrėžtumo vengimo raiškos organizacijos elgsenoje tyrimo rezultatai

Neapibrėžtumo vengimo raiškos tyrimas apėmė tris kriterijus: požiūris į taisykles, naujoves ir lojalumą. Siekiant atskleisti neapibrėžtumo vengimo dimensijos raišką organizacijos elgsenoje *organizacijos lygmenyje*, respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius Likerto skalėje (nuo 1 iki 5 balų), kurie susiję su vadovavimo stiliumi (žr. 39 pav.).



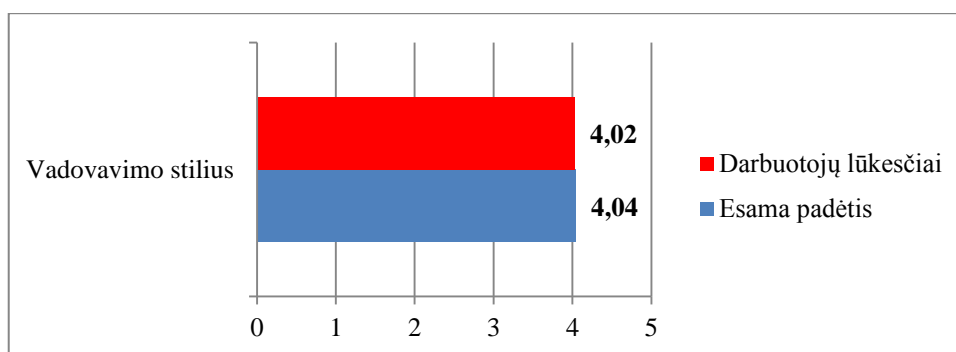
39 pav. Neapibrėžtumo vengimo raiška vadovavimo stiliuje, balai

Išanalizavus gautus rezultatus, išryškėjo, kad UAB „New Yorker Lietuva“ požiūryje į taisykles, neapibrėžtumo vengimo raiška yra didelė (bendras vidurkis 4,04 balo), nes respondantai dirbdami organizacijoje griežtai laikosi nustatytų procedūrų (4,12 balo) ir taisyklių (4,04 balo). Darbuotojai atlikdami darbus, naudojami taisyklėmis (3,95 balo). Apdorojus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad respondentų atsakymai atitinka jų individualius lūkesčius (bendras vidurkis 4,02 balo). Respondentų nuomone, įmonėje procedūrų naudojimas atliekant atitinkamas veiklas

reikalingas (4,33 balo) kaip ir taisyklių (4,17 balo), tačiau pastebėta ir tai, kad darbuotojai linkę improvizuoti ir taisyklių, procedūrų gausa naudojamosi, tik esant reikalui (3,57 balo).

Neapibrėžtumo vengimo raiška matoma per kriterijų – organizacijos valdymo struktūra. UAB „New Yorker Lietuva“ valdymo struktūra – hierarchinė, todėl darbuotojams aišku, kad jie turi atsiskaityti vadovams.

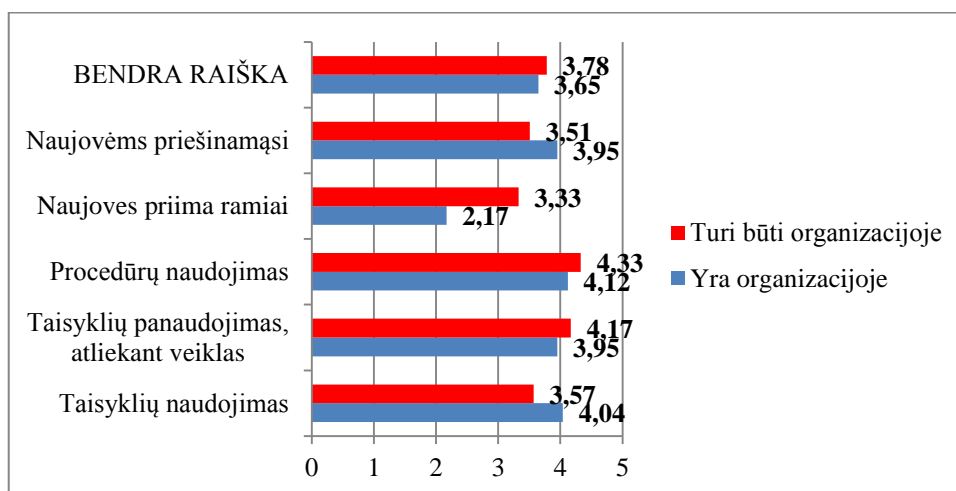
Žemiau pateiktame paveiksle (žr. 40 pav.) atsispindi neapibrėžtumo raiška organizacijos lygmenyje



40 pav. Neapibrėžtumo vengimo raiška organizacijos lygmenyje, balai

Siekiant nustatyti neapibrėžtumo vengimo raišką *grupės lygmenyje*, respondentų buvo prašoma įvertinti darbo organizavimą (žr. 41 pav.)

