

LIETUVOS ORGANIZACIJŲ VADOVŲ VERTYBĖS

J. BAJORIŪNIENĖ

Būtų sunku nesutikti, kad vadovai yra vienos svarbiausių asmenybių, kai vykdomi planingi pokyčiai įmonėse, kai persiorientuojama nuo planinės prie rinkos ekonomikos. Todėl bandoma nustatyti gero vadovo efektyvaus darbo receptus, jo sėkmingos veiklos paslaptis, siekiama kurti vadovų mokymo programas, kuriomis būtų didinamas jų darbo efektyvumas ir pan. (Fiedler, 1967; Likert, 1961, 1967; McGregor 1960). Visa tam, žinoma, įtakos turi labai daug faktorių: tai ir organizacijų vadovų žinios, sugebėjimai, mąstymo būdas, elgesio tipas, puoselėjamos vertybės. Pastarasis faktorius lig šiol Lietuvoje nebuvo iš viso tyrinėtas, nepaisant jo neginčijamos svarbos. Išsamesnio vertybių supratimo reiktų dėl įvairių priežasčių. Vertybių sistemų (tiek vadovų, tiek jų pavaldinių) žinojimas yra būtina prielaida kuriant organizacijų struktūrą (11), aiškinantis efektyviausius vadovavimo modelius, o ypač kalbant apie organizacijų motyvacinę – skatinimo sistemą.

Vertybės vystosi ir formuojasi individui sąveikaujant su savo socialine aplinka ir perimant aplinkinių žmonių vertybes bei nuostatas (3). Vienas iš tų aplinkos aspektų, veikiančių vertybių formavimąsi, yra kultūrinis kontekstas (3). Kultūros traktavimas organizacijų praktikoje gali būti įvairus. Žinomi autorių darbai, kai kalbama apie tautinės kultūros įtaką organizacijos formavimuisi bei gyvavimui (Hofstede, 1980, 1983; Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders, 1990; Likert, 1967), bet paskutiniu metu vis dažniau minima būtent organizacijos kultūra (Schein, 1987, 1990; Ouchi, 1983; Wilkins & Ouchi, 1983).

Turint galvoje vertybes, kaip bazinį asmenybės aspektą, darantį įtaką jos elgesiui, iškyla klausimas – kurio faktoriaus įtaka yra didesnė: bazinės (tautinės) ar organizacinės kultūros?

Kadangi mūsų darbe yra svarbūs kaip tik šie jau minėti trys komponentai – vertybės, tautinė kultūra ir organizacinė kultūra – tai visus juos trumpai aptarsime bei apibūdinsime jų tarpusavio sąveiką.

Vertybės. Įvairiuose leidiniuose galima rasti daug įvairių vertybių apibrėžimų, tačiau čia paminėsime Rokeacho pateikiamą apibrėžimą: “Vertybės parodo bazinius įsitikinimus apie tai, kokiems elgesio būdams ar egzistenciniams tikslams asmeniškai arba socialiai teikiama pirmenybė, palyginus su priešingais elgesio būdais ar egzistenciniais tikslais” (12).

Galima pastebėti, kad tam tikri procesai žmonių darbo vietose, tokie kaip grupės elgesys, sprendimų priėmimas, konfliktų sprendimas, yra veikiami visų kartu dirbančių žmonių vertybinių orientacijų. Žmonės ateina į organizaciją su išankstinėmis nuostatomis apie tai, ką “reiktų” ir ko “nereiktų” daryti. Ir tai prilygsta interpretacijoms apie tai, kas yra gerai ir kas – blogai (9). Todėl svarbu žinoti vyraujančias darbuotojų vertybes, kad būtų sukurtos efektyvios skatinimo, atrankos, paaukštinimo, sprendimų priėmimų sistemos organizacijose.

O nuo ko priklauso darbuotojų turimos vertybės?

Tam tikros vertybės susiformuoja istoriškai tam tikroje visuomenėje. Ilgainiui jos gali išlikti, nes būna pastoviai stiprinamos arba, jei kinta aplinka bei jos reikalavimai, gali kisti, bet kis tik labai lėtai (11).

Todėl nesunku pastebėti, kad tam tikri skirtumai išryškėja tarp atskirų socialinių bei demografinių grupių: skirtingų tautybių, jauniesnių ir vyresnių, labiau ar mažiau išsilavinusių žmonių. Taigi prasminga būtų kalbėti apie puoselėjamas vertybes nurodant tikslią populiaciją ar net jos imtį.

Tautinė kultūra. Vertybės nėra kažkas pastovaus ir amžino – jos, veikiamos išorės politinių ir visuomeninių pakitimų, gali kisti (2), (10). Vienas svarbiausių tokių išorinės aplinkos aspektų, įtakančių vertybių formavimąsi, – tautinė kultūra. Tarpkultūrinio bendradar-

biavimo tyrimų instituto, esančio Olandijoje, direktorius G. Hofstede tautinės kultūros kontekstui skiria ypatingą dėmesį. Jis yra įsitikinęs, kad pagrindinis organizacijų mokslo klausimas yra tai, kaip tautinė kultūra veikia vadybą (5), (6).

Dominuojantis įsitikinimas 1950–60 m. Europoje ir JAV buvo, kad vadyba yra kažkas universalus: jei visos šalys (net ir “trečiojo pasaulio” atstovės) būtų valdomos ir naudotųsi ta pačia vadybos sistema, jos visos būtų vienodai turtingos. Šis mąstymo būdas, vyravęs 6-ajame dešimtmetyje, žinomas “konvergencijos” hipotezės vardu. Tačiau jau nuo 1970 m. ja buvo pradėta abejoti – per daug ji skyrėsi nuo realybės. O tokios tarptautinės sąjungos kaip Bendra Europos rinka, kurios buvo sukurtos stipriai įtakojant konvergencijos įsitikinimui, turėjo pripažinti tarpkultūrinių skirtumų svarbą. Teko sutikti, kad ne tik tarpkultūriniai, bet ir tarpregioniniai skirtumai nedingsta, išlieka ir gali tapti esmine vadybos problema, ypač organizacijose, kuriose kartu dirba kelių tautybių, kultūrų atstovai (5).