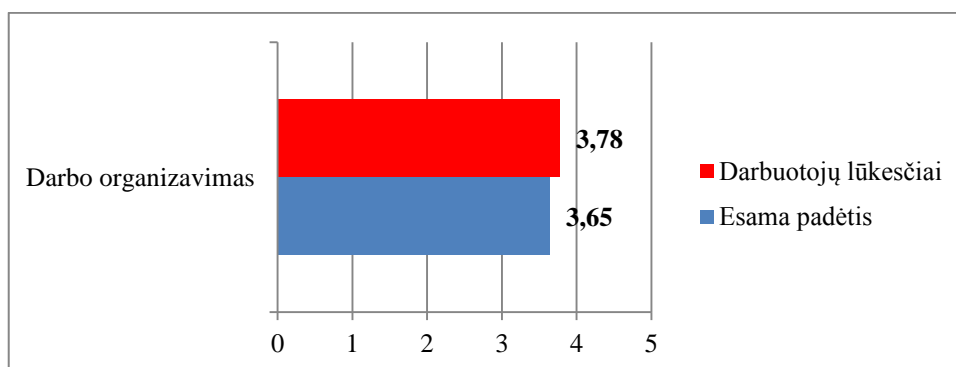
Išanalizavus tyrimo metu gautus rezultatus išryškėjo, jog UAB „New Yorker Lietuva“ požiūryje į naujoves ir taisyklių naudojime neapibrėžtumo vengimo raiška yra didelė (bendras vidurkis 3,65 balo). Darbuotojai priešinasi naujovėms (3,95 balo) ir jas priima neramiai (2,17 balo). Pastebėta ir tai, kad respondentų atsakymai nėra visiškai panašūs, t.y. respondentus netenkina esama neapibrėžtumo vengimo raiška organizacijoje (bendras vidurkis 3,65 balo). Respondentų nuomone, įmonėje reikia mažinti stresą, kurį sukelia naujovės (3,33 balo) (žr. 41 pav.).



41 pav. Neapibrėžtumo vengimo raiška darbo organizavime, balai

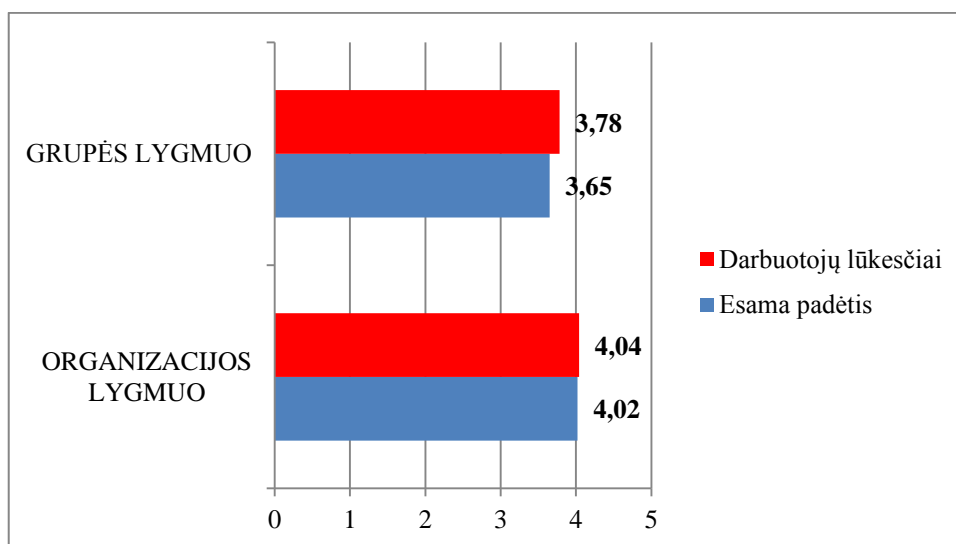
Neapibrėžtumo vengimo dimensijos raiška, pastebima per lojalumą darbdaviui. Apdorojus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, jog 84 proc. apklaustųjų mano, kad organizacija skatina lojalumą, o likusieji 16 proc. – priešingai. Analizuojant atsakymus, taip pat pastebėta, jog 84 proc. manusiųjų teigiamai apie lojalumą, užima vadovaujamas pareigas, dirba ilgiau nei metus laiko UAB „New Yorker Lietuva“. Respondentų, taip pat buvo paprašyta įverti (nuo 1 iki 5 balų) savo lojalumą organizacijoje. Išanalizavus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, jog šio klausimo bendras įvertis - 4,33 balo.

Toliau pateiktame paveiksle atsispindi neapibrėžtumo vengimo raiška grupės lygmenyje (žr. 42 pav.)



42 pav. Neapibrėžtumo vengimo raiška grupės lygmenyje, balai

Toliau pateikiama neapibrėžtumo vengimo raiška įvairiuose organizacijos elgsenos lygiuose (žr. 43 pav.).



43 pav. Neapibrėžtumo vengimo raiška organizacijos ir grupės lygmenyse, balai

Toliau buvo siekiama įvertinti neapibrėžtumo vengimo raišką *individo lygmenyje*. Kaip buvo anksčiau, neapibrėžtumo vengimo raiška šiame lygmenyje atskleidžiama per šios dimensijos charakterizuojančių vertybių atitikimą ir dermę su darbuotojų vertybėmis. Vadinasi, išanalizavus

respondentų tyrimo rezultatus pastebėta, jog neapibrėžtumo vengimo raiškos tyrimas parodė, kad respondentų vertybės didele dalimi nesutampa su UAB „New Yorker Lietuva“ esančia neapibrėžtumo vengimo dimensijos raiška. Pastebimi prieštaravimai: taisyklių nereikia darbuotojams, tačiau įmonėje jų yra daug, naujovėms respondentai priešinasi, o įmonė jas priima ramiai. Todėl formuojant organizacijos elgseną, atsižvelgiant į šią kultūrinę dimensiją reikalingos permainos. Siekiant užtikrinti motyvaciją ir pasitenkinimą darbu ir remiantis respondentų vertybėmis, nustatytomis tyrimo metu, galima būtų šioje įmonėje reikia panaikinti nežinomybės jausmą, kuris sąlygoja stresą.

Apibendrinant neapibrėžtumo vengimo dimensijos raiškos tyrimo rezultatus, galima teigti, jog organizacijoje neapibrėžtumo vengimas yra stiprus – griežtai naudojamas taisyklėmis, procedūromis, skatinamas lojalumas, tačiau naujovėms nesipriešina ir ganėtinai ramiai jas priima. Analizuojant respondentų rezultatus, paaiškėjo, jog, darbuotojams taisyklės ir procedūros nėra labai svarbios, jomis naudojasi tik esant reikalui, tačiau naujovėms priešinamasi ir jas priima su nerimu.

2.4.UAB „New Yorker Lietuva“ elgsenos formavimas, atsižvelgiant į Lietuvos kultūrinę dimensijas

Atlikto tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad UAB „New Yorker Lietuva“ pasižymi šiomis kultūrinėmis dimensijomis: žema galios distancija, polinkis į kolektyvizmą ir moteriškumą bei vidutinio stiprumo neapibrėžtumo vengimo laipsnis.

Apdorojus tyrimo rezultatus, nustatyta, kad žema galios distancija sutampa su darbuotojų kultūrinėmis vertybėmis, bet reikalinga didesnė vadovo kontrolė. Vadinasi, organizacijos vadovas turi daugiau dėmesio skirti atliekamų darbų kontrolei, vadinasi, tai bus panaikintas veiksnys, kuris neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Kolektyvizmo raiška organizacijoje taip pat sutampa su darbuotoju dominuojančiomis vertybėmis. Jie nelinkę nubrėžti apribojimų tarp asmeninio gyvenimo ir darbo. Tačiau pastebima, kad reikalingos individualios užduotys, dėmesio atkreipimas į individualius interesus bei individualius apdovanojimus, todėl svarbu sukcentruoti dėmesį į šiuos aspektus.

Moteriškumo dimensijos raiška organizacijoje sutampa su darbuotojų dominuojančiomis kultūrinėmis dimensijomis. Pastebėta, kad darbuotojai norėtų, jog organizacija dar daugiau dėmesio skirtų konflikto metu kylančioms problemoms, ieškotų kompromiso ar bendradarbiavimo.

Neapibrėžtumo vengimo dimensija nevysiškai sutampa su darbuotojų dominuojančiomis kultūrinėmis dimensijomis. Jų požiūris į naujoves skiriasi nuo organizacijos deklaruojamo požiūrio. Darbuotojai jas priima su nerimu, nes iškyla nežinomybės jausmas, kuris sąlygoja stresą.

Organizacijai reikalinga šį jausmą panaikinti – rengiant susirinkimus, supažindinant su naujove ir leidžiant su ja apsibrasti. Požiūris į taisyklių gausumą irgi skirtingas. Darbuotojams reikalinga mažinti procedūrų skaičių ir/ar apjungti jas. Visas šių neigiamų veiksnių panaikinimas, sąlygoja pasitenkinimą darbu. Todėl svarbus tampa efektyvus pokyčių valdymas. Vienas populiariausių ir taikomų organizacijose yra **Lewino** (1958) pokyčių modelis. Šio mokslininko teigimu, pokyčių valdyme yra svarbūs trys etapai, kurie pateikia pasiūlymus, strateginiams pokyčiams (Išoraitė, 2012).

1) Pirmasis etapas - *atsildymas*. Šiame etape, darbuotojams sukuriama motyvacija naujiems pokyčiams, t.y. darbuotojams suteikiama galimybė pasiruošti naujoms idėjoms.

2) Antrasis etapas – *judėjimas (keitimas)*. Šis etapas – perėjimo etapas, kuriame atliekamos įvairios veiklos: mokomasis naujų dalykų, ugdomi naujai įgyti sugebėjimai.

3) Trečiasis etapas – *užšaldymas*. Šiame etape vyksta naujai įgytų vertybių įtvirtinimas, naujos veiklos pritaikymas praktikoje. Svarbu užšaldymo etape apdovanoti įmonės darbuotojus už pokyčių priėmimą (Išoraitė, 2012; Lipinskienė, 2011).

Apibendrinant, galima teigti, jog UAB „New Yorker Lietuva“ kultūrinės vertybės atitinka darbuotojų vertybes ir kultūrinės dimensijas. Formuojant organizacijos elgseną reikalinga padidinti vadovo kontrolę, išlaikyti pusiausvyrą tarp grupės ir individo, neskiriant kuriai nors pusei didesnio dėmesio. Su konfliktuojančiom pusėm ieškoti kompromisų, bendradarbiavimo. Organizacija taip pat turi dėti pastangas keičiant darbuotojų požiūrį į naujoves, nes jos sukelia nerimo jauseną. Požiūrį į taisykles taip pat reikalauja permainų - mažinti procedūrų ir taisyklių gausą, nes darbuotojams taip bus sumažintas streso lygis.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė leidžia daryti išvadą, kad organizacijos elgsena – tai organizacijos narių veiklos ypatumai, atsispindintys trijuose lygmenyse – organizacijos, grupės ir individo – ir įtakojami vadovo elgsenos, organizacijos struktūros, darbo organizavimo, konfliktų valdymo, sprendimų priėmimo, darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu.

2. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad kultūriniai skirtumai suprantami kaip vertybės, kurias deklaruoja skirtingose šalyse esantys žmonės. Šis aspektas svarbus tarptautinėms organizacijoms, plečiant savo veiklas už nacionalinės šalies ribų. G. Hofstede sukūrė kultūrinių skirtumų palyginimo metodą, susidedantį iš keturių dimensijų: galios distancija, individualizmas – kolektyvizmas, moteriškumas – vyriškumas ir neapibrėžtumo vengimas.

- Stipri galios distancijos raiška organizacijos elgsenoje pasireiškia per tokius indikatorius: organizacijos valdymo struktūra aiški hierarchinė, tarp vadovo ir pavaldinio ryški nelygė ir atstumas, vadovas nepasitiki kitais, autokratinis valdymo stilius, orientacija į išsikeltus tikslus, vienvaldiškas sprendimų priėmimas, kontrolė.