G. Hofstede 1967–1978 m. atliko tautinės kultūros tyrinėjimus. Jo tikslai buvo išplėtoti visuotinai priimtą, gerai apibrėžtą, empiriškai paremtą terminologiją kultūrai aprašyti ir naudoti ne išpūdžius, o sistematiškai surinktus duomenis apie įvairias tautas (5). Terminologiją G. Hofstede sudarė iš 4 skirtingų kriterijų, kuriuos pavadino “dimensijomis”, nes jos atsiranda beveik visomis įmanomomis kombinacijomis. Visos 4 dimensijos yra visiškai nepriklausomos viena nuo kitos. Tai: 1) individualizmas/kolektyvizmas, 2) didelis/mažas sukuriamas atstumas nuo valdžios, 3) stiprus/silpnas neužtikrintumo vengimas, 4) vyriškumas/moteriškumas. Dimensijos buvo išvestos atlikus tirtų vertybių faktorinę analizę (5), (6), (8).

Trumpai apibūdinsime kiekvieną dimensiją.

1. Individualizmas/kolektyvizmas. Individualistinės pakraipos atstovai save apibūdina kaip individus ir žiūri tik savo interesų, rūpinasi savimi ir galbūt savo artimiausiais šeimos nariais. Tokia visuomenė palieka daug laisvės individui. Kolektyvizmas, priešingai, pasireiškia

glaudžiais ryšiais tarp individų. Tokios visuomenės atstovai save apibūdina kaip tam tikros grupės narius, todėl kiekvienas gina savo grupės interesus, rūpinasi jos nariais ir neturi jokių kitų nuostatų be grupės nuostatų.

Empiriškai pastebėta, kad kolektyvizmas/individualizmas statistiškai siejasi su šalies gerbūviu: kuo didesnis individualizmo indeksas, tuo tose šalyse aukštesnis pragyvenimo lygis ir atvirkščiai (5).

2. Didelis/mažas sukuriamas atstumas nuo valdžios. Didelio atstumo nuo valdžios visuomenėse autoritetas yra nesvarstomas, nediskutuojamas dalykas. Jose statusai, formali valdžia yra daug reikšmingesnė nei mažo atstumo nuo valdžios visuomenėse. Organizacijose sukuriamas atstumas nuo valdžios siejamas su vadovybės centralizuotumu ir autokratiškumo vadovavime laipsniu.

3. Stiprus/silpnas neužtikrintumo vengimas. Silpno neužtikrintumo vengimo visuomenėmis Hofstede laiko tas, kuriose žmonės gyvena ir džiaugiasi šia diena – jie labiau linkę rizikuoti, pasižymi didesne tolerancija kitų elgesiui ir nuomonei, nes sąlygiškai saugiai jaučiasi patys. Stipraus neužtikrintumo vengimo visuomenėse, priešingai, žmonės nesijaučia taip saugiai, todėl pastebimas didesnis nerimo lygis, emocionalumas ir agresyvumas. Čia vengiama rizikuoti ir kuriamos įvairios institucijos, kuriomis būtų garantuotas saugumas.

4. Vyrishkumas/moterishkumas. Visuomenės, kuriose santykiai tarp lyčių yra aiškiai pasiskirstę, buvo pavadintos “vyrishkomis”, jose yra paplitę tradicinės vyrishkos vertybės – mokėjimas pasirodyti, tvirtumas ir atkaklumas, objektyviai matomų dalykų siekimas (karjera, pinigai). “Moterishkose” visuomenėse vaidmenys tarp lyčių nėra griežtai paskirstyti ir puoselėjamos čia tradiciškai moterishkos vertybės – kuklumas, santykių tarp žmonių, o ne materialių dalykų svarba, pagalba kitiems, rūpinimasis gyvenimo kokybe, aplinkos apsauga.

Organizacijos kultūra. Sąvoka “organizacinė kultūra” į JAV akademinę literatūrą įėjo su Pettegrewo straipsniu, išspausdintu žurnale

“Administrative Science Quality” 1979 metais. Nuo tada sąvokos samprata buvo gilinama, straipsnių ir publikacijų šia tema vis daugėjo, paplito ne tik JAV, bet ir Europoje.

Tarpkultūrinių skirtumų psichologija egzistuoja jau pakankamai seniai (Werner, 1940), bet kultūros koncepcijos pritaikymas organizacijoms visuomenės rėmuose atsirado neseniai, vis labiau kylant skirtingų organizacijų reiškinių tyrinėtojų poreikiui surasti sąvoką, galinčią paaiškinti a) organizacinio elgesio modelių skirtumus, b) stabilumo lygius grupėse bei organizacijų elgesy. Taigi prireikė koncepcijos, kuri galėtų atskirti organizacijas vieną nuo kitos tos pačios visuomenės rėmuose bei paaiškintų tų skirtumų esmę ir priežastis. Tam ir pasitarnavo “organizacinės kultūros” sąvoka.

Turbūt išsamiausiai šią sąvoką apibūdina E. H. Scheinas, nes jis savo straipsniuose pateikia ne tik apibrėžimą, bet ir jo sukūrimo problemas, būtinas sąlygas (13).

Scheinas teigia, kad organizacinės kultūros apibrėžimo problema atsiranda dėl to, kad pačios organizacijos kaip tokios sąvoka ir koncepcija yra neaiškios. Negalime teigti, kad kažkokie “kultūros reiškiniai” yra akivaizdūs ir egzistuoja jau vien todėl, kad egzistuoja grupė. Iš pradžių reikia nurodyti, kad tam tikra grupė žmonių yra pakankamai stabili ir turi bendrą istoriją, kuri leidžia susiformuoti kultūrai. Vadinasi, kai kurios organizacijos neturi visiškai susiformavusios kultūros, nes jos neturi bendros istorijos arba jose yra labai didelė kadrų kaita. Ir atvirkščiai, kitos organizacijos gali turėti “tvirtą” kultūrą, nes turi ilgą bendrą istoriją arba yra išgyvenę svarbius intensyvius patyrimus (pavyzdžiui, šarvuočių dalinys) (13).