- Stipri individualizmo ir silpno kolektyvizmo raiška organizacijos elgsenoje pasireiškia per tokius indikatorius: orientacija į save, siekis tik asmeninių tikslų, vertinama nepriklausomybė, asmeniniai materialiniai apdovanojimai, dominuoja „aš“, o ne „mes“, glaudžių ryšių su kitais organizacijos nariais nėra, silpna emocinė priklausomybė organizacijai, individualus sprendimų priėmimas bei visuomenės normos nėra vertinamos.

- Stipri moteriškumo ir silpna vyriškumo raiška organizacijos elgsenoje pasireiškia per tokius indikatorius: rūpinimasis kitais ir gerais santykiais, gyvenimo kokybės siekimas. Pinigai, tikslo siekimas, sėkmė darbe nėra vertybės, vyrų ir moterų vaidmenys persipynę.

- Stipri neapibrėžtumo vengimo raiška organizacijos elgsenoje pasireiškia per tokius indikatorius: labai svarbios ir reikalingos taisyklės, standartai ir procedūros, netoleruojamos naujovės bei įvairumas pokyčių, vengiama, bijoma rizikuoti.

3. Atlikus tyrimą, galima daryti šias išvadas:

- Nustatytos šios UAB „New Yorker Lietuva“ kultūrinės dimensijos:
 - Maža galios distancija (3,99 balo);
 - Polinkis į kolektyvizmą (3,64 balo);
 - Polinkis į moteriškumą (4,12 balo);
 - Stiprus neapibrėžtumo vengimas (3,84 balo).
- Nustatytos šios respondentų kultūrinės dimensijos:
 - Maža galios distancija (3,97 balo);

- Polinkis į kolektyvizmą (3,42 balo);
- Polinkis į moteriškumą (4,11)
- Stiprus neapibrėžtumo vengimas (3,91 balo).

4. Siekiant formuoti įmonės organizacijos elgseną, atsižvelgiant į nustatytas respondentų kultūrinės dimensijas, įmonei teikiami šie pasiūlymai:

➤ *Kadangi įmonė pasižymi maža galios distancija, tačiau pastebima, jog darbuotojams reikalinga kontrolė, todėl siekiant padidinti kontrolės laipsnį, reikia dažninti atliktų darbų peržiūrą, pateikti nuorodas, kaip tinkamai veiklas vykdyti.*

➤ *Kadangi įmonė pasižymi polinkiu į kolektyvizmą, tačiau pastebima, jog darbuotojams reikalinga individualizmo raiška, todėl siekiant darbuotojų pasitenkinimo darbu, reikia pradėti skatinti ir skirti individualias užduotis, atkreipti dėmesį į darbuotojų interesus. Individualūs apdovanojimai – būtini. Šią motyvacijos rūšį reikia skatinti kartu su grupiniais apdovanojimais.*

➤ *Kadangi įmonė pasižymi polinkiu į moteriškumą, siekiant patenkinti abi besipykstančias puses, konflikto metu reikia ieškoti kompromiso, bendradarbiavimo. Vadovaujantys asmenys turi rengti individualius ir grupinius susirinkimus, derybų keliu ieškoti tinkamiausio norimo rezultato.*

➤ *Kadangi įmonė pasižymi aukštu neapibrėžtumo lygiu, tačiau pastebima, jog darbuotojams naujovės sukelia neigiamus jausmus, todėl siekiant panaikinti neigiamus veiksnius, kurie turi įtakos motyvacijai ir pasitenkinimu darbu, reikia naikinti nenaudojamas ar apjunti mažos svarbos taisykles ir procedūras. Keisti darbuotojų požiūrį į naujoves, jas pristatant iš ankščiau, pateikiant jos reikalingumą ir privalumus.*

LITERATŪRA

- Andriekienė, R., M. ir Targamadžė, V. (2002). *Švietimo organizacija: strategijos ir organizacijos elgsenos dermės aspektas*. [žiūrėta 2017-03-22]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367176924484/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Archibald, J. (2014). *What is organizational behavior and why does it matter?* [žiūrėta 2016-02-11]. Prieiga per internetą <https://leadershiparchways.com/2014/12/30/what-is-organizational-behavior-and-why-does-it-matter/>
- Bagdonas, E. ir Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
- Bagdonas, E. ir Kazlauskienė, E. (2002). *Verslo pradmenys: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
- Bakanauskienė, I. ir Kyguolienė, A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: Priėmimas ir įgyvendinimas: Vadovėlis*. Kaunas: VDU leidykla.
- Baranauskienė, L. ir Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla
- Baraldsnes, D. (2012). *Tarptautinė ir tarpkultūrinė komunikacija: vadovėlis*. Klaipėda. [žiūrėta 2016 – 03 – 29]. Prieiga per internetą http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Tarptautine_ir_tarpkulturi_ne_komunikacija.pdf
- Barvydienė, V. (2002) *Vadovavimas ir vadovas viešojoje organizacijoje. Viešasis administravimas. Monografija*. Kaunas: technologija
- Broom, L., B., Charles M., ir Broom, D. H. (1992). *Sociologija: Esminiai tekstai ir pavyzdžiai*. Kaunas: Littera.
- Čiarnienė, R., Solnyškinienė, J., Bartkus, Edverdas V., Taraškevičius, A., Kindsfaterienė, K., ir Vienažindienė, M. (2011). *Vadybos pagrindai. Pateikčių rinkinys: Mokomoji knyga (1st. ed.)*. Kaunas: Technologija.
- Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai: Mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
- Davis, K., ir Newstrom, J. W., (2004). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*
- Dromantaitė, A., Raišienė, A.G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, D. ir Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai (elektroninis išteklius): Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. [žiūrėta 2017-02-13]. Prieiga per internetą <http://ebooks.mruni.eu/pdfreader/organizacins-elgsenos-pagrindai>
- Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius. [žiūrėta 2016-06-15]. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/Home/Downloads/dubausko_organizacijos_elgsena_1.pdf

- Duncan, B. (2011). *Historical Perspectives on Organizational Theory*. [žiūrėta 2017-03-22]. Prieiga per internetą: <http://gakushuu.org/organizations/organizational-theory>
- Ellickson, M. C. ir Logsdon, K. (2001). *Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees*. *State and Local Government Review*, 33(3). [žiūrėta 2016-06-15]. Prieiga per internetą: <http://www.cviog.uga.edu/publications/slgr/2001/3b.pdf>
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization* (2nd ed.). Hove ; New York [N.Y.]: Psychology Press.
- Giddens, A. (1993). *Social theory and modern sociology*. Cambridge: Polity press.
- Glöckler, M. (2003). *Tarpusavio santykių galia: Kaip ugdytis ir įveikti konfliktus*. Vilnius: Lietuvos Valdorfo pedagogikos centro leidybos grupė.
- Gudonienė, V. (2012). *Tarpkultūrinė komunikacija: mokomoji priemonė*. Klaipėda
- Hartmann, N. (2001). *Filosofijos įvadas* (Filosofijos klasika : mažoji serija ; 4). Vilnius: Pradai.
- Heller, R. (2000). *Grupių valdymas* (Vadybos abėcėlė). Vilnius: Alma littera.
- Ilieš, R., ir Judge, T. A. (2004). *An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (3).
- Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių socialinė psichologija*. Vilnius: Žodynas
- Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: technologija
- Jucevičius, G. (2001). Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste.
- Jucevičius, G. ir Uus, I. (2012). *Kūrybiškumas organizacijose: Mokomoji knyga* (1-a laida. ed.). Kaunas: Technologija. [žiūrėta 2017-01-06]. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/459/kurybiskumas-organizacijose/>
- Juozaitienė, L. ir Staponkienė, J. (2004). *Verslo ir vadybos įvadas: Mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Kaya, E. (1995). *Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries*. 61st IFLA General Conference. [žiūrėta 2016-06-20]. Prieiga per internetą: <http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.html>
- Kasiulis, J. ir Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
- Kasiulis, J. ir Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija: Vadovėlis* (4-asis leid. ed.). Kaunas: Technologija.
- Kontautienė, R. (2000). *Pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtotė pradinėje mokykloje: Daktaro disertacijos santrauka : Socialiniai mokslai, edukologija* (07 S). Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

- Kulvinskienė, V. R., ir Šalčius, A., (1994). *Darbo veiklos motyvacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla,
- Light, D., Keller, S. I. ir Colhoun, C. (1989). *Readings and review for sociology* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lipinskienė, D. (2011). *Organizacinė elgsena: Mokomoji medžiaga su praktinėmis užduotimis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla - spaustuvė.
- Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
- Marcinkevičiūtė, Lina. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai: Teoriniai ir praktiniai aspektai : Monografija*. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras.
- Marčinskas, A. ir Šikšnelytė, A. (2002). *Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 137-146*. [žiūrėta 2017-02-13]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367183066292/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Mertel, B. (2006). *Dissertation: Arbeitszufriedenheit - eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führendem Unternehmen des Automotives*. Bamberg: Otto Friedrich Universität Bamberg. [žiūrėta 2016-06-23]. Prieiga per internetą: http://www.deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=981263240&dok_d1&dok_ext=pdf&filename=981263240.pdf
- McGraw – Hill education. (n.d.) *Organizational behavior and effective management*. [žiūrėta 2017 – 04 -20]. Prieiga per internetą file:///C:/Users/Home/Downloads/swe59088_ch01web.pdf
- Mertonas R. (1997). *Socialinė struktūra ir anomija. Sociologija*. Mintis ir veiksmai.
- Neverauskas, B. ir Rastenis, J. (1994). *Vadybos pagrindai: Mokymo priemonė*. Kaunas: Technologija.
- Parsons, W., (2001). *Viešoji politika*. Vilnius: Eugrimas.
- Paliulis, N., Chlivickas, E. ir Pabedinskaitė, A. O. (2004). *Valdymas ir informacija: [monografija]*. Vilnius: Technika. [žiūrėta 2017-04-30]. Prieiga per internetą <gs.elaba.lt/object/elaba:3663914/3663914.pdf>
- Petrulytė, A. (2004). *Bendravimo psichologija: Mokymo(si) priemonė : (paskaitų tezės) (Metodinės priemonės)*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
- Pikčiūnas, A., (2002). *Organizacijos ryšių sistema: metodinė priemonė*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Pruskus, V. (2003). *Sociologija: Teorija ir praktika : mokomoji priemonė*. Vilnius.
- Pruskus, V. (2013). *Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste*. Filosofija. Sociologija, 24(3), 121-130.