Mūsų tikslams užtektų nurodyti, kad bet kuri apibrėžiama grupė ar organizacija, turinti bendrą istoriją, gali turėti kultūrą ir kad jos viduje gali būti daug subkultūrų. Jei organizacija, kaip visuma, yra turėjusi bendrų patyrimų, tada galima stebėti ir visuminę organizacijos kultūrą. Bet kokio junginio viduje bus numanoma tendencija integracijai ir darnumui, bet yra visiškai įmanoma, kad junginiai,

kartu esantys vienoje didesnėje sistemoje, turės nepriklausomas ar net viena su kita konfliktuojančias kultūras (13).

Šio darbo tikslai: 1) Nustatyti Lietuvos organizacijų vadovų vertybes;

2) išsiaiškinti, kas daro didesnę įtaką vertybių formavimuisi – tautinė ar organizacinė kultūra.

TYRIMO METODIKA

TIRIAMIEJI

Tyrimas buvo atliekamas 1993 m. 2–jose Vilniaus gamyklose – “Rimedoje” ir Kuro aparatūros gamykloje. Buvo pasirinktos būtent šios gamyklos, nes jos atitiko mūsų tyrimo keliamus reikalavimus:

1) tai jau kelis dešimtmečius egzistuojančios įmonės, todėl galime teigti, kad jos turi seną bendrą istoriją (pagal E. H. Scheino organizacinės kultūros apibrėžimą);

2) abiejose gamyklose prieš keletą metų įvyko gana didelių visuotinių pasikeitimų, abiejose pasikeitė generalinė vadovybė, todėl galime numanyti, kad darbuotojai yra kartu išgyvenę svarbius intensyvius patyrimus;

3) abiejose gamyklose kartu dirba daug skirtingų tautybių žmonių, todėl galime numanyti organizacijų viduje egzistuojant atskiras subkultūras.

Pagrindinis kriterijus atrenkant tiriamuosius – vadovaujančios pareigos. Mūsų tyrimui ėmėme tik vadovus, t. y. žmones, turinčius bent kelis pavaldinius, daugiau pavaldinių ar vadovaujančius kitiems vadovams.

Tiriamieji iš pačių vadovų buvo atrenkami atsitiktine tvarka, kad būtų išvengta tendencingumų.

Iš viso buvo ištirti 95 Vilniaus gamyklų vadovai. Pogrupių pasiskirstymas pateiktas 1–oje lentelėje.

1 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pogrupiuose

Tautybė		Gamykla	
Lietuviai	Kitataučiai	“Rimeda”	Kuro aparatūra
48	47	47	48

TYRIMO PROCEDŪRA

Savo darbe naudojoms HOFSTEDE KULTŪRINIŲ VERTYBIŲ APŽVALGOS metodika, kuri susideda iš 30 klausimų. Dauguma jų pateikiama Likert – tipo skalių pavidalu. Tiriamasis prašomas penkių balų skalėje nurodyti kiekvienos sąlygos ar galimybės svarbos laipsnį, kur vienas polius pažymėtas “1” ir įvardytas “svarbiausia”, o kitas – “5” ir įvardytas “visiškai nesvarbu”. Remiantis šia metodika, galima gauti 4 dimensijų, atspindinčių tarpkultūrinius skirtumus, išraiškas skaičiais.

Rezultatų apdorojimas. Hofstede metodikos rezultatai apskaičiuojami pagal detalią instrukciją, pateiktą autoriaus “Vertybių apžvalgos 1982 m. varianto rezultatų skaičiavimo vadove” (7). Kiekvienai tiriamai grupei yra apskaičiuojami 4 indeksai, nurodantys, kurioje skalės vietoje (vidutiniškai nuo 0 iki 100) duotoji grupė yra lyginant su kitomis grupėmis (1). Tie keturi indeksai yra keturių Hofstede išskirtų dimensijų išraiška skaičiais.

Kiekvienas indeksas yra skaičiuojamas specialiomis formulėmis, kurios pateiktos rezultatų skaičiavimo vadove (7).

1) ANV – $135 - a + 25c$;

ANV – atstumo nuo valdžios indeksas;

a – procentinė atsakymų “VADOVAS 3” į 19 klausimą išraiška;

b – procentinė atsakymų “VADOVAS 1” ir “VADOVAS 2” į 20 klausimą išraiška;

c – 23 klausimo atsakymų vidurkis. Vidurkis skaičiuojamas pagal formulę:

$$\frac{1\left(\frac{A1}{n}\%\right) + 2\left(\frac{A2}{n}\%\right) + 3\left(\frac{A3}{n}\%\right) + 4\left(\frac{A4}{n}\%\right) + 5\left(\frac{A5}{n}\%\right)}{100}$$

n – bendras apklaustųjų skaičius,

A1 – atsakymas Nr. 1,

A2 – atsakymas Nr. 2,

A3 – atsakymas Nr. 3,

A4 – atsakymas Nr. 4,

A5 – atsakymas Nr. 5(7).

$$2) NV = 300 - 40d - 30e - f;$$

NV – neužtikrintumo vengimo indeksas;

d – 21 klausimo atsakymų vidurkis (visi kiti vidurkiai skaičiuojami pagal tą pačią formulę, kaip ir skaičiuojant “c”);

e – 22 klausimo atsakymų vidurkis;

f – procentinė atsakymų “daugiausia dar 2 metus” ir “nuo 2 iki 5 metų” į 24 klausimą išraiška (7).

$$3) IND = 76h - 43g + 30i - 27j - 29;$$

IND – individualizmo indeksas;

g – 1 klausimo atsakymų vidurkis;

h – 4 klausimo atsakymų vidurkis;

i – 8 klausimo atsakymų vidurkis;

j – 13 klausimo atsakymų vidurkis (7);

$$4) VYR = 601 - 66m + 30k - 39n + 76;$$

VYR – vyriškumo indeksas;

k – 6 klausimo atsakymų vidurkis;

l – 8 klausimo atsakymų vidurkis;

m – 11 klausimo atsakymų vidurkis;

n – 14 klausimo atsakymų vidurkis (7).