- Psichologijos žodynas. (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
- Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas: Gero vadovo beiėškant : Mažoji verslo enciklopedija*. Vilnius: Pačiolis.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, controversies and applications* (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizacijos elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
- Sakalas, A.. (1998). *Personalo vadyba: vadovėlis*. Vilnius: Margi raštai.
- Sakalas, A., Šilingienė, V., (2000). *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija
- Seilius, A. (1998). *Vadovo darbo stiliaus įtaka valdinių veiklai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* Nr. 6. Kaunas: VDU leidykla.
- Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui: Monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Stadalninkatė, D. (2007, spalio 2). Profesorius G.Hofstede'as: „Tautiškumas formuoja racionalumą“. *Lietuvos rytas*. [žiūrėta 2017 – 04 – 04]. Prieiga per internetą http://lietuvsdiena.lrytas.lt/-11912976681191130098-profesorius-g-hofstede-as-tauti%C5%A1kumas-formuoja-racionalum%C4%85.htm?utm_source=lrExtraLinks&utm_campaign=Copy&utm_medium=Copy
- Staw, B.,M. (1984). *Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables*. [žiūrėta 2017-03-08]. Prieiga per internetą http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/OB_Introduction_Overview/Staw_A_review_and_reformulation_of_outcome_variables.pdf
- Smith, M.K. (2005). *Bruce W. Tuckman – forming, storming norming and performing in groups*. [žiūrėta 2017-04-24]. Prieiga per internetą <http://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>
- Stoner, J.A.F., Freeman, R. E., ir Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
- Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai: Mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
- Šalkauskienė, L., Žalys, L. ir Žalienenė, I. (2006). *Komandinis darbas paslaugų sferoje: Mokomoji knyga*. Šiauliai: Lucilijus.
- Šarkutė, L. (2009). Išorinių veiksnių įtaka sprendimų priėmimui Lietuvos Respublikos vyriausybėse. *Tarpdisciplininis Diskursas Socialiniuose Moksluose - 2 : Socialinių Mokslų Doktorantų ir Jaunųjų Mokslininkų Konferencijos Straipsnių Rinkinys, 2009 M. Spalio 9 D*, 40-

45. [žiūrėta 2016-06-13]. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/sociologija-mintis-ir-veiksmas/article/view/6089/4997>
- Šimanskienė, L. ir Seilius, A. (2009). *Komandos: Samprata, kūrimas, vadovavimas: Monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Tamošiūnas, T. (1999). *Projektų metodas ugdymo praktikoje*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
- Targamadžė, V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: Ugdymo realybės kontekstas* (Mokslinės monografijos). Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
- DOI: <https://doi.org/10.15388/ActPaed.2007.18.9671>
- UAB „New Yorker Lietuva. [žiūrėta 2016 – 03 - 26]. Prieiga per internetą http://rekvizitai.vz.lt/imone/new_yorker_lietuva/
- UAB „New Yorker Lietuva“ [žiūrėta 2016 – 03 - 26]. Prieiga per internetą <https://www.newyorker.de/fashion/>
- Vanagas, R. ir Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai: Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. [žiūrėta 2017-02-23]. Prieiga per internetą <http://ebooks.mruni.eu/reader/vadybos-pagrindai/141>
- Vaitkevičiūtė, V. (2007). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas
- Vasiliauskas, R. (2005). *Vertybių pedagogika*. Vilnius
- Vijeikienė, B. ir Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai: Mokymo priemonė studentams*. Vilnius: Rosma.
- Vveinhardt, J. (2011). *Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 5(29), 221-230. [žiūrėta 2017-04-20]. Prieiga per internetą mts.asu.lt/mtsrbid/article/download/330/359
- Vveinhardt, J. ir Gulbovaitė, E. (2013). Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrindas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste. *Socialiniai tyrimų žurnalas*. 4(2), 143-162. [žiūrėta 2016-12-08]. Prieiga per internetą http://culturesociety.vdu.lt/wp-content/uploads/2014/04/8.Vveinhardt_Gulbovaite_Poreikiu_hierarchijos_koncepcinis_p.pdf
- Žaptorius, J. (2007). *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Lietuvos mokslų akademija, 18(4), 105-117. [žiūrėta 2017-03-17]. Prieiga per internetą <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>
- Žilinskas, V., J., Martinkus, B. ir Stalėronka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys: Mokomoji knyga*. Kaunas: Naujasis lankas.

- Žostautienė, D. (2013). *Marketingo kultūra: Mokslo monografija* (1-a laida. ed.). Kaunas: Technologija. [žiūrėta 2017-05-04]. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1097/marketingo-kultura/>
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307. [žiūrėta 2016-12-10]. Prieiga per internetą <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13606719.2010.508672>

PRIEDAI

Tyrimo instrumentarijus

I blokas: galios distancija		
Silpna galios distancija		Stipri galios distancija
Kriterijus	Indikatoriai	
Vadovo – pavaldinio santykiai	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovas negriežtas; • Draugiškumas; • Bendradarbiavimas; • Visi lygūs, partneriai. • Vadovo statuso nebuvimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovas griežtas; • Nedraugiškas; • Nurodymai; • Nelygybė = norma; • Vadovo statuso pabrėžimas.
Vadovavimo stilius	<ul style="list-style-type: none"> • Demokratinis – liberalus; • Orientacija į santykius; • Sprendimų priėmimas grupėse; • Atsakomybės pasidalijimas; • Laisvė. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autokratinis; • Orientacija į išsikeltus tikslus; • Vienvaldiškas sprendimų priėmimas; • Atsakomybė vadovui; • Kontrolė.
Organizacijos valdymo struktūra	<ul style="list-style-type: none"> • Plokščia 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchinė
II blokas: kolektyvizmas prieš individualizmą		
Kolektyvizmas		Individualizmas
Kriterijus	Indikatoriai	
Darbo organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Akcentas į „mes“ • Grupinės užduotys; • Grupės interesai; 	<ul style="list-style-type: none"> • Akcentas į „aš“; • Individualios užduotys; • Individualūs interesai;
Sprendimų priėmimas	<ul style="list-style-type: none"> • Grupinis sprendimų priėmimas; • Bendra atsakomybė. 	<ul style="list-style-type: none"> • Savarankiškas sprendimų priėmimas; • Asmeninė atsakomybė.