REZULTATAI

Apskaičiuojame visus keturis indeksus apklaustai populiacijai, t. y. – Vilniaus gamyklų vadovų imčiai. Rezultatai pateikiami 2-je lentelėje.

2 l e n t e l ė . Vilniaus gamyklų vadovų imties kultūrinių vertybių indeksai

IND	ANV	NV	VYR
3.95	38.75	66.4	35.39

IND – individualizmo indeksas;

ANV – atstumo nuo valdžios indeksas;

NV – neužtikrintumo vengimo indeksas;

VYR – vyriškumo indeksas.

Be rezultatų visai apklaustai imčiai, atskirai apskaičiuojame ir pogrupių rezultatus. Pogrupiai buvo išskirti pagal tautybę ir gamyklą tam, kad galėtume įvertinti tautinės ir organizacinės kultūrų įtaką darbo vertybėms, kaip buvo minėta aptariant tikslus.

Pogrupių indeksai pateikiami lentelėje Nr. 3.

3 l e n t e l ė . Pogrupių kultūrinių vertybių indeksai

Grupių išskyrimo kriterijai	Grupių pavadinimai	Grupės dydis	IND	ANV	NV	VYR
Tautybė	Lietuviai	48	15.67	39.8	56.2	21.13
	Kitataučiai	47	8.53	37.75	77.6	38.38
Gamykla	"Rimeda"	47	17.75	41.05	74.7	40.54
	Kuro aparat.	48	-10.12	35.45	66.4	34.86

Pradžioje atskirai aptarsime kiekvieną kultūrinių vertybių indeksą, apskaičiuotą visai imčiai.

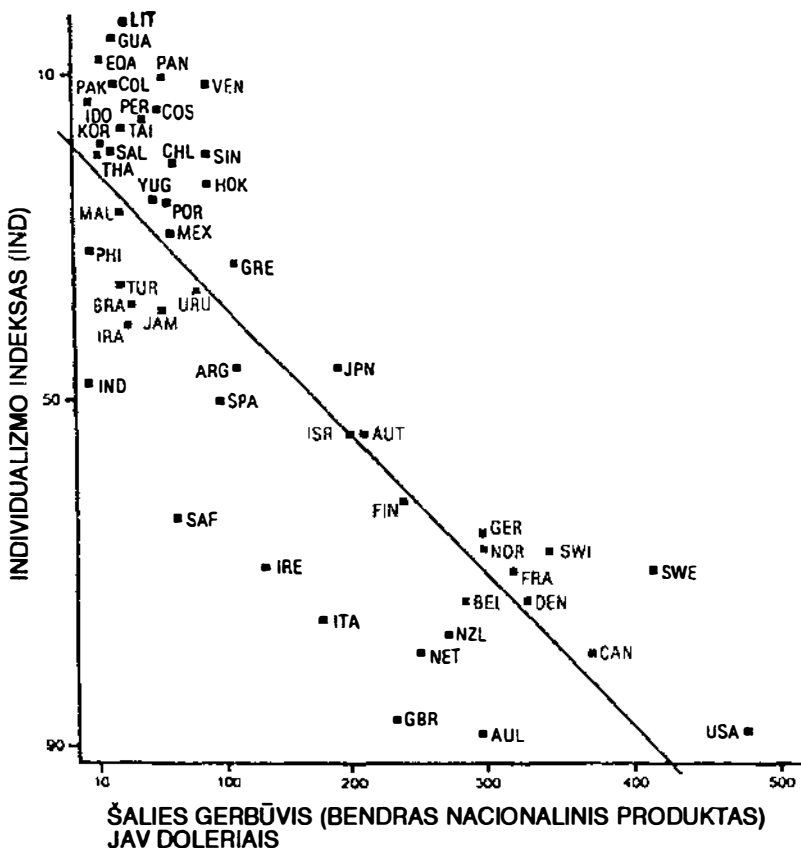
Individualizmas. Turint galvoje teorinį intervalą nuo 0 iki 100, kuriame išsidėsto indeksai, gauti atlikus tarpkultūrinius tyrimus įvairiose visuomenėse, Lietuvos organizacijų vadovų individualizmo indeksas yra labai mažas, kitaip sakant, jis parodo labai aukštą kolektyviškumo laipsnį.

Remdamiesi gautais rezultatais ir Hofstede pateikiamais kolektyviškos visuomenės bruožais, galime apibūdinti mūsų apklaustą imtį.

Kolektyviškumo bruožai aiškiai pasireiškia darbo vietose, darbo grupėse. Kolektyviškose grupėse, o tokia galime laikyti apklaustus Lietuvos organizacijų vadovus, vadovavimas pats savaime yra grupinis reiškinys. Darbo grupė nėra tas pats, kas natūrali priklausomumo grupė (ingroup), tačiau ta darbo grupė turi tapti tokia, kad ji būtų efektyvi. Galime daryti prielaidą, kad Lietuvos vadovai lojaliai dirba darbą, lojalūs darbo grupei, kaip kolektyviškos visuomenės atstovai, o, be to, jie, matyt, tikisi, kad darbdavys ar viršininkas taip pat bus lojalus jiems ir tai pasireiškš apsaugos, gynimo forma. Kita vertus, galime numanyti, kad Lietuvos vadovai tarsi suvaržomi tokios priklausomybės savo grupei (kolektyviškos visuomenės bruožas) – jų elgesys gana stipriai kontroliuojamas (“ką pasakys bendradarbiai”), nuomonės dažnai derinamos tarpusavyje (“gėda taip išsiškoti prieš kolegas”).

Kolektyviškose visuomenėse bet kokios veiklos svarbus motyvatorius – pateisinti lūkesčius ir įvykdyti įsipareigojimus savo grupei, kolektyvui. Nėra taip svarbi saviaktualizacija, savigarba, kiek geri (bent jau išoriškai) santykiai su savo grupe (5). Galima daryti prielaidą, kad Lietuvos vadovams, kaip tipiškiems kolektyviškos visuomenės atstovams, šie apibūdinimai taip pat tinka.

1 schemoje matome individualizmo indekso ir šalies gerovės tarpusavio priklausomybę, kurie, kaip teigia Hofstede, yra statistiškai susiję (5). Lietuvos organizacijų vadovų populiacija čia atsiranda tarp aukšto kolektyvizmo indekso visuomenių su žemu gerovės rodikliu.



1 schema. Individualizmo Indekso (IND) ir šalių gerbūvio tarpusavio priklausomybė

Šalių pavadinimų sutrumpinimų reikšmės pateikiamos prieduose. Sukuriamas atstumas nuo valdžios. Matoma, kad pagal Lietuvos organizacijų vadovų rezultatus, gautas ANV indeksas yra gana mažas (38.75). Kitaip sakant, Lietuvos vadovai linkę sukurti ir palaikyti mažą atstumą nuo valdžios. Vadinasi, Lietuvoje viršininkas laikomas teisiu ne todėl, kad jis yra viršininkas, o todėl, kad jis žino teisingą

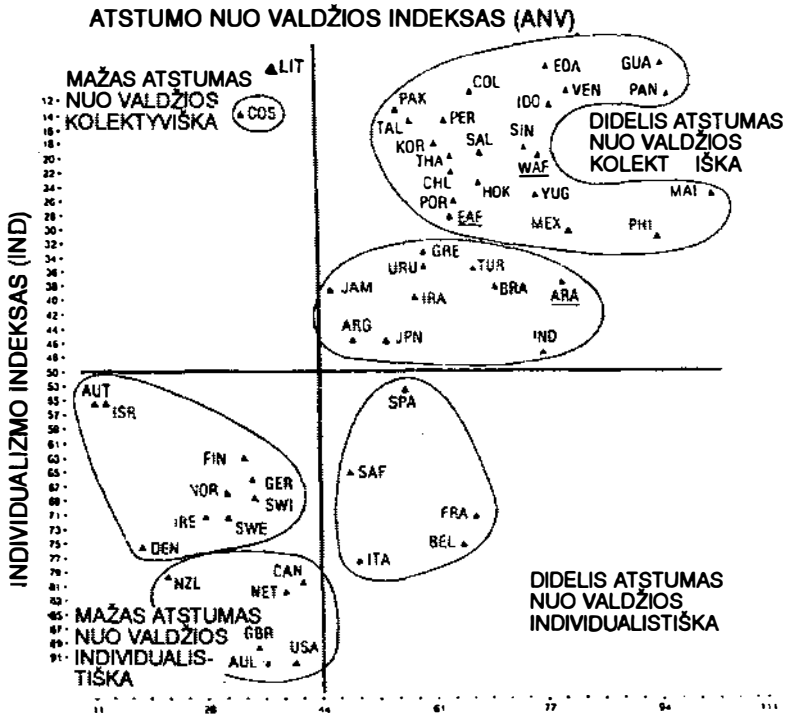
atsakymą, gali gerai paaiškinti; viršininko nurodymai atliekami ne todėl, kad tai yra viršininko nurodymai, bet todėl, kad jie pavaldinių vertinami kaip geriausias būdas ar veiklos kelias. Autoritetas nėra betarpiškai priimamas ir nesvarstomas dalykas. Kartais viršininkais, jų kompetencija ar teisumu gali būti suabejojama. Taip pat galime daryti prielaidą, kad formalioji vadovybės pusė, titulai, statusai ir ritualai nėra taip svarbūs.

Iš gauto palyginti mažo ANV indekso ir Hofstede mažų atstumų nuo valdžios visuomenių apibūdinimo, galime manyti, kad Lietuvos vadovų apklaustai grupei būdinga tai, kad pavaldiniams leidžiama ir jie dalyvauja priimant sprendimus. Be to, įvertinant faktą, kad Lietuvos vadovai – kolektyviškos visuomenės atstovai, galėtume teigti, kad pavaldiniai randa įvairius kelius ir būdus, kaip grupės pagalba įtakoti, nukreipti vadovą viena ar kita linkme (“savi esam – susitarsim”). Būdinga ir tai, kad Lietuvos organizacijose viršininkai laikomi “savais žmonėmis”, su jais siekiama užmegzti gerus santykius, bendrauti ne tik formaliai, bet ir neformaliai.

Hofstede pateikia vaizdžią schemą (2 schema), kurioje suderinti IND ir ANV indeksai.

Mūsų gauti Lietuvos vadovų duomenys negali patvirtinti Hofstede pastebėto dėsningumo, kad kolektyviškos visuomenės beveik visada būna ir didelio atstumo nuo valdžios (5). Šioje schemoje Lietuvos vadovų populiacija kartu su Kosta Rikos gyventojų populiacija sudaro atskirą klasterį – kolektyviškų visuomenių kartu su mažu ANV indeksu. Tokį derinį galėtume interpretuoti taip: darbuotojai yra glaudžiai susiję savo darbo grupėse, kuriose viršininkas irgi yra aktyvus grupės narys, dalyvaujantis jos gyvenime, išklausančias kritiką ir pastabas, leidžiantis grupei dalyvauti priimant sprendimus, įveikiant problemas, nors ir išliekantis lyderiu bei iniciatoriumi.

Neužtikrintumo vengimas. Iš gautų rezultatų matome, kad Lietuvos vadovų NV indeksas yra pakankamai didelis (66.4), t. y. galime



2 scema. Lietuvos vadovų ir kitų šalių gyventojų populiacijų atstumo nuo valdžios (ANV) ir Individualizmo (IND) indeksų palyginimas

teigti, kad Lietuvos vadovai gana stipriai siekia vengti netikrumo, abejonių.