Vertybės	<ul style="list-style-type: none"> • Grupiniai iššūkiai. • Narystė grupėje, organizacijoje; • Grupiniai materialiniai apdovanojimai; • Asmeninės nuomonės nereiškimas, svarbi grupės nuomonė; • Harmonija grupėje; • Visuomenės normos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asmeniniai iššūkiai; • Privatus gyvenimas; • Asmeniniai materialiniai apdovanojimai; • Asmeninės nuomonės išreiškimas, asmeninės nuomonė svarbiausia. • Asmeninė harmonija; • Asmeninė laisvė.
III blokas: moteriškumas prieš vyriškumą		
Moteriškumas		Vyriškumas
Kriterijus	Indikatoriai	
Vadovavimo stilius	<ul style="list-style-type: none"> • „Esmė, kas tu esi“; • Rūpinimasis santykiais. 	<ul style="list-style-type: none"> • „Esmė tai, ką darai“; • Rūpinimasis materialia sėkme.
Vertybės	<ul style="list-style-type: none"> • Rūpinimasis kitais; • Jauki darbinė aplinka; • Geri tarpasmeniniai santykiai. 	<ul style="list-style-type: none"> • „Ego“ tikslų patenkinimas; • Pinigai; • Karjera.
Požiūris į vyro ir moters vaidmenis	<ul style="list-style-type: none"> • Jie persipina; 	<ul style="list-style-type: none"> • Jie aiškiai atskirti;
Konfliktų sprendimas	<ul style="list-style-type: none"> • Problemos sprendžiamos; • Ieškoma kompromisų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemos ignoruojamos; • Laimi stipresnis.
IV blokas: neapibrėžtumo vengimas		
Mažas		Didelis
Kriterijus	Indikatorius	
Požiūris į taisykles	<ul style="list-style-type: none"> • „Taisyklės kelia siaubą“; • Taisyklės reikalingos, tik tada, kai jų reikia. 	<ul style="list-style-type: none"> • „Mylime taisykles“; • Daug taisyklių, procedūrų.
Požiūris į naujoves	<ul style="list-style-type: none"> • Atvirumas pokyčiams, naujovėms; 	<ul style="list-style-type: none"> • Svarbiau stabilumas; • Naujovės sukelia stresą;

	<ul style="list-style-type: none">• Tolerancija pokyčiams.	<ul style="list-style-type: none">• Priešinimasis naujovėms;
Lojalumas	<ul style="list-style-type: none">• Silpnas lojalumas darbdaviui.	<ul style="list-style-type: none">• Stiprus lojalumas darbdaviui.

Gerbiamas Respondente,

apklausą atlieka Kauno Technologijos universiteto II kurso vadybos magistrantūros studentė Miglė Ramonaitė. Iš anksto dėkoju, kad sutikote atsakyti į anketos klausimus.

Šios apklausos tikslas – nustatyti, kokios kultūrinės dimensijos dominuoja jūsų įmonėje. Tyrimo rezultatai padės pateikti organizacijos elgsenos, leidžiančios didinti įmonės veiklos efektyvumą, formavimo siūlymus.

Anketoje nereikalaujama žymėti vardo ir pavardės, todėl garantuojamas anonimiškumas ir konfidencialumas. Visa gauta informacija bus skelbiama tik susisteminta ir panaudota magistro baigiamajam darbui parengti.

Demografiniai duomenys apie respondentą	
<p>Jūsų lytis:</p> <p><input type="radio"/> Moteris</p> <p><input type="radio"/> Vyras</p>	<p>Jūsų amžius:</p> <p><input type="radio"/> 18-25m.</p> <p><input type="radio"/> 26 – 35m.</p> <p><input type="radio"/> 36 – 45 m.</p> <p><input type="radio"/> 46 m. ir daugiau</p>
<p>Kiek laiko dirbate įmonėje?</p> <p><input type="radio"/> iki metų</p> <p><input type="radio"/> 1-3 metų</p> <p><input type="radio"/> 4 -6 metų</p> <p><input type="radio"/> 7-9 metų</p> <p><input type="radio"/> 10 ir daugiau metų</p>	<p>Jūsų pareigos įmonėje:</p> <p><input type="radio"/> Vadovaujamos pareigos</p> <p><input type="radio"/> Nevadovaujamos pareigos</p>

Žemiau pateikti teiginiai, apibūdinantys vadovo ir pavaldinio santykius ir vadovo valdymo stilių. Pažymėkite kiekvienoje eilutėje, ar su jais sutinkate.

TEIGINIAI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Jūsų vadovas yra negriežtas					
2. Jūsų santykiai su vadovu yra neoficialūs					
3. Jūsų santykiai su vadovu paremti bendradarbiavimu					
4. Vadovas nepabrėžia savo statuso					
5. Vadovas darbuotojus laiko lygiais partneriais					
6. Vadovo valdymas yra demokratinis - liberalus					
7. Vadovas orientuojasi į santykius					
8. Vadovas sprendimus priima grupėse					
9. Vadovas atsakomybę pasidalija su darbuotojais					
10. Darbuotojai daug geriau dirba kai vadovas nekontroliuoja darbų					
11. Vadovas Jus vertina kaip asmenybę, o ne Jūsų atliktus darbus					
12. Vadovas plėtoja santykius su darbuotojais					

Žemiau pateikti teiginiai, apibūdinantys darbo organizavimą, sprendimų priėmimą ir vertybes organizacijoje. Pažymėkite kiekvienoje eilutėje, ar su jais sutinkate.