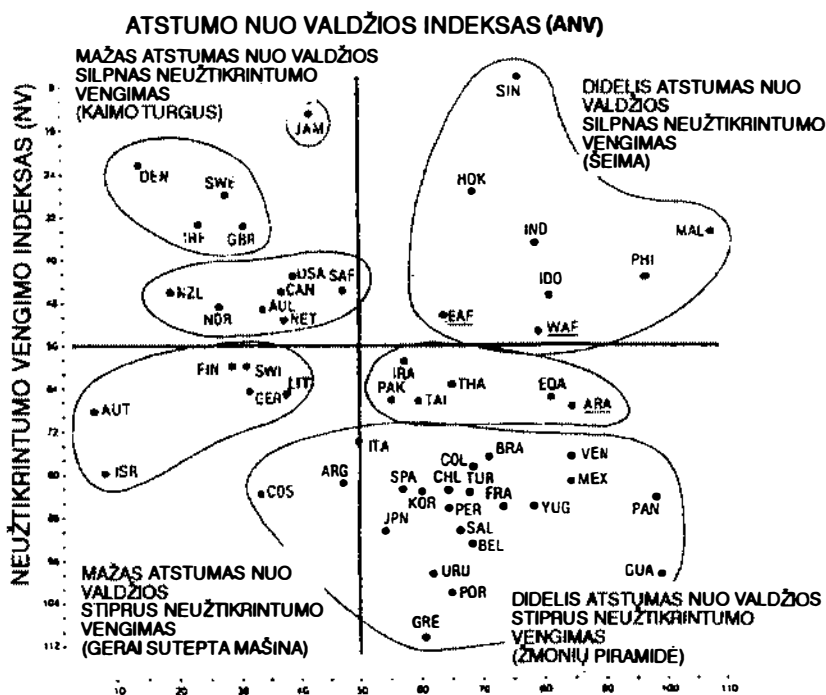
Įvertindami esamą nestabilią situaciją Lietuvos organizacijose, vi-soje ekonomikoje, galėtume daryti prielaidą, kad Hofstede pateikia-mi stipraus neuztikrintumo vengimo visuomenių bruožai tinka ir Lie-tuvos vadovams (5).

Darbo grupėse neuztikrintumo vengimas pasireiškia siekimu su-kurti daugiau formalų taisyklių, suteikti didesnę stabilumą karjerai,

atmesti nepriimtinas idėjas ir elgesį, priimti absoliučios tiesos ar visažinio eksperto galimybę.

3 schemoje pavaizduoti rezultatai, gauti suderinus NV ir ANV indeksus. Joje Lietuvos vadovai atsiranda tarp vokiškai kalbančių šalių – Vokietijos, Šveicarijos, Austrijos – gyventojų populiacijų.

Hofstede teigia, kad šios 2 dimensijos yra labai svarbios organizacijoms, nes jos yra valdžios paskirstymo mechanizmas bei padeda kai kam iš anksto numatyti, kartu išvengti kažkiek netikrumo (5).



3 schema. Lietuvos vadovų ir kitų šalių gyventojų populiacijų atstumo nuo valdžios (ANV) ir neužtikrintumo vengimo (NV) indeksų palyginimas

Įsižiūrėjus į 3 schemą, galima pastebėti 4 klasterius, kurie tarsi atstoja 4 skirtingus organizacijų, kaip funkcionuojančių organizmų, modelius. Hofstede juos pavadino taip: 1) "piramidė"; joje hierarchinė struktūra išlaikoma valdžios vieningumu (didelis ANV indeksas) ir taisyklėmis (stiprus NV); 2) "gerai sutepta mašina"; personalo pastangos ir veikla nėra būtina, nes viską sutvarko ir nulemia geros taisyklės bei įstatymai (stiprus NV, mažas ANV); 3) "kaimo turgus"; nėra viską nulemiančios hierarchijos, nes taisyklės ir įstatymai – lankstūs, o problemų sprendimo būdas yra derybės (mažas ANV ir silpnas NV); 4) "šeima"; joje yra nediskutuotinas tėvo autoritetas vadovo asmeny ir tik kelios formalios taisyklės (didelis ANV ir silpnas NV) (5).

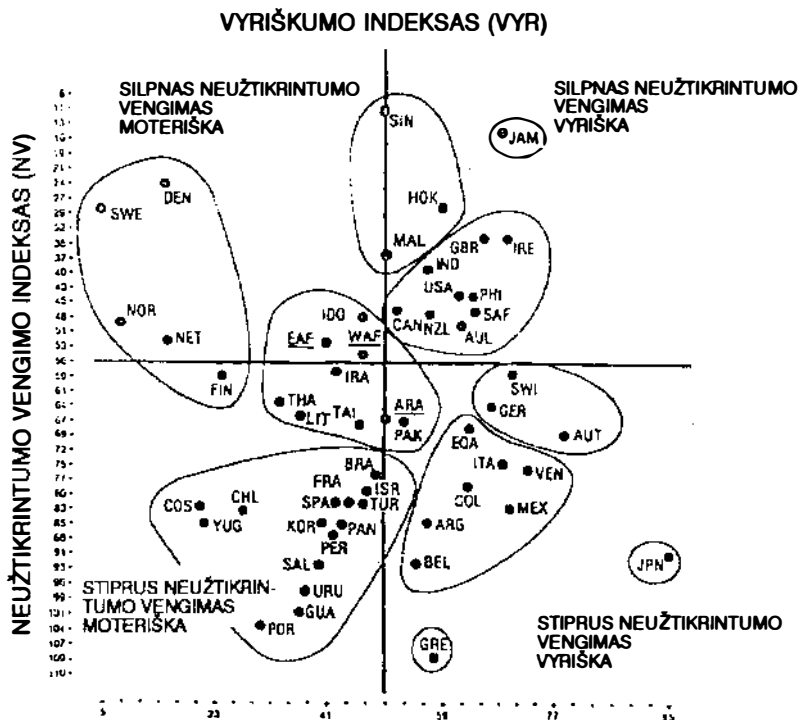
Kaip matome, Lietuvos vadovai atsiduria "germaniškajame" klasteryje, todėl galime numanyti, kad jiems būdingas siekimas sukurti kuo tobulesnius įstatymus, taisykles ar tobulas technologijas, kam būtų galima perleisti atsakomybės ir visų veikiančių elgesio reguliavimo vaidmenį, nes atskiru žmogumi nėra iki galo pasitikima.

Vyriškumas. Lietuvos organizacijų vadovų vyriškumo indeksas yra gana žemas (37.39). Tai rodo, kad jie linkę puoselėti tradicines moteriškojo prado vertybes. Įvertinant ir tai, kad mūsų apklaustai imčiai yra būdingas stiprus NV, galime numanyti, kad Lietuvos organizacijų vadovams būdingi šie bruožai: santykiams tarp žmonių teikiama pirmenybė prieš materialines gėrybes, būdingas kuklumas, nenoras išsiskirti, gyvenimo kokybės siekimas. Čia kreipiamas dėmesys į kokybę (stiprus NV), bet tie rezultatai neakcentuojami (priešingai Japonijos kokybės būreliams, kurie yra tipiškasis stipraus NV ir ryškaus vyriškumo pavyzdys), siekiant išvengti nemalonių žmogui jo darbo nesėkmės rodiklių.

"Moteriškai" visuomenei, o kartu tikriausiai ir Lietuvos organizacijų vadovams, būdingas bruožas – nepalankus požiūris į varžybą, konkurenciją. Todėl čia konkurencijos galimybė nebus stiprus veiklos motyvatorius, o gal net atvirksčiai (6). Galime manyti, kad

Lietuvos vadovai, kaip “moteriška” populiacija, taip pat nėra atviros konkurencijos šalininkė. Matyt, konkurencija tik didina streso, nejaukumo darbe, žemo pasitenkinimo darbu, nesaugumo tikimybę. Lietuvos vadovai greičiau bus linkę akcentuoti gero bendradarbiavimo, sklandžių tarpusavio santykių, vieno kitam pagarbos, net globos svarbą.

4-oje schemoje pavaizduota vyriškumo ir neužtikrintumo vengimo indeksų tarpusavio priklausomybė. Lietuvos organizacijų vadovai čia atsiranda maždaug centre išsidėsčiusiame klasteryje šalia Tailando, Taivainio, Irano gyventojų populiacijų.



4 schema. Lietuvos vadovų ir kitų šalių gyventojų populiacijų vyriškumo (VYR) ir neužtikrintumo vengimo (NV) Indeksų palyginimas

Toliau pažiūrėkime, kokie skirtumai buvo gauti tarp pogrupių rezultatų. Skirtumų reikšmingumo tarp pogrupių indeksų negalėjome patikrinti ir patvirtinti statistiniais metodais dėl formulių indeksams apskaičiuoti specifikos, kuri neleidžia toliau taikyti numatytų matematinių skaičiavimų. Todėl tikrinome atsakymų į visus klausimus skirtumų reikšmingumą (skaičiavome studento t kriterijų) (1), (8).

Lyginant indeksus, gautus tarp skirtingos tautybės vadovų grupių, matome, kad gana ryškiai skiriasi NV ir VYR indeksai. Tai rodo, kad lietuvių tautybės vadovai toleruoja neaiškias, neapibrėžtas situacijas, aplinkinių nuomones ir elgesį labiau nei kitataučiai vadovai (lietuvių vadovų NV žymiai mažesnis). Be to, kitų tautybių vadovai linkę konkuruoti, pasirodyti, siekti materialinių vertybių labiau nei lietuviai vadovai (kitataučių VYR indeksas yra didesnis), kurie pagal gautus rezultatus yra “moteriškesni”, nors abi grupės pagal savo indeksus galėtų būti priskirtos “moteriškajam” poliui. IND indeksas skiriasi ne taip ryškiai, todėl galime manyti, kad kitataučiai vadovai yra šiek tiek kolektyviškesni nei lietuviai vadovai (kitataučių IND indeksas yra mažesnis), nors abiejų pogrupių atstovai yra ryškiai kolektyviški. ANV indeksai skiriasi labai nedaug, todėl galėtume manyti, kad lietuviai vadovai sukuria ir palaiko tik nežymiai didesnę atstumą nuo valdžios nei kitų tautybių vadovai (lietuvių ANV indeksas yra šiek tiek didesnis), t. y. lietuviai tik nežymiai labiau toleruoja autokratinį vadovavimo stilių, tik nežymiai labiau linkę priimti autoritetą, jo sprendimus be svarstymų.

Buvo išnagrinėta, kaip skiriasi lietuvių ir kitataučių vadovų atsakymai į atskirus klausimus. Atlikta statistinė analizė parodė, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp minėtų grupių yra pagal penkis klausimus (iš viso Hofstede klausimyne yra 24 klausimai, atmetus demografinius). Rezultatai pateikiami 4-je lentelėje.

Tokių ryškių skirtumų tarp atskirų gamyklų vadovų grupių nepastebėjome. Didžiausias skirtumas buvo gautas lyginant individualumo indeksą. Tai rodo, kad “Rimedos” vadovai yra individualistiškesni nei Kuro aparatūros gamyklos vadovai, nors abiejų gamyklų

4 lentelė. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp lietuvių/kitataučių vadovų atsakymų į klausimus rodikliai (pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha=0.05$)

Klausimo Nr.	Tautybė	Vidurkiai	t kriter. reikšmė	Patikimumo lygmuo P
2	L	1.9583	2.99	0.004
	Kt	2.4783		
3	L	1.9167	2.13	0.036
	Kt	1.5745		
4	L	2.0000	2.87	0.005
	Kt	1.5745		
6	L	2.3125	2.19	0.031
	Kt	1.8723		
14	L	3.0625	2.44	0.017
	Kt	2.5532		

L – lietuviai vadovai;

Kt – kitataučiai vadovai.

vadovai gali būti apibūdinti kaip labai kolektyviški. Atstumo nuo valdžios indeksai skiriasi labai nežymiai ir tai rodo, kad “Rimedos” vadovai renkasi tik nežymiai didesnę atstumą nuo valdžios nei Kuro aparatūros gamyklos vadovai. Taip pat nežymiai skiriasi ir NV bei VYR indeksai. Kuro aparatūros vadovai šiek tiek tolerantiškesni neapibrėžtų situacijų, aplinkinių nuomonių atžvilgiu, palyginus juos su “Rimedos” vadovais, kurie savo ruožtu yra ir šiek tiek “vyriškesni”, t. y. linkę konkuruoti, siekti objektyvių sėkmės rodiklių, materialinių gėrybių labiau nei Kuro aparatūros vadovai.

Atlikta statistinė analizė parodė, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų gamyklų apklaustų vadovų grupių yra tik viename klausime. Statistikos pateikiamos lentelėje Nr. 5.

5 lentelė. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp “Rimedos”/Kuro aparatūros gamyklų vadovų atsakymų į klausimus rodikliai (pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha=0.05$)

Klausimo Nr.	Gamykla	Vidurkiai	t kriter. reikšmė	Patikimumo lygmuo P
4	R	1.8783	2.50	0.014
	Kag	1.6042		

R – “Rimeda”

Kag – Kuro aparatūros gamykla

Lyginant su skirtumais tarp tautybių, galime teigti, kad vertybinių orientacijų skirtumai tarp atskirų gamyklų vadovų nėra tokie ryškūs kaip tarp skirtingų tautybių vadovų.

IŠVADOS

Remiantis gautais duomenimis, galime teigti, kad Lietuvos organizacijų vadovams, kaip atskirai grupei, yra būdingos šios vertybinės orientacijos:

1) labai aukštas kolektyvizmo laipsnis, t. y. siekimas priklausyti tam tikrai grupei, puoselėti jos vertybes, o ne savo asmenines, skirtingas nuo grupės; rūpintis tos grupės nariais, vertinti lojalumą grupei ir pareigą daug labiau nei asmeninius interesus;

2) santykiškai mažas atstumas nuo valdžios, t. y. pavaldiniai yra linkę priimti savo viršininką kaip tos pačios grupės narį, o viršininkas savo ruožtu kreipiasi į grupę patarimų, pasiūlymų, sprendimai priimami kartu; autoritetas nėra betarpiškai priimamas ir gali tapti svarstymų, nepasitikėjimo objektu;

3) gana aukštas siekimas vengti neužtikrintumo; neapibrėžtumą siekiama pašalinti akcentuojant taisyklių ir įstatymų svarbą ir suteikiant joms pirmenybę prieš individo iniciatyvą (“gerai sutepto mechanizmo” modelis);

4) palyginus žemas vyriškumo indeksas, t. y. lankstus rolių pasi-skirstymas tarp lyčių, didesnės svarbos suteikimas tarpasmeniniams santykiams nei materialinėms gėrybėms, konkurencijos ar varžybų nepalaikymas ir nemėgimas, saugumo darbe bei gero bendradarbia-vimo svarba.

Išryškėjo tendencija, kad tautinė kultūra labiau įtakoja Lietuvos organizacijų vadovų vertybes nei organizacinė kultūra.

LITERATŪRA

1. Bajoriūnienė J. Lietuvos vadovų darbą liečiančios vertybės: Diplominis darbas. Vilniaus universitetas. 1993.

2. Broom L., Bonjean Ch M., Broom D. H. Sociologija: Esminiai tekstai ir pavyzdžiai. Kaunas: Littera Universitatis Vytauti Magni, 1992.

3. Harding S., Phillipps D., Fogarty M. Contrasting Values in Western Europe. London: The Macmillan Press, 1986.

4. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

5. Hofstede G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories // Journal of International Business Studies. 1983. Fall, 75–90.

6. Hofstede G. Motivation, Leadership, and Organizations: Do American Theories Apply Abroad? // Organizational Dynamics. 1980. Summer. P. 42–63.

7. Hofstede G. Scoring Guide for Values Survey Module Version 1982. The Netherlands: Institute for Research on Intercultural Cooperation. Rijksuniversiteit Limberg, 1982.

8. Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D. D., Sanders G. Measuring Organizational Cultures: Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases // Administrative Science Quarterly. 1990. 35. P. 286–316.

9. Posner B. Z., Munson J. M. The Importance of Values in Understanding Organizational Behavior // Human Resource Management. 1979. Vol. 18. No 3. P. 9–14.

10. Reece L. B., Brandt R. Effective Human Relation in Organizations. Boston: Houghton Mefflin Company, 1984.

11. Robbins P. S. *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Applications*, N. Y.: Englewood Cliffs, 1991.

12. Rokeach M. *The Nature of Human Values*. N. Y.: Free Press, 1973, 5.

13. Schein E. H. *Organizational Culture // American Psychologist*. 1990. February, vol. 45. No 2. P.109–119.

VALUES OF LITHUANIAN MANAGERS

J. Bajoriūnienė

S u m m a r y

This work deals with the work-related values of Lithuanian managers. As values depend upon many different factors, we decided to find out which of these are the most important. According to G. Hofstede, the director of the Intercultural Collaboration Research Institute, national culture is especially important in understanding the success of management. E. H. Schein indicates organizational culture as no less important. This work hereby describes the work-related values of Lithuanian managers (indicated with Hofstede's Values Survey) and confirms Hofstede's conclusion that national culture has a stronger influence on values formation than organizational culture.

PRIEDAS NR. 1. ŠALIŲ PAVADINIMŲ SUTRUMPINIMAI

ARA – Arabų šalis (Egiptas, Libija, Kuveitas, Irakas ir kt.)

ARG – Argentina

JPN – Japonija

AUL – Australija

KOR – Pietų Korėja

AUT – Austrija

MAL – Malaizija

BEL – Belgija

MEX – Meksika

BRA – Brazilija

NET – Olandija

CAN – Kanada

NOR – Norvegija

CHL – Čilė	NZL – Naujoji Zelandija
COL – Kolumbija	PAK – Pakistanas
COS – Kosta Rika	PAN – Panama
DEN – Danija	PER – Peru
EAF – Rytų Afrika	PHI – Filipinai
EQA – Ekvadoras	POR – Portugalija
FIN – Suomija	SAF – Pietų Afrika
FRA – Prancūzija	SAL – Salvadoras
GBR – Didžioji Britanija	SIN – Singapūras
GER – Vokietija	SPA – Ispanija
GRE – Graikija	SWE – Švedija
GUA – Gvatemala	SWI – Šveicarija
HOK – Hong Kongas	TAI – Taivanis
IDO – Indonezija	THA – Tailandas
IND – Indija	TUR – Turkija
IRA – Iranas	URU – Urugvajus
IRE – Airija	USA – Jungt. Amerikos Valst.
ISR – Izraelis	VEN – Venesuela
ITA – Italija	WAF – Vakarų Afrika
JAM – Jamaika	YUG – Jugoslavija