TEIGINIAI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Daugiau akcentuojamos grupinės užduotys nei individualios					
2. Jūsų organizacijoje akcentuojami grupės interesai nei individualūs interesai					
3. Jūsų organizacijoje dažniau tariama „mes“ nei „aš“					
4. Sprendimus priimate pirma pasitarę su kitais					
5. Priimant sprendimus, atsakomybė už juos yra bendra, o ne individuli					
6. Organizacijoje yra svarbūs grupiniai iššūkiai					
7. Organizacija skatina tapti grupės kolektyvo dalimi (privataus gyvenimo kokybė nėra prioritetas)					
8. Organizacijoje turi būti svarbesni grupiniai materialūs apdovanojimai nei asmeniniai materialūs apdovanojimai					
9. Organizacijoje Jūs atsisakote savos nuomonės dėl grupės gerovės					
10. Organizacijoje, grupės harmonija vertinama labiau nei asmeninė harmonija					
11. Organizacijoje Jūsų elgesį sąlygoja visuomenės normos					

Sunumeruokite žemiau pateiktas vertybes, pagal svarbą Jums nuo 1 iki 6 (kur 1 balą (t.y. 1 vietą) skiriant svarbiausiai vertybei):

- Karjera ○ Jauki darbinė aplinka
- Pinigai ○ Savų tikslų patenkinimas
- Rūpinimasis kitais ○ Gerų tarpasmeninių santykių užmezgimas

2 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

Ar sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais? Pažymėkite kiekvienoje eilutėje, ar su jais sutinkate.

TEIGINIAI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Vyras ir moteris vienodai rūpinasi gyvenimo kokybe	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
2. Vyras privalo rūpintis materialine sėkme, o moteris gyvenimo kokybe	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
3. Organizacijoje, taisyklėmis naudojamosi tik tuomet, kai jų reikia	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
4. Organizacijoje, taisyklėmis naudojamosi, nes be jų nevyktų joks darbas	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
5. Organizacijoje griežtai laikomasi nustatytų procedūrų	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
6. Organizacija teigiamai, ramiai priima naujoves	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
7. Organizacijoje naujovėms priešiniama	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Jūsų organizacija į konfliktus reaguoja taip:

TEIGINIAI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Sprendžiamos problemos	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Ignoruojamos problemos	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Ieškoma kompromisų, bendradarbiavimo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Laimi stipresnis	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

Ar Jūsų organizacijoje skatinamas lojalumas?

- Taip
- Ne

Žemiau pateikti teiginiai, apibūdinantys kokie vadovo ir pavaldinio santykiai, vadovavimo stilius turi būti Jūsų organizacijoje?

Pažymėkite kiekvienoje eilutėje, ar su jais sutinkate.

TEIGINIAI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Organizacijoje vadovas turi būti negriežtas					
2. Organizacijoje vadovo ir Jūsų santykiai turi būti neoficialūs					
3. Organizacijoje vadovo ir Jūsų santykiai turi būti paremti bendradarbiavimu					
4. Organizacijoje vadovas neturi pabrėžti savo statuso					
5. Organizacijoje vadovas turi darbuotojus laikyti lygiais partneriais					
6. Organizacijoje vadovo valdymas turi būti demokratinis – liberalus					
7. Vadovas turi orientuotis į santykius					
8. Vadovas turi sprendimus priimti grupėse					
9. Vadovas turi savo atsakomybę pasidalyti su darbuotojais					
10. Vadovas neturi kontroliuoti darbų, kad darbuotojai dirbtų produktyviai					
11. Vadovas turi darbuotoją vertinti kaip asmenybę, o ne jo atliktus darbus					
12. Vadovas turi plėtoti santykius su darbuotojais					

2 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

Žemiau pateikti teiginiai, apibūdinantys, kaip turėtų būti organizuojamas darbas, priimami sprendimai bei kokios turi būti deklaruojamos vertybės organizacijoje? Pažymėkite kiekvienoje eilutėje, ar su jais sutinkate.

TEIGINIAI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Organizacijoje turėtų daugiau akcentuoti grupines užduotis nei individualias					
2. Organizacijoje turi būti akcentuojami grupės interesai nei individualūs interesai					
3. Organizacijoje reikia dažniau tarti „mes“ nei „aš“					
4. Sprendimus priimti pirma reikia pasitarus su kitais					
5. Priimant sprendimus, atsakomybė turi būti bendra, o ne individuali					
6. Organizacijoje turi būti svarbūs grupiniai iššūkiai					
7. Organizacijoje svarbu būti grupės kolektyvo dalimi (privataus gyvenimo kokybė nėra prioritetas)					
8. Organizacijoje turi būti svarbesni grupinius materialius apdovanojimus nei asmeninius materialius apdovanojimus					
9. Organizacijoje turi būti atsisakoma savo nuomonės dėl grupės gerovės					
10. Organizacijoje turi būti grupės harmonija vertinama labiau nei asmeninė harmonija					
11. Organizacijoje, elgesiui įtakos turi daryti visuomenės normos					

Ar sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais? Pažymėkite kiekvienoje eilutėje, ar su jais sutinkate.

TEIGINIAI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Taisyklėmis remiuosi, kai jų reikia					
2. Atliekant atitinkamus darbus, naudojuosi taisyklėmis					
3. Atliekant atitinkamas veiklas griežtai laikausi nustatytų procedūrų					
4. Aš teigiamai, ramiai priimu naujoves					
5. Aš priešinuosi naujovėms					

Kaip, Jūsų manymu, organizacija turėtų reaguoti į konfliktus:

TEIGINIAI	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Problemas stengtis išspręsti					
Problemas ignoruoti					
Stengtis ieškoti kompromisų, bendradarbiavimo					
Stengtis laimėti konfliktą					

Įvertinkite savo lojalumą įmonei 5 balų skalėje:

