

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Ligita VILEIKIENĖ

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS TOBULINIMAS ALYTAUS
VIEŠBUČIUOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Ligita VILEIKIENĖ

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS TOBULINIMAS ALYTAUS
VIEŠBUČIUOSE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Ligita Vileikienė

Organizacinės kultūros tobulinimas Alytaus viešbučiuose.

Magistro darbo tikslas buvo ištirti organizacinės kultūros formavimo aspektus Alytaus viešbučiuose. Mokslinės užsienio ir Lietuvos literatūros analizės pagalba buvo nagrinėjama organizacinės kultūros esmė, funkcijos, tipai, modeliai, lygiai. Įvardinamas vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavime bei keitime. Paaškinamos organizacinės kultūros sąsajos su organizacijos klimatu. Tyrimo rezultatai rodo, kad Alytaus miesto viešbučiuose nėra vieno dominuojančio kultūros tipo. Dažniausiai vyrauja klando ir rinkos kultūros tipai. Tačiau pastebimi ir kitų kultūros tipų požymiai. Tyrimas atskleidžia viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ vadovo ketinimus keisti organizacinę kultūrą iš adhokratiškos kultūros tipo į rinkos. Tyrime buvo naudojama K. S. Cameron ir R. E. Quinn metodika. Vadovai, remiantis gautais rezultatais gali identifikuoti organizacinės kultūros tipą, stiprinti pateiktais metodais arba performuoti į kitą tipą, siekiant geresnių veiklos rezultatų.

SUMMARY

Ligita Vileikienė

Organizational culture development in hotels of Alytus

Aim of the MA thesis was to study organizational culture formation aspects in hotels of Alytus. Through the analysis of foreign and Lithuanian theoretical literature the essence, functions, types, models and levels of organizational culture are discussed.

The thesis outlines manager's role in the process of forming and changing organizational culture. It also explains interrelations between organizational culture and organizational climate. Results of the study have shown there is no dominant cultural type in hotels of Alytus. In most cases clan and market culture types prevail. However, traces of other cultural types have also been observed. The study reveals management intentions of "Odė" and "Vaidila" hotels to change organizational culture from adhocratic to market-type.

K. S. Cameron's and R. E. Quinn's methodologies have been employed for the study. Based on results of the study managers can identify type of organizational culture and strengthen it using the offered methods or reform to another type to achieve better results of activity.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ESMĖ BEI YPATUMAI	11
1.1. Organizacinės kultūros esmė bei jos svarba įmonei	11
1.2. Organizacinės kultūros tipai, modeliai ir lygiai	18
1.3. Organizacinės kultūros funkcijos ir ryšys su organizacijos klimatu	30
1.4. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese	34
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA	39
2.1. Viešbučių tipai bei jų veiklos ypatumai	39
2.2. Organizacinės kultūros diagnozavimo priemonių bei metodų įvairovė	42
2.3. Organizacinės kultūros tyrimo metodika ir organizavimas	46
3. ALYTAUS MIESTO VIEŠBUČIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI BEI JŲ APIBŪDINIMAS	50
3.1. Alytaus viešbučių vadovų apklausos tyrimo rezultatai	50
3.1.1. Viešbučio „Dzūkija“ vadovo apklausos rezultatai	51
3.1.2. Viešbučio „Senas namas“ vadovės apklausos rezultatai	55
3.1.3. Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ vadovo apklausos rezultatai	60
3.2. Alytaus viešbučių darbuotojų apklausos rezultatai	65
3.2.1. Viešbučio „Dzūkija“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai	67
3.2.2. Viešbučio „Senas namas“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai	72
3.2.3. Viešbučio „Odė“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai	77
3.2.4. Viešbučio „Vaidila“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai	81
IŠVADOS	87
REKOMENDACIJOS	89
LITERATŪRA	90
PRIEDAI	93
1 priedas. Skirtingų autorių organizacijos kultūros esmės traktuotės	94
2 priedas. Pagrindinės Konkuruojančių vertybių modelio prielaidos	95
3 priedas. Darnios organizacinės kultūros modelis HOME	96
4 priedas. Viešbučio vertinimo kriterijai	97
5 priedas. Anketa vadovui	98
6 priedas. Kultūros vertinimo pavyzdys	100
7 priedas. Anketa darbuotojams	101

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** Skirtingų autorių organizacijos kultūros esmės traktuotės
- 2 lentelė.** Ouchi organizacijos kultūros modelis
- 3 lentelė.** Pagrindiniai organizacinės kultūros modelių bruožai
- 4 lentelė.** Organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas
- 5 lentelė.** Teikiamos paslaugos bei įranga žvaigždutėmis įvertintuose viešbučiuose
- 6 lentelė.** Tyrimų metodai, apibūdinantys kultūrą
- 7 lentelė.** Labiausiai vertinamos charakteristikos organizacijoje
- 8 lentelė.** Darbuotojų apklausos, nustatant organizacijos kultūros elementus, klausimų eiliškumas
- 9 lentelė.** Socialiniai – demografiniai apklaustų vadovų duomenys
- 10 lentelė.** Viešbučio „Dzūkija“ vadovo apklausos rezultatai
- 11 lentelė.** Viešbučio „Senas namas“ vadovo apklausos rezultatai
- 12 lentelė.** Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ vadovo apklausos rezultatai
- 13 lentelė.** Organizacijų kultūros profiliai pagal darbuotojus
- 14 lentelė.** Viešbučio „Dzūkija“ darbuotojų atsakymų rezultatai
- 15 lentelė.** Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis viešbučio „Dzūkija“ respondentų atsakymais
- 16 lentelė.** Viešbučio „Senas namas“ darbuotojų atsakymų rezultatai
- 17 lentelė.** Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis viešbučio „Senas namas“ respondentų atsakymais
- 18 lentelė.** Viešbučio „Odė“ darbuotojų atsakymų rezultatai
- 19 lentelė.** Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis viešbučio „Odė“ respondentų atsakymais
- 20 lentelė.** Viešbučio „Vaidila“ darbuotojų atsakymų rezultatai
- 21 lentelė.** Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis viešbučio „Vaidila“ respondentų atsakymais

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Organizacijos kultūros tinklas
- 2 pav. Organizacijoje kultūros įtakojamos sferos
- 3 pav. Organizacinės kultūros teikiama nauda organizacijai
- 4 pav. Subkultūros organizacijos kultūroje
- 5 pav. Organizacijos kultūros tipai
- 6 pav. Verslo organizacijos kultūros lygiai pagal E. Schein
- 7 pav. Dominuojantys kultūrų tipai
- 8 pav. Pagrindinės Konkuruojančių vertybių modelio prielaidos
- 9 pav. Darnios organizacinės kultūros modelis HOME
- 10 pav. Organizacijos kultūros funkcijos
- 11 pav. Organizacijos klimato veiksniai
- 12 pav. Organizacinės kultūros formavimosi šaltiniai
- 13 pav. Organizacijos kultūros formavimąsi lemiantys veiksniai
- 14 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema (S. P. Robbins, 1989, p. 479)
- 15 pav. Pagrindinės viešbučio funkcijos
- 16 pav. Viešbučio vertinimo kriterijai
- 17 pav. Lietuvos viešbučių tipai pagal dydį ir vietą
- 18 pav. Viešbučių skirstymas į klases
- 19 pav. Organizacinės kultūros diagnozavimo priemonės
- 20 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija
- 21 pav. Viešbučio „Dzūkija“ bendras organizacinės kultūros profilis pagal vadovą
- 22 pav. Viešbučio „Dzūkija“ svarbiausios organizacijos charakteristikos
- 23 pav. Viešbučio „Dzūkija“ bendras lyderiavimo stilius organizacijoje
- 24 pav. Viešbučio „Dzūkija“ darbuotojų valdymo stilius
- 25 pav. Viešbučio „Dzūkija“ vienijamoji organizacijos esmė
- 26 pav. Viešbučio „Dzūkija“ strateginiai tikslai
- 27 pav. Viešbučio „Dzūkija“ sėkmės kriterijai
- 28 pav. Viešbučio „Senas namas“ bendras organizacinės kultūros profilis pagal vadovę
- 29 pav. Viešbučio „Senas namas“ svarbiausios organizacijos charakteristikos
- 30 pav. Viešbučio „Senas namas“ bendras lyderiavimo stilius organizacijoje
- 31 pav. Viešbučio „Senas namas“ darbuotojų valdymo stilius
- 32 pav. Viešbučio „Senas namas“ vienijamoji organizacijos esmė
- 33 pav. Viešbučio „Senas namas“ strateginiai tikslai

- 34 pav.** Viešbučio „Senas namas“ sėkmės kriterijai
- 35 pav.** Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ bendras organizacinės kultūros profilis pagal vadovą
- 36 pav.** Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ svarbiausios organizacijos charakteristikos
- 37 pav.** Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ bendras lyderiavimo stilius organizacijoje
- 38 pav.** Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ darbuotojų valdymo stilius
- 39 pav.** Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ vienijamoji organizacijos esmė
- 40 pav.** Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ strateginiai tikslai
- 41 pav.** Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ sėkmės kriterijai
- 42 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį
- 43 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių
- 44 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
- 45 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą
- 46 pav.** Viešbučio „Dzūkija“ kultūros profilis pagal darbuotojus
- 47 pav.** Darbo stažo įtaka „Dzūkija“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui
- 48 pav.** Amžiaus įtaka „Dzūkija“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui
- 49 pav.** Išsilavinimo įtaka „Dzūkija“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui
- 50 pav.** Viešbučio „Dzūkija“ vadovo bei darbuotojų organizacinės kultūros profiliai
- 51 pav.** Viešbučio „Senas namas“ kultūros profilis pagal darbuotojus
- 52 pav.** Darbo stažo įtaka „Senas namas“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui
- 53 pav.** Amžiaus įtaka „Senas namas“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui
- 54 pav.** Išsilavinimo įtaka „Senas namas“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui
- 55 pav.** Viešbučio „Senas namas“ vadovės bei darbuotojų organizacinės kultūros profiliai
- 56 pav.** Viešbučio „Odė“ kultūros profilis pagal darbuotojus
- 57 pav.** Darbo stažo įtaka „Odė“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui
- 58 pav.** Amžiaus įtaka „Odė“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui
- 59 pav.** Išsilavinimo įtaka „Odė“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui
- 60 pav.** Viešbučio „Odė“ vadovo bei darbuotojų organizacinės kultūros profiliai
- 61 pav.** Viešbučio „Vaidila“ kultūros profilis pagal darbuotojus
- 62 pav.** Darbo stažo įtaka „Vaidila“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui
- 63 pav.** Amžiaus įtaka „Vaidila“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui
- 64 pav.** Išsilavinimo įtaka „Vaidila“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui
- 65 pav.** Viešbučio „Vaidila“ vadovo bei darbuotojų organizacinės kultūros profiliai

IVADAS

Pastaruoju metu nemažai diskutuojama organizacinės kultūros tema. Organizacinės kultūros reiškinys laikomas itin reikšmingu organizacijai, jį bandoma sieti su organizacijos funkcionavimo padariniais: efektyvumu, motyvacija, pasitenkinimu darbu ir pan. (Ragucka, 2005).

Jau seniai kultūra yra svarbi sąvoka, padedanti suprasti visuomenės ir žmonių grupes. Kultūra antropologine ir istorine prasme yra tam tikros grupės ar visuomenės šerdis – tai, kas būdinga jos narių tarpusavio santykiams bei santykiams su pašaliniais, ir kaip jie gauna tai, ko siekia (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004).

Organizacinė kultūra yra sąmoningai sukurta vadovybės, galinti organizaciją išskirti iš kitų panašių organizacijų savo savitumu: vadybinio personalo, valdymo procesų organizavimo, vadybos darbo sąlygų, dokumentacijos sistemos kultūrų ypatumais (Ginevičius, Sūdžius, 2007). Organizacinė kultūra atspindi įmonės santykį su įstatymais, asmenybėmis, leidžiamos produkcijos kokybe, finansais ir gamybos įsipareigojimais, atvira ir patikima verslo informacija. Tai turi atsispindėti taisyklėse, tradicijose, ritualuose ir simboliuose, kurie nuolat pasipildo ir tobulėja (Мильнер, 2003).

Kiekvienas organizacijos darbuotojas turi savo vertybes, principus ir įsitikinimus, kuriuos jis laiko svarbiais ir kuriais vadovaujasi. Vertybės, kaip ir daugybė kitų individualių charakteristikų, įgyjamos auklėjant ir mokant. Natūralu, kad kiekviena organizacija, kai ir kiekvienas socialinis organizmas, sąmoningai ir nesąmoningai susikuria savo vertybių sistemą. Konkrečias organizacijos vertybes išreiškia jos misija, tikslai ir politika. Kiekvienam darbuotojui svarbu suprasti, kiek jo įsitikinimų ir principų sistema atitinka organizacijos vertybes. Be to, vadovas atsako už darbo praktikos atitikimą organizacijos vertybių sistemai ir misijai (Mokšin, 2007).

Būti organizacijos dalimi, vadinasi būti ir jos kultūros dalimi. Verslo kultūros dalį sudaro darbuotojų santykiai bei esminiai teiginiai, nuostatos. Šių dienų firmos siekia, kad firmos kultūra būtų ne tik lanksti, bet ir jautri daugeliui kultūrinių skirtumų, su kuriais firmos nariai susiduria tiek savoje visuomenėje, tiek ir kitose (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004).

Seilius (1998) mano, kad klestinčios organizacijos remiasi galinga vertybių ir įsitikinimų sistema. Jų tikslas – ne pelnas, bet siekimas suteikti prasmę darbuotojų gyvenimams ir įkvėpti juos laikytis visuotinai pripažintų moralės normų. Taigi darbuotojas, paaukodamas dalį savo visuomeninių teisių (paklūsta organizacijos tvarkai), laimi didelę vertybę – tikslą savo gyvenime. Darbuotojas sutapatina save su klestinčios organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs, ir jo asmeninė sėkmė tampa neatskiriama nuo jo organizacijos sėkmės. Todėl tokioje organizacijoje pelnas nėra tikslas, o tik natūralus ir neišvengiamas veiklos rezultatas.

Darbuotojų kultūra turi būti kuo aukštesnė, nes jie formuoja nuomonę apie organizaciją. Kuo aukštesnė darbo kultūra, tuo maloniau dirbti organizacijoje, pasiekiami geresni rezultatai ir

suformuojamas teigiamas organizacijos įvaizdis (Perkumienė, 2008). Atėję dirbti į naują įmonę, pirmiausia pastebime jos išorinę aplinką, matome, kaip elgiasi žmonės. Ilgainiui išsiaiškiname, kokios vertybės ir nuostatos čia vyrauja. Būdami naujokai, mes jas priimame net nežinodami, kaip, kodėl ir kada jos atsirado (Jonaitytė, 2003).

Tačiau jokia organizacija negali suformuoti savo kultūros, dirbdama laikinai, atlikdama pavienes užduotis, neturėdama savo ilgalaikės strategijos, o jos negali turėti neturėdama savo ateities vizijos, t.y. misijos (Seilius, 1998).

Norint gerai suprasti organizacijos kultūrą, būtina išnagrinėti giliausią jos sluoksnį – pagrindines nuostatas ir įsitikinimus. Pagrindinės nuostatos išsirutulioja iš vertybių: ilgainiui vertybės imama laikyti savaime suprantamu dalyku, jos sąmoningai nebesuvokiamos (Jonaitytė, 2003).

Didžiausia organizacijų daroma klaida yra dėmesio nekreipimas į organizacijos kultūrą, o kartu ir klimatą, manant, kad tai natūraliai besivystantys dalykai, kuriems nereikia daryti jokios įtakos, nes jie formuojasi savaime (Rekašiūtė-Balsienė, 2007). Taigi **tyrimo mokslinė problema** galėtų būti apibūdinama šiais klausimais:

- kaip reiškiasi organizacinė kultūra Alytaus miesto viešbučiuose;
- koks organizacinės kultūros tipas/tipai vyrauja Alytaus miesto viešbučiuose;
- ar pasirinkti Alytaus miesto viešbučių organizacinės kultūros tipai teigiamai veikia jų veiklą.

Verslininkų teigimu, padėtis darbo rinkoje per dvejus metus pasikeitė iš esmės. Šiandien įmonės labiausiai konkuruoja dėl žmonių. Lietuviškos įmonės tik dabar pradeda suvokti personalo vadybos, motyvavimo sistemų svarbą. Darbuotojams tampa svarbu ne tik atlyginimas, bet ir geros darbo sąlygos, įmonės organizacinė kultūra (Adomaitis, 2006). Todėl yra **aktualu** išsiaiškinti ar Alytaus miesto viešbučiuose daug dėmesio skiriama organizacinei kultūrai. Svarbu ištirti, kokie organizacinės kultūros tipai vyrauja ir kokį jie daro poveikį šių organizacijų veiklos rezultatams.

Tyrimo objektas – organizacinė kultūra Alytaus miesto viešbučiuose.

Tyrimo dalykas – organizacinės kultūros formavimo ypatumai Alytaus miesto viešbučiuose.

Tyrimo tikslas – ištirti organizacinės kultūros esmę, tipus, modelius, lygius, diagnostavimo priemones, o taip pat jos formavimo ir tobulinimo aspektus Alytaus miesto viešbučiuose.

Magistro darbe keliami šie **uždaviniai**:

1. Išskirti organizacinės kultūros esmę bei nusakyti organizacinės kultūros svarbą įmonei.
2. Išnagrinėti organizacinės kultūros tipus, modelius ir lygius.
3. Įvardinti organizacinės kultūros funkcijas bei ryšį su organizacijos klimatu.
4. Atskleisti vadovo vaidmenį organizacinės kultūros formavime.
5. Ištirti Alytaus viešbučiuose vyraujančias organizacines kultūras bei numatyti jų tobulinimo kryptis.

Tyrimo hipotezė: Alytaus viešbučiuose vyrauja klano tipo organizacinė kultūra.

Metodika.

1. *Tiriamieji.* Tyrimo metu apklausti visi Alytaus miesto viešbučių darbuotojai.
2. *Instrumentarijus.* Tyrimui buvo panaudotas Organization Culture Assessment Instrument (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn.
3. *Tyrimo metodai:*
 - mokslinės literatūros analizė;
 - anketinė apklausa;
 - statistiniai metodai, duomenų apdorojimas kompiuterine MS Excel programa;
 - lyginamoji analizė;
 - grafinis duomenų iliustravimas;
 - sisteminimas ir apibendrinimas.

Tyrimo mokslinis naujumas. Alytaus miesto viešbučių organizacinė kultūra buvo ištirta pirmą kartą. Panaudojus K. S. Cameron ir R. E. Quinn organizacinės kultūros tyrimo metodiką, gauti tyrimo duomenys išanalizuoti ir pateiktas jų grafinis vaizdas. Gauti rezultatai bus panaudoti tobulinant organizacijų veiklą, siekiant didesnio veiklos efektyvumo.

Teorinis rezultatų reikšmingumas. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą nustatytas organizacinės kultūros ryšys su organizacijos klimatu, kas įtakoja veiklos rezultatus. Organizacinės kultūros dominuojantis tipas turi įtakos darbuotojų ir vadovų santykiams, darbuotojų požiūriui į darbą, ko rezultatas – organizacijos veiklos produktyvumas. Todėl ištyrus esamą organizacinę kultūrą įmonėje, galima ją plėtoti, stiprinti arba keisti į tokį organizacinės kultūros tipą, kuris labiau atitiktų įmonės veiklą, patenkintų vadovų, darbuotojų ir klientų lūkesčius.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Gauti mokslinio darbo rezultatai – tyrimo išvados, rekomendacijos bus naudingos ne tik Alytaus miesto viešbučiams, bet gautais duomenimis galės pasinaudoti ir kitų rajonų viešbučių vadovai, kuriems yra reikalinga informacija, kaip sustiprinti ar pakeisti organizacinę kultūrą. Viešbučių vadovai galės identifikuoti savo įstaigoje vyraujančią organizacinės kultūros tipą, įvertinti jo teigiamas savybes. Duomenimis, kaip suformuoti organizacinę kultūrą, galės pasinaudoti ir asmenys dar tik planuojantys atidaryti savo viešbutį, nes tai padidins jų veiklos efektyvumą.

Darbo struktūra. Magistro darbas susideda iš įvado, konceptualiosios, metodologinės, diagnostinės dalių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ESMĖ BEI YPATUMAI

1. 1. Organizacinės kultūros esmė bei jos svarba įmonei

Bet kokios žmonių grupės kultūra – tai įsitikinimai, papročiai, patirtis ir savitas mąstymo būdas, turimas ir išskiriamas žmonių, kurie dirba kartu ir praleidžia kartu daug laiko. Tai prielaidų kompleksas, kurių bendraudami žmonės besąlygiškai laikosi. Matomumo lygyje žmonių grupės kultūra suformuoja ritualus, simbolius, mitus, legendas, kalbos simbolius ir artefaktus (Кэмпбел, Стоунхаус, Хьюстон, 2003).

Organizacija – tai ne paprasta individų grupė. Bet kurioje organizacijoje žmonės dirba grupėmis ir jaučia tai organizacijai priklausomybę. Kiekvienoje organizacijoje būna kokios nors normos, taisyklės, vertybių skalė, lemiantys žmonių elgseną. Šios normos, vertybių skalė gali skatinti darbuotojus aktyviai įgyvendinti organizacijos tikslus arba, priešingai, trukdyti. Vadovybei dažnai tenka ieškoti būdų, kaip susieti žmonių intelektualines ir fizines pastangas vienam bendram tikslui siekti ir bendrai atsakyti už jos ateitį bei darbo rezultatus. Galima pasakyti, kad organizacijos kultūra – tai santykinai plati jausmų pasireiškimo sfera. Ta sąvoka mūsų vadovams nėra suprantama, ir kaip tik čia yra pati sudėtingiausia ir reikalingiausia šiuo metu darbo su žmonėmis sfera. Tai, galima sakyti, atskiras mokslas. Reikia pradėti nuo įmonės misijos, jos tikslų, jos filosofijos (Seilius, 1998).

Kiekviena organizacija privalo susiformuoti savitą organizacijos klimatą – nustatyti savo tikslus ir vertybes, gaminamos produkcijos ir teikiamų paslaugų kokybės strategijas, civilizuotas elgesio taisykles ir darbuotojų dorovinius principus, norint išlaikyti aukštą firmos reputaciją verslo pasaulyje. Visa tai vadinama organizacine kultūra, kuri yra kaip uždavinys, kurio neišsprendus kompanijose neįmanoma pasiekti efektyvaus darbo (Мильнер, 2003).

Organizacijos kultūros ypatumus lemia dešimt komponentų (Zablackienė, 2005):

- **Rizikos tolerancija:** galimybių ir naujienų paieškoms pritaria visi – nuo eilinio darbuotojo iki generalinio direktoriaus bei savininko.
- **Pagarba savo veiklai.** Kiekvienas asmuo suvokia, kad tai, ką daro visa organizacija ir kiekvienas jos narys, yra reikšminga, rimta ir nusipelno pagarbos.
- **Pasitikėjimo ir atsakomybės etika:** žmonės organizacijoje įsipareigoja vienas kito atžvilgiu elgtis teisingai.
- **Žmonės.** Jie įtraukiami, kviečiami dalyvauti organizacijos veikloje. Savininkai, vadovai suvokia, kad žmonės – pagrindinis organizacijos turtas, o ne vien tik darbo rankos.
- **Emocinis pripažinimas.** Tai žmonių nuomonės įvairiausiai klausimais išklausymas ir atsižvelgimas į ją.

- **Pasitenkinimas darbu.** Ne darbai skirstomi žmonėm, o kiekvienai užduočiai skiriamas norintis ją atlikti asmuo.
- **Lyderiavimas.** Žmonėms suteikiami įgaliojimai įgyvendinti savo sumanymus, imtis iniciatyvos.
- **Orientacija į vartotojų vertybes.** Organizacijos veikla turi būti laikoma vertinga jos klientų ir darbuotojų.
- **Dėmesys detalėms ir užbaigtumui.** Jei ką nors padarai gerai, vadinasi, įmanoma atlikti dar geriau.
- **Efektyvumas ir veiksmingumas.** Organizacijos efektyvumą lemia sėkminga kasdieninė veikla ir ateities kūrimas. Tai įmanoma pasiekti nuolat kontroliuojant veiklą, jos rezultatus, pagrįstai rizikuojant ir diegiant naujoves.

Organizacinė kultūra yra neatsiejama organizacijos dalis, tad svarbu ją suprasti - išnagrinėti jos sąvokas bei įvardinti jos svarbą įmonei.

Mes žinome, kad kiekvienas žmogus yra unikali asmenybė – charakterio bruožai įtakoja, kaip žmogus bendrauja su kitais. Kai mes apibūdiname ką nors kaip šiltą, atvirą, atsipalaidavusį, kuklų ar agresyvų, mes apibūdiname asmenybės bruožus. Organizacija taip pat turi asmenybę, kurią mes vadiname – jos kultūra (Robbins, Coulter, 2007).

Harris (1998) teigė: „Kultūra, suprantama plačiąją etnografinę prasme, yra ta kompleksinė visuma, kuri apima žinias, tikėjimą, meną, moralę, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario. Kultūros padėtis įvairiose žmonijos visuomenėse, kiek ją galima tyrinėti bendraisiais principais, yra dalykas, kurį galima tyrinėti kaip žmonių minties ir veiklos dėsnius“. Kultūra sparčiai kinta, elgesys dažnai pasikeičia dar nepakitus idėjoms, ir galima sakyti, kad elgesys programuoja žmonių idėjas taip pat lengvai, kaip ir idėjos programuoja jų elgesį (Šimanskienė, 2008). Labai panašiai kultūrą apibūdino ir Gineitienė (2003). Tik dar ji pabrėžia kultūros tęstinumą – „tai grupės žmonių gyvenimo būdas, daugiau ar mažiau stereotipinis išmokto elgesio modelis, kuris perduodamas iš kartos į kartą kalba ir imitacija“.

Yra daug kultūros apibrėžimų. Kultūros esmės traktuotės pateiktos 1 lentelėje, 1 priede. Išskyrus dominuojančius požymius matosi, kad autoriai pagrindiniu kultūros požymiu laiko vertybes.

Sekantis organizacinės kultūros pagrindas yra pati organizacija. Taigi organizacija (sen. gr. organizō – surengiu, sutvarkau) – žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui. Organizacija dažniausiai turi atskirą turtą bei valdymo organus. (Vikipedijos enciklopedija)

Organizacija - objektas, turintis tvarkingą vidinę struktūrą Į ją įeina įvairūs ryšiai (fiziniai, technologiniai, ekonominiai, teisės) ir santykiai tarp žmonių (Мильнер, 2003)

Kadangi organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, - tai jos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko jie siekia. (Seilius, 1998). Vienodo suvokimo darbuotojai pasieks tik jei bus aiškiai nusakyti tikslai, nuostatos bei vertybės, kurių jie privalo laikytis. Visa tai įeina į organizacinę kultūrą.

Terminas organizacinė kultūra turi daugybę apibrėžimų, kurie siejasi su kultūros termino apibrėžimais. Kultūros sąvoka yra naudojama daugelyje socialinių mokslų. Pastaraisiais dešimtmečiais kultūros terminą dažnai vartojo organizacinės psichologijos atstovai, norėdami pabrėžti organizacijoje palaikomas vertybes ar organizacijos credo bei padėti darbuotojams suprasti, kas priimtina, o kas - ne (Ragucka, 2005).

Organizacijos kultūros apibrėžimo fundamentalus pagrindas yra bendrosios kultūros apibūdinimas. Neneigiant kitų kultūros sąvokų, bene tiksliausias kultūros apibūdinimas pateikiamas filosofijos žinyne (1975). Jame teigiama, kad kultūra – tai visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą. (Zakarevičius, 2008)

Organizacijos kultūra – vienas iš terminų, kuriuos sunku tiksliai apibrėžti. Nepaisant daugybės atliktų tyrimų, nėra nei vieno suderinto ir visuotinai priimto apibrėžimo. Paprasčiausias organizacijos kultūros apibrėžimas gali būti įvardytas kaip „konkrečioje organizacijoje priimti darbo atlikimo būdai“ arba „mums taip priimtina“. Tačiau toks apibrėžimas pernelyg platus, kad būtų reikšmingas (Mokšin, 2007).

Dauguma autorių organizacijos kultūros pagrindu įvardija vertybes. Kai kurie jų, apibrėždami organizacijos kultūros sąvoką, neapsiriboja vien tik vertybėmis. Jie teigia, jog organizacijos kultūra pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus. Rosenzweig organizacijos kultūros sampratoje kartu su vertybėmis pabrėžia ir jomis grįstas normas, taip pat šių vertybių atspindį narių sąmonėje įsitikinimo forma, nurodo viso to pasireiškimo formas, kelius ir būdus, įkūnijimus kalboje, simboliuose ir žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdymo procese (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Organizacijos kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną. Kultūra išreiškiama per filosofiją, simbolius, mitus, klimatą, herojus, istorijas, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir kt. (Zakarevičius, 2008).

Organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, kartu sprendusių savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integracija organizacijos viduje; šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl turi būti perduotas naujiems

nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas. Šis organizacijos kultūros apibūdinimas išryškina jos svarbą išlaikant organizacijos vidinį identitetą ir adaptuojantis aplinkoje (Zablackienė, 2005).

Chmiel (2005) išskiria neformalios organizacijos svarbą ir sulygina organizacinę kultūrą su nematoma ledkalnio dalimi. Neformalią organizaciją sudaro tokie elementai kaip darbuotojų vertybės, nuostatos ir įsitikinimai, kurie yra organizacinės kultūros dalis ir kurie daugiausia daro įtaką „galios žaidimams“ bei kiekvienos organizacijos unikalių elgsenos normų atsiradimui. Organizacinio ledkalnio metafora reiškia, kad lygiai kaip ir esantys laive sužino, kokia yra paslėptoji ledkalnio dalis, tik tada, kai su juo susiduria, taip ir organizacijos kultūrą galima įžiūrėti tik tada, kai peržengiama kuri nors jos forma ar nerašyta taisyklė.

Organizacijos kultūra – tai įmonei būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas, susiformavę darbuotojams bendraujant tarpusavyje ir su išorine aplinka bei išreikšti tik tos įmonės darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis (Vaitkūnaitė 2006).

Šerėnaitė (2008) trumpai įvardija, kad organizacijos kultūra yra tarsi rišamoji medžiaga, kuri stiprina suvokimą ir užkerta kelią skirtingoms interpretacijoms.

Organizacinė kultūra (angl. Corporate culture) įvardija organizacijos vertybes, įsitikinimus ir papročius. Organizacijų struktūrą atvaizduoti ir paaiškinti yra santykinai paprasta, tačiau paaiškinti organizacinę kultūrą yra kiek kebliau. Šioje srityje yra padaryta daugybė tyrimų (Vikipedijos enciklopedija).

Kaip matome iš apibrėžimų kai kurie autoriai vartoja sąvokas „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ apibrėžti tiems patiems organizacijos bruožams. Tačiau yra autorių, kurie išskiria šias sąvokas, kaip turinčias skirtingas reikšmes. Plačiau apie skirtumus tarp „organizacijos kultūros“ ir „organizacinės kultūros“ aptaria Zakarevičius (2008).

Lietuvos vadybinėje literatūroje analizuojant kultūros problematiką analizuojamos dvi sąvokos – „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ (A. Sakalas, 1998; P. Vanagas, S. Abramavičius, 1998; J. Guščinskienė, 1999; P. Jucevičienė, 1996; L. Šimanskienė, 2002; V. Janušonis, 2000; V. Tarvydienė, J. Kasiulis, 1998). Gana dažnai šios sąvokos vartojamos apibūdinant tą pačią organizacijos charakteristiką – jos narių nuostatų, įsitikinimų, normų visumą. Todėl būtina išsiaiškinti šių dviejų sąvokų esmę bei prasmę ir vartoti jas skirtingiems parametrų apibrėžti.

Nagrinęjant organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų visumą, mūsų manymu teisinga vartoti terminą „organizacijos kultūra“. Tai nesudėtinga pagrįsti tuo, kad organizacija yra viena socialinės ekonominės sistemos dedamųjų, ir jei apibūdinami kitų dedamųjų sąvokas, vartojame terminus „nacijos kultūra“, „žmonijos kultūra“, taigi analogiškai – „organizacijos

kultūra“. Priešingu atveju būtų apibūdinama ne žmonių grupės kultūra, o viena iš kultūros charakteristikų, kuri gali būti būdinga ne tik organizacijai, bet ir kitai sistemai (pvz. valstybei).

Antra vertus išbraukti terminą „organizacinė kultūra“ taip pat būtų neteisinga, nes jis tik tai priimtas apibūdinant vadybos procesus. Šis terminas, mūsų manymu, charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą. Sąvoką „organizacinė kultūra“ pakeičiant sąvoka „vadybos kultūra“, terminų dubliavimo ir painiavos nebelieka (Zakarevičius, 2008).

Šimanskienė (2002) išskiria organizacijos ir organizacinės kultūrų sąvokas:

- **Organizacijos kultūra** – savaime susiklosčiusi, susikūrusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai nesukurta kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia.
- **Organizacinė kultūra** – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų. Ji kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis.

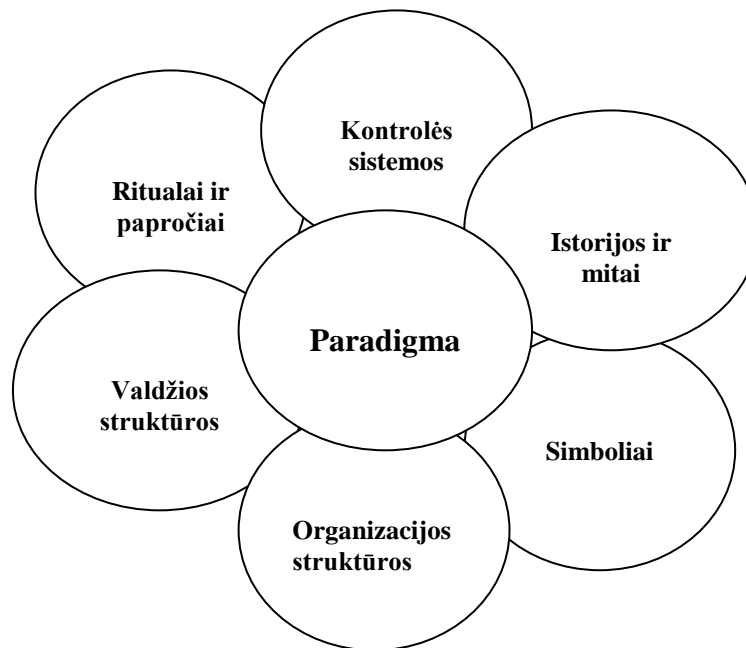
Vienas žymiausių organizacijos kultūros teoretikų O. Schein (1990) pažymi, kad organizacijos kultūra atspindi žmonių ryšius su pačiu savimi, ryšius su kitais bei ryšius su įstaigomis, visuomene, gamta ir visata. Anot J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert (1999) organizacijos kultūra yra rinkinys apibrėžimų, tokių kaip: normos, vertybės, požiūriai, įsitikinimai. S. Robbins (1997) nustatė 10 svarbiausių organizacijos kultūros bruožų: asmeninė iniciatyva, tolerancija, rizikos toleravimas, atsidavimas, integracijos lygis, valdybos palaikymas, kontrolė, motyvacijos sistema, identiškumas ir pastovumas (Purlys, 2009).

Apibrėžimuose autoriai įvardija, kas sudaro organizacinę kultūrą (nuostatos, vertybės ir pan.), tačiau Mokšin (2008) teigia, kad organizacijos pokyčių pagrindu gali tapti kultūros tinklas, susidedantis būtent iš tokių dalių:

1. **Paradigma** - pagrindinių įsitikinimų ir įtikinimų visuma, kuri darbuotojų priimama kaip savaime suprantama.
2. **Valdžios struktūros** – tai grupės, kurios turi daugiau galių daryti įtakos organizacijoje.
3. **Organizacijos struktūra** – dažniausiai susijusi su valdžios struktūromis ir esminiais vidiniais ryšiais. Ji pabrėžia svarbiausius organizacijos aspektus ir susideda iš formalių struktūrų ir neformalių sistemų bei normų.
4. **Kontrolės sistemos** – tai formalizuotos motyvacijos sistemos, kurios vertina tam tikrus veiklos būdus ir išskiria vertingesnius ir svarbesnius organizacijai.
5. **Papročiai** – tai įprasti organizacijos darbuotojų elgsenos ir bendravimo būdai, kurie sujungia įvairias organizacijos sritis. Jie gali būti įvardijami kaip „būdai“, kuriais mes čia ir dabar veikiame“.

6. **Ritualai** – tai ypatingi įvykiai, pabrėžiantys tai kas ypač vertinama organizacijoje.
7. **Istorijos** – įteisina tam tikrus elgesio modelius, įterpia dabartį į organizacijos istoriją, skelbia apie svarbius įvykius ir neeilines asmenybes.
8. **Simboliai** – (misija, logotipas, uniforma, architektūra ir pastato planavimas, žargonas it t.t.) glaustai pristato organizacijos pobūdį.

1 paveiksle vaizduojamas sudėtingų organizacijos kultūros sudedamųjų dalių sujungimas į visumą, sudarančią organizacijos kultūrą.

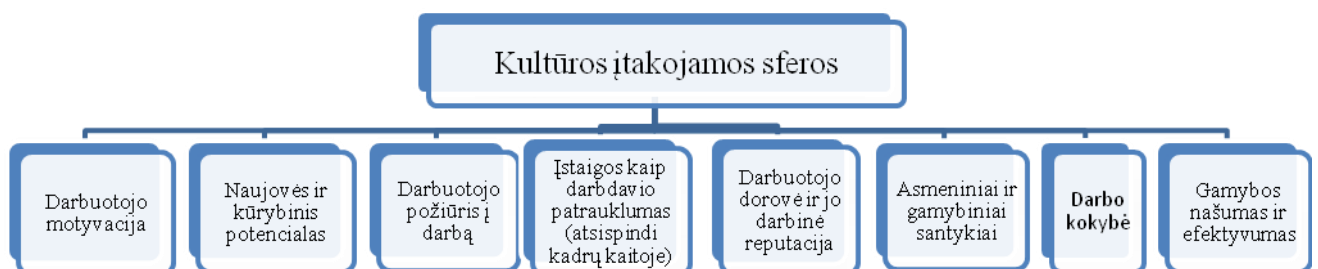


1 pav. Organizacijos kultūros tinklas

Šaltinis: Mokšin, V. (2008). Organizacijos kultūros keitimas. Vadovas ir pasaulis. Nr. 7-8. p. 95

Kultūros tinklo šešių elementų visuma lemia organizacijos paradigmos pobūdį (arba jos individualumą).

Organizacijai kultūra svarbi dėl daugelio priežasčių. Anot Кэмпбел, Стоунхаус, Хьюстон (2003) jų sąrašas tiesiog nesibaigiantis. Kultūra kompanijoje gali daryti įtaką daugeliui sferų. Jos pateikiamos 2 paveiksle.



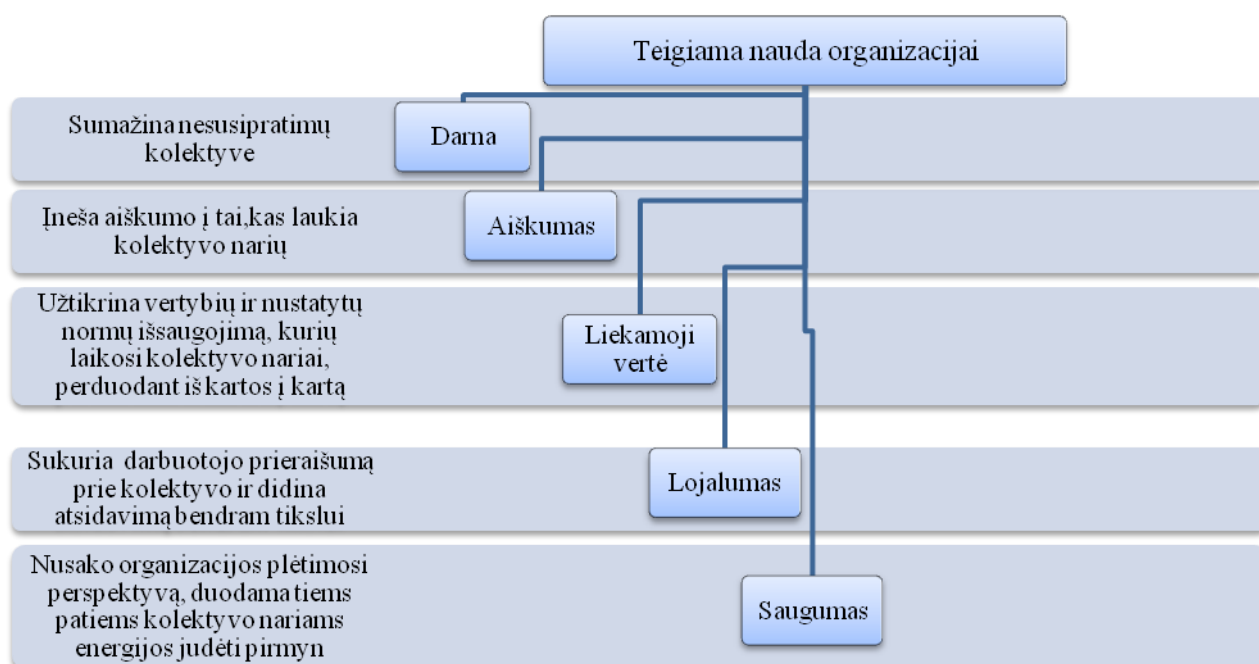
2 pav. Organizacijoje kultūros įtakojamos sferos

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis Кэмпбел, Стоунхаус, Хьюстон (2003)

Šie faktoriai pabrėžia vaidmenį, kurį kultūra atlieka organizacijoje. Būtina, kad organizacijos vadovybė atkreiptų dėmesį į kultūrą analizuodami ir realizuodami strategiją.

Kultūra yra verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinant tokią veiklą. Kultūra apima ir įtakoja viską, ką daro žmonės. Pozityvios kultūros yra tokios, kurios sutampa su organizacijos vizija, misija ir strategijomis. Versloje organizacijoje pozityvios kultūros palaiko verslininkišką organizaciją. Kitose organizacijose, kur verslininkystė nėra įtraukta į strateginius tikslus, kultūra nepalaiko rizikos prisiėmimo, galimybių ieškojimo ir novatoriškumo. Vadybininkai, suvokę savo organizacijos kultūrą, galės įvertinti, sustiprinti ir, jeigu reikia, keisti esamą padėtį, kad organizacija taptų stipresnė ir galėtų geriau konkuruoti (Seilius, 1998).

Камерон, Куинн (2001) įvardina, kokius organizacinė kultūra privalumus suteikia organizacijai. Jie pavaizduoti 3 paveiksle, išskiriama nauda organizacijai bei jos darbuotojams.



3 pav. Organizacinės kultūros teikiama nauda organizacijai

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis Камерон, Куинн (2001)

Aptarę ir nuoširdžiai priėmę vertybes darbuotojai elgiasi kūrybiškiau, geriau išnaudoja neapibrėžtų situacijų teikiamas galimybes, sumaniau sprendžia sudėtingas problemas nei tie, kurie griežtai laikosi nustatytų tikslų ir procedūrų. Taigi vadovavimą – paremtą vertybėmis, taikanti kompanija sugeba lanksčiau prisitaikyti prie aplinkos reikalavimų (Andrijauskaitė, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra yra vertybių, nuostatų, ritualų ir t.t. visuma, kurių laikydamiesi darbuotojai siekia bendrų tikslų įmonės naudai. Tačiau svarbu, kad visi organizacinę kultūrą suprastų vienodai, nes jos sąvokas autoriai apibūdina įvairiai.

Organizacinė kultūra yra viena iš svarbiausių faktorių nuo kurios priklauso įmonės veiklos efektyvumas. Darbuotojams dirbant kartu kuriasi tam tikra bendravimo sistema, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, kitaip tariant susiformuoja organizacinė kultūra. Kultūra stiprina darbuotojo atsidavimą darbui bei organizacijai, įpareigoja organizacijos narius laikytis nustatytų vertybių bei siekti geresnių veiklos rezultatų. Organizacinės kultūros svarba įmonei yra akivaizdi, tad svarbu, kad ją pripažintų ir puoselėtų visi organizacijos nariai, nes tik tada ji duos teigiamą naudą įmonės veiklai.

Norint geriau pažinti organizacinę kultūrą reikia išnagrinėti, kokių tipų, lygių ji būna bei, kokie jos modeliai.

1.2. Organizacinės kultūros tipai, modeliai ir lygiai

Organizacinė kultūra negali būti vienoda visose organizacijose, nes vieni vadovai orientuoti į pelną, kiti į klientų aptarnavimą, treči į darbuotojų gerovę ir pan. Todėl literatūros šaltiniuose autoriai išskiria organizacinės kultūros tipus, lygius bei modelius. Vadovybė, formuodama savo įmonėje organizacinę kultūrą, gali pasirinkti, kokių nori, kad darbuotojai laikytųsi vertybių, nuostatų, į ką būtų orientuotas jų darbas.

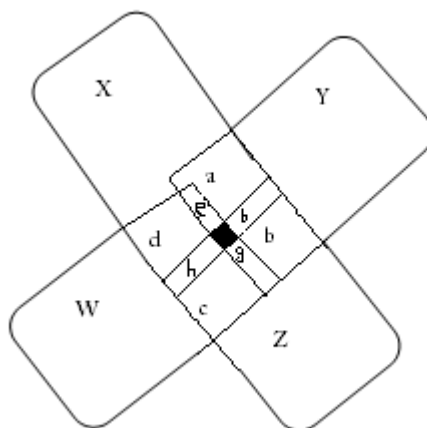
Organizacijų kultūros tyrėjai, įvertinę didžiulę jos įvairovę, ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskiras tipų grupes. Siekiant detaliau panagrinėti kultūros formavimo ir keitimo problemas, tikslinga susipažinti su pagrindiniais organizacijų kultūros tipais (Zakarevičius, 2008).

Kai kurie organizacinės teorijos autoriai bandė išskirti kultūros tipus. Tokios klasifikacijos tikslas yra toks, kad surastų savo organizacijos santykį su tam tikru organizacinės kultūros tipu, kas padėtų efektyviau atlikti strateginę analizę. (Кэмпбел, Стоунхаус, Хьюстон, 2003). Organizacijos kultūros tipų nustatymas taipogi leidžia išsiaiškinti, kokie teigiami ir neigiami dalykai slypi tokioje kultūroje, ar tokia kultūra didina veiklos efektyvumą. Jei vyraujantis kultūros tipas daro neigiamą įtaką veiklos rezultatams, tai tokią kultūrą vadovybė turi pakeisti.

Organizacijoje galima išskirti dominuojančią kultūrą ir subkultūras. Dominuojanti kultūra išreiškia pagrindines vertybes, kurios priimtinos daugeliui organizacijos narių. Subkultūros išsivysto didelėse organizacijose ir atspindi bendras problemas ir situacijas, su kuriomis susiduria darbuotojai (Мильнер, 2003).

Atskirų subkultūrų vertybes, įsitikinimus, nuostatas ir pan. vaizduoja w-z plotai, a-h plotai rodo, kas yra bendra tarpusavyje bendraujančioms subkultūromis. Jos, jų vertybės, įsitikinimai ir pan. sudaro organizacijos kultūrą. Tačiau organizacijos kultūros šerdis yra tai, kas bendra visiems organizacijos nariams. Ją vaizduoja tamsintas plotas. Jeigu organizacijos nariai turi mažai

bendrumų ir jos padaliniai yra autonomiški, tamsintas plotas bus mažas. Kuo mažesnis plotas – tuo silpnesnė organizacija (Vaitkūnaitė 2006).



4 pav. Subkultūros organizacijos kultūroje

Šaltinis: Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. Verslas: teorija ir praktika. VII tomas, Nr. 1, p. 49

Paveiksle pateikiamas tik sąlyginis vaizdas. Jis gali skirtis atsižvelgiant į jungimosi situaciją. Ką tik susijungusios organizacijos turi mažai bendrų dalykų (Vaitkūnaitė 2006). Jei organizacija neturėtų vyraujančios kultūros, o būtų sudaryta tik iš daugybės subkultūrų, jos kultūros, kaip nepriklausomo kintamojo, vertė aiškiai sumažėtų. Kodėl? Todėl, kad čia nebūtų vienodai interpretuojama, koks elgesys yra tinkamas ir koks netinkamas. Būtent bendri įsitikinimai paverčia kultūrą galinga priemone, nukreipiančia ir formuojančia elgesį (Robbins, 2006).

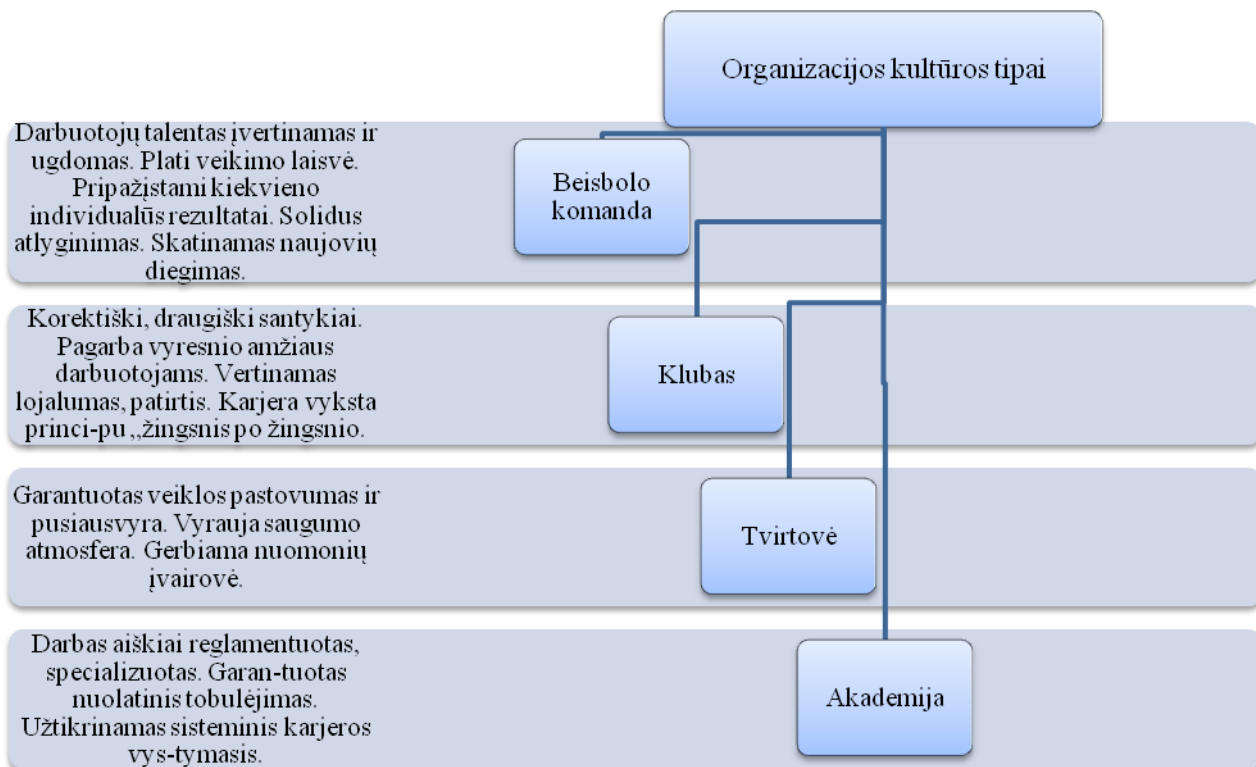
Tyrinėtojai, apibūdindami organizacijų kultūros tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais. Analizė parodė, kad šiuos kriterijus sąlyginai galima suskirstyti į keletą pagrindinių grupių (Zakarevičius, 2008):

- personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- psichologinio mikroklimato kriterijai;
- galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai.

Būtina išskirti stiprią ir silpną kultūrą. Stipri kultūra charakterizuojama pagrindinėmis organizacijos vertybėmis, kurias aktyviai palaiko, jos aiškiai išdėstytos ir plačiai paplitusios. Kuo didesnis organizacijos narių skaičius skiria jos pagrindines vertybes, pripažįsta jų svarbą ir atsidavę joms, tuo stipresnė kultūra. Jaunos organizacijos arba organizacijos, kuri pastoviai keičia nuomones (vertybes), turi silpną kultūrą. Tokių organizacijų nariai neturi pakankamai patirties formuoti bendras vertybes. Kita vertus ne visos ilgą laiką gyvuojančios organizacijos, turinčios stabilų kadru

kaitą, turi stiprią kultūrą: pagrindinės organizacijos vertybės turi būti aktyviai palaikomos (Мильнер, 2003).

Vadovaudamiesi personalo tarpusavio santykių kriterijais, J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995) skiria keturis organizacijų kultūros tipus (Zakarevičius, 2008), kurie pavaizduoti 5 paveiksle.



5 pav. Organizacijos kultūros tipai

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995)

Profesinėje literatūroje (Charles Handy) pateikiami tokie organizacijos kultūros tipai (Rekašiūtė-Balsienė, 2008):

- **Voratinklio tipo – jėgos arba valdžios kultūra.** Tai organizacija, kuri labai orientuojasi į rezultatą. Ją apibūdina žodžiai „hierarchija“ ir „autokratija“. Tokia organizacija gerai dirba krizių, pasikeitimų atveju. Minusai: organizacija neišbalansuota, visi sprendimai vienose rankose, o tai neoperatyvu.
- **Tvirtovės tipo – vaidmenų kultūra.** Tokios organizacijos stiprybė jos „kolonos“ (funkciniai departamentai). Organizacijoje būna aiškiai apriboti vaidmenys ir atsakomybė, tačiau tokia organizacija neiniciatyvi – mažai iššūkių. Joje sunku atlikti pokyčius.
- **Tinklo tipo – užduoties kultūra.** Tokioje organizacijoje yra svarbu, kad darbas būtų padarytas, ir ne taip svarbu, kas tai padaro. Labai akcentuojamas komandinis darbas, tačiau tokią organizaciją sunku valdyti, neaišku, kas atsakingas už, pavyzdžiui, darbo neatlikimą.

- **„Žvaigždžių“ kultūra, arba asmenų kultūra.** Tokioje organizacijoje silpna hierarchija, todėl joje labai svarbus bendrų tikslų iškėlimas. Tokios kultūros pavyzdys – ekspertų grupė. Joje iškyla kontrolės problema – kas ką kontroliuoja.

1982 m. buvo sukurta S. Deal ir A. Kennedy organizacijų kultūros tipologija. Pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus, autoriai išskyrė tokius tipus (Zakarevičius, 2008):

- **Viskas arba nieko kultūra.** Kiekvienas darbuotojas siekia maksimalių rezultatų, veikia „va bank“. Vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas maksimalizmas. Pripažįstamos ir garbinamos „žvaigždės“. Naujokas, norėdamas būti pripažintu, turi nugalėti „senius“.
- **Duonos ir žaidimų kultūra.** Galimybių pasireikšti turi kiekvienas (duonos užteks kiekvienam), reikia tik atskleisti tas galimybes. Geriausiai galimybės atskleidžiamos grupinėje veikloje, todėl tokiai veiklai skiriamas pagrindinis dėmesys. Organizacijoje dažnos šventės, ritualinės apeigos, ceremonialai, suteikiantys impulsų produktyviai veiklai.
- **Analitinė projektinė kultūra.** Veikla vykdoma analitinio projekcinio mąstymo pagrindais. Viskas turi būti gerai suplanuota, numatyta, sprendimai optimalūs. Didelis dėmesys skiriamas pasitarimams, derinimams. Vyrauja pragmatiškumas, emocijos nepageidaujamos.
- **Proceso kultūra.** Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas – labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti.

Seilius (1998) išskiria Steinmano ir Schreyoggo organizacinės kultūros klasifikaciją, kuri paremta grynai psichologiniais kriterijais:

- **Paranojinė kultūra.** Darbuotojų santykiuose vyrauja nepasitikėjimas ir baimė, bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų. Veiksmuose įžvelgiamas noras pakenkti. Bet koks veiklos sutrikimas sukelia audringą reakciją.
- **Depresinė kultūra.** Vyrauja pesimistinės nuotaikos, tikima lemtimi, likimu. Nuolat laukiama paramos iš kitų organizacijų ar valstybės. Veikla rutininė, aplinka sustabarėjusi. Darbuotojai vadovaujasi principu „aš nieko negaliu pakeisti, nes esu mažas“.
- **Prievartinė kultūra.** Veikla organizuojama remiantis administracinėmis priemonėmis. Pagrindiniai akcentai – drausmė, tvarka, paklusnumas. Stiprus ir gerai sureguliuotas kontrolės mechanizmas. Emocijos nepripažįstamos. Hierarchija – pagrindinis vadovavimo principas.
- **Šizoidinė kultūra.** Aukščiausiojo lygio vadovai atitolę nuo pavaldinių. Pavaldiniais nepasitikima. Darbuotojų tarpusavio santykiai labai formalūs, „šalti“. Žemesniuose

lygiuose vyksta kova dėl geresnio posto. Didelę įtaką turi favoritai, neformalios grupuotės. Dominuoja karjerizmas.

Sakalas (2003) Steinmano ir Schreyoggo organizacinės kultūros klasifikaciją papildė dar dviem organizacinės kultūros tipais:

- **Oportunistinė kultūra.** Bendradarbių santykius lemia tradicijos, įpročiai. Neigiama individualybė, išskirtinumas. Didžiulis dėmesys procedūroms, o ne reikalo esmei. Jokie pokyčiai nepageidaujami.
- **Įsipareigojanti kultūra.** Tai dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra, pasiruošusi priimti kitas diferencijuotas kultūras, keistis. Tai pagrindinis jos privalumas. Šiai kultūrai būdinga, kad gali nesutapti interesai ir vertybės, todėl didelis dėmesys turi būti skiriamas interesui derinimui.

Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus, grupuodamas organizacijų kultūrą, galbūt tiksliausiai panaudojo R. Harrison (1970). Jis vėlgi išskyrė keturis jos tipus (Zakarevičius, 2008):

- **Valdžios kultūra.** Vadovas - centrinė organizacijos figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius.
- **Vaidmens kultūra.** Visų narių vaidmenys (pareigos) griežtai reglamentuoti ir išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Stabili vidinė tvarka ir procesai.
- **Užduoties kultūra.** Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė - pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Antra vertus, bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Ryškūs komandinio darbo privalumai.
- **Asmens kultūra.** Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja dėl to, kad sudarytų sąlygas individams siekti savo tikslų. Praktiškai neegzistuoja kontrolės ir koordinavimo mechanizmai. Antra vertus, individai be organizacijos veikti negali, todėl visokeriopai stengiasi ją stiprinti ir vystyti.

Skiriamos labai įvairios įmonės kultūros dimensijos (Sakalas, 2003):

- **įmonės kultūros atvirumas** (uždara - atvira; pasikeitimams priešiška - draugiška);
- **įmonės kultūros orientacija** (orientacija į ateitį - susiklosčiusią bazę; savos ar subkultūros kūrimas);
- **bendradarbių vaidmuo formuojant kultūrą** (į atskirų elementų tobulinimą - instrumentinis ar į plėtotę orientuotos kultūros ugdymas; į išlaidas ar į naudą orientuotos kultūros ugdymas);

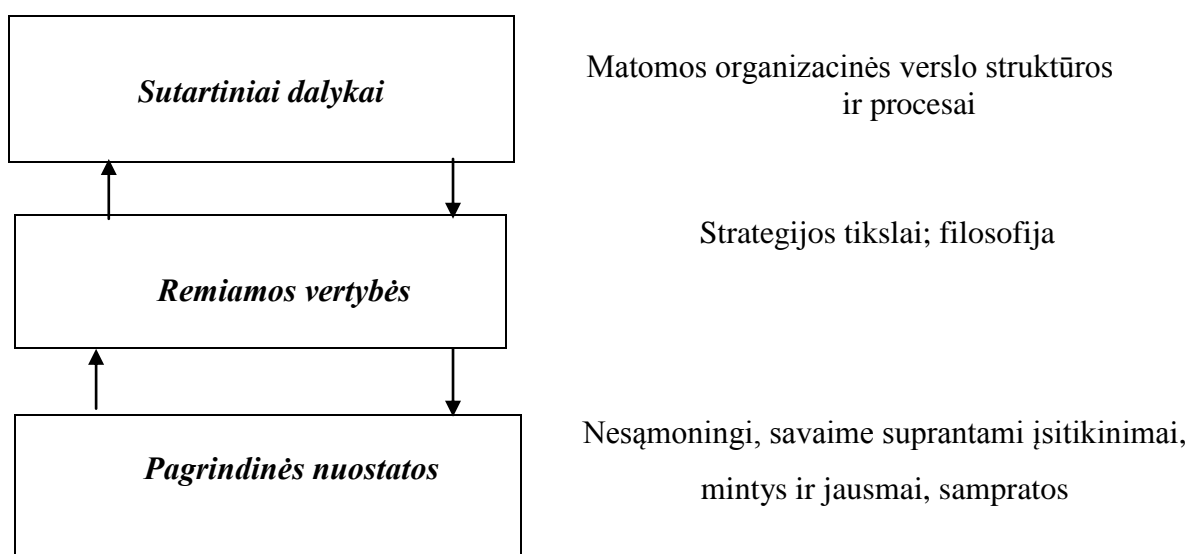
- **vadovybės vaidmuo formuojant kolektyvą** (bendradarbiai kaip nariai ar kaip aktoriai; kolektyvinės ar individualios kultūros ugdymas) ir kitos.

Jaunos – inovatyvios įmonės yra orientuotos į ateitį, tradicinės – į praeitį. Atsakingos daugiau orientuojasi į išorinius, uždaros – į vidinius veiksmus.

Sūdžius (2001) bei Žilinskas, Martinkus, Staleronka (2004) cituoja E. Schein ir įvardija jo išskirtus tris organizacinės kultūros lygius :

- **Sutartiniai dalykai** – tie, kuriuos žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažįstamos kultūros grupe. Tai dalykai, kurie kartu apibrėžia kultūrą ir į šiuos dalykus kreipiantiems dėmesį parodo, kas yra kultūra. Sutartiniai dalykai apima prekes, paslaugas ir net grupės narių elgesį bei išvaizdą.
- **Remiamos vertybės** – tai dalykai, kuriuos verta daryti, arba priežastys, kodėl tai darome ir norime paaiškinti tai, ką darome.
- **Pagrindinės nuostatos** – tai nesąmoningi įsitikinimai, sampratos, mintys ir jausmai (galutinis vertybių ir veiklos šaltinis), kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus. Kultūra suteikia organizacijai „teisingą būdą daryti dalykus“, dažnai remdamasi garsiai nesuformuluotomis nuostatomis.

Taigi organizacijos kultūra atspindi, kokį santykio su aplinka būdą ji pasirenko. Neatsiejama kultūros dalis sutartiniai dalykai, remiamos vertybės bei pagrindinės užslėptos nuostatos (žr. 6 pav.). Organizacijos kultūra daro įtaką jos sėkmei. Kultūra veikia tarpusavio santykius organizacijoje, taip pat ir jos finansinius rezultatus. Todėl ji turi būti susieta su kita firmos veikla: planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole. Iš tikrųjų, jei kultūra nesusijusi su šiais uždaviniais, tai jos laukia sunkūs laikai.



6 pav. Verslo organizacijos kultūros lygiai pagal E. Schein

Šaltinis: Žilinskas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). Verslo vadybos pradmenys. Kaunas: Naujasis lankas.

Kai kurie autoriai išskiria du kultūros lygius: bendrąjį ir specifinį, o organizacijos (specifinę) kultūrą laiko kapitalų sudarančių intelektualinį kapitalą, branduoliu (Purlys, 2009).

J. P. Kotteris ir J. L. Hesketas (1992) nustatė du kultūros lygius: nematomą – bendrąsias vertybes ir matomą – grupės elgesio normas. Jų pateikiama adaptyviosios kultūros koncepcija – tai mėginimas sukurti organizacijos kultūrą, pagrįstą dėmesiu pagrindiniams įtaką darantiems asmenims: darbuotojams, vartotojams, akcininkams, kad užtikrintų galimybę kultūrai kisti kartu su organizacijos strategija, kurios neįmanoma įgyvendinti, jei yra vidinių prieštaravimų organizacijoje (Vaitkūnaitė 2006).

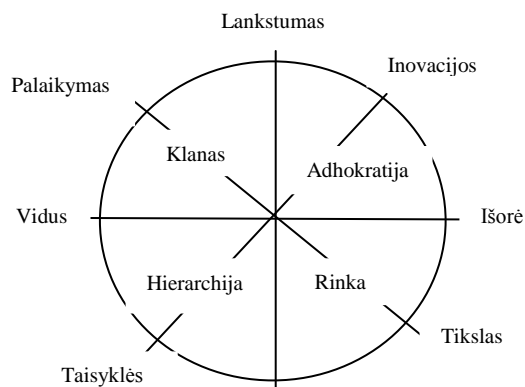
K. S. Camerono ir R. E. Quinno Konkuruojančių vertybių modelis (Ragucka, 2005).

K. S. Cameron'o ir R. E. Quinn'o (1999) Konkuruojančių vertybių modelis susikūrė empiriškai (autoriai siekė, kad jų modelis kuo tiksliau atspindėtų tikrovę) ir integruoja daugelio autorių pasiūlytas organizacinės kultūros dimensijas. Konkuruojančių vertybių modelis buvo sukurtas atliekant tyrimus organizacijose, siekiant išsiaiškinti, kas lemia efektyvų organizacijų funkcionavimą.

Remiantis atliktais tyrimais buvo išskirti 39 organizacijų efektyvumo rodikliai, kurie vėliau buvo sujungti į 4 pagrindinius veiksniai. Išskirtos dvi dimensijos. Pirmos dimensijos vienas iš polių žymi lankstumą, veiksmų laisvę ir dinamiškumą, o antras pabrėžia stabilumą, tvarką ir kontrolę. Tai reiškia, kad kai kurios organizacijos yra efektyvios tada, kai yra besikeičiančios, prisitaikančios, o kitos veikia efektyviai, kai laikosi stabilumo, kontrolės (Cameron, Quinn; 1999). Antra dimensija atskiria orientavimąsi į vidų, integravimąsi ir sutarimą bei orientavimąsi į išorę, diferencijavimą ir konkurenciją. Tai yra kai kurios organizacijos suvokiamos kaip efektyvios, kai pasižymi darniom vidinėmis charakteristikomis; o kitos - kai sąveikauja ir konkuruoja su kitomis.

Šios dvi dimensijos suformuoja 4 kvadratus, kurių kiekvienas reprezentuoja skirtingus organizacinio efektyvumo rodiklius. Jie parodo, ką žmonės vertina organizacijos veikloje, apibrėžia esmines vertybes, kuriomis remiantis vertinama organizacija. Paminėtos keturios vertybės vaizduoja priešingas arba konkuruojančias prielaidas, esančias priešinguose kontinuumuose - lankstumas prieš stabilumą; orientavimasis į išorę prieš orientavimąsi į vidų.

Remdamiesi šiuo modeliu, Cameron ir Quinn pateikia organizacinės kultūros tipų klasifikaciją bei metodiką. Autoriai išskiria 4 dominuojančius kultūrų tipus. Kultūrų tipai ir vertinimo kriterijai pateikti 7 paveiksle.



7 pav. Dominuojantys kultūrų tipai

Šaltinis: Ragucka, A. (2005). Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys. Personalo vertė ir vadyba: žinynas. D. 8.2., p. 6

Ragucka (2005) cituoja K. S. Cameron, R. E. Quinn (1999), kurie teigia, kad organizacinė kultūra yra vertinama dviem kryptimis: lankstumas-kontrolė ir orientavimasis į vidų-išorę. Tokiu principu išskiriami keturi kultūrų tipai:

- **Klano.** Pagrindinės charakteristikos yra komandinis darbas, darbuotojų įtraukimo programos, įsipareigojimas darbuotojams. Labiau pabrėžiami ir apdovanojami komandos (o ne individualūs) laimėjimai; darbuotojai skatinami išsakyti savo pasiūlymus, kaip būtų galima pagerinti organizacijos veiklą. Svarbiausios užduotys tokiose organizacijose yra didinti darbuotojų įsipareigojimą, lojalumą organizacijai ir aktyvumą. Klano kultūra pažymi draugišką darbovietę, panašią į šeimą, kurioje darbuotojai daug kuo dalijasi. Vadovai yra tarsi tėvų prototipai. Organizacija laikosi lojalumo ir tradicijų dėka, akcentuojama moralės svarba, bendradarbiavimas, susitarimai, rūpinimasis žmonėmis.
- **Adhokratijos.** Adhokratijos yra laikinos - jos gali greitai persitvarkyti iškilus naujoms sąlygoms. Valdžia paskirstoma tarp individų, darbo komandų, priklausomai nuo sprendžiamos problemos. Akcentuojamas individualumas, gebėjimas rizikuoti, pasirengimas pokyčiams ir originalumas. Svarbiausias tokių organizacijų tikslas - kurti novatoriškus produktus, paslaugas ir greitai prisitaikyti prie naujų sąlygų. Adhokratijos organizacinė kultūra charakterizuojama kaip dinamiška, verslumą skatinanti ir kūrybiška darbo aplinka. Žmonės linkę rizikuoti. Efektyvus vadovavimas turi aiškia ateities viziją, orientuotas į riziką. Organizaciją laiko atsidasivimas inovacijoms ir naujumas visose srityse. Akcentuojamas pasirengimas pokyčiams ir naujų iššūkių kūrimas. Sėkmę apibrėžia unikalių ir originalių produktų bei paslaugų sukūrimas.

- Rinkos. Organizacija funkcionuoja kaip rinka, prekyvietė. Tokia organizacija orientuojasi į išorinę aplinką, pabrėžia sandorių su išoriniais klientais svarbą. Būdingas stiprus išorinis pozicionavimas ir kontrolė. Remiamasi tokiomis vertybėmis kaip produktyvumas ir konkurencingumas. Viena iš pagrindinių rinkos kultūros prielaidų yra tai, kad išorinė aplinka yra priešiška, o ne maloni, klientai yra išrankūs, taigi organizacija turi nuolat konkuruoti. Remiamasi tuo, kad aiškus tikslas ir agresyvi strategija padeda siekti produktyvumo ir pelno. Vadovai yra reiklūs ir griežti, organizacija orientuota į laimėjimus. Pabrėžiamas rinkos užkariavimas.
- Hierarchijos. Organizacijose labai svarbus formalus ir struktūruotas darbo atlikimas, taisyklės tiksliai nusako, ką darbuotojai turi atlikti. Siekiama stabilumo, aukšto produktyvumo ir stengiamasi viską iš anksto numatyti; darbuotojų veiklą nusako griežtos taisyklės. Vadovai yra geri koordinatoriai ir organizatoriai, orientuoti į produktyvumą, svarbiausias rūpestis - sklandžiai veikianti organizacija. Organizaciją palaiko formalios taisyklės ir strategija.

Konkuruojančių vertybių modelis (Ragucka. 2005). Konkuruojančių vertybių modelis buvo formuluojamas labai fundamentalių prielaidų apie tai, kaip organizacijos veikia bei kaip turėtų būti valdomos. Modelis kruopščiai apibrėžia ir kitus organizacijos aspektus (lyderiavimą, organizacijos efektyvumą, žmonių santykius). Vienas iš aspektų, kuriuos paliečia šis modelis, yra pasitenkinimas darbu. Pagrindinės Konkuruojančių vertybių modelio prielaidos pateiktos 8 paveiksle, 2 priede.

Mokslinėje literatūroje randame keletą organizacijos kultūros modelių. Juose autoriai bando surasti ir parodyti ryšį tarp organizacijos kultūros ir jos veiklos rezultatų. Pateikiami trys Guščinskienės (2000) įvardinti modeliai:

1. PARSONO AGIL organizacijos kultūros modelis. Šio modelio autorius amerikietis sociologas Parson tvirtina, jog kiekvienoje sistemoje organizacijos kultūra turi atlikti keturias funkcijas, kurios užšifruotos žodyje AGIL.

A – (adaptation) adaptacija. Kad ji būtų sėkminga, organizacija turi palaikyti gerą socialinę atmosferą, o prireikus atlikti korekciją. Tai turėtų palengvinti adaptaciją organizacijoje.

G – (goal attainment) tikslo siekimas. Organizacijos tikslą pasiekti lengviau, jeigu pavyksta sujungti visų jos narių tikslus į visumą, jeigu gerai matoma organizacijos strategija.

I – (integration) integracija. Tai organizacijos padalinių sugebėjimas integruotis į vieną visumą, vientisą sistemą.

L – (legitimacy) legitimacija. Tai organizacijos poreikis iškilti bei klestėti, būti pripažintai. Organizacija gali iškilti jei turi tikrų vertybių sistemą.

2. OUCHI organizacijos kultūros modelis. W. Ouchi išanalizavo trijų firmų grupių organizacijos kultūrą. Tas firmas jis apibūdino taip: tipiškos JAV firmos, tipiškos Japonijos firmos

Z tipo JAV firmos. W. Ouchi sudarė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, kuriuo remiantis galima palyginti organizacijas. (Guščinskienė, 2000)Autorius stengėsi įrodyti, kad tipišku japonų firmų ir JAV Z tipo firmų organizacijos kultūros labai skiriasi nuo tipišku JAV firmų. Šie skirtumai paaiškina daugelio japonų ir JAV Z tipo organizacijų sėkmę. Organizacijų palyginimai pagal vyraujančias kultūrinės vertybes atsispindi 2 lentelėje.

2 lentelė

Ouchi organizacijos kultūros modelis

Kultūros vertybės	Japonijos firma	Z JAV firma	JAV firma
Įsipareigojimas darbuotojams	Visam gyvenimui	Ilgalaikis	Trumpalaikis
Darbo įvertinimas	Lėtas pagal kokybę	Lėtas pagal kokybę	Greitas pagal kokybę
Karjera	Labai plati	Pakankamai plati	Siaura
Kontrolė	Numanoma ir neformali	Numatoma ir neformali	Tiksli ir formali
Sprendimų priėmimas	Grupinis	Grupinis	Individualus
Atsakomybė	Grupinė	Individuali	Individuali
Dėmesys žmonėms	Visapusiškas	Mažas	Visapusiškas

Šaltinis: Guščinskienė, J. (2000). Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija. p. 117

W. Ouchi stengėsi įrodyti, jog tipišku Japonijos ir Z tipo JAV firmų organizacijos kultūros labai skiriasi nuo tipišku JAV firmų organizacijos kultūrų. Šie skirtumai padeda paaiškinti daugelio Japonijos firmų bei JAV Z tipo firmų sėkmę.

3. PETERSO ir WATERMANO organizacijos kultūros modelis. T.Peters ir R.Waterman išanalizavo sėkmingų JAV firmų pavyzdžius. Jie numatė, jog organizacijos veikla turi būti tokia, kad joje nekiltų problemų. Problemas reikia stengtis numatyti ir iš anksto užkirsti joms kelią. Jų nuomone, klestinčios organizacijos turi stiprias kultūras, sudarytas iš bendrųjų vertybių. Jos būtų tokios:

- Polinkis veikli. Sėkminga organizacija turi polinkį veikti problemoms užkertant kelią.
- Glaudus bendradarbiavimas su klientu. Organizacijos, kurios palaiko gerus santykius su klientais, labiau klesti negu tos, kurios tam skiria nepakankamai dėmesio.
- Autonomija ir ėjimas pirmyn. Sėkminga organizacija stengiasi diegti įvairias naujoves ir mažinti biurokratizmą. Tai padeda skatinti kūrybingumą.
- Produktyvumas. Jo siekiama remiantis savais darbuotojais.

- Dėmesys vadovavimui. Organizacijai labai svarbu parinkti tinkamą vadovavimo stilių.
- Bendrumo laikymasis. Priimant sprendimus turi dalyvauti visi darbuotojai. Tai atneša sėkmę.
- Paprasta bendravimo forma. Darbuotojai turi pasitikėti vieni kitais ir bendrauti laisvai bei draugiškai.
- Ribotas ir laisvas veikimas. Ribotas veikimas reiškia, jog kiekvienas darbuotojas veikia vadovaudamasis įsipareigojimais ir pagal savo pareigas. Laisvas veikimas reiškia, jog organizacijos nariai veikia laisvai, žinodami savo teises ir pareigas.

Taigi kiekvienas modelis atspindi tam tikras vertybes, pagal kurias galima įvertinti organizacijos kultūrą.

Darnios organizacinės kultūros kūrimo modelis HOME (Rekašiūtė-Balsienė, (2007)).

3 priede (9 pav.) yra pateiktas J. Greenbergo ir R. A. Barono (2000) sukurtas darnios organizacinės kultūros kūrimo modelis HOME („namai“). Šie autoriai pateikia labai paprastų ir aiškių rekomendacijų, kaip galima efektyviai stiprinti pasitenkinimą darbu svarbius organizacinės kultūros elementus, užtikrinant organizacijos istorijos tęstinumą darbuotojų sąmonėje, kuriant identiškumo jausmą, skatinant narystę.

J. Greenbergo ir R. A. Barono nuomone, keturi veiksniai (istorijos tęstinumas, identiškumo jausmas, narystės skatinimas, darbuotojų sąveika) padeda sukurti darnią lyg viena šeima organizaciją su visiems darbuotojams artima kultūra, kurioje jie jaučiasi tarsi antruose namuose ir yra labiau patenkinti savo darbu.

Visi paminėti modeliai sukurti organizacijos gerovei, tačiau jie nagrinėja skirtingas sritis. 3 lentelėje išskirta, kokią pagrindinę sritį nagrinėja kiekvienas modelis.

Pagrindiniai organizacinės kultūros modelių bruožai

Organizacinės kultūros modeliai	Modelio pagrindinis bruožas
K.S. Camerono ir R. E. Quinno Konkuruojančių vertybių modelis	Modelis buvo sukurtas, siekiant išsiaiškinti, kas lemia efektyvų organizacijų funkcionavimą.
Konkuruojančių vertybių modelis	Modelis padeda išsiaiškinti, kaip organizacijos veikia bei kaip turėtų būti valdomos.
PARSONO AGIL organizacijos kultūros modelis	Modelis padeda išsiaiškinti ar organizacijos kultūra atlieka keturias funkcijas: adaptacijos, tikslo siekimo, integracijos, legitimacijos.
Ouchi organizacijos kultūros modelis.	W. Ouchi sudarė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, kuriuo remiantis galima palyginti organizacijas.
PETERSO ir WATERMANO organizacijos kultūros modelis.	Modelio autoriai mano, kad reikia stengtis numatyti problemas ir iš anksto užkirsti joms kelią. Autoriai įvardina 8 bendrasias vertybes, kurių organizacija turi laikytis.
Darnios organizacinės kultūros kūrimo modelis HOME	Autoriai pateikia rekomendacijas, kaip galima efektyviai stiprinti darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Ragucka (2005), Guščinskiene (2000), Rekašiūte-Balsiene, (2007)

Modelių autoriai pasirinko nagrinėti skirtingas organizacijai svarbias sritis, kaip darbuotojų pasitenkinimas darbu arba kaip padaryti organizacijos funkcionavimą efektyvų. Tačiau visos šios nagrinėjamos sritys yra vienodai svarbios, norint, kad organizacija klestėtų. Organizacinės kultūros modeliai nusako organizacijos kultūros ypatumus, kurie išskiria organizacinės kultūros bruožus. Remiantis minėtais modeliais organizacijų vadovai gali tobulinti organizacinę kultūrą. Tiriant kultūrą organizacijoje, nesunku pastebėti jos išorinius elementus, tačiau sunku įžvelgti gilesnius organizacinės kultūros lygius, kuriuose glūdi persidengusios vertybės ir bendri susitarimai. Tik kruopščiai išanalizuota, įvertinta organizacinė kultūra, teisingai nustatytos vertybės bei nuostatos užtikrina organizacijos veiklos efektyvumą.

Apibendrinant, galima teigti, kad organizacinės kultūros tipologija yra gan plati, nes autoriai išskiria organizacinės kultūros tipus pagal galimybes darbuotojams pasireikšti, pagal tarpusavio santykius, pagal psichologinius kriterijus ir pan. Organizacijose, kuriose vyrauja ne vienas, o keletas skirtingų organizacinės kultūros tipų, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, normomis, požiūriais, principais ir t.t. Įmonei naudingiau, kai darbuotojai laikosi vieningai, vadovaujasi tais pačiais kultūros kriterijais.

1. 3. Organizacinės kultūros funkcijos ir ryšys su organizacijos klimatu

Organizacinė kultūra atlieka daug funkcijų, kurių dėka didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu, gerėja įmonės veiklos rezultatai. Taigi organizacinės kultūros atliekamos funkcijos duoda naudą ir darbuotojams, ir vadovams. Įdedant daug pastangų, imantis nuoseklių veiksmų, galima puoselėti organizacinę kultūrą, kad, siekiant bendrų tikslų, ji būtų stipri ir produktyvi. Kuo daugiau organizacijos darbuotojų pripažins dominuojančią organizacinę kultūrą ir laikysis visų nustatytų normų, tuo organizacinės kultūros funkcijos duos didesnę efektą darbuotojų tarpasmeniniams santykiams bei organizacijos veiklos rezultatams.

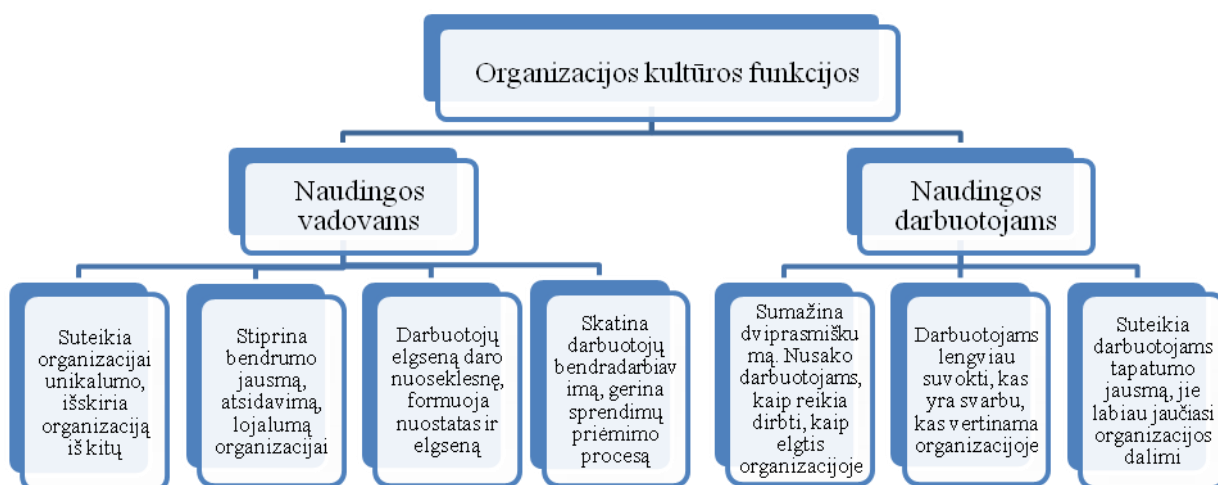
Organizacijos kultūra atlieka septynias funkcijas (Zablackienė, 2005):

- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, pagal kuriuos ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimtini, kurie – ne; tai apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudymo ir apdovanojimo būdus;
- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudojant, geranoriškai, atsakingai ar delsiant.

Anot S. P. Robbins (2006) kultūra atlieka kelias funkcijas. Pirma, ji apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų. Antra, organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas. Ketvirta, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ar veikti. Ir galiausiai kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Stoškus ir Beržinskienė (2005) įvardina labai panašias organizacinės kultūros funkcijas kaip ir Robbins (2006). Jie išskyrė Robbins (2006) paminėtas keturias pirmas organizacinės kultūros funkcijas ir apibendrino jas, kad galima sakyti, kad kultūra „yra socialiniai klijai“, kurie padeda išlaikyti organizaciją kartu. Kultūra pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų požiūrius ir elgseną, galima sakyti, „diktuoja žaidimo taisykles“, taip vienydama visą organizaciją ir išskirdama ją iš kitų. Organizacijos kultūra veikia organizacijos ir jos narių veiklą, gali daryti įtaką netgi šių narių asmeniniam gyvenimui.

Preikšienė (2003) išskiria organizacijos kultūros funkcijas į dvi dalis – naudingas vadovams ir naudingas darbuotojams, nes organizacijos kultūra atlieka daug funkcijų, daugelis jų naudingos ir vieniems ir kitiems.



10 pav. Organizacijos kultūros funkcijos

Šaltinis: Sudarytas, remiantis Preikšiene (2003)

B. A. Спивак (2001) išskiria aštuonias organizacinės kultūros funkcijas:

- sukauptos kultūros geriausių elementų iškėlimas, naujų vertybių kūrimas ir jų kaupimas;
- vertinamoji – normatyvinė funkcija;
- reglamentuojanti ir reguliuojanti kultūros funkcija, t.y. kultūros vartojimas kaip elgsenos indikatorius ir regulatorius;
- pažintinė funkcija;
- prasmės formavimo funkcija. Organizacinė kultūra daro įtaką žmogaus pasaulėžiūrai, dažnai organizacijos vertybės tampa asmens ir kolektyvo vertybėmis antraip atsiranda konfliktai;
- komunikacinė funkcija. Vertybės, priimtose organizacijoje, elgesio normos ir kiti kultūros elementai užtikrina darbuotojų tarpusavio supratimą ir bendradarbiavimą;
- visuomeninės atminties funkcija, organizacijos patirties saugojimas ir kaupimas;
- rekreacinė funkcija. dvasinių jėgų atgavimas organizacijos kultūrinės veiklos suvokimo procese įmanomas tik esant aukštam organizacijos kultūros doroviniam potencialui bei esant darbuotojo pritarimui toms vertybėms.

Teigiama, jog organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad susietų jos narius, sukurtų bendrą suvokimą, apsaugotų nuo susvetimėjimo. Organizacijos vertybių sistemos suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai bei strategijoms. Ar kultūra turės organizacinį efektyvumą, lemia vertybių prigimtis. Jei vertybės remia atitinkamus tikslus bei strategijas, kultūra tampa svarbus turtas. Viena iš bendrųjų vertybių bei įsitikinimų funkcijų – suteikti organizacijos nariams

identiško jausmą, išugdantį išsipareigojimą organizacijai, jos tikslams. Jis pagerina organizacijos stabilumą ir gali būti prasmingas planas, galintis nukreipti ir formuoti elgesį, motyvuojant darbuotojus elgtis teisingai (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Rekašiūtė – Balsienė (2007) teigia, kad organizacijos kultūra ir klimatas yra susiję, tačiau nėra tapatūs, nors nemažai tyrėjų klimato tyrimus sutapatina su kultūros tyrimais ar pirmuosius naudoja kaip antrųjų pakaitalą. Interakcionistiniu požiūriu organizacijos kultūra daro įtaką organizacijos klimatui, tiesiogiai nurodydama organizacijos nariams, kas yra svarbu, ir taip veikdama jų darbinę aplinką. Sąvokos „klimatas“ ir „kultūra“ yra arti viena kitos, jeigu laikome, kad kultūra yra kartu išgyvenamos prielaidos ir vertybės (Schein, 1992). Aiškinantis kultūros daromą poveikį klimatui svarbu atskirti šias sąvokas:

- Organizacijos klimatas - tai tarsi atmosfera, kuri suvokiama organizacijos darbuotojų, o ją lemia įvairūs organizacijos veiklos būdai, procedūros, atlygis. Klimatas yra individualus socialinių aplinkybių, kurio dalis yra ir pats asmuo, aprašymas (Virtanen, 2002).
- Kultūra yra daug platesnis organizacijos vertybių ir įsitikinimų fenomenas, kuriam daro įtaką darbuotojų interpretuojamos organizacijos veiklos prielaidos, vertybės ir filosofija, kuriuos lemia jų patiriamas klimatas. Svarbiausias kultūros elementas yra bendrai išgyvenamos vertybės, įsitikinimai.

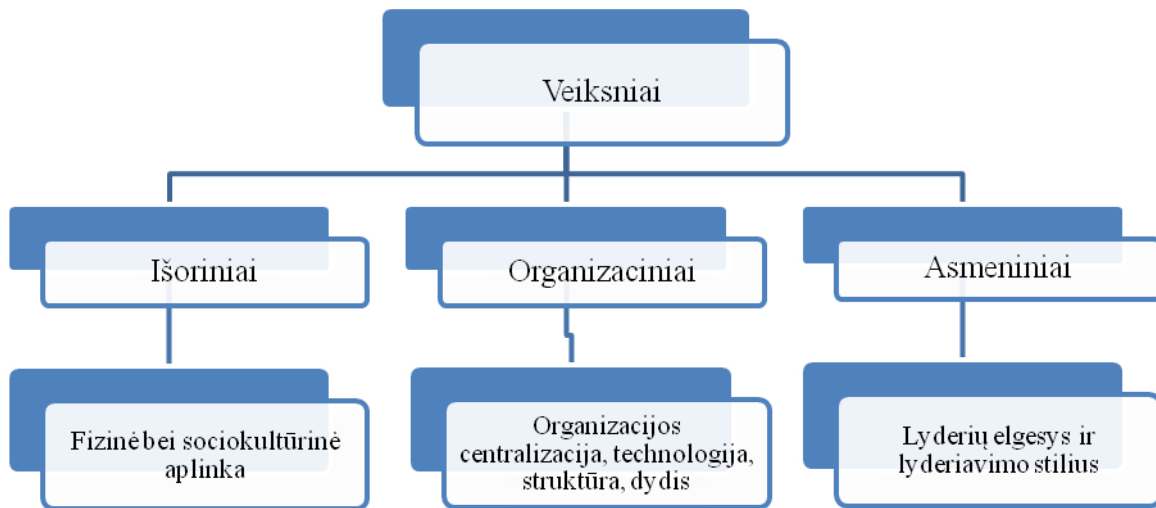
Taigi organizacijos klimatas yra „atspindys to, kaip žmonės suvokia ir paaiškina savo aplinkos ypatybes“, o organizacijos kultūra „atspindi, kaip veikiama organizacijoje“.

Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatas yra veikiamas organizacijos kultūros bei kitų veiksnių (Dubauskas, 2006).

Guščinskienė (2000) išskiria dvi pagrindines organizacijos klimato tendencijas:

- organizacijos klimatas yra jos narių suvokiamų atributų rinkinys;
- organizacijos klimatas - tai organizacijos narių patiriamas vidinės aplinkos poveikis jų elgesiui, kuris gali būti apibūdinamas vertybinių orientacijų terminais.

Organizacijos klimatui turintys įtakos veiksniai parodyti 11 paveiksle.



11 pav. Organizacijos klimato veiksniai

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis Guščinskiene (2000)

Organizacijos klimato ir kultūros tyrimai sutampa vienu aspektu: jie analizuoja tą patį organizacijos fenomeną, nors ir iš skirtingų perspektyvų. Tiek organizacijos kultūra, tiek klimatas tiria „vidinę socialinę psichologinę organizacijos aplinką ir šios aplinkos santykį su individualia prasme ir organizaciniu prisitaikymu“. Kultūra skiriasi nuo klimato, tačiau jiems būdingas bendras pagrindas - jie bando nusakyti ir paaiškinti ryšius tarp toje pačioje situacijoje ir grupėje gyvenančių žmonių. Organizacijos kultūra veikia klimatą keliais būdais (Rekašiūtė-Balsienė, 2007):

- Padeda individams parodydama tai, kas yra svarbu, ir suteikdama prasmę jų patyrimui. Ideologija nukreipia suvokimą ir teikia užuominas išvadoms pasidaryti.
- Veikia klimatą tiesiogiai per savo įtaką, daromą objektyviai darbo aplinkai. Visgi tam tikro tipo organizacijos kultūra nebūtinai sukuria tam tikro tipo organizacijos klimatą (Ashforth, 1985).

V. Barvydienė., J. Kasiulis (1998) taip pat pritaria organizacijos klimato priklausomumui organizacijos kultūrai, tačiau pabrėžia ir šių dviejų sąvokų skirtumus (žr. 4 lentelę). Autoriai sutinka, kad organizacijos kultūra lemia jos klimatą, nes abu jie veikia organizacijos narių elgesį. Šiuo požiūriu organizacijos kultūra ir klimatas yra priklausomi kintamieji dalykai. Kaip nepriklausomi kintamieji, jie turi įtakos socializacijai ir organizacijos narių atrankai. Vis dėlto reikia suprasti, jog organizacijos klimato pagrindas yra žmonių jausmai ir emocijos, o organizacinė kultūra formuoja organizacijos narių vertybes, interesus ir t. t.

Organizacijos kultūros ir klimato elementų palyginimas

Elementai	Organizacijos kultūra	Organizacijos klimatas
Konceptas	Visuminis reiškiny. Organizacija turi kultūrą, kurios dalis yra klimatas.	Svarbūs organizacijos aspektai ar dimensijos. Kultūros elementai gali būti ir organizacijos klimato elementais
Reprezentacija	Mituose, istorijose	Organizacijos narių elgesyje ir jausmuose
Mokslo idealas	Kultūros mokslas, psichoanalizė ir kosmonautika	Į gamtos mokslus orientuotas elgesio mokslas
Metodai	Rasti prasmę, kokybę, atkoduoti reikšmę	Empiriškai tirti hipotezę, kiekybiniai matavimai
Validumas	Komunikacinis validumas ir vidinis objektyvumas	Matavimų teorinis validumas, intersubjektyvumas
Paradigma	Interpretacija	Socialiniai aktai
Modeliai	Pokalbiai, diskusijos	Asmens ir situacijos interakcijos
Žmogaus vaizdas	Iracionalus, kolektyvus, siekiantis konsensuso	Racionalus, individualus, orientuotas į interesus
Veikimo modeliai	Ekspresyvus, simbolinė interakcija	Instrumentinis, į tikslą nukreipta veikla
Panaudojimas	Simbolinis valdymas, bendrumo ir visumos, baimių mažinimas	Aiškinimas – tai pradinė sprendimų ir priemonių padėtis
Kritika	Kultūrinė ir kalbinė manipuliacija	Pozityvinis, prioritetais pagrįstas aiškinimas

Šaltinis: Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinę kultūrą sudaro vertybės, nuostatos, kurių darbuotojai laikosi, o viena iš pagrindinių organizacijos vertybių sistemos funkcijų – suformuoti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris padeda įvykdyti numatytus tikslus. Šis jausmas formuoja elgesį, motyvuojantį darbuotojus elgtis organizacijai naudinga linkme. Nevertėtų organizacinės kultūros tapatinti ar painioti su organizacijos klimatu, nes tai yra skirtingas reikšmes turinčios sąvokos. Organizacijos klimatas ir organizacinė kultūra yra abu svarbūs organizacijai, tačiau organizacijos klimato pagrindas yra žmonių jausmai ir emocijos, o organizacinė kultūra formuoja organizacijos narių vertybes, interesus.

1.4. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese

Apibendrinus daugelį organizacijos funkcionavimo aspektų, išanalizavus įvairių autorių publikacijas, galima konstatuoti, kad kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ir ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones. Neteisūs tie autoriai, kurie teigia, kad kultūros formavimasis - tai grynai savaiminis procesas, lygiai kaip neteisūs ir tie, kurie įrodinėja, kad kultūra formuojama įvairiomis dirbtinio poveikio priemonėmis (Zakarevičius, 2004).

Anot Seiliaus (1998) vadovybė, kurdamą organizacijos ateitį, turi misiją suformuluoti taip, kad ji būtų priimtina supančiai aplinkai, potencialiems klientams bei gerai suprantama ir visiems dirbantiems, mobilizuojant jų bendrą kryptingą veiklą. Įrodyta, kad žmogus, dirbdamas tik dėl pinigų, nesijaučia tos organizacijos šeimos nariu. Jis, stengdamasis dėl savęs, dėl savo artimųjų, gali ignoruoti savo bendradarbių bei organizacijos interesus. Koks bebūtų veiklus, sumanus ar tobulas vadovas, jis nieko negali padaryti, jeigu nepajėgs nukreipti visų dirbančiųjų dvasinių ir fizinių jėgų bendram organizacijos reikalui.

Vadovo kultūringa elgsena, apranga, mokėjimas bendrauti su žmonėmis, kultūrinis, meninis išprusimas nusako kolektyvo valdymo kultūrą. Toks vadovas visuomet sugeba išreikalauti iš savo pavaldinių valdymo kultūros, rūpinasi jų ugdymu ir parinkimu (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004).

Vadovai visada turi kovoti už savo organizacijos išlikimą ir reputaciją, o kartu – laiku inicijuoti pokyčius. Nuolat dera prisiminti, kad visuomenės ir organizacijos vertybės turi būti susietos su jos tikslais ir priemonėmis joms siekti (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Organizacinės apeigos, simboliai, ir specifinis organizacijos žargonas vaidina gana stiprų vaidmenį organizacinės kultūros kūrime ir palaikyme, tačiau nėra tokie efektyvūs galutiniams veiklos rezultatams. Autoriaus nuomone tokie veiksniai, kaip vadovo etika, vadovavimo stilius, tarnautojų inauguracijos, kėlimo pareigose procedūros, organizuojami susitikimai su klientais, organizacijos žymių datų atžymėjimo bei darbuotojų pagerbimo ceremonijos yra kur kas svarbesni organizacijos kultūros elementai nei mitai ar herojai. Aišku, kad skirtingose organizacijose darbuotojai vadovaujasi skirtingais įsitikinimais, idealais, vertybėmis bei lūkesčiais. Taigi, egzistuoja skirtingi principai, normos, simboliai, tradicijos bei ritualai kurie turi būti ištirti (Purlys, 2009).

Taigi atrodytų, kad organizacijos kultūra tai sunkiai apibrėžiamas ir paaiškinamas reiškinys, kaip ir žmogaus asmenybė. Vis dėlto ši kultūra egzistuoja. Mokėdami ją valdyti ir daryti jai įtaką, vadovai gali sukurti efektyvesnę organizaciją, greičiau įgyvendinti jos misiją, strategijas, padėti darbuotojams greičiau įsitraukti į darbą (Jonaitytė, 2003) .

Skirtingos organizacijos tikėtis ir gaus iš darbuotojų skirtingus rezultatus. Organizacijos kultūros supratimas formuoja savitą darbo atlikimą, padeda suprasti kas trukdo, o kas skatina sėkmingą veiklą, kokie kultūros aspektai turėtų būti keičiami (Mokšin, 2007).

Ragucka (2005) cituoja E. Schein, kuris išskyrė tris pagrindinius organizacinės kultūros formavimosi šaltinius. Jie pavaizduoti 12 paveiksle.

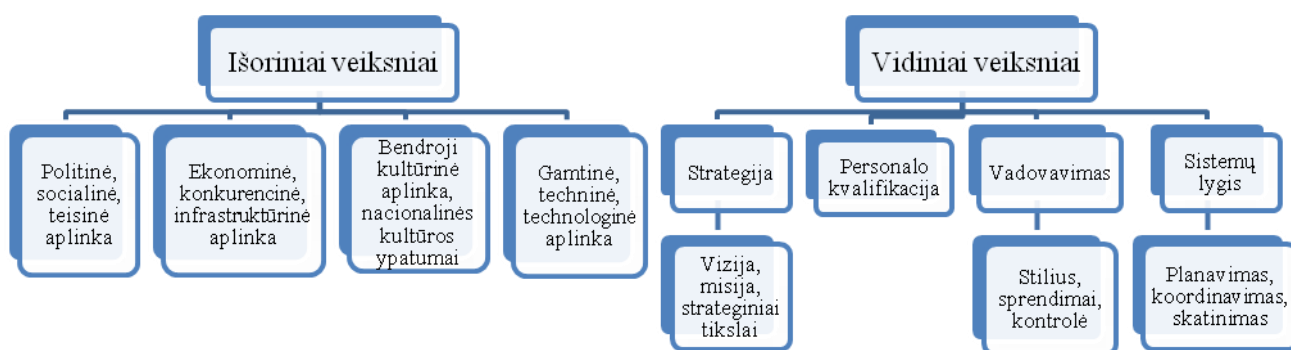


12 pav. Organizacinės kultūros formavimosi šaltiniai
Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis Ragucka (2005)

Anot Seiliaus (1998) suformuoti organizacinę kultūrą nėra kelių dienų ar kelerių metų darbas. Tai yra sąmoninga, kryptinga, reikalaujanti didžiulių fizinių ir dvasinių jėgų bei žinojimo, kuris remiasi bendražmogiškomis vertybėmis ir visuotinai pripažintomis moralės normomis, organizacijos vadovo (savininko) veikla.

Kuriant stiprią organizacinę kultūrą labai svarbus yra vieningas pagrindinių organizacijos vertybių supratimas ir ugdomas. Anot N. Vasiljevienės (2004), vertybės tapo svarbiu bendravimo ir bendradarbiavimo tarp organizacijos narių ir rinkos partnerių sistemos pagrindu. Visuotinės vizijos, tikslų, uždavinių, kultūros, ir vertybių pripažinimas (įsisąmoninimas) tampa vienu iš svarbiausių organizacijos sėkmingos konkurencijos veiksmu (Purlys, 2009).

Anot Zakarevičiaus (2008) savaiminį organizacijos kultūros formavimąsi lemia objektyvūs išoriniai ir vidiniai veiksniai. Visi veiksniai pateikiami 13 paveiksle.

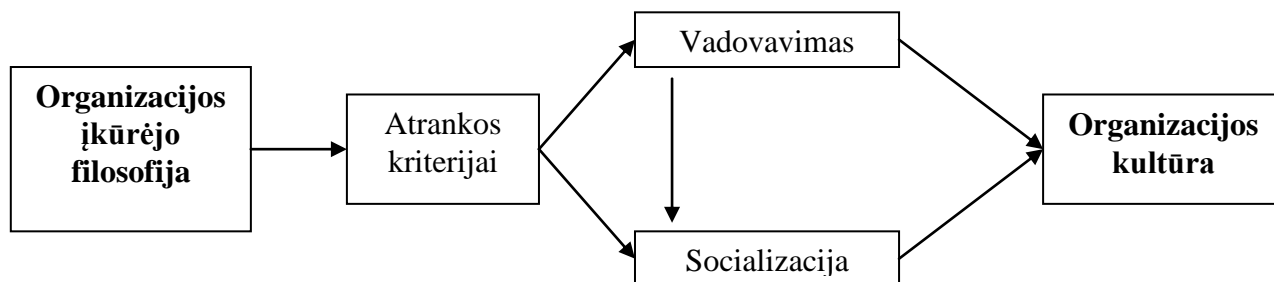


13 pav. Organizacijos kultūros formavimąsi lemiantys veiksniai
Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis Zakarevičiumi (2008)

Šimanskienė (2000) cituoja Kotterį ir Heskettą (1992), kurie teigia, kad reikia sukurti organizacinę kultūrą pagrįstą dėmesiu pagrindiniams įtaką darantiems asmenims, t. y. darbuotojams, vartotojams bei akcininkams, ir taip užtikrinti, kad kultūra kistų kartu su organizacijos strategija. Neįmanoma sėkmingai įgyvendinti strategijos, jei ji prieštarauja organizacijos kultūrai. Formuojant naują organizacijos strategiją, reikia remtis organizacine kultūra.

S. P. Robbins (1998) nuomone, organizacijos kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai (J. Gruščienskienė, 2000):

- Pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai;
- Atrankos procesas;
- Vadovavimo stilius;
- Socializacijos procesas.



14 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema (S. P. Robbins, 1989, p. 479)

Šaltinis: Guščienskienė, J. (2000). Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija. p. 115.

Andrijauskaitė (2003) teigia, kad vertybės yra neatsiejama kiekvienos kompanijos dalis, kuri susiformuoja natūraliai. Autorė įsitikinusi, kad tik aiškiai apibrėžtos ir įvardytos vertybės, tampa vadybos įrankiu, padedančiu tikslingai formuoti norimą darbuotojų elgesį. Ji siūlo vertybių diegimo procesą pradėti nuo bendro vertybių sąrašo sudarymo. Atsižvelgiant į kompanijos dydį, sudarant šį sąrašą galėtų dalyvauti visi arba tik vadovaujančias pareigas einantys darbuotojai. Susitikimo metu turėtų užrašyti, kokios, jų nuomone, yra kompanijos vertybės. Į bendrą sąrašą rekomenduoja įtraukti visas nurodytas vertybes, surašytas pagal pasikartojimo dažnumą.

Sutarus, kokie teiginiai geriausiai atspindi kompanijoje vyraujančias vertybes, turėtų tiksliai jas apibrėžti. Svarbu, kad vertybės būtų apibrėžtos trumpais, ir aiškiais teiginiais, nusakančiais pagrindinį elgesio principą. Paprastai kompanijos vertybių sąrašą sudaro 4-6 vertybės. Pavyzdžiui, patikimumas, sąžiningumas, kokybė, komandos dvasia.

Apsisprendus kokių vertybių laikysis ir sudarius jų sąrašą, autorė siūlo surengti bendrą kompanijos renginį, kurio tikslas – supažindinti darbuotojus su kompanijos vertybėmis, ir pakviesti juos prisidėti prie jų įdiegimo – vadovautis jomis kasdieniniame darbe. Tam, kad vertybės taptų elgesio standartais, reikia laiko ir pastangų. Reiktų pateikti rekomendacijas, kurios neleistų vertybėms nugulti stalčiuose.

Andrijauskaitė (2003) mano, kad vertėtų esančias vertybes priminti savo elgesiu bei reiktų tiksliai įvardinti naujiems darbuotojams, kokiomis vertybėmis vadovaujama kompanijoje.

Apibendrinant galima paminėti, kad organizacinės kultūros formavimas – būtinas organizacijai, staigiai besikeičiančioje aplinkoje. Organizacinės kultūros formavimą smarkiai

įtakoja išorinė aplinka. Būtina išsiugdyti tas vertybes, kurių iš įmonės tikisi klientai, tai padidintų įmonės pelną. Organizacija, kuri neturi susiformavusi kultūros, neturi ir savo veiklos stiliaus. Organizacijos vadovas turi didelę įtaką formuojant organizacinę kultūrą, nuo jo priklausys, kokia kultūra dominuos. Vadovas darys įtaką kultūros formavimui, reikšdamas savo pažiūras, priklausomai nuo savo įsitikinimų, nuostatų, remdamasis tais dalykais, kurie jam atrodo svarbūs. Norint sėkmingai įgyvendinti iškeltus tikslus, vadovas pirmiausia turi žinoti, kur link kreipti organizaciją, ko reikia, kad organizacija dirbtų efektyviai ir vystytųsi ta linkme, kuria jis nori. Esant dideliems pasikeitimams rinkoje, dažnai reikia performuoti organizacinę kultūrą. Procesas lėtas, tačiau teigiamai atsiliepia veiklos rezultatams.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA

2.1. Viešbučių tipai bei jų veiklos ypatumai

Kasmet Lietuvoje ir visame pasaulyje atsiranda vis daugiau viešbučių. Viešbučių verslo plėtimasis susijęs su turizmo verslo plėtote. Viešbučių ūkis laikomas labai pelninga veikla. Lietuvoje taip pat tikimasi, kad nemažą pajamų dalį valstybės biudžete sudarys pajamos, gaunamos iš viešbučių ūkio. Labai rūpestingai turi būti tiriami viešbučio svečių poreikiai. Visa tai, ko reikalauja svečiai, turi būti pateikiama jiems patogiausiu būdu (Norvaišienė, 2003).

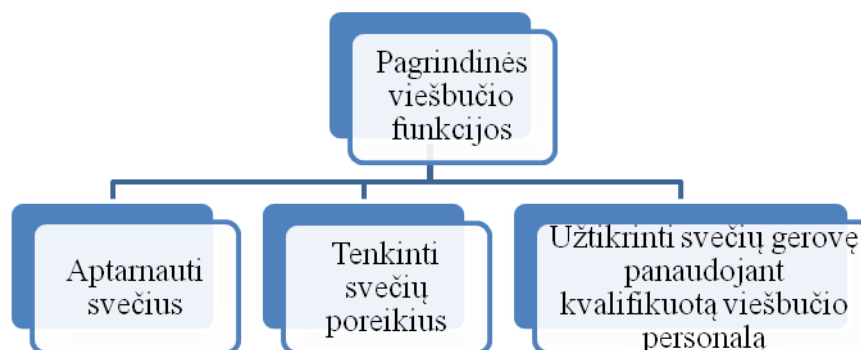
Viešbutis – įmonė, kuri užsiima nakvynės paslaugų teikimu nevietiniams gyventojams, pvz., turistams, už tam tikrą mokestį ribotą laiko tarpą. Viešbutyje taip pat tiekiamos ir maitinimo paslaugos – mažiausiai siūlomi pusryčiai, tačiau dažnai viešbutis turi ir savo restoraną. Nedideli viešbučiai dar vadinami svečių namais (Vikipedijos enciklopedija).

Viešbutis – tai įmonė, teikianti paslaugas. Norint šį produktą parduoti, reikia gerinti klientų aptarnavimo kokybę. Pagrindinis viešbučių pajamų šaltinis – kambarių nuoma. Jei kambarys neparduodamas – produktas yra neparduotas. Kad viešbutis nepatirtų nuostolių, nuolat turėtų būti apgyvendinta maždaug 60 procentų kambarių (Norvaišienė, 2003).

Viešbučių paskirtį lemia trys pagrindiniai dalykai: svečiai, buvimo vieta ir paslaugų pasiūla. Jie gali būti skirstomi ir grupuojami labai įvairiai: pagal dydį, pagal buvimo vietą, pagal nuosavybės ir valdymo formą, pagal teikiamas paslaugas. Pagal svečių poreikis jie gali būti skirstomi: teikiantys tik apgyvendinimo ir pusryčių paslaugas, poilsiniai, teikiantys konferencines paslaugas (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Pagrindinė viešbučio paskirtis – keliaujantiems žmonėms, verslininkams ir kitokiems viešbučio svečiams suteikti laikiną būstą ir paslaugas: maitinimą, buitines paslaugas, poilsį, saugumą (Norvaišienė, 2003).

Jonikienė, Mikulskienė (2007) išskiria 3 pagrindines viešbučio funkcijas. Jos pateiktos 15 paveiksle.

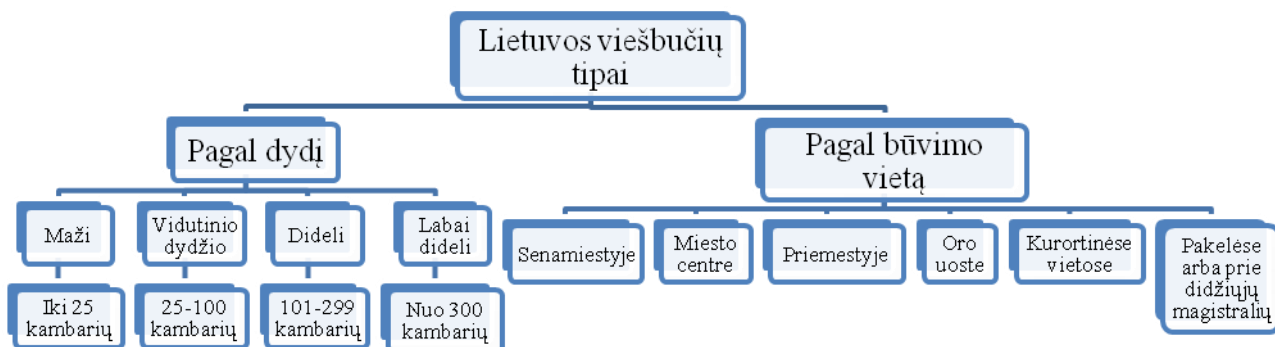


15 pav. Pagrindinės viešbučio funkcijos

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis Jonikiene, Mikulskiene (2007)

Viešbučiai gali būti grupuojami pagal įvairius kriterijus. Dažniausiai vartojami šie kriterijai: pagal komforto lygį, apgyvendinimo funkcinę paskirtį, vietą dydį, sezoniškumą, maitinimą, kainas, nuosavybę, valdymą (Miknius, 2007). Pagrindiniai pirmi septyni viešbučių vertinimo kriterijai pagal Miknių (2007) smulkiau išdėstyti 4 priede esančiame 16 paveiksle.

Norvaišienė (2003) pateikia Lietuvos viešbučių tipus pagal dydį bei vietą. Lietuvos viešbučių tipai pateikiami 17 paveiksle.



17 pav. Lietuvos viešbučių tipai pagal dydį ir vietą

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis Norvaišiene (2003)

Anot Mikniaus (2007) viešbučių grupavimas reikalingas:

- Palyginti įvairių viešbučių ūkinę veiklą;
- Nustatyti, kokiais tikslais laukiami svečiai;
- Statistiniams rodikliams nustatyti;
- Paslaugų kiekiui ir kokybei nustatyti.

Visame pasaulyje viešbučiai klasifikuojami suteikiant jiems žvaigžduotes pagal Pasaulinio turizmo organizacijos (WTO – World Tourism Organization) standartą. Tai daroma norint paslaugų vartotojus informuoti apie paslaugų kokybę, sudaryti jiems galimybę rinktis ir gauti pageidaujamo lygio paslaugas. Kai kuriose šalyse viešbučiai klasifikuojami suteikiant jiems ne žvaigžduotes, o karūnas (pvz. Anglijoje) ir kt. (Norvaišienė, 2003).

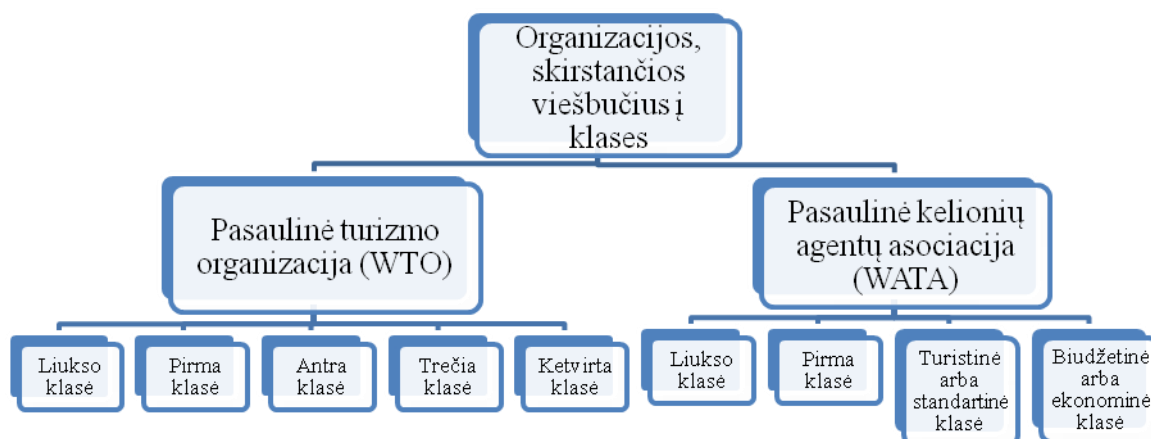
Suteikiant žvaigžduotes visų pirma įvertinamos reikiamos paslaugos, naudojama įranga (Miknius, 2007). 5 lentelėje trumpai apžvelgsime, kaip keičiasi įranga žvaigždutėmis įvertintuose viešbučiuose.

Teikiamos paslaugos bei įranga žvaigždutėmis įvertintuose viešbučiuose

Viešbučiai	Teikiamos paslaugos bei įranga
*	Viešbutis įrengtas paprastai, kambariuose nėra dušo, televizoriaus
**	Viešbutyje pusė kambarių turi dušus, telefoną, teikiamos skalbimo ir cheminio valymo paslaugos.
***	Viešbučiai gali būti nedideli, bet prabangūs ar didesni, bet siūlantys daugiau patogumų. Kambariuose įrengtos vonios, miegamuosiuose yra telefonai, TV, siūlomas maitinimas, galima išsikeisti valiutos.
****	Viešbučiuose galima pasinaudoti sauna, baseinu, sveikatingumo sale, didelė kambarių įvairovė, yra konferencijų salės
*****	Viešbučiai prabangūs, turi automobilių garažą, kirpyklą, bagažo nešikai dirba visą parą. Jeigu svečiai atvyks su gyvūnais, galima jų priežiūra. Vienam kambariui aptarnauti čia tenka nuo 1 iki 1,5, o kai kada ir daugiau darbuotojų.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis R. Mikniumi (2007)

Remiantis Mikniumi (2007) 18 paveiksle pateikiamas pasaulinės turizmo organizacijos (WTO) ir pasaulinės kelionių agentų asociacijos (WATA) viešbučių suskirstymas į klases.



18 pav. Viešbučių skirstymas į klases

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis R. Mikniumi (2007)

Tokiose šalyse kaip Graikija, Ispanija ar Lietuva visą viešbučių klasifikavimo procesą prižiūri valstybė. Ji nustato bendrus klasifikavimo nuostatus, reikalavimus bei standartus. Šveicarijoje klasifikavimo nuostatus (labai apibendrinus) sudaro šios šalies Nacionalinė viešbučių asociacija. Remdamasis šiais nuostatais kiekvienas viešbutis savarankiškai nusistato kategoriją, t.y. žvaigždučių skaičių. Taigi nėra jokios tarptautinės reitingavimo sistemos (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Kiekvienas viešbutis nuo kitų kuo nors skiriasi – architektūra, dydžiu, aplinka, paslaugomis. Tačiau viešbučiai, priklausantys tarptautinėms viešbučių grandinėms (tinklams) arba grupėms, stengiasi būti vienodi, vadovaudamiesi savos viešbučių grandinės instrukcijomis, standartais. Jei viešbutis priklauso kokiai nors grandinei, jis turi teikti vienodas paslaugas tiek Paryžiuje, tiek Vilniuje, atitikti daugybę kitų vienodų reikalavimų. Pasaulinė praktika ir statistika rodo, kad viešbučiams, kurie jungiasi į tinklus, lengviau išgyventi konkurencijos sąlygomis, o tinklo vardas kelia daugiau pasitikėjimo viešbučio svečiams (Miknius, 2007).

Viešbutyje labai daug kas priklauso nuo personalo. Gerame viešbutyje privalo vyrauti nuoširdi svetingumo atmosfera. Todėl labai svarbu darbuotojus nuolat mokyti, kad teikiamų paslaugų kokybė būtų nepriekaištinga. Nuo atvykimo svečiai turi jausti draugišką atmosferą, tarsi būtų atvykę į seniai jų laukusius namus, nes kompiuteris niekada nepakeis paprasto rankos paspaudimo (Miknius, 2007).

Viešbutis tik tada efektyviai valdomas, kai visų viešbučio skyrių darbuotojai supranta jiems keliamus tikslus ir uždavinius. Viešbučio personalas turi padaryti viską, kad kiekvienas svečias būtų taip sužavėtas viešbučiu ir aptarnavimu, kad ne tik norėtų grįžti, bet ir rekomenduotų viešbutį kitiems. Pagrindinis tokios sėkmės garantas – komandinis darbas. Visų viešbučio skyrių darbas turi būti gerai subalansuotas, norint užtikrinti kokybišką aptarnavimą (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

2.2 Organizacinės kultūros diagnostavimo priemonių bei metodų įvairovė

Ištirti organizacinę kultūrą organizacijose yra pakankamai sudėtinga. Kiekviena organizacija turi susiformavusias savas vertybes, savitą kalbą, herojus, istorijas, tradicijas. Ateinantis tyrėjas nebūna susipažinęs su jau esama organizacine kultūra, todėl daugelio dalykų jis paprasčiausiai nežino. Tačiau, pasitelkus tam tikrus metodus, galima juos pažinti (Šimanskienė, 2008).

Organizacijų kultūros tyrimus dažniausiai atlikdavo filosofai bei sociologai bei labai mažai ekonomistų bei vadybos ekspertų. Taigi, organizacijų kultūros tyrimai pakibdavo virš operatyvinės gamybos organizavimo bei ekonominių problemų vertinimo pjedestalo, kurios arba ignoruojamos arba apsiribojama tik abstrakčiais vertinimais (Purlys, 2009).

Organizacijos kultūros tyrimais buvo siekta išsiaiškinti, kaip darbuotojai traktuoja savo organizaciją: ar tikslai ir laukiami darbo rezultatai yra aiškūs? Ar organizacija atlygina už novatoriškumą? Ar ji skatina konkurenciją? Ir priešingai, pasitenkinimo darbu tyrimais siekiama įvertinti darbuotojų reakciją į darbo aplinką. Čia domimasi, ką darbuotojai mano apie organizacijos lūkesčius, atlyginimo praktiką, konfliktų sprendimo metodus ir panašiai. Nors šie abu santykiai, be abejo, turi tų pačių ypatybių, reikia turėti galvoje, kad organizacijos kultūra yra aprašomoji, o pasitenkinimas darbu yra vertinamasis (Robbins, 2006).

Stengdamiesi įvertinti organizacinę kultūrą ir jos reikšmę, organizacijos turto materialius ir neapčiuopiamus aspektus valdymo sistemoje įvairūs tyrėjai sukūrė eilę modelių. Dauguma jų organizacijos kultūrą priskiria prie neapčiuopiamojo intelektualaus turto. Intelektualų kapitalą išskirsto į keturias sudedamąsias dalis: rinkos nuosavybė, žmogiškasis turtas, intelektualinis nuosavybės turtas, infrastruktūra (Purlys, 2009).

Čiburienė ir Guščinskiene (2007) cituoja Mockaitį, Miškinį (2001), kad mokslinėje literatūroje skiriamos kelios tyrimų kryptys, apibūdinančios kultūrą ir vertinančios jos įtaką motyvacijai, sprendimų priėmimui, lyderystei ir kitiems organizacijų vystymo aspektams, pateikdami skirtingus požiūrius į kultūros poveikį vadybai ir ekonomikai:

6 lentelė

Tyrimų metodai, apibūdinantys kultūrą

Tyrimų metodai	Tyrimo metodų ypatybės
Sąlyginis metodas	Remiasi nuostata, kad technologijų įtaka organizacijoms yra didesnė negu kultūros įtaka, todėl savo vystymosi raidoje organizacijos konvertuoja.
Intuicinis metodas	Remiasi struktūriniais ir sisteminiais organizacijos vidaus aspektais ir apibūdina kultūrą kaip „visumą gyvenimo būdų, kuriais bendruomenės prisitaikė prie ekologinės aplinkos“. Nacionaliniai vystymosi skirtumai grindžiami nacionalinių kultūrų poveikiu, sudarydami vieną divergencijos teorijos aspektą.
Kultūralistinis metodas	Kultūrą apibūdina kaip visumą unikalių vertybių, nuostatų ir idėjų, kurių kiekviena yra pritaikoma individų grupėse. Kultūrinės vertybės atsispindi valstybių nacionalinėse institucijose, kurių paskirtis stiprinti nacionalines vertybes. Šeima, žmonių grupė, organizacija, yra vertinamos kaip institucijos, atspindinčios kultūros sąlygotas preferencijas, sudarydamos institucinio požiūrio pagrindus ir lemdamos divergencijos palaikymą ir plėtotę tarp atskirų valstybių.

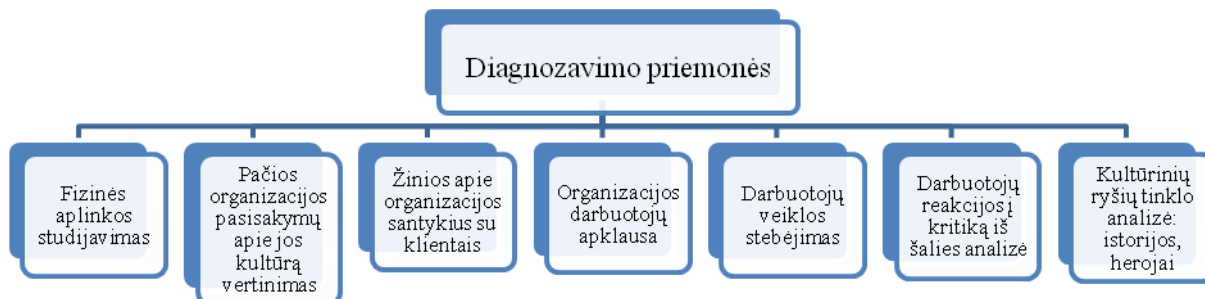
Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Čiburienė ir Guščinskiene (2007)

Ypatingas vaidmuo kultūralistinių metodų tarpe kaip tik tenka G. Hofstede sukurtam vertybių tyrimo modeliui. Pasak G. Hofstede, individas, nepriklausomai nuo to, kokiai kultūrai jis atstovauja, pačią kultūrą suvokia trimis lygmenimis: universaliai, kolektyviai, individualiai. Universaliam kultūros lygmeniui priskiriami patys universaliausi kultūros reiškiniai, kurie aptinkami visose kultūrose. Visų kultūrų atstovai sugeba suprasti vieni kitų informaciją, todėl dažniausiai tarp kultūrų susipratimų nėra. Kolektyviniam kultūros suvokimui priskiriami reiškiniai, būdingi tik tam tikroms grupėms. Individualiam lygmeniui priskiriamos asmeninės individo nuostatos ir vertybės, pasaulėjauta, kultūrinių vertybių suvokimas (Čiburienė, Guščinskiene, 2007).

Analizuodami organizacijas kai kurie tyrėjai išskiria hierarchinius lygius. Tyrimai rodo, kad skirtingų hierarchinių lygių darbuotojų nuomonės įvairiais klausimais dažniausiai nesutampa.

Denison tyrimas parodė, kad darbuotojų, priklausančių skirtingiems skyriams, požiūris į kultūros aspektus taip pat gali skirtis (Vaitkūnaitė 2006).

Organizacinės kultūros diagnostavimo priemonės pagal Šimanskiene (2008) pateikiamos 19 paveiksle.



19 pav. Organizacinės kultūros diagnostavimo priemonės

Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis Šimanskiene (2008)

Deal, Kennedy nurodo gaires, kurios gali padėti norint suprasti dominuojančios organizacinės kultūros tipą (Šimanskiene, 2008):

- Studijuoti fizinę aplinką: pastatus, baldus, dizainą, spalvas.
- Skaityti pranešimus spaudoje, ką apie tai sako patys vadovai ar darbuotojai.
- Atkreipti dėmesį, kaip sutinka atvykėlius, pašalinius žmones. Tai labai priklauso nuo būdetojo, nuo sekretorės ir t. t. Taip parodoma, kas svarbu organizacijai.
- Interviu su organizacijos žmonėmis: paprašyti papasakoti organizacijos istoriją; pasiteirauti, kodėl organizacija sėkminga, kaip ji vystosi, kas svarbiausia organizacijai; išsiaiškinti, kokio tipo žmonės dirba organizacijoje, kokie herojai; pasiteirauti, kaip atliekamas darbas, charakterizuojami ritualai, susirinkimai, biurokratinės procedūros.
- Kaip žmonės praleidžia laiką? Išsiaiškiname, kaip jie išskiria tam tikras vertybes. Tai, ką sako ir tai, ką daro, rodo kultūrinį pasirinkimą.
- Kaip galima siekti karjeros? Išsiaiškinama pozicija, už ką paskatinama, kokie kriterijai, kaip pasireiškia ištikimybė organizacijai.
- Atkreipti dėmesį, apie ką diskutuojama ir kas yra aprašoma.
- Atkreipti dėmesį į anekdotus, istorijas bei kultūrinį tinklą. Kokia šių pasakojimų esmė, ko jais siekiama?

Kanados Imperinio banko modelis (autoriaus V. Herbert, S. Saint – Orge, žiūr. Sandra M. Sanches – S. Canizares, M. Munoz, ir T. Lopez, G. Guzman (2007), intelektualų kapitalą išskirsti į tris sudedamąsias dalis: žmogiškąjį, vartotojų ir struktūrinį kapitalus. Savo ruožtu struktūrinį kapitalą jis skirsto į strategiją, sistemas, struktūras ir kultūrą. Vienu iš paskutinių gerai žinomų

modelių yra V. Vakarų Ontario Universiteto, Centrinio Visuomenės žinių tyrimo Intelektualinių žinių Forumo 2002 m. sukurtas 45intelektus modelis. 45intelektus modelio autoriai organizacijos kultūrą laiko ne tik nauju intelektualaus kapitalo elementu, bet savarankišku centru, išlaikančiu ryšius tarp likusių kapitalų ir užtikrinančiu modelio vidinę logiką. Tačiau nei vienas minėtų modelių neparodo atskirų organizacijos kultūros elementų įtakos jos veiklos rezultatams laipsnio (Purlys, 2009).

Robbins (Šimanskienė, 2008) siūlo organizacinę kultūrą analizuoti, atsižvelgiant į 10 charakteristikų, kurios labiausiai vertinamos organizacijoje.

7 lentelė

Labiausiai vertinamos charakteristikos organizacijoje

Nr.	Charakteristikos	Charakteristikų ypatybės
1.	Asmeninė iniciatyva	Atsakomybės, laisvės ir nepriklausomybės, kuri darbuotojas turi tiriamojame organizacijoje laipsnis.
2.	Rizikos laipsnis	Kiek darbuotojas gali rizikuoti.
3.	Veiksmų kryptingumas	Organizacija nurodo aiškius tikslus ir tai, ko organizacija tikisi iš savo darbuotojų.
4.	Veiksmų suderinamumas	Kai atskiri padaliniai ar skyriai derina savo veiksmus.
5.	Vadovų palaikymas	Pagalba ir domėjimasis darbuotojais.
6.	Kontrolė	Taisyklių ir instrukcijų išaiškinimas bei tikrinimas, kaip jų laikomasi.
7.	Tapatumas	Kiekvieno darbuotojo susitapatinimas, susiliejęs su organizacija.
8.	Apdovanojimų sistema	Nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami, kaip tai fiksuojama.
9.	Konfliktų lygis	Kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę ir teisė konfliktuoti.
10.	Bendradarbiavimas	Išreikštas formalia hierarchija.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Šimanskiene (2008)

Denison teigia, kad jo modelis, leidžiantis įvertinti kultūros poveikį veiklos rezultatams, tinka ir kultūros pokyčiams analizuoti. Kadangi įmonių susijungimas lemia ir įmonių kultūros pokyčius, vadinasi, modelis galėtų būti tinkamas šiam atvejui analizuoti. Modelio esmė, ta, kad organizacija gali sužinoti savo kultūros stipriąsias ir silpnąsias puses, pamatyti, kaip tai veikia veiklos rezultatus, ir palyginti savo organizaciją su kitomis įmonėmis. Taigi, įmonės norinčios susijungti, pamatytų, ar jos rūpinasi tais pačiais, ar skirtingais dalykais. Vadinasi būtų įvertinamas galimas kultūrų nesuderinamumas (Vaitkūnaitė 2006).

K. Kardelis (2005) pateikia svarbius principus, kuriais reikia vadovautis tyrime naudojant anketavimo metodą. Autorius teigia, jog turi būti motyvuotai, logiškai paaiškinta, dėl ko atliekamas tyrimas, po to pateikiama trumpa anketos užpildymo instrukcija. Apklausiamojo pastangos turi būti minimalios, todėl klausimai turi būti konkretūs, o atsakymų variantai suprantami. Kuo mažiau

respondentui tenka rašyti, tuo daugiau jis tiki, kad bus išlaikytas anonimiškumas. Labai svarbi anketos apimtis, nes ilga anketa tiriamąjį atbaido, nėra noro atidžiai ją skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai. Autorius pataria vengti klausimų, kurie stumia respondentą į vieną atsakymą. Taip pat reikia atsisakyti sudėtingų, erzinančių klausimų. Ruošiant klausimus, reikia numatyti:

1. Ar nebus klausimas neteisingai suprastas?
2. Ar dėl netinkamo formulavimo arba emocinės klausimo manieros atsakymas nebus primetamas?
3. Ar labiau beasmenis klausimas bus rezultatyvesnis?
4. Ar ankstesnis klausimas neturės įtakos tolesnio klausimo atsakymui?
5. Ar gera klausimų seka psichologiniu požiūriu?
6. Ar klausimas pateiktas ne per anksti, ar ne per vėlai?

Neįdomius respondentui biografinius duomenis geriau pateikti anketos pabaigoje. Klausimai turėtų eiti nuo paprastesnių prie sudėtingesnių. Svarbiausi ir sunkiausi klausimai turėtų būti anketos viduryje, o paprastesni – anketos pradžioje ir pabaigoje; be to, paprastesni ir neįdomūs klausimai – anketos pabaigoje, o paprastesni ir įdomūs klausimai – anketos pradžioje.

Įvairių autorių nuomonių įvairovė dar iki galo neatskleidė nei pačios organizacijos kultūros esmės, nei jos sudėtinių struktūrinių elementų bei jų vietos ir reikšmingumo organizacijų veiklos rezultatams. Todėl tolimesni organizacijų kultūros tyrimai (vertinant naujausias vadybos teorijas ir vertinimo modelius) bei jos modeliavimas yra neišvengiami (Purlys, 2009).

Analizuojant įmonių organizacines kultūras ir jų poveikį įmonės veiklos rezultatams, svarbu naudoti tokią tyrimo metodiką, kuri šį poveikį leistų įvertinti kuo tiksliau.

2. 3. Organizacinės kultūros tyrimo metodika ir organizavimas

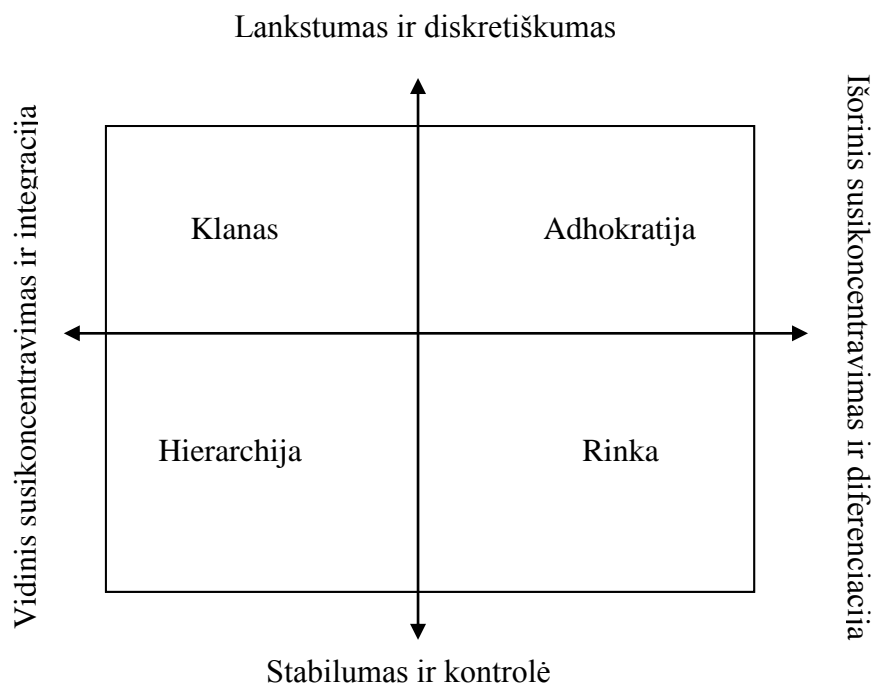
Kaip jau minėta anksčiau, organizacinę kultūrą iširti yra gana sudėtinga. Alytaus viešbučių organizacinės kultūros formavimosi aspektams iširti bei dominuojančiam kultūros tipui ar tipams nustatyti, buvo pasirinktas K. S. Cameron ir R. E. Quinn sukurtas organizacinės kultūros tyrimo instrumentas - Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). OCAI yra paremtas teoriniu modeliu, kuris vadinamas „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“.

Šis instrumentas leidžia rezultatyviai ir kruopščiai diagnozuoti tuos svarbius organizacijos aspektus, kurie sudaro jos kultūrinį pagrindą. OCAI buvo sukurtas remiantis daugiau nei tūkstančiu analizuotų organizacijų ir įrodė savo galimybę nusakyti organizacinės veiklos rodiklius.

K. S. Cameron ir R. E. Quinn organizacinės kultūros tyrimo diagnostika turi šiuos pranašumus:

1. Praktinė orientacija – ji apima tokius pagrindinius kultūros pakitimus, kurie priskiriami prie atsakingų už organizacijos sėkmę.
2. Savalaikiškumas – organizacinės kultūros diagnozavimo procesas ir pokyčių strategijos sukūrimas gali būti įgyvendinimas tikslingai laiko eigoje.
3. Įtraukimo platumas – proceso etapai leidžia pritraukti (sutelkti) į darbą kiekvieną organizacijos narį. Ypatingai svarbus įtraukimas tų asmenų, kurie atsakingi už veiklos kryptingumo nustatymą, už vertybių formavimo palaikymą ir vadovavimą fundamentaliems pasikeitimams.
4. Kokybinis ir kiekybinis vertinimas – organizacinės kultūros nustatymas galimas tiek kiekybiniais metodais, tiek kokybiniais metodais, įtraukiant istorinius precedentus, įvykius ir simbolius.
5. Prieinamumas vadovybei – šios diagnostikos proceso veikimas ir realizavimas galimas organizacijos viduje, nes, siekiant sėkmingo proceso realizavimo, nebūtina kviesti pašalinių organizacinės kultūros diagnozavimo specialistų, ar konsultantų, kurie padėtų keisti susiformavusią kultūrą.
6. Pagrindimas – pagrindas, kurio pagalba kuriamas diagnozavimo procesas, leidžia ne tik gilintis į darbuotojų, organizacijos veiksmų analizę, bet ir yra palaikomas empirine medžiaga, moksliniu pagrindu, kurio pagrindu ir sukurta ši organizacinės kultūros matavimo bazė.

20 paveiksle pateikta rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija. Kiekvienas kvadratas atitinka keturiems kultūros tipams: klanas, adhokratija, rinkta ir hierarchija, kuriuose susitelkia pagrindinės nuostatos, vertybės bei prielaidos, atitinkančios tam tikrą kultūros tipą. Vadinasi, ši diagnostikos priemonė leis nustatyti dominuojantį organizacijos kultūros tipą.



20 pav. Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija

Šaltinis: Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер.

Tyrimė dalyvavo keturių Alytaus viešbučių vadovai bei darbuotojai: „Dzūkija“, „Vaidila“, „Odė“, „Senas namas“.

Alytaus viešbučių organizacinės kultūros tipams nustatyti buvo pasirinktas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) organizacinės kultūros diagnostavimo modelis (žr. 5 priedą). Anketa yra suskirstyta į šešias skiltis, kuriose pateikta po keturias alternatyvas (A, B, C, D). Raidėmis yra užkoduoti keturi organizacinės kultūros tipai: A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija. Viešbučių vadovų buvo paprašyta paskirstyti 100% visoms alternatyvoms taip, kaip jiems atrodo, jog yra būdinga vadovaujamame viešbutyje. Anketoje išskirtos dvi svarbios skiltys „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Vadovai turėjo įvertinti dabartinę organizacijos būklę ir apibūdinti, kokia organizacija turėtų būti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Anketos pabaigoje viešbučių vadovai turėjo pateikti duomenis apie savo amžių, išsilavinimą, darbo stažą.

Vadovų anketinių duomenų apdorojimas vyko keliais žingsniais. Pirmiausia buvo sudėti visi kiekvieno vadovo procentiniai atsakymai A skiltyje „Dabar“. Po to, gauta suma padalinta iš 6, t. y. apskaičiuotas visų A alternatyvų vidurkis. Tokie pat veiksmai kartojami ir su alternatyvų B, C, D vidurkių apskaičiavimu. Antras žingsnis – sudedami procentiniai balai visų atsakymų A skiltyje „Numatoma ateityje“. Gauta suma padalinta iš 6, vėl apskaičiuojamas A atsakymų vidurkis. Tokie patys veiksmai kartojami ir su alternatyvomis B, C, D. Minėto organizacinės kultūros vertinimo pavyzdys pateikiamas 6 priede.

Tiriant viešbučių darbuotojus, remtasi tuo pačiu K.S. Cameron ir R. E. Quinn (2001) modeliu (žr. 7 priedą). Klausimų seka tokia pati, kaip ir anketoje vadovams, tik čia jie neišskiriami į atskirus blokus, nusakančius vieną ar kitą kriterijų, vyraujančią organizacijoje. Šios apklausos tikslas – nustatyti, kokia organizacijos kultūra darbuotojų nuomone išvystyta organizacijoje ir palyginti, ar ji sutampa su vadovų suvokiama ir formuojama organizacijos kultūra.

Anketa darbuotojams sudaryta iš dviejų blokų: pirmasis – organizacijos kultūros modelio nustatymas, antrasis – socialiniai-demografiniai respondentų duomenys. Pirmojo bloko teiginiai pateikti tokiu eiliškumu, kad būtų lengva atkoduoti, kuris elementas atspindi tam tikrą kultūrą (žr. 8 lentelę). Antrasis blokas sudarytas tam, kad būtų aptariama svarbių sociodemografinio pobūdžio kintamųjų įtaka darbuotojų nuomonėms.

8 lentelė

Darbuotojų apklausos, nustatant organizacijos kultūros elementus, klausimų eiliškumas

Klano elementai	Adhokratijos elementai	Hierarchijos elementai	Rinkos elementai
(A)	(B)	(D)	(C)
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24

Šaltinis: Laurinėnienė, I. (2007). *Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijose*. Magistro darbas.

Šiaulių universitetas, Šiauliai.

Anketavimas vyko sklandžiai, vadovai bei darbuotojai noriai pildė anketas. Anketavimas vyko kovo 10 – 17 dienomis.

Organizacinės kultūros diagnostinio modelio anketa leidžia surinkti svarbius duomenis apie organizaciją: svarbiausias organizacijos charakteristikas; bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje; darbuotojų valdymą; vienijamąją organizacijos esmę; strateginius tikslus; sėkmės kriterijus.

Tyrimo duomenų analizei taikyta aprašomoji statistika ir lyginamoji duomenų analizė. Statistiniai duomenys apdoroti Microsoft Office Excel programa. Gauti tyrimo duomenys pateikti lentelėse ir grafikuose. Organizacinės kultūros tyrimo rezultatai pateikti trečiame skyriuje.

3. ALYTAUS MIESTO VIEŠBUČIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI BEI JŲ APIBŪDINIMAS

3.1. Alytaus viešbučių vadovų apklausos tyrimo rezultatai

Alytaus mieste yra keturi viešbučiai. Tyrime dalyvavo trys iš keturių viešbučių vadovų. Viešbučiai „Odė“ ir „Vaidila“ priklauso tam pačiam savininkui. Šiems dviems viešbučiams vadovauja du direktoriai – generalinis direktorius bei komercijos direktorius. Generalinis direktorius tyrime dalyvauti atsisakė. 9 lentelėje pateikti socialiniai-demografiniai apklaustųjų duomenys.

9 lentelė

Socialiniai – demografiniai apklaustų vadovų duomenys

Vadovas	Amžius	Išsilavinimas	Išsilavinimo pobūdis	Darbo stažas dabartinėse pareigose
Viešbučio „Dzūkija“ vadovas	29	aukštasis	vadybinis	3
Viešbučio „Senas namas“ vadovė	49	aukštasis	vadybinis	8
Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ komercijos direktorius	32	aukštasis	vadybinis	4

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, „Dzūkijos“ ir „Odės“ bei „Vaidilos“ viešbučių vadovų amžius yra panašus. Vadovai yra ganėtinai jauni ir jų darbo stažas dabar užimamose pareigose yra nedidelis, atitinkamai 3 ir 4 metai. „Senas namas“ viešbučio vadovė yra brandesnio amžiaus ir turi didžiausią 8 metų darbo stažą dabartiniame poste. Visi apklaustieji turi vadybinį aukštąjį išsilavinimą, taigi jie visi turi galias vadybos žinias.

Darbo stažas užimamose vadovo pareigose yra labai svarbus analizuojant organizacinę kultūrą. Vadovai, išdirbę viešbutyje ilgesnį laiką, puikiai jį pažįsta, žino jo privalumus ir trūkumus. Jie gali lyginti kaip bėgant metams kinta organizacija, kaip tai veikia darbuotojus ir pačią viešbučių rinką Alytaus mieste. Nors apklaustų vadovų darbo stažas užimamose pareigose nesiekia nei 10 metų, tačiau, galima teigti, kad per jų vadovavimo laikotarpį jie padarė didesnę ar mažesnę įtaką savo vadovaujamų viešbučių organizacinei kultūrai. Viešbučiai Alytuje yra gan nedideli, vadovai spėjo pažinti savo darbuotojus, žino kokias puoselėjamas vertybes jiems skatinti, o kokias reikėtų keisti, norint gauti geresnius veiklos rezultatus.

Rezultatai, kaip tiriami vadovai įvertina savo viešbučių organizacinę kultūrą ir kokią kultūrą norėtų suformuoti po penkerių metų, pateikiami sekančiuose poskyriuose.

3.1.1. Viešbučio „Dzūkija“ vadovo apklausos rezultatai

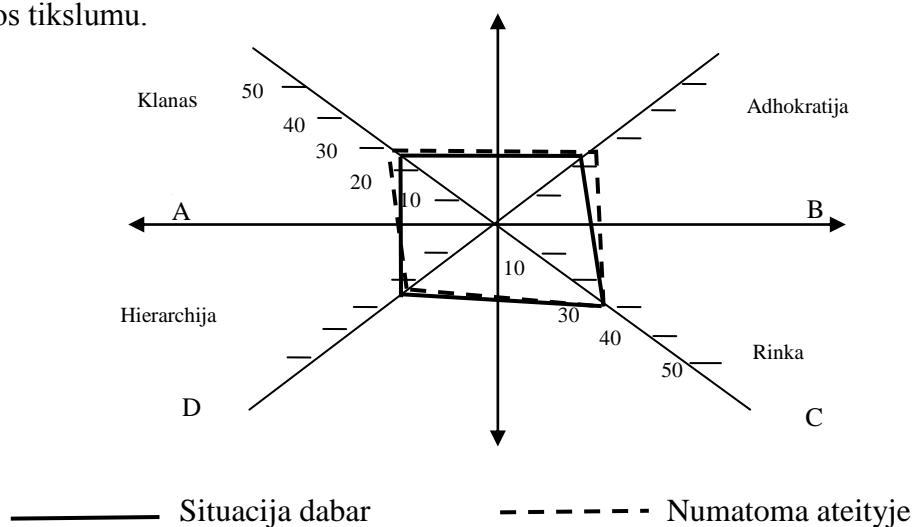
„Dzūkija“ viešbučio vadovo apklausos rezultatai, kaip jis vertina organizacinę kultūrą dabar ir kokia turėtų būti ateityje, pateikti 10 lentelėje. Lentelėje esantys duomenys pateikiami grafiškai 15 paveiksle.

10 lentelė

Viešbučio „Dzūkija“ vadovo apklausos rezultatai

OK tipas	Dabar	Numatoma ateityje
Klanas (A)	27,5	28,3
Adhokratija (B)	22,5	23,3
Rinka (C)	27,5	26,7
Hierarchija (D)	22,5	21,7
Viso:	100%	100%

Lentelėje matyti, kiek procentinių punktų vadovas skyrė kiekvienam iš keturių (A, B, C, D) organizacinės kultūros tipų vertindamas organizacijos situaciją dabar ir nusako, kokia organizacija turėtų būti ateityje, kad pagerintų savo veiklos rezultatus. Kadangi visiems organizacinės kultūros tipams vadovas skyrė panašų procentų skaičių, tai duomenys lentelėje pateikiami vienos dešimtosios tikslumu.



21 pav. Viešbučio „Dzūkija“ bendras organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

21 paveiksle matyti, jog viešbutyje „Dzūkija“ nėra ženkliai dominuojančio organizacinės kultūros tipo. Nei vienas organizacinės kultūros tipas neperžengė 30 procentų ribos. Nežymiai organizacijoje dominuoja klanas ir rinkos tipo organizacinės kultūros (27,5%). Adhokratijos ir hierarchijos organizacinės kultūros tipai atsilieka 5 procentais.

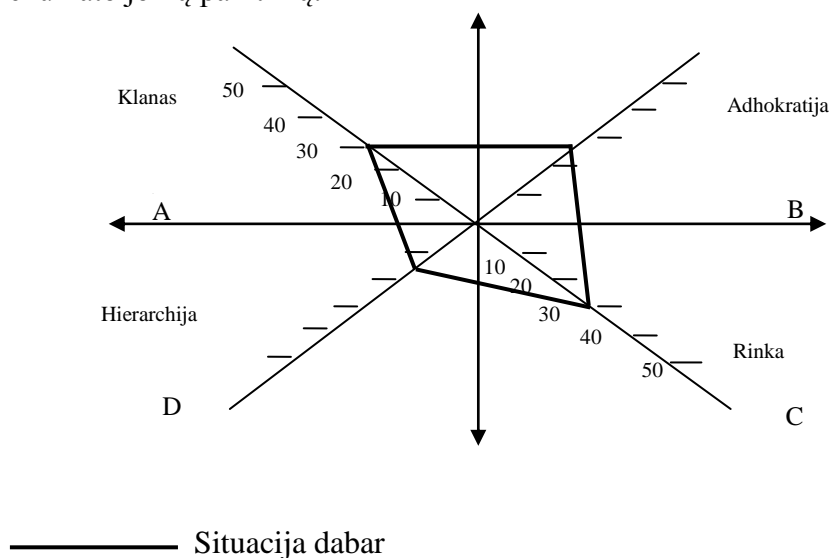
Ateityje vadovas nenumato didelių pasikeitimų organizacinėje kultūroje. Skirti procentai padidėjo ar pamažėjo tik 0,8 procento. Iš visų paminėtų organizacinės kultūros tipų turėtų išryškėti klanų tipo bruožai.

Toliau bus atliekama išsamesnė viešbučio organizacinės kultūros analizė pagal tyrime pateiktus 6 kriterijus:

- svarbiausios organizacijos charakteristikos;
- bendras lyderiavimo stilius organizacijoje;
- darbuotojų valdymas;
- vienijamoji organizacijos esmė;
- strateginiai tikslai;
- sėkmės kriterijai.

Išanalizavus viešbučio kultūrą pagal pateiktus kriterijus bus galima nustatyti, kiek kuris kriterijus įtakoja šiuo metu dominuojančią ir numatomą ateityje organizacinę kultūrą.

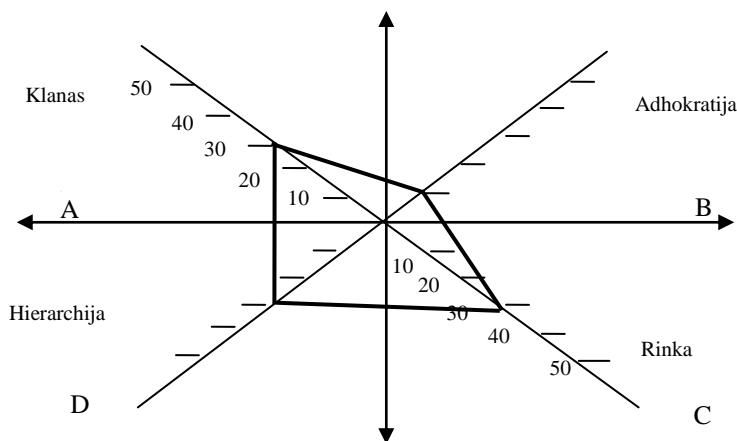
Sekantys penki grafikai vaizduos tik dabar esančią organizacinę kultūrą kadangi vadovas ateityje nenumato jokių pakitimų.



22 pav. Viešbučio „Dzūkija“ svarbiausios organizacijos charakteristikos

Svarbiausiomis **organizacijos charakteristikomis** (žr. 22 pav.) vadovas išskyrė, kad organizacija yra lyg viena šeima, darbuotojai turi daug ką bendro, linkę konkuruoti ir siekti savo tikslų. Šios charakteristikos būdingos klanų bei rinkos tipams. Šiems tipams vadovas skyrė po 30%. Organizacijai būdingi ir adhokratijos tipo bruožai, nes vadovas skyrė šio tipo apibūdinoms charakteristikoms 25%. Vadovas mano, kad organizacija nėra griežtai kontroliuojama, kad darbuotojus nevaržo įvairios instrukcijos bei taisyklės. Todėl hierarchijos tipo charakteristikoms skyrė tik 15%.

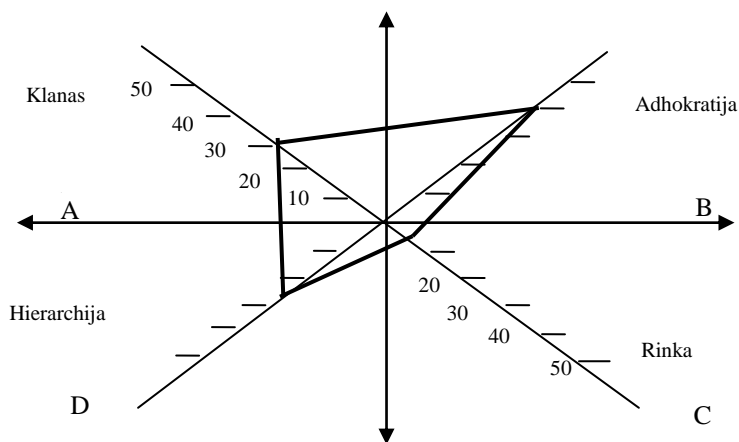
Lyderiavimo stiliaus organizacinės kultūros profilis (žr. 23 pav.) rodo, kad vadovui patinka auklėtojo vaidmuo, t.y. tiek dabar, tiek ateityje linkęs padėti ir mokyti darbuotojus. Jis mano, kad svarbu būti geru koordinatorium, organizatorium, orientuotu į rezultatą. Šie bruožai priklauso klanų, rinkos bei hierarchijos tipams. Vadovui atrodė, kad šie bruožai yra vienodai svarbūs ir skyrė šiems trims organizacinės kultūros tipams po 30%. Adhokratijos tipui skyrė tik 10 %, tai leidžia manyti, kad vadovas nelinkęs į novatoriškumus bei nemėgsta rizikuoti.



————— Situacija dabar

23 pav. Viešbučio „Dzūkija“ bendras lyderiavimo stilius organizacijoje

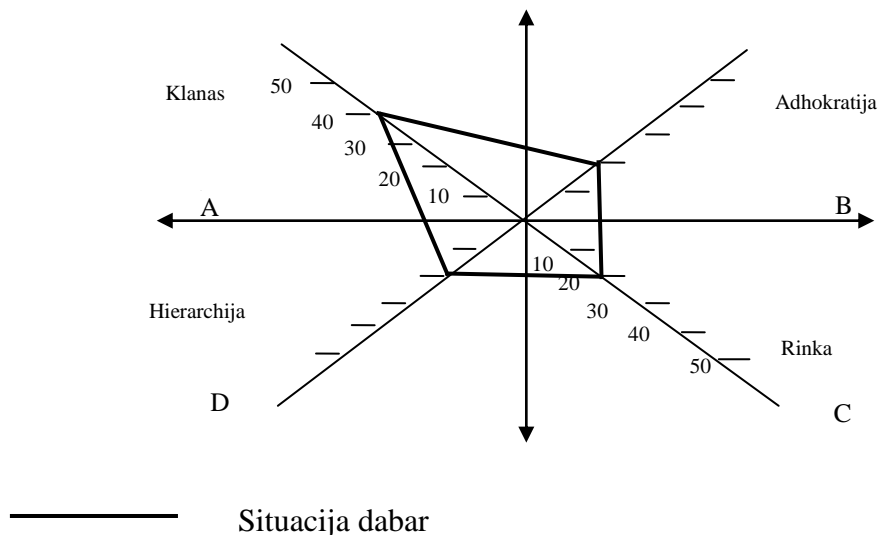
Darbuotojų valdymo (žr. 24 pav.) profilis rodo, kad vadovas vertina individualų darbuotojų darbą (adhokratija - 40%). Tačiau skatina ir komandinį darbą, dalyvavimą priimant sprendimus (klanai - 30%). Didelę reikšmę turi ir hierarchijos tipo bruožai, kaip reikalavimas paklusnumo, santykių stabilumo. Šiam tipui skyrė 25%. Rinkos tipui skyrė tik 5%, vadovas nemano, kad reikia skatinti darbuotojų pasiekimų.



————— Situacija dabar

24 pav. Viešbučio „Dzūkija“ darbuotojų valdymo stilius

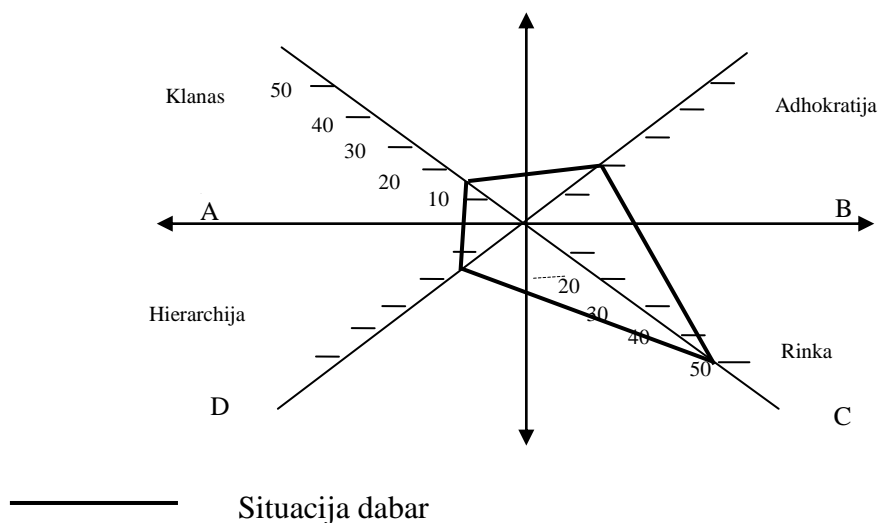
Anot viešbučio „Dzūkija“ vadovo **organizaciją vienija** (žr. 25 pav.) pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas, aukštas organizacijos atsakingumo lygis (klanas - 40%). Likusių trijų organizacinės kultūros tipų bruožams vadovas skyrė po 20%. Jo nuomone organizaciją vienodai vienija noras tobulėti, tikslų siekimas bei formalios taisyklės. Aiškiai nustatytos taisyklės duoda aiškumą bei saugumo jausmą darbe.



25 pav. Viešbučio „Dzūkija“ vienijamoji organizacijos esmė

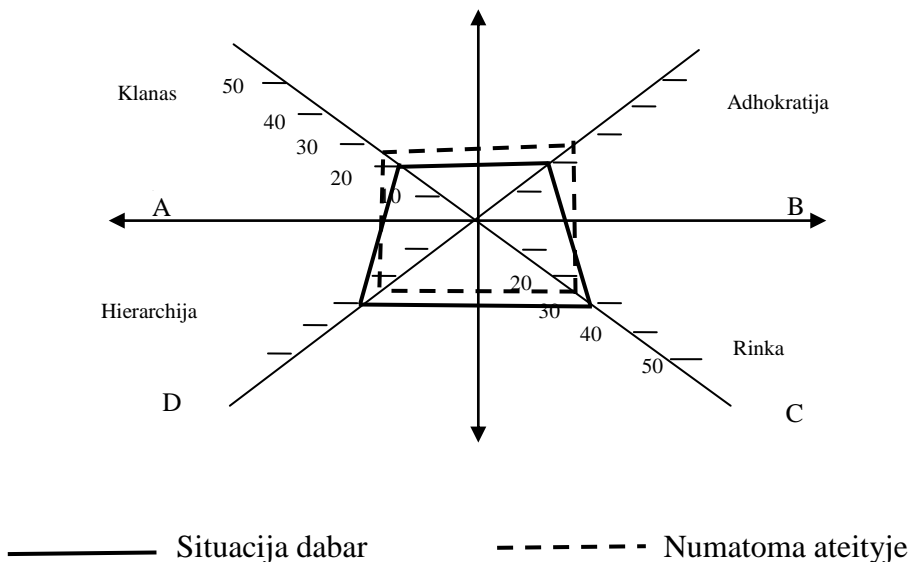
Pagrindiniai **strateginiai tikslai** (žr. 26 pav.) orientuoti į rinkos plėtimą. Daug dėmesio skiriama konkurenciniams tikslams bei pasiekimams (rinka - 50%). Alytus nėra strategiškai palankus miestas turizmui, viešbučiai jaučia klientų stygių, todėl daug jėgų atiduoda, kad klientas apsigyventų būtent jų viešbutyje, o ne pas konkurentus.

Žmonių ugdymas, atvirumas, stabilumas, problemų sprendimai vadovui yra vienodai svarbūs (klanas, hierarchija po 15%, adhokratija - 20%).



26 pav. Viešbučio „Dzūkija“ strateginiai tikslai

Grafike matyti, kad dominuoja šie **sėkmės kriterijai** (žr. 27 pav.): pergalė prieš konkurentus, lyderystė rinkoje bei sklandūs planai, žemi kaštai (rinka, hierarchija po 30%). Vadovo nuomone žmogiškieji resursai (klanas - 20%) ir naujų paslaugų kūrimas (adhokratija - 20%) yra mažiau svarbūs nei prieš tai išvardinti kriterijai. Tačiau ateityje vadovas tikisi, kad žmogiškieji resursai bei naujų paslaugų kūrimas atneš daugiau naudos nei dabar.



27 pav. Viešbučio „Dzūkija“ sėkmės kriterijai

Apibendrinant viešbučio „Dzūkija“ vadovo apklausos rezultatus, galima teigti, kad viešbutyje nėra ženkliai dominuojančio organizacinės kultūros tipo. Tai rodo panašių vertybinių nuostatų dominavimą visuose vadovo veiksmuose. Nežymiai dominuoja klanų ir rinkos tipai. Ateityje vadovas planuoja sustiprinti klanų tipo poziciją: komandinis darbas, darbuotojų įtraukimo programos, įsipareigojimas darbuotojams. Ateityje vadovas organizacinėje kultūroje beveik nieko nenorėtų keisti, tai rodo arba optimalų pasitenkinimą dabartine organizacine kultūra arba abejingumą šiuo klausimu.

3.1.2. Viešbučio „Senas namas“ vadovės apklausos rezultatai

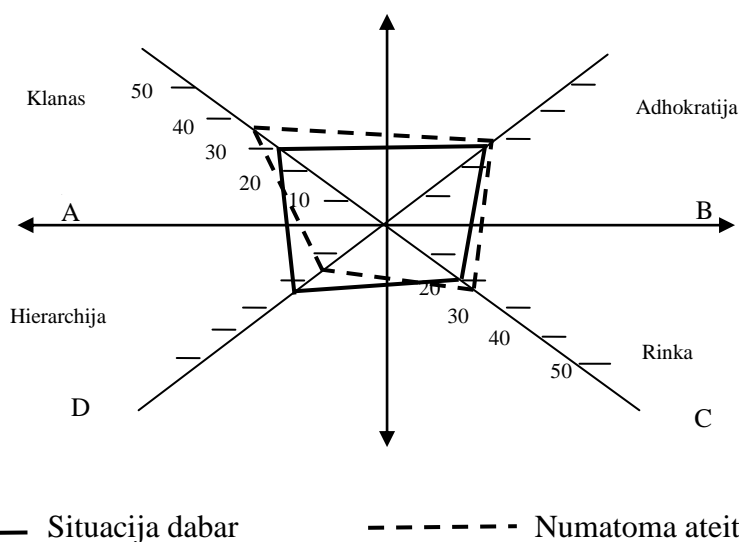
Viešbučio „Senas namas“ bendri anketiniai duomenys pateikiami 11 lentelėje. Procentinis organizacinės kultūros tipų pasiskirstymas pavaizduotas 28 paveiksle.

Viešbučio „Senas namas“ vadovo apklausos rezultatai

OK tipas	Dabar	Numatoma ateityje
Klanas (A)	30	35
Adhokratija (B)	26	28
Rinka (C)	20	22
Hierarchija (D)	24	15
Viso:	100%	100%

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad vadovės požiūriu viešbutyje vyrauja klanų tipo organizacinė kultūra. Organizacijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojų gerovei. Ateityje vadovė planuoja stiprinti šio tipo kultūrą 5 procentais. Palyginus su viešbučio „Dzūkija“ vadovo gautais duomenimis, matyti, kad šiame viešbutyje nors nežymiai, tačiau dominuoja vieno tipo organizacinė kultūra. Viešbutyje „Dzūkija“ dominavo du tipai.

Grafike aiškiai matyti, kad ateityje vadovė planuoja sustiprinti klanų, adhokratijos bei rinkos tipus. Tačiau hierarchijos tipo organizacinės kultūrą planuoja susilpninti 9%. Vadovė norėtų, kad darbuotojai turėtų daugiau laisvės dirbti savarankiškai, nevaržomi griežtų taisyklių. Darbuotojai skatinami išsakyti savo pasiūlymus, kaip būtų galima pagerinti organizacijos veiklą.

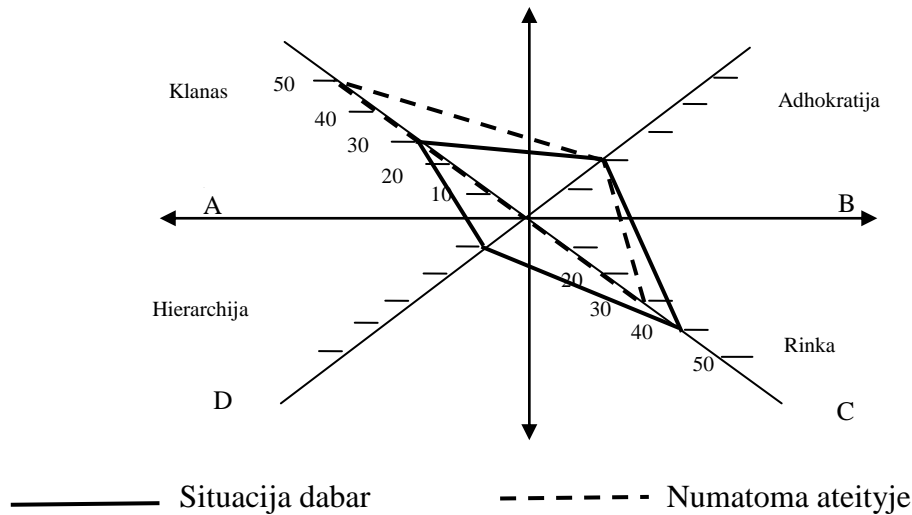


28 pav. Viešbučio „Senas namas“ bendras organizacinės kultūros profilis pagal vadovę

Toliau analizuojama organizacinė kultūra pagal atskirus anksčiau paminėtus 6 kriterijus. Pirmas jų – **svarbiausios charakteristikos** (žr. 29 pav.). Anot vadovės organizacija yra orientuota į rezultatus (rinka – 40%), tačiau ateityje ji norėtų, kad darbuotojai taptų vieningesni, turėtų daugiau

bendro, būtų panašūs į šeimą (klanas dabar - 30%, ateityje – 50%). Tai rodo, kad vadovė per artimiausius penkerius metus planuoja skirti daugiau dėmesio žmogiškiesiems ištekliams.

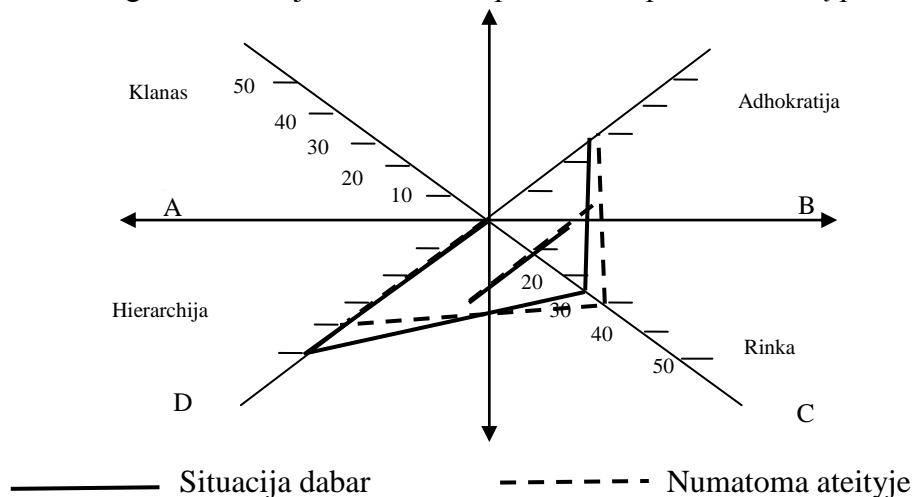
Grafike matyti, kad vadovė nelinkusi žmonių veiksmus reguliuoti instrukcijomis, taisyklėmis (hierarchija dabar 10%, ateityje - 0%). Šie duomenys rodo, kad vadovė pasitiki savo pavaldiniais, jie dirba atsakingai ir nėra būtinybės jų tikrinti.



29 pav. Viešbučio „Senas namas“ svarbiausios organizacijos charakteristikos

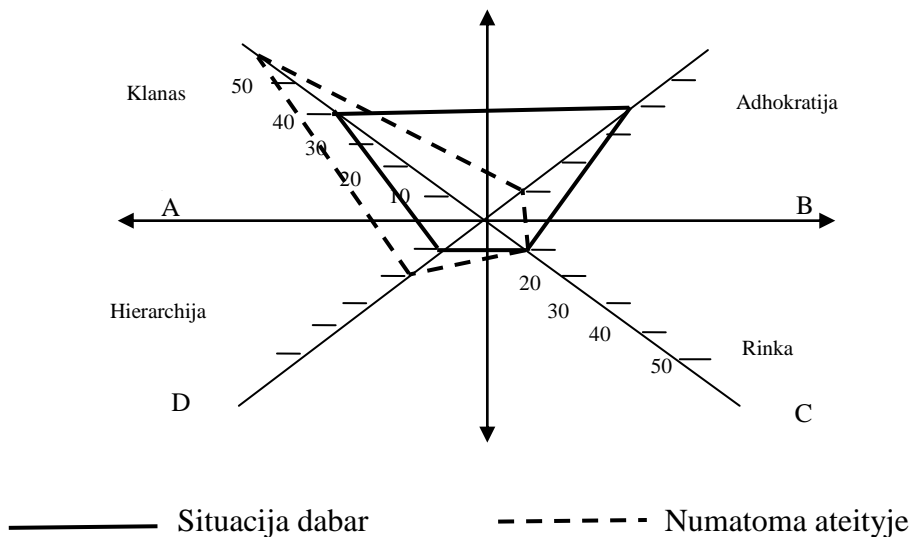
Bendro lyderiavimo stiliaus organizacijoje kriterijus parodo (žr. 30 pav.), kad vadovė yra gera koordinatore. Organizacija yra nuoseklus reikalų tvarkymo pavyzdys (hierarchija - 50%). Turbūt todėl ir nereikia vadovei kontroliuoti darbuotojų, įvedinėti griežtų taisyklių. Viskas organizacijoje aiškiai sukoordinuota, visi darbuotojai puikiai žino ką ir kada turi daryti.

Įdomu tai, kad vadovė neskiria procentų klano tipui, kur minima, kad organizacijoje darbuotojams stengiamasi padėti ir išmokyti juos. Greičiausiai šio punkto vadovė nesureikšmino, nes į darbo vietas viešbutyje priima būtent tos srities specialistus, kurių ieško. Tad papildomi mokymai nereikalingi. Adhokratijos bei rinkos tipai surinko po ketvirtadalį procentų.



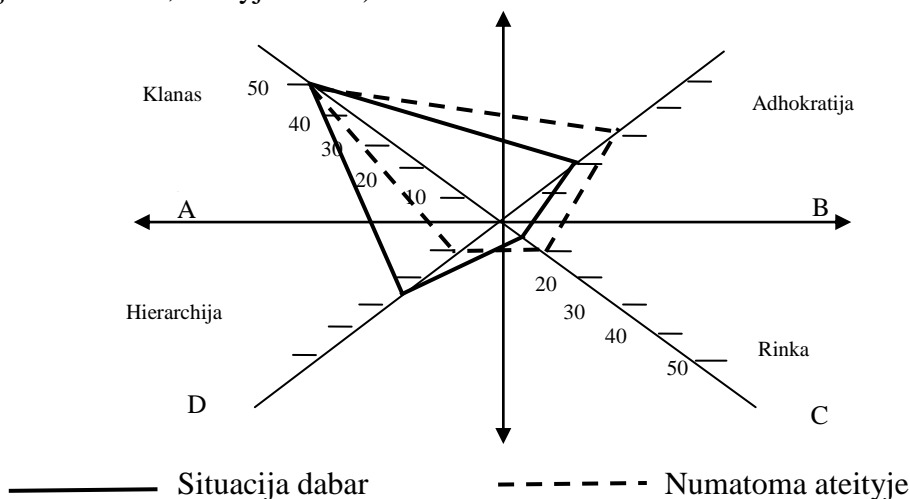
30 pav. Viešbučio „Senas namas“ bendras lyderiavimo stilius organizacijoje

Trečias organizacinės kultūros tipo vertinimo kriterijus – **darbuotojų valdymas** (žr. 31 pav.). Grafike matome, kad vadovė skatina komandinį ir individualų darbą vienodai (klanas, adhokratija po 40%). Tačiau ateityje jos dėmesys bus daug daugiau skiriamas būtent komandiniam darbui (60%). Vadovė norėtų daugiau vieningumo, dalyvavimo priimant sprendimus. Didelis reiklumas bei paklusnumo reikalavimas nėra jos valdymo stilius (rinka, hierarchija po 10%).



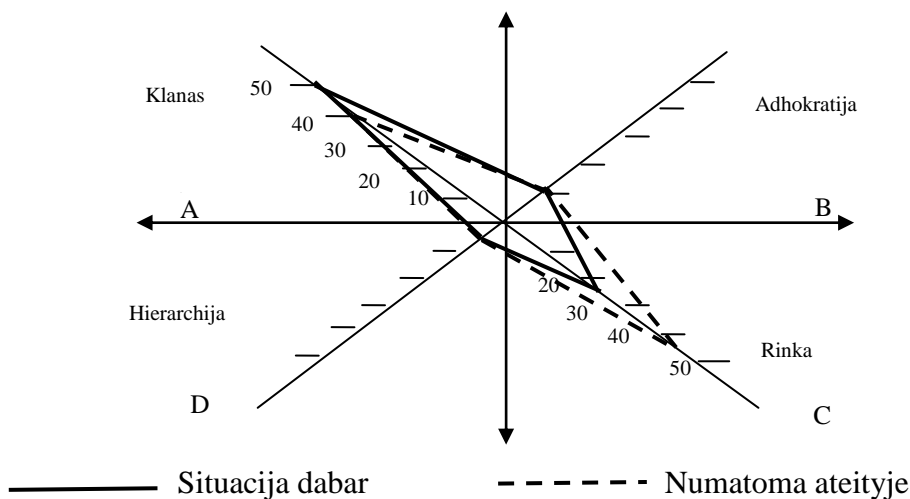
31 pav. Viešbučio „Senas namas“ darbuotojų valdymo stilius

Anot vadovės **vienijamoji organizacijos esmė** yra darbuotojų pasišventimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas, aukštas organizacijos atsakingumo lygis (klanas – 50 %). Ir šioje srityje ji nieko ateityje nenorėtų keisti. Grafike (žr. 32 pav.) matyti, kad vadovei nėra taip svarbu įgyvendinti iškeltus uždavinius (rinka – 5%), ji labiau orientuota į žmogiškuosius išteklius. Organizaciją vienija formalios taisyklės (hierarchija - 25%), tačiau vadovė norėtų jų sumažinti (ateityje iki 10%). Organizaciją ateityje turėtų labiau vienyti pasišventimas novatoriškumui bei tobulinimuisi (adhokratija dabar 20%, ateityje - 30%).



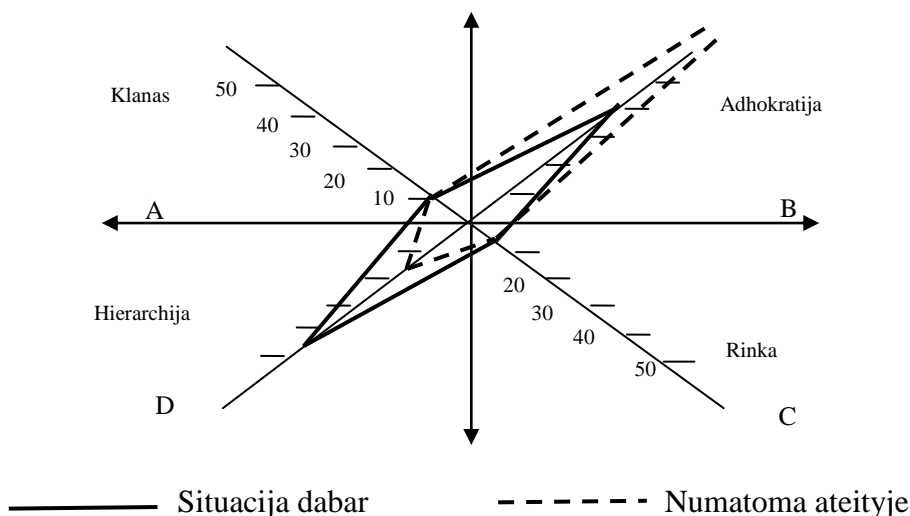
32 pav. Viešbučio „Senas namas“ vienijamoji organizacijos esmė

Šiuo metu **strateginiai tikslai** (žr. 33 pav.) yra žmonių ugdymas ir aukštas pasitikėjimas (klanas-50%), tačiau ateityje organizacija nepamiršdama žmogiškųjų išteklių, turėtų labiau orientuotis į konkurencinius veiksmus, rinkos plėtimą (rinka dabar 35%, ateityje - 45%). Naujų resursų gavimas bei kontrolė ir visų operacijų sklandumas neįeina į pagrindinius strateginius tikslus (adhokratija - 10%, hierarchija – 5%). Strateginiai tikslai orientuoti į žmogiškuosius išteklius ir rinką.



33 pav. Viešbučio „Senas namas“ strateginiai tikslai

Vadovei, esant gerai koordinatorei, svarbiausi **sėkmės kriterijai** (žr. 34 pav.) yra sklandūs planai, rentabilumas (hierarchija – 45%). Tačiau jos nuomone ateityje sėkmę turėtų garantuoti naujų paslaugų kūrimas (adhokratija ateityje 70%). Naujos paslaugos išskirtų viešbutį iš konkurentų ir garantuotų didesnę klientų skaičių. Kadangi žmogiškiesiems resursams dabar skiria daug dėmesio, tai jų plėtrai skyrė nedaug procentų (klanas - 10%).



34 pav. Viešbučio „Senas namas“ sėkmės kriterijai

Apibendrinant galima teigti, kad viešbučio „Senas namas“ vadovė yra gera koordinatore, skirianti daug dėmesio darbuotojų gerovei. Tačiau ateityje norėtų daugiau pastangų įdėti naujovių kūrimui, rinkos plėtimui. Organizacinė kultūra organizacijoje yra klanų tipo ir ateityje šios kultūros tipas stiprės. Organizacijoje jaučiamas ir adhokratijos tipo požymių. Šio tipo privalumas – viešbutis gali greitai persitvarkyti iškilus naujoms sąlygoms.

3.1.3. Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ vadovo apklausos rezultatai

Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ vadovo pateikti duomenys pateikiami 12 lentelėje. Grafiškai duomenys pavaizduoti 35 paveiksle.

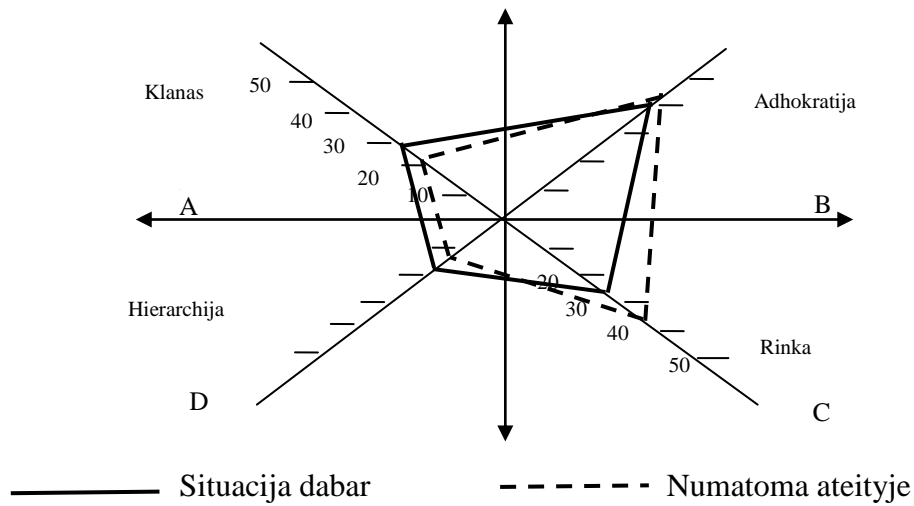
12 lentelė

Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ vadovo apklausos rezultatai

OK tipas	Dabar	Numatoma ateityje
Klanas (A)	26	21
Adhokratija (B)	30	32
Rinka (C)	26	35
Hierarchija (D)	18	12
Viso:	100%	100%

Viešbučiuose „Dzūkija“ ir „Senas namas“ vyrauja klanų tipo organizacinė kultūra ir šių viešbučių vadovai linkę išlaikyti šiuos tipus dominuojančius. Vienintelio viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ vadovo gautais duomenimis matome, kad jo viešbučiuose vyrauja adhokratijos tipo (30%) organizacinė kultūra. Tačiau jis orientuotas ženkliai padidinti rinkos tipo dominavimą (dabar 26%, ateityje-35%).

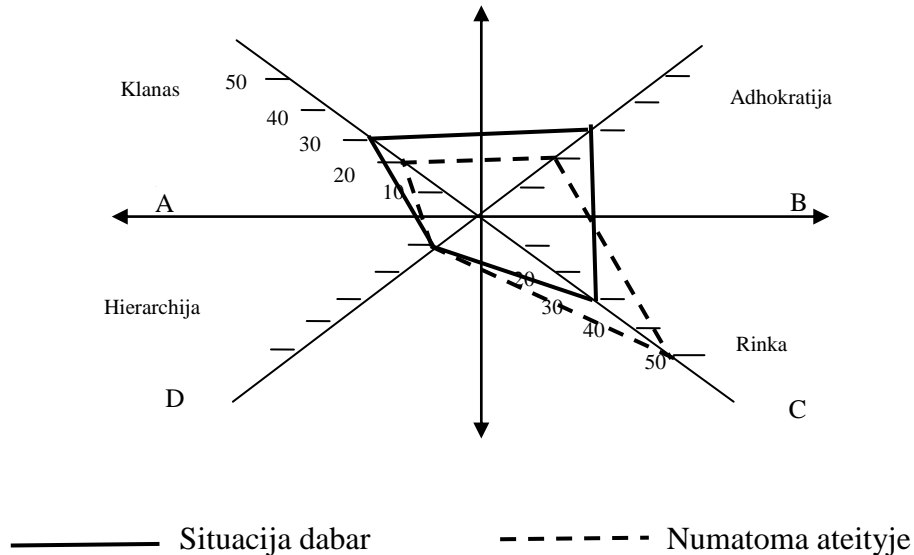
Dabar klanų ir rinkos tipo organizacinė kultūra organizacijoje dominuoja vienodai (po 26%), tačiau ateityje numatomas rinkos tipo plėtimas, o klanų tipo bruožų mažėjimas. Ateityje organizacijoje bus skiriamas mažesnis dėmesys žmogiškiesiems ištekliams, o daugiau bus pastangų dedama rinkos plėtimui. Mažiausiai procentų gavo hierarchijos tipas (18%) ir ateityje šis organizacinės kultūros tipas dar silpnės.



35 pav. Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ bendras organizacinės kultūros profilis pagal vadovą

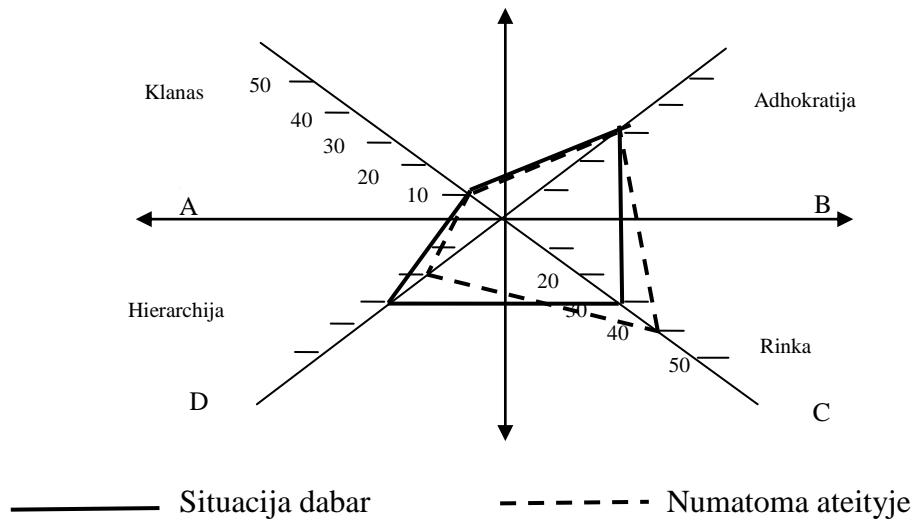
Pagal anketoje išskirtus kriterijus pradedami smulkiau nagrinėti duomenys nuo **svarbiausių charakteristikų** (žr. 36 pav.). Vadovo nuomone organizacijoje vyrauja draugiški santykiai, joje yra verslininkystės požymių, žmonėms svarbu pasiekti galutinį tikslą. Šios charakteristikos organizacijai yra vienodai svarbios, todėl vadovas skyrė klanų, adhokratijos bei rinkos tipams po 30%. Anot vadovo organizacija nėra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama (hierarchija - 10%).

Vadovas numato ateityje organizacinę kultūrą performuoti labiau orientuotą į rinką. Jo nuomone pasiektas galutinis tikslas yra svarbiau nei darbuotojus supanti draugiška aplinka.



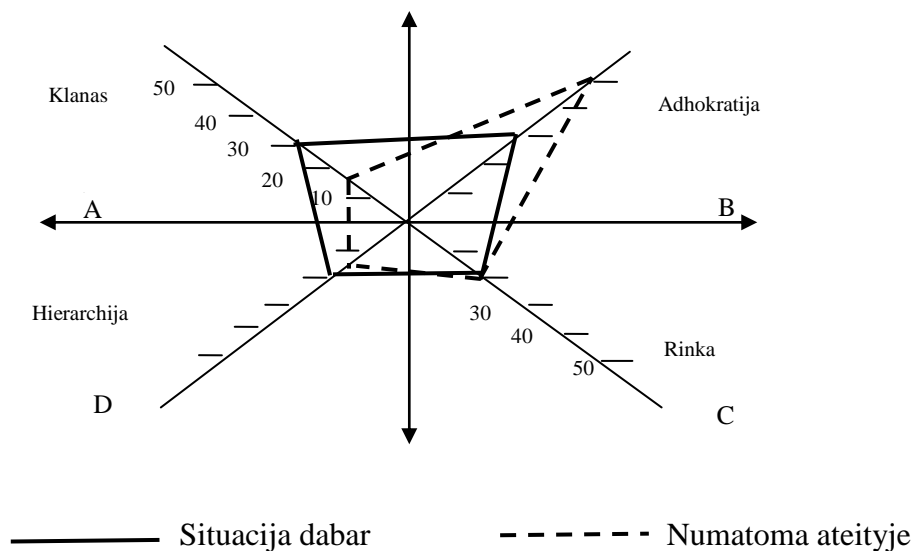
36 pav. Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ svarbiausios organizacijos charakteristikos

Bendras lyderiavimo stilius (žr. 37 pav.) apima adhokratijos, rinkos bei hierarchijos organizacinės kultūros tipus (po 30%). Vadovas tiksliai sukoordinuoja visą organizacijos veiklą. Veiksmai dažnai būna rizikingi, agresyvūs konkurentų atžvilgiu, nes visa veikla orientuota į rezultatą. Ateityje numatoma organizacijos veiklą nukreipti taip, kad rezultatai būtų dar geresni.



37 pav. Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ bendras lyderiavimo stilius organizacijoje

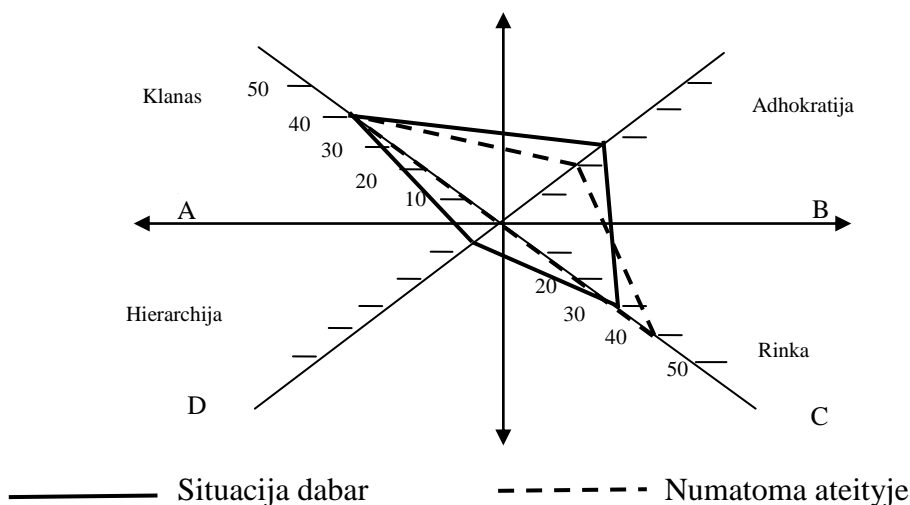
38 paveiksle pavaizduotas **darbuotojų valdymo** stilius. Organizacijoje vyrauja tiek komandinis, tiek individualus darbas (klanas, adhokratija 30%). Tačiau ateityje numatoma skatinti individualų darbą, riziką. Planuojama suteikti darbuotojams daugiau laisvės išreikšti save. Kadangi organizacija orientuota į rezultatą, tai griežtas konkurentabilumo siekimas bei pasiekimų skatinimas taip pat svarbu (rinka 20%).



38 pav. Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ darbuotojų valdymo stilius

Kaip matome 39 paveiksle **vienijamoji organizacijos esmė** orientuota į organizacinės kultūros klano tipą (40%). Organizacijoje dirba lojalūs, atsidavę darbui bei atsakingi darbuotojai. Juos vienija bendras tikslo siekimas (rinka 30%). Tikslui pasiekti ateityje numatoma skirti daugiau dėmesio pokalbiams apie agresyvumą prieš konkurentus ir pergalę.

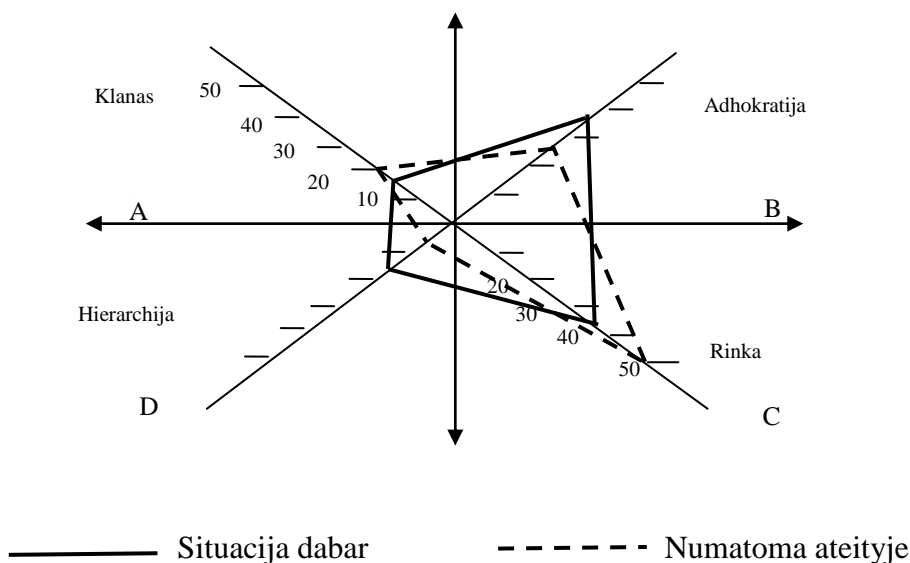
Vadovas nemano, kad organizaciją vienija nustatytos formalios taisyklės ir oficiali politika (hierarchija 5%). Jo nuomone darbuotojus vienija noras tobulėti bei pirmauti (adhokratija 25%).



39 pav. Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ vienijamoji organizacijos esmė

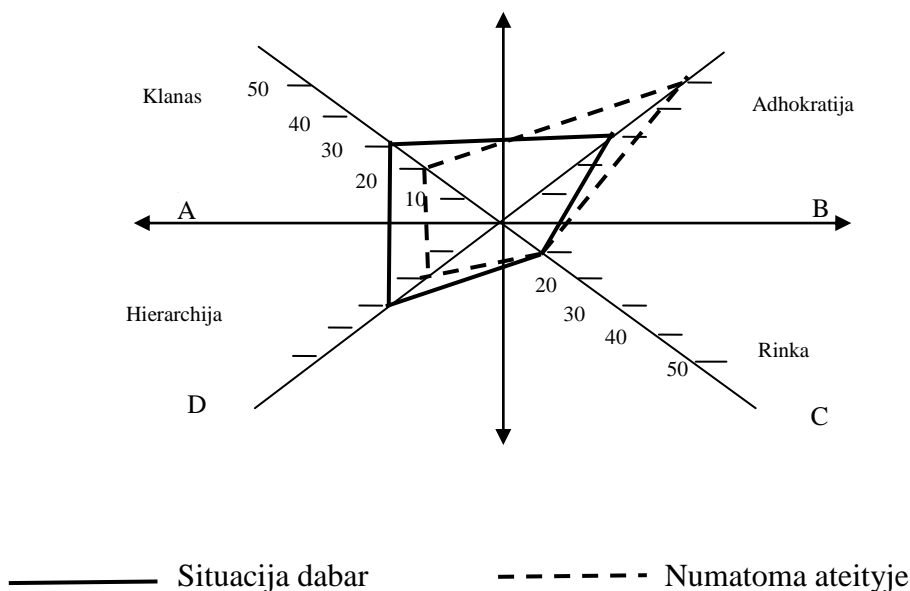
Kiekviena organizacija turi savo **strateginius tikslus**. Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ strateginiai tikslai atsispindi 40 paveiksle. Vienas iš pagrindinių tikslų yra naujų resursų gavimas, naujovių aprobavimas (adhokratija 35%). Tai yra svarbu, nes iš to seka kitas strateginis tikslas – siekimas nugalėti rinkoje (35%). Kuo daugiau organizacija pasiūlys naujovių, tuo didesnė tikimybė, kad ji dominuos rinkoje. Todėl, kaip matyti paveiksle, ateityje organizacija skirs dar daugiau dėmesio konkurenciniams veiksams ir pasiekimams.

Nekintamumas ir stabilumas nėra vienas iš pagrindinių tikslų (hierarchija dabar 15%, ateityje 5%), nes nuolat priimant naujoves organizacija priversta keistis. Strategiška svarbu pasitikėti darbuotojais, atvirai ir bendrai dalyvauti valdyme (klanai 15%).



40 pav. Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ strateginiai tikslai

Į sėkmės kriterijus (žr. 41 pav.) organizacijoje įeina žmogiškųjų resursų plėtra, sklandūs planai, tikslus darbo koordinavimas, naujų paslaugų kūrimas (klanas, adhokratija, hierarchija po 30%). Visų šių kriterijų rezultatas lyderystė rinkoje. Ateityje numatoma daugiausia dėmesio skirti naujovėms, kad organizacija būtų paslaugų lyderis.



41 pav. Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ sėkmės kriterijai

Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, kad viešbučiuose „Odė“ ir „Vaidila“ vyrauja adhokratijos organizacinės kultūros tipas, tačiau ateityje planuojama performuoti organizacinę kultūrą, kurioje dominuotų rinkos tipas. Akcentuojamas individualumas, gebėjimas rizikuoti, pasirengimas pokyčiams ir originalumas. Visa veikla orientuota į galutinį rezultatą, tikslą būti lyderiais rinkoje. Šiam tikslui pasiekti daug dėmesio skiriama naujų paslaugų kūrimui.

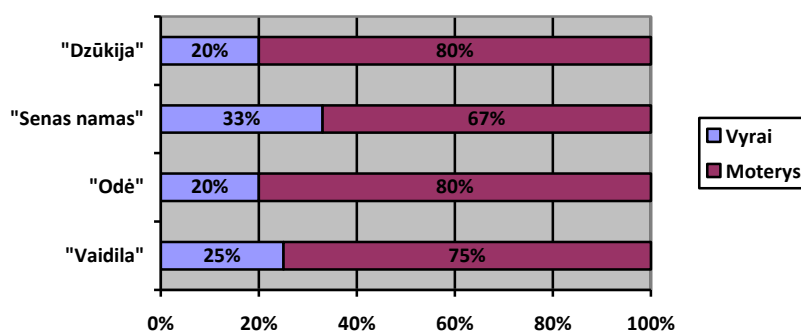
Apibendrinant visų vadovų organizacinės kultūros profilių analizę, galima teigti, kad vadovai gerai pažįsta savo organizacijoje susidariusią organizacinę kultūrą ir žino, kuria kryptimi nori ją toliau formuoti. Viešbučiuose „Dzūkija“ ir „Senas namas“ dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra ir vadovai toliau nori ją išlaikyti, tobulinti. Viešbučiuose „Odė“ ir „Vaidila“ vyrauja adhokratijos tipas, tačiau vadovas per artimiausius penkerius metus tikisi ją performuoti į rinkos tipą. Visi vadovai nori pasiekti gerų veiklos rezultatų, dominuoti rinkoje, tačiau jie renkasi skirtingus prioritetus tam pasiekti. Vieniems svarbiau naujovių įdiegimas, kitiems žmogiškieji ištekliai. Viešbučio „Dzūkija“ vadovas vienintelis nerodo iniciatyvos ką nors ženkliai keisti ateityje.

Taigi apklausus visų keturių Alytaus viešbučių vadovus, galime daryti išvadą, kad Alytaus miesto viešbučiuose dominuoja klanų ir adhokratijos tipų organizacinė kultūra. Po penkerių metų numatomas klanų ir rinkos tipų dominavimas.

Sekančiuose skyriuose bus analizuojama Alytaus miesto viešbučių organizacinė kultūra darbuotojų požiūriu. Bus galima palyginti ar sutampa vadovo ir darbuotojo nuomonė apie juos supančią aplinką darbe.

3.2. Alytaus viešbučių darbuotojų apklausos rezultatai

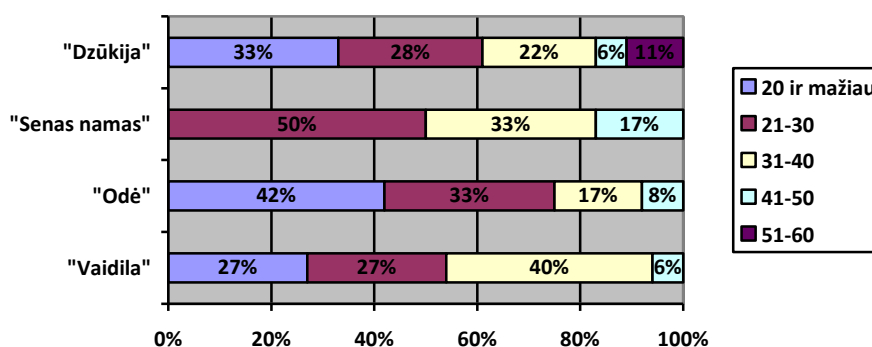
Apklausoje dalyvavo keturių Alytaus miesto viešbučių darbuotojai. Apklausoje iš viso dalyvavo 51 respondentas : 18 (3 vyrai ir 15 moterų) viešbučio „Dzūkija“ darbuotojai, 6 (2 vyrai ir 4 moterys) viešbučio „Senas namas“ darbuotojai, 12 (2 vyrai ir 10 moterų) viešbučio „Odė“ darbuotojai, 15 (3 vyrai ir 12 moterų) viešbučio „Vaidila“ darbuotojai. Darbuotojų anketa pateikta 7 priede.



42 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

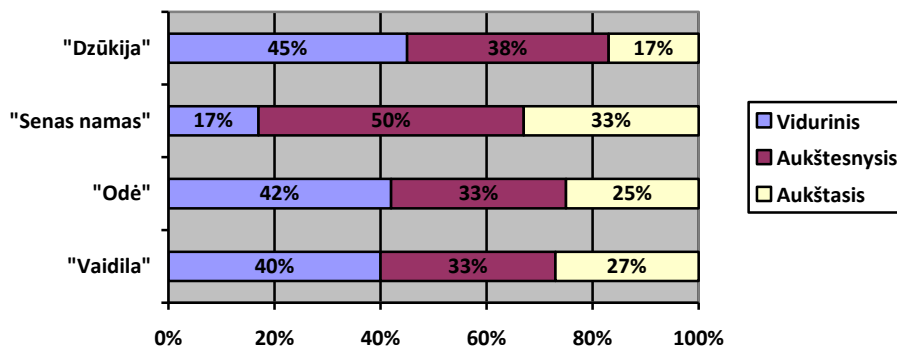
Kaip matyti iš 42 paveikslo, viešbučiuose daugiausia dirba moterys. Viešbučiuose „Dzūkija ir „Odė“ moterys sudaro net 80% viso kolektyvo. Didžiausią procentą (33%) vyrai sudaro tik „Senas namas“ viešbutyje.

Moterys sudaro didžiąją dalį darbuotojų dėl esamų pareigų viešbučiuose, t.y. administratorės, kambarinės ir virėjos. Tai sritis, kur vadovai linkę samdyti moteris.



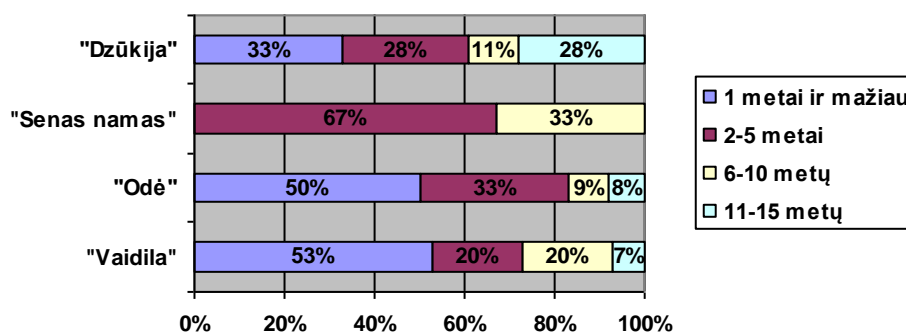
43 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Viešbučiuose darbuotojų amžius įvairus. Didžioji dalis dirbančiųjų yra 21-30 metų amžiaus. Šiek tiek mažiau yra 20 metų ir jaunesnių darbuotojų. Tačiau viename „Senas namas“ viešbutyje nėra darbuotojų jaunesnių nei 20 metų, kaip ir tik vieno „Dzūkija“ viešbučio kolektyve yra darbuotojų vyresnių nei 50 metų (11%). Tai rodo, kad viešbučiuose dirba jauni kolektyvai. Pensijinio amžiaus darbuotojų nėra nei viename viešbutyje. Jaunam kolektyvui lengviau prisiderinti prie rinkos pokyčių, darbuotojai yra lankstesni ir imlesni naujovėms.



44 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Labai svarbi respondentų socialinė demografinė charakteristika – išsilavinimas. Alytaus viešbučių darbuotojai yra gan išsilavinę. Nebuvo nei vieno respondento su pagrindiniu išsilavinimu. Didžiąją darbuotojų dalį sudaro turintys vidurinį ar aukštesnįjį išsilavinimą. Labiausiai išsilavinę darbuotojai yra viešbutyje „Senas namas“, ten 50% darbuotojų turi aukštesnįjį ir 33% aukštąjį išsilavinimą. Kituose trijuose viešbučiuose dirba nemažai jaunų žmonių, tad jie dar nespėjo įgyti aukštesnį išsilavinimą nei vidurinis.



45 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

45 paveiksle matyti, kad lojaliesi darbuotojai dirba viešbutyje „Senas namas“. Visi darbuotojai išdirbę mažiausiai po 2-5 metus. Kituose trijuose viešbučiuose nemažą darbuotojų dalį sudaro dirbantys metus ar mažiau. Galima daryti prielaidą, kad šiuose viešbučiuose yra nemaža

darbuotojų kaita, išėjusius iš darbo keičia nauji darbuotojai. Žinoma, kad į kai kuriuos viešbučius priimta dirbti praktikantų, kurie jau spėjo susipažinti su esama organizacine kultūra ir galėjo užpildyti pateiktas anketas.

Daugiausia darbuotojų, turinčių didžiausią darbo stažą, dirba viešbutyje „Dzūkija“ (28 %). Panašų skaičių lojalių darbuotojų, išdirbusių po 11-15 metų, turi ir „Vaidila“ bei „Odė“ viešbučiai. Daugiau nei 15 metų išdirbusių darbuotojų neturi nei vienas viešbutis.

Toliau pateikiami anketiniai duomenys kiekvieno viešbučio atskirai.

3.2.1. Viešbučio „Dzūkija“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Apklausus Alytaus viešbučių darbuotojus rezultatai perkelti į 13 lentelę.

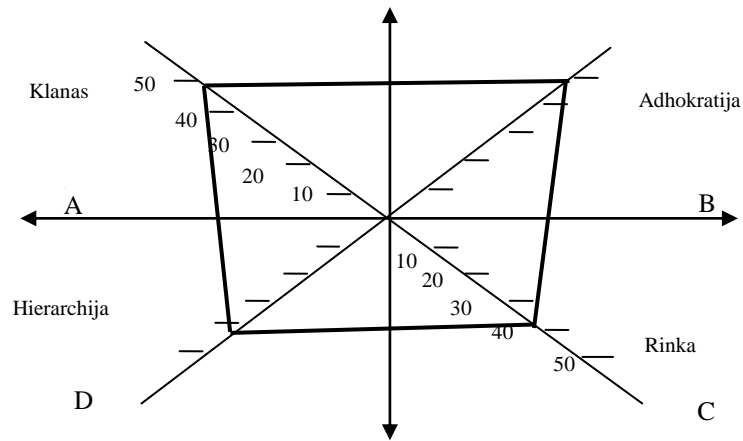
13 lentelė

Organizacijų kultūros profiliai pagal darbuotojus

Viešbutis	Klaninis	Adhokratinis	Hierarchinis	Rinkos
Viešbutis „Dzūkija“	46	47	42	47
Viešbutis „Senas namas“	48	44	46	46
Viešbutis „Odė“	20	34	36	42
Viešbutis „Vaidila“	18	28	30	36

Šioje lentelėje pateikti bendri visų viešbučių darbuotojų apklausos rezultatai. Joje matyti, kiek koks tipas yra įvertintas darbuotojų kiekviename viešbutyje. Iš gautų duomenų matyti, kad viešbučių „Dzūkija“ ir „Senas namas“ gauti įvertinimai gerokai skiriasi nuo viešbučių „Vaidila“ ir „Odė“. „Vaidila“ ir „Odė“ rezultatų panašumą greičiausiai įtakoja to paties direktoriaus valdymas. Bus pateikiama analizė, remiantis šiais kriterijais: darbo stažo įtaka, amžiaus įtaka, išsilavinimo įtaka kultūros įvertinimui.

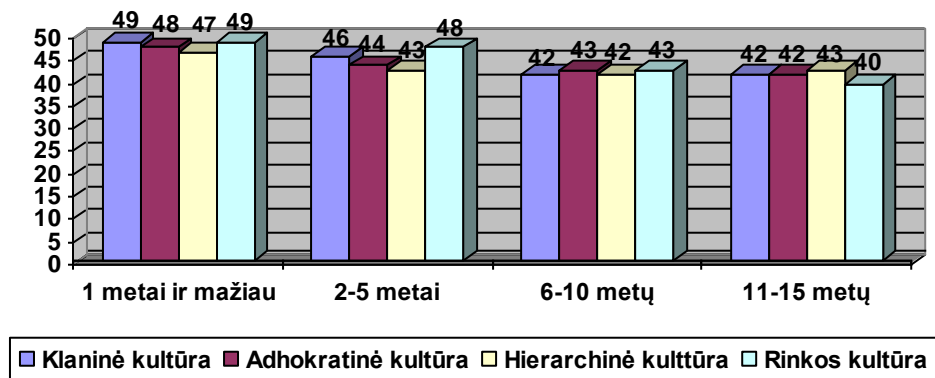
Toliau nagrinėjama atskirai kiekvieno viešbučio darbuotojų nuomonė apie vyraujančią organizacinę kultūrą jų įmonėje. 46 paveiksle pavaizduotas viešbučio „Dzūkija“ kultūros profilis pagal darbuotojus.



46 pav. Viešbučio „Dzūkija“ kultūros profilis pagal darbuotojus

46 paveiksle matyti, kad „Dzūkija“ viešbučio darbuotojų nuomone, jų organizacijoje vyrauja visi keturi organizacinės kultūros tipai. Nėra vieno dominuojančio tipo. Gauti rezultatai rodo, kad darbuotojai savo direktorių laiko viską kontroliuojančiu, griežtu, tačiau ir geru koordinatoriumi, draugišku, išklausančiu vadovu. Darbuotojų nuomone organizacijoje persipina vertybės, būdingos visiems keturiems organizacinės kultūros tipams: draugiška darbo atmosfera, orientacija į rezultatus, pasitikėjimas kolektyvu, nors nepamirštama ir kontrolė.

Toliau pateikiama išsamesnė analizė. Bus įvertinta, kokie kriterijai (darbo stažas, išsilavinimas, amžius) daro didžiausią įtaką apklausos rezultatams.

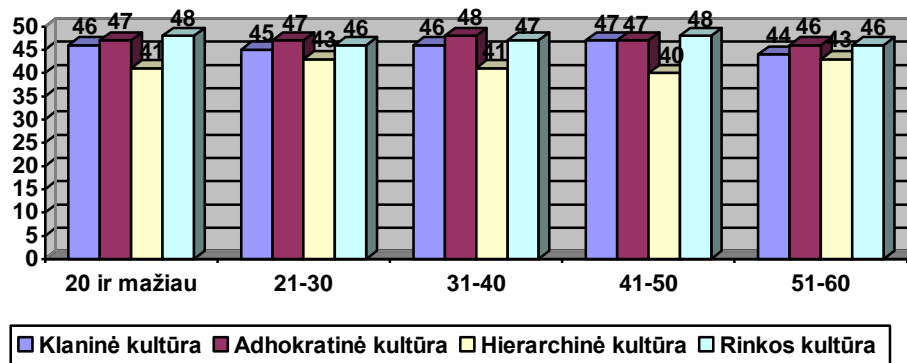


47 pav. Darbo stažo įtaka „Dzūkija“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui

Iki 1 metų dirba 33% darbuotojų, jiems atrodo, kad visi organizacinės kultūros tipai stipriai įtakoja esančią kultūrą organizacijoje (žr. 47 pav.). Jų nuomone dominuoja klaninė ir rinkos kultūros, t.y. organizacija yra vieninga ir draugiška, orientuota į rinką. 2-5 metus išdirbusiems kolegoms atrodo, kad organizacijoje svarbiausia būti lyderiais rinkoje, o draugiška atmosfera

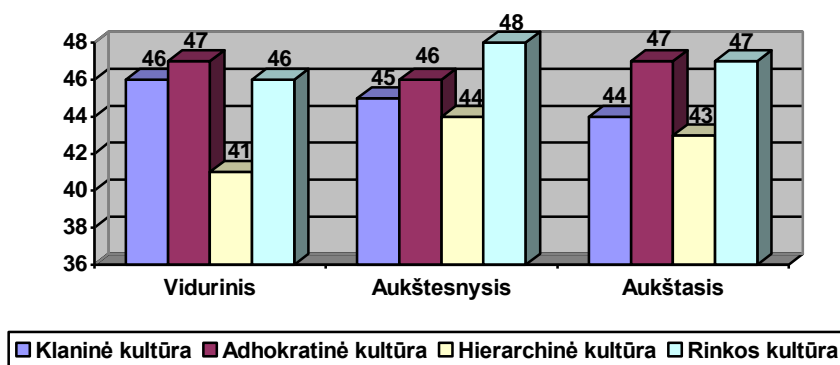
mažiau svarbu. 6-10 metų darbo stažą turintys darbuotojai išskiria ne tik rinkos, bet ir adhokratijos tipą. Jų nuomone organizaciją vienija naujų paslaugų kūrimas, laisvės ir savitumo skatinimas.

Darbuotojai, nepriklausomai nuo stažo, įvertino organizacijoje vyraujančius organizacinės kultūros tipus labai panašiai. Ilgiausiai viešbutyje dirbantys respondentai (11-15 metų) mano, kad mažiausiai vyraujantis tipas yra rinkos. O mažiausiai išdirbusiems atrodo priešingai, kad pagrindinis organizacijos tikslas – užkariauti rinką.



48 pav. Amžiaus įtaka „Dzūkija“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui

48 paveiksle matyti, kad sutampa jauniausių (20 ir mažiau metų) ir vyriausių (nuo 41 metų) darbuotojų nuomonė, kad organizacijoje vyrauja rinkos kultūra. Jų nuomone reikia siekti pirmumo rinkoje, būti paslaugų lyderiais. Kiti respondentai (21-40 metų) mano, kad organizacijoje vyrauja adhokratinė kultūra. Tačiau jie sutinka, kad rinkos kultūra taip pat stipri organizacijoje. Visi viešbučio darbuotojai mano, kad mažiausiai išsišakojusi - hierarchinė kultūra, kuriai būdingas formalumas, kontrolė, apribojimai.

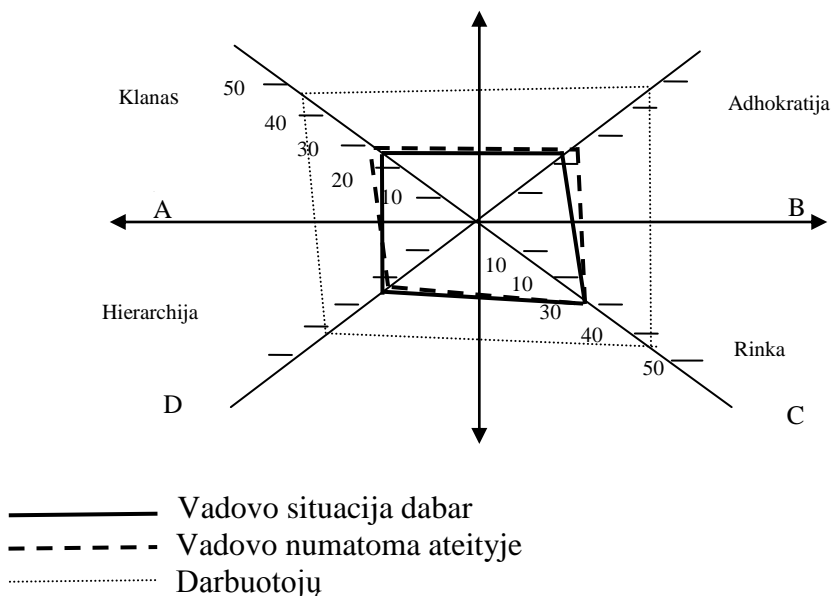


49 pav. Išsilavinimo įtaka „Dzūkija“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui

Darbuotojų išsilavinimas daro įtaką organizacinei kultūrai įmonėje. Vidurinį išsilavinimą turintys respondentai mano, kad įmonėje vyrauja adhokratinė kultūra. Aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai išskiria rinkos kultūrą. Aukštąjį mokslą turintys darbuotojai mano, kad nėra

vieno dominuojančio kultūros tipo. Jų nuomone vyrauja adhokratijos ir rinkos kultūros tipai. Mažiausiai kontrolės ir taisyklių apribojimus jaučia vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai, jie mažiausiai jaučia hierarchijos kultūros požymių. Kuo žemesnis išsilavinimas, tuo greičiausiai žemesnės pareigos ir to pasėkoje – mažesnė atsakomybė bei kontrolė.

Po atliktos viešbučio „Dzūkija“ darbuotojų analizės, matyti, kad dauguma respondentų išskiria adhokratijos ir rinkos kultūros tipus. Jų nuomone šie kultūros tipai daro didžiausią įtaką jų organizacijai. Vadinasi organizacija orientuota į naujų paslaugų kūrimą, darbuotojai laisvai gali išsakyti savo idėjas, kurių dėka siekiama išplėsti rinką.



50 pav. Viešbučio „Dzūkija“ vadovo bei darbuotojų organizacinės kultūros profiliai

50 paveiksle pateikti viešbučio „Dzūkija“ vadovo bei darbuotojų organizacinės kultūros tipai kartu. Darbuotojai, priešingai nei vadovas, jaučia daug stipresnį organizacinės kultūros tipų vyravimą organizacijoje.

Ne visai sutampa darbuotojų ir vadovo požiūris į dominuojančius kultūros tipus. Darbuotojų nuomone vyrauja adhokratinė ir rinkos kultūros. Vadovas sutinka, kad vyrauja rinkos kultūra, tačiau jo nuomone ši kultūra susipina su klaniniu tipu. Vadovas mano, kad organizacija yra panaši į didelę šeimą, vieninga. Jis yra aiškiai įvardinęs organizacijos tikslus – plėsti rinką. Darbuotojai tai puikiai žino ir vykdo.

Toliau bus pateikta atsakymų į kai kuriuos darbuotojų apklausos klausimus analizę pagal modalinę įvėrcio reikšmę (Moda), standartinį nuokrypį (SD) bei koreliacijos koeficientą (R). Moda – tai dažniausiai imtyje pasikartojanti reikšmė. (Bagdavičius, 2007). Ji parodo, kurią atsakymų vertinimo kategoriją iš visų pateiktų respondentas pažymėdavo dažniausiai. Standartinis nuokrypis – tai visuotinai vartojamas kintamojo sklaidos apie jo vidurkį laipsnio matas (Pearce, 2006). Kuo

SD reikšmė mažesnė, tuo vieningesnė respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu; kuo SD didesnis, tuo respondentų nuomonė atitinkamu klausimu mažiau vieninga.

Koreliacija – dviejų kintamųjų tiesinė priklausomybė, kai kintamieji yra susieti tiesioginiu priežastiniu ryšiu, netiesioginiu priežastiniu ryšiu ar statistiniu ryšiu. Koreliacijos koeficientas gali įgyti reikšmes nuo -1 iki +1 (Pearce, 2006). Šio tyrimo atveju buvo ieškoma statistinio ryšio tarp atskirų klausimų, kas leis nustatyti klausimyno patikimumą. Klausimai buvo atrinkti autorės, manant, kad darbuotojų atsakymai į atrinktus klausimus gali sudominti viešbučių vadovus.

14 lentelė

Viešbučio „Dzūkija“ darbuotojų atsakymų rezultatai

	Vidurkis	Moda	Standartinis nuokrypis
1. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	4,3333	5	0,7785
2. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	4,25	5	0,9653
3. Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.	4,3333	5	0,7785
4. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	3,9167	5	1,3114
5. Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	3,8333	4	1,1934
6. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	4	5	1,2792
7. Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	3,8333	3	1,0299

Moda rodo (žr. 14 lentelę), kad atsakydami į išskirtus klausimus viešbučio „Dzūkija“ darbuotojai dažniausiai visiškai sutikdavo su pateiktais teiginiais, t.y. pažymėdavo atsakymo reikšmę 5. Tik į penktą klausimą dažniausiai atsakė, kad iš dalies sutinka (4). Septintas teiginys daugumai sukėlė abejonę ir dažniausiai respondentai pažymėjo atsakymo reikšmę 3 (abejoju). Vieningiausiai respondentai įvertino pirmąjį ir trečiąjį teiginius. Šių teiginių moda yra 5, tai reiškia, kad respondentai vieningai sutiko, kad darbe skatinama išsakyti naujas idėjas ir padedama jas įgyvendinti. Ketvirtą ir šeštą teiginius darbuotojai įvertino mažiausiai vieningai.

Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis viešbučio „Dzūkija“ respondentų atsakymais

	1kl.	2kl.	3kl.	4kl.	5kl.	6kl.	7kl.
1kl.	1						
2kl.	0,483887	1					
3kl.	0,2	0,72583	1				
4kl.	0,05937	0,26931	0,831113	1			
5kl.	0,065233	0,74968	0,652328	0,280761	1		
6kl.	0,182574	0,66259	0,547723	0,216771	0,893237	1	
7kl.	0,15119	0,502953	0,15119	0,123409	0,61639	0,69007	1

1kl. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.
2kl. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.
3kl. Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.
4kl. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.
5kl. Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.
6kl. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.
7kl. Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.

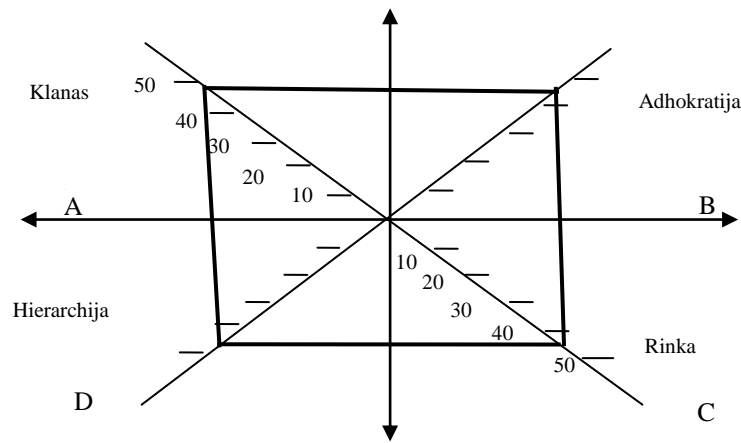
15 lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Paryškinti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra statistinis ryšys. Tai įrodo klausimyno statistinį patikimumą.

Apibendrinant galima teigti, kad viešbutyje „Dzūkija“ yra stipri rinkos kultūra, nes ją įvardino dominuojančią ir vadovas, ir darbuotojai. Tačiau visi mano, kad su rinkos kultūra kartu dominuoja ir kitas kultūros tipas: darbuotojai – adhokratijos, vadovas - klaninė kultūra. Vadovas ateityje planuoja stiprinti abi šias kultūras. Taigi galima daryti prielaidą, kad darbuotojai pritaris tokiam vadovo žingsniui, nes to pasėkoje būtų dar draugiškesnis, vieningesnis kolektyvas bei būtų daugiau novatoriškumo, kūrybingumo. Silpniausia dabar kultūra organizacijoje – hierarchijos. Kolektyvas nesijaučia per daug kontroliuojamas, ribojamas.

3.2.2. Viešbučio „Senas namas“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

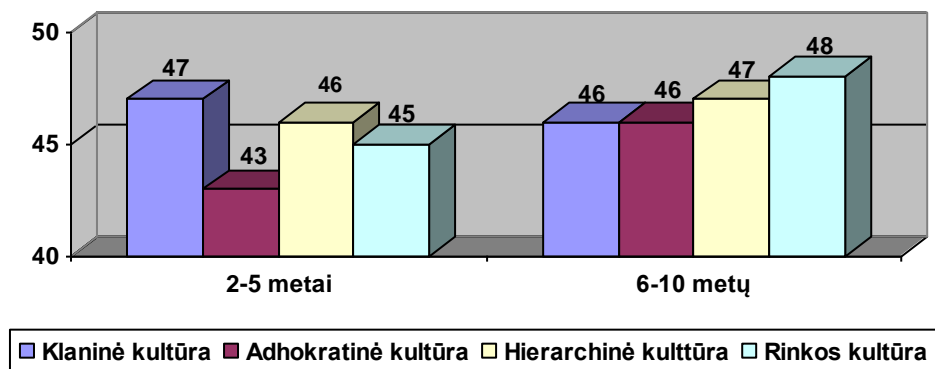
Viešbučio „Senas namas“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų analizė pateikiama, atsižvelgiant į darbo stažo, amžiaus, išsilavinimo daromą įtaką kultūros tipo pasirinkimui.

51 paveiksle pateiktas bendras viešbučio „Senas namas“ kultūros profilis pagal darbuotojus.



51 pav. Viešbučio „Senas namas“ kultūros profilis pagal darbuotojus

Iš paveikslo matyti, kad anot darbuotojų organizacijoje nėra vienos smarkiai dominuojančios kultūros. Respondentai savo įmonėje jaučia visų organizacinės kultūros tipų požymių. Jų nuomone organizacijoje vyrauja klaninė kultūra. Darbe vyrauja gera atmosfera, kolektyvas turi daug bendro, nekonfliktuoja tarpusavy. Šiek tiek mažiau jaučiamos hierarchinė ir rinkos kultūros.

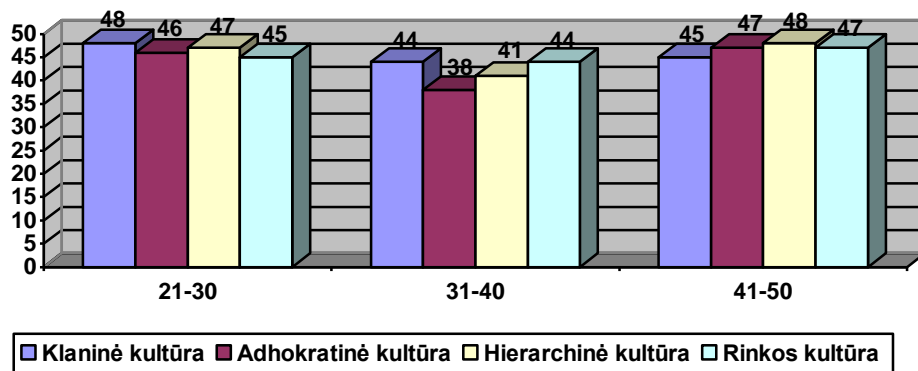


52 pav. Darbo stažo įtaka „Senas namas“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui

Priešingai nei kituose viešbučiuose „Senas namas“ kolektyve nėra darbuotojų dirbančių mažiau nei 2 metai. Tai suteikia tikslesnius rezultatus, nes visi darbuotojai jau spėjo perprasti susiformavusią organizacinę kultūrą.

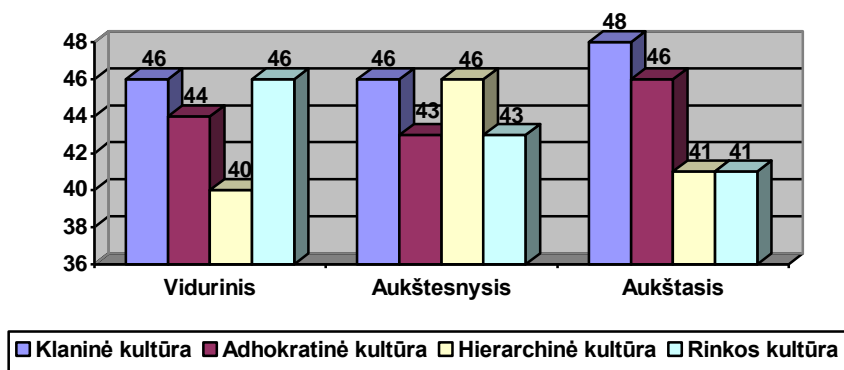
2-5 metus išdirbę respondentai, kurie sudaro 67% viso kolektyvo, mano, kad organizacijoje vyrauja klaninė kultūra. Jie jaučiasi dirbantys draugiškoje aplinkoje. 6-10 metų dirbantys respondentai sutinka, kad organizacija yra vieninga, tačiau mano, kad dominuoja rinkos kultūra. Jie labiau orientuoti į rinkos plėtrą. Visi darbuotojai jaučia nemažą hierarchijos kultūros tipo dominavimą, t.y. kontrolę, todėl adhokratijos kultūros požymiai mažiausiai jaučiami. Trūksta

laisvės saviraiškai. Mažiausiai galimybių pasireikšti turi mažiausią darbo stažą turintys respondentai.



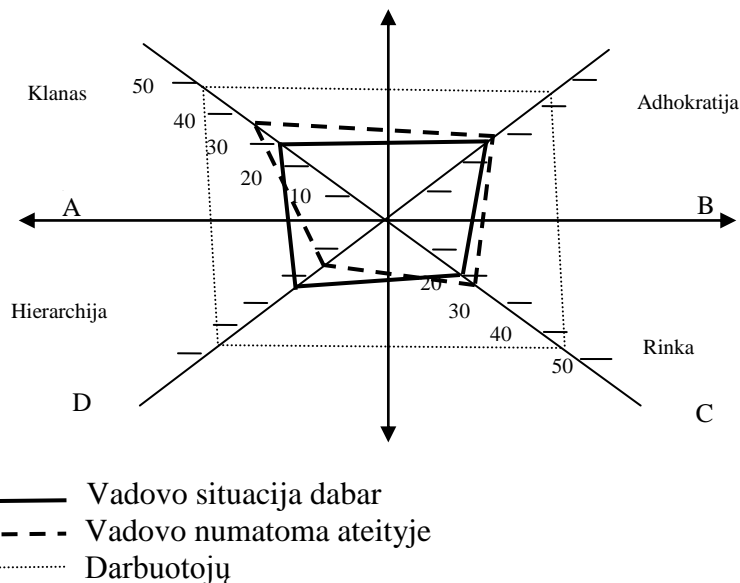
53 pav. Amžiaus įtaka „Senas namas“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui

Kaip matome 53 paveiksle didžiausią vieningumą ir draugiškumą kolektyve jaučia jauniausi darbuotojai (21-30 metų). Jų nuomone organizacijoje vyrauja klaninė kultūra. Šios kultūros požymius jaučia ir 31-40 metų darbuotojai, tačiau šios kultūros dominavimas jiems persipina su rinkos kultūros dominavimu. O jaunimui rinkos kultūra mažiausiai jaučiama. Jie labiau orientuoti į draugiškus santykius darbe. 41-50 metų respondentai mano, kad organizacijoje vyrauja hierarchijos kultūra, jie labiausiai jaučia vadovės kontrolę.



54 pav. Išsilavinimo įtaka „Senas namas“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui

Visi darbuotojai, nepriklausomai nuo išsilavinimo mano, kad įmonėje vyrauja klaninė kultūra. Šios kultūros požymius labiausiai jaučia aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai. Įdomu tai, kad rinkos kultūros dominavimą labiausiai jaučia vidurinį išsilavinimą turintys respondentai. Aukštesnįjį išsilavinimą turintys respondentai mano, kad organizacijoje vyrauja du organizacinės kultūros tipai – klaninė ir hierarchinė.



55 pav. Viešbučio „Senas namas“ vadovės bei darbuotojų organizacinės kultūros profiliai

Viešbutyje „Senas namas“ darbuotojai jaučia stipresnę organizacinės kultūros dominavimą nei vadovė. Tačiau tiek vadovės tiek darbuotojų nuomonė sutampa, kad viešbutyje vyrauja klaninė kultūra. Organizacijoje visi jaučiasi vieninga komanda, visus supa gera darbo atmosfera. Tačiau vėliau vadovės ir darbuotojų nuomonė išsiskiria. Sekančiu dominuojančiu kultūros tipu vadovė laiko adhokratijos tipą, t.y. ji mano, kad darbuotojai skatinami reikšti savo nuomonę, turi laisvės saviraiškai. Tačiau darbuotojai mano, kad po klaninės kultūros dominuoja hierarchinė bei rinkos kultūros. Darbuotojai jaučiasi varžomi tam tikrų taisyklių ir jų veikla yra orientuota į rinką. Vadovės nuomone hierarchijos kultūra yra mažiau jaučiama jos valdomame viešbutyje. Ji jaučiasi davusi daug laisvės darbuotojams dirbti savarankiškai, nevaržo jų.

Toliau pateikiama atsakymų į kai kuriuos viešbučio „Senas namas“ darbuotojų apklausos klausimus analizę pagal modalinę įverčio reikšmę (Moda), standartinį nuokrypį (SD), variacijos koeficientą (V), koreliacijos koeficientą (R).

Viešbučio „Senas namas“ darbuotojų atsakymų rezultatai

	Vidurkis	Moda	Standartinis nuokrypis
1. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	3,5	4	1,2247
2. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	3,6667	3	1,2110
3. Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.	3,6667	3	0,8165
4. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	3,3333	4	1,2110
5. Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	3,6667	4	1,0328
6. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	3,5	4	1,2247
7. Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	3,6667	3	0,8165

Iš 16 lentelėje pateiktų viešbučio „Senas namas“ darbuotojų atsakymų rezultatų matyti, kad daugiausia respondentai tik iš dalies sutikdavo su pateiktais teiginiais, pažymėdami skaičių 4. Įvertindami 2,3,7 teiginius darbuotojai abejojo. Tačiau atsakydami į 3 ir 7 klausimus respondentai buvo vieningiausi (SD=81%). Įdomu tai, kad įvertindami 1 ir 6 teiginius, kad yra skatinami generuoti naujas idėjas, skatinami už kūrybinį darbą, darbuotojai buvo nevieningi, jų nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė.

Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis viešbučio „Senas namas“ respondentų atsakymais

	1kl.	2kl.	3kl.	4kl.	5kl.	6kl.	7kl.
1kl.	1						
2kl.	0,53936	1					
3kl.	0,8	0,6742	1				
4kl.	0,13484	0,363636	0,3371	1			
5kl.	0	0,213201	0,079057	0,746203	1		
6kl.	0,06667	0	0	0,6742	0,948683	1	
7kl.	0,8	0,6742	1	0,3371	0,079057	0	1

1kl. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.
2kl. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.
3kl. Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.
4kl. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.
5kl. Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.
6kl. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.
7kl. Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.

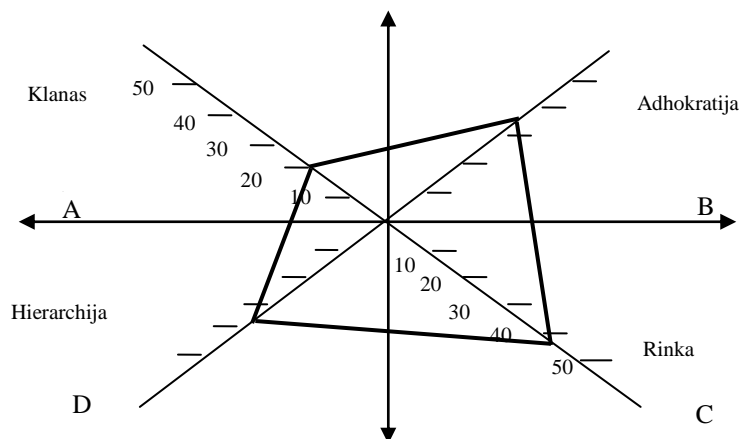
17 lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Paryškinti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra statistinis ryšys. Tai įrodo klausimyno statistinį patikimumą.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad viešbučio „Senas namas“ vadovo ir darbuotojų nuomonės dėl dominuojančio organizacinės kultūros tipo sutampa. Jų nuomone organizacijoje vyrauja klaninė kultūra. Visi jaučiasi dirbantys draugiškoje aplinkoje, kiekvienas ten dirbantis žmogus yra svarbus. Vėliau vadovo ir darbuotojų nuomonės išsiskiria, nes vadovas mano, kad įmonėje jaučiama stipri adhokratijos kultūra, tačiau darbuotojų nuomone po klaninės kultūros vyrauja rinkos bei hierarchijos kultūros. Darbuotojai (ypač organizacijoje dirbantys 5-10 metų) jaučiasi įpareigoti plėsti rinką, jaučia tam tikrą vadovės kontrolę, ribojančią jų veiksmus. O pati vadovė mano, kad suteikia daug kūrybinės laisvės pavaldiniams.

Įvertinant teiginius, dėl skatinimo už išsakomas naujas idėjas ir kūrybinį darbą, darbuotojų nuomonės labai išsiskyrė, todėl galima daryti prielaidą, kad vadovė naudoja ne vienodas skatinimo priemones visiems darbuotojams.

3.2.3. Viešbučio „Odė“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

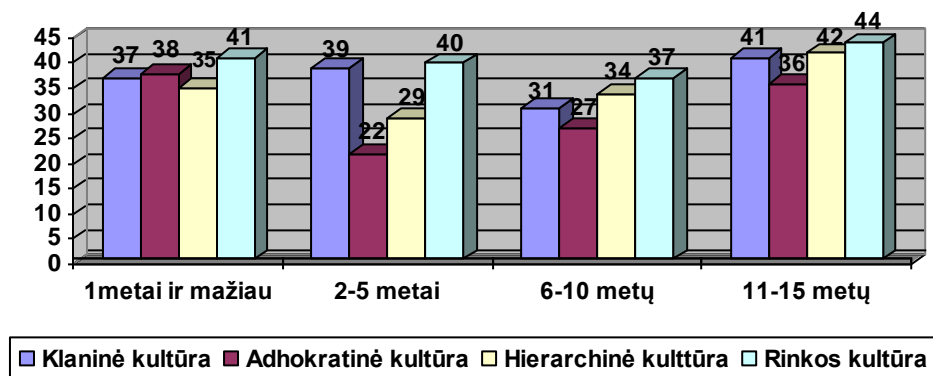
Viešbučio „Odė“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatų analizė pateikiama, atsižvelgiant į darbo stažo, amžiaus, išsilavinimo daromą įtaką kultūros tipo pasirinkimui.



56 pav. Viešbučio „Odė“ kultūros profilis pagal darbuotojus

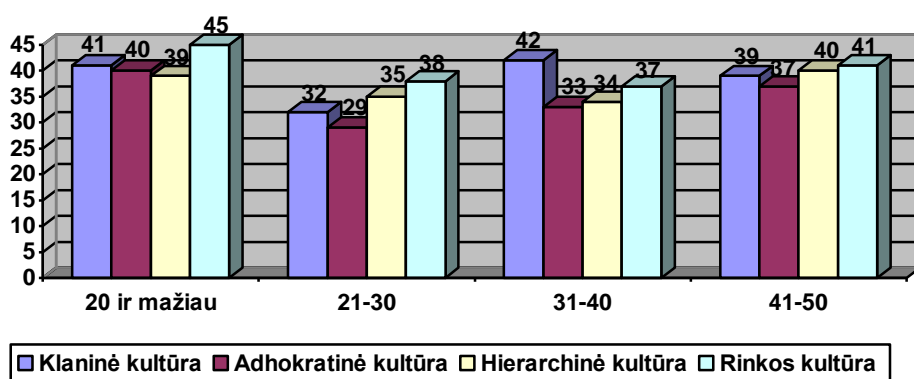
Anot „Odės“ viešbučio darbuotojų viešbutyje vyrauja rinkos kultūra (žr. 56 pav.). Toliau dominuoja hierarchijos kultūra. Jų nuomone organizacijoje remiamasi tokiomis vertybėmis kaip produktyvumas ir konkurencingumas. Remiamasi tuo, kad aiškus tikslas ir agresyvi strategija padeda siekti produktyvumo ir pelno. Vadovai yra reiklūs ir griežti, organizacija orientuota į laimėjimus.

Respondentų nuomone klaninė kultūra yra silpna organizacijoje. Darbuotojai neturi laiko ar noro palaikyti šiltus, draugiškus santykius, visi orientuoti į rezultatą.



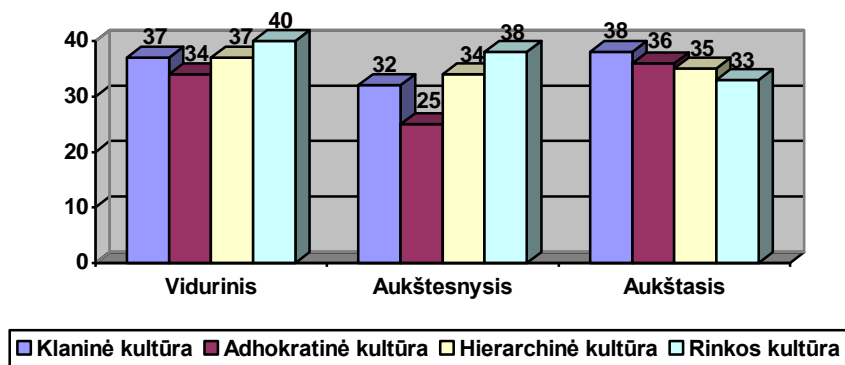
57 pav. Darbo stažo įtaka „Odė“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui

Nepriklausomai nuo darbo stažo visų darbuotojų mintys orientuotos į rinkos plėtrą. Nuo 2 iki 10 metų dirbantys respondentai mažiausiai jaučia adhokratinės kultūros požymių. Jų nuomone suteikiama nepakankamai laisvės kūrybai, saviraiškai. Daugiausia galimybių save išreikšti darbe mato neseniai pradėję dirbti respondentai (1 metai ar mažiau). Ilgiausiai išdirbę darbuotojai jaučia didžiausią klaninės kultūros įtaką. Jie per tiek metų susigyveno su kolektyvu, yra lojalūs įmonei.



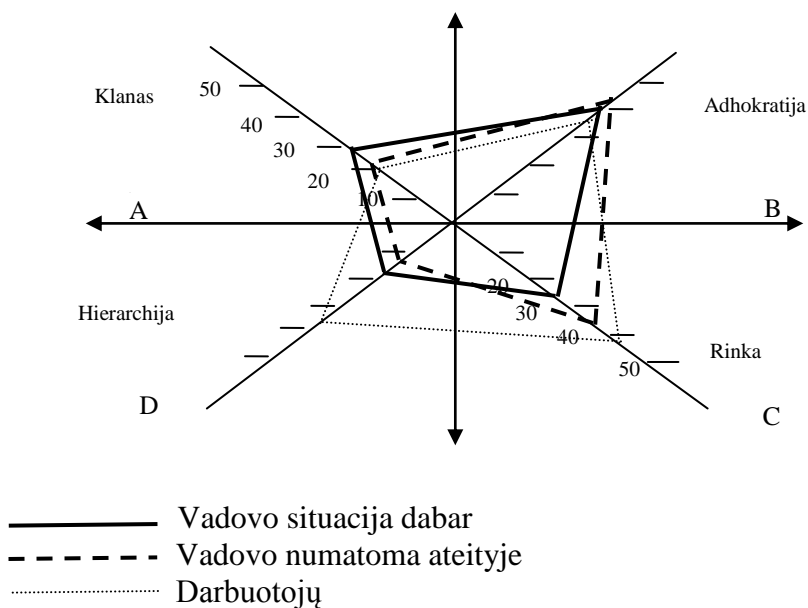
58 pav. Amžiaus įtaka „Odė“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui

Jauniausi darbuotojai (20 ir mažiau metų) labiausiai iš visų jaučia rinkos kultūros dominavimą įmoneje. Jie jauni, veržlūs, jiems atrodo, kad vyrauja tokia atmosfera, kurioje organizacija turi nuolat konkuruoti. 31-40 darbuotojai vieninteliai mano, kad organizacijoje vyrauja klaninė kultūra. Vadovo kontrolės bei taisyklių įtaką labiausiai jaučia vyriausi darbuotojai (41-50 metų).



59 pav. Išsilavinimo įtaka „Odė“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui

Vidurinį ir aukštesnįjį išsilavinimą turintys darbuotojai mano, kad organizacijoje vyrauja rinkos kultūra, o aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai mano, kad vyrauja klaninė kultūra. Įdomu tai, kad kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo mažiau jaučiama rinkos kultūros įtaka bendrai organizacijos kultūrai. Mažiausiai adhokratinės kultūros požymių įmonėje jaučia aukštesnįjį išsilavinimą turintys darbuotojai. Jie norėtų daugiau kūrybinio darbo, kur galėtų save išreikšti.



60 pav. Viešbučio „Odė“ vadovo bei darbuotojų organizacinės kultūros profiliai

Lyginant vadovo organizacinės kultūros situaciją dabar ir darbuotojų pateiktus duomenis (žr. 60 pav.), matyti, kad jų nuomonės gerokai skiriasi. Vadovas mano, kad vyrauja adhokratinės kultūra, o darbuotojai – rinkos kultūra. Šios kultūros tipo požymius jie jaučia labai stipriai. Šiek tiek mažiau, tačiau taip pat gan stipriai jaučiamu kultūros tipu darbuotojai laiko – hierarchijos tipą. Respondentų nuomone jie yra griežtai kontroliuojami, apriboti taisyklėmis, reikalaujama rezultato rinkos plėtojimui. Tuo tarpu vadovas teigia, kad pakankamai suteikia laisvės darbuotojams išreikšti save darbe. Jo nuomone jų organizacija yra novatoriška. Šiek tiek silpniau vadovas jaučia rinkos ir

klaninę kultūras. Tuo tarpu darbuotojai klaninės kultūros požymių jaučia labai mažai. Jų nuomone kolektyvas nėra draugiškas, neatviraujama ir nepasitikima.

Toliau pateikiama atsakymų į kai kuriuos viešbučio „Odė“ darbuotojų apklausos klausimus analizę pagal modalinę įverčio reikšmę (Moda), standartinį nuokrypį (SD), variacijos koeficientą (V), koreliacijos koeficientą (R).

18 lentelė

Viešbučio „Odė“ darbuotojų atsakymų rezultatai

	Vidurkis	Moda	Standartinis nuokrypis
1. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	3,1111	2	1,6915
2. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	3,8889	4	1,2693
3. Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.	3	3	1,2247
4. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	3,1111	4	0,9280
5. Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	2,8889	1	1,3642
6. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	3,2222	3	1,5635
7. Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	2,6667	2	1,5

Iš 18 lentelės matyti, kad moda yra labai įvairi. Darbuotojai teiginius vertino skirtingai – nuo 1 iki 4. Labiausiai sutiko su 2 ir 4 teiginiais, kad dirba atsidavusiose komandose bei aiškiai žino organizacijos tikslus. Šiuos teiginius daugiausia vertino 4 (iš dalies sutinku) balais. Daugiausia abejojančių darbuotojų buvo ties 3 ir 6 teiginiais. Daugelis darbuotojų 1 ir 7 teiginius įvertino 2 (iš dalies nesutinku) balais. Jie nejaučia, kad vadovas skatintų juos išsakyti naujas idėjas, nesijaučia skatinami tobulėti atliekant savo darbą. To pasėkoje 5 teiginį dauguma įvertino 1 (visiškai nesutinku). Darbuotojų nuomone jiems nėra sudarytos sąlygos tobulėti šioje organizacijoje, vadovas neužtikrina tokias galimybes. Vieningiausiai darbuotojai įvertino 4 teiginį, nors visumoj šio viešbučio darbuotojai tuos pačius teiginius vertino labai skirtingai.

Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis viešbučio „Odė“ respondentų atsakymais

	1kl.	2kl.	3kl.	4kl.	5kl.	6kl.	7kl.
1kl.	1						
2kl.	0,763342	1					
3kl.	0,60339	0,32163	1				
4kl.	0,16812	0,20046	0,43994	1			
5kl.	0,21066	0,136354	0,822945	0,68021	1		
6kl.	0,34137	0,36393	0,261116	0,44993	0,247443	1	
7kl.	0,37771	0,21884	0,680414	0,32928	0,65157	0,621835	1

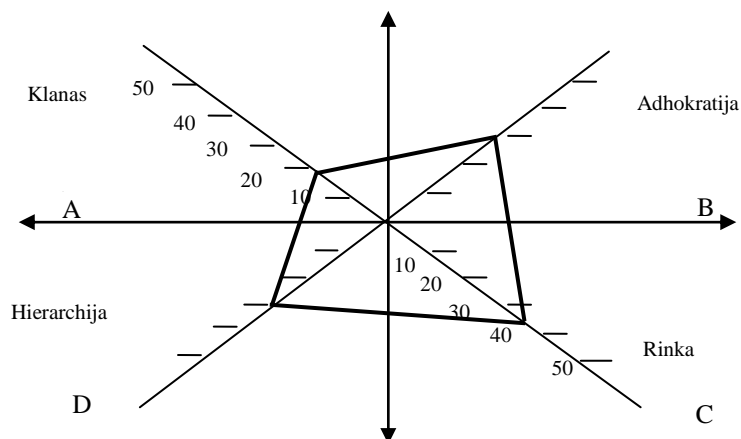
1kl. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.
2kl. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.
3kl. Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.
4kl. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.
5kl. Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.
6kl. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.
7kl. Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.

19 lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Paryškinti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra statistinis ryšys. Tai įrodo klausimyno statistinį patikimumą.

Apibendrinant viešbučio „Odė“ darbuotojų bei vadovo apklausos rezultatus, galima teigti, kad jų nuomonės dėl organizacijoje dominuojančios organizacinės kultūros nesutampa. Vadovas mano, kad vyrauja adhokratijos kultūra, o darbuotojai – rinkos. Vadovo nuomone rinkos kultūra kartu su klanine seka po adhokratijos kultūros. O darbuotojai mano, kad antra pagal stiprumą yra hierarchijos kultūra. Taigi galima daryti prielaidą, kad arba vadovas bandė pateikti save, kaip duodantį darbuotojams laisvę kūrybiniam darbui ir skatinantį naujas idėjas, naujoves, arba vadovas tiesiog nesusibendruoja su kolektyvu, lieka nesuprastas. Nes adhokratijos kultūra vyrauja, kai yra generuojamos naujovės, skatinamas tobulėjimas, kūrybiškumas, naujovės, o darbuotojai teiginius susijusius su galimybėmis tobulėti, išsakyti savo idėjas įvertino 1 ir 2 balais.

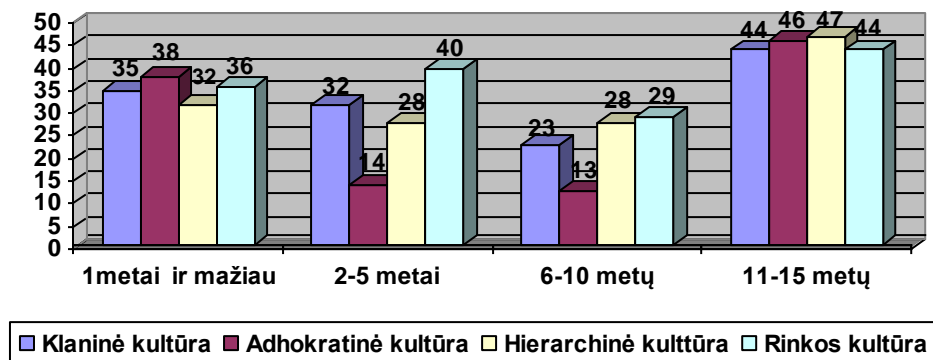
3.2.4. Viešbučio „Vaidila“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Viešbučio „Vaidila“ kultūros profilis pagal darbuotojus pateiktas 61 paveiksle. Kaip žinome viešbučiams „Odė“ ir „Vaidila“ vadovauja tas pats direktorius, kuris turėjo įtakos abiejų viešbučių organizacinės kultūros formavime.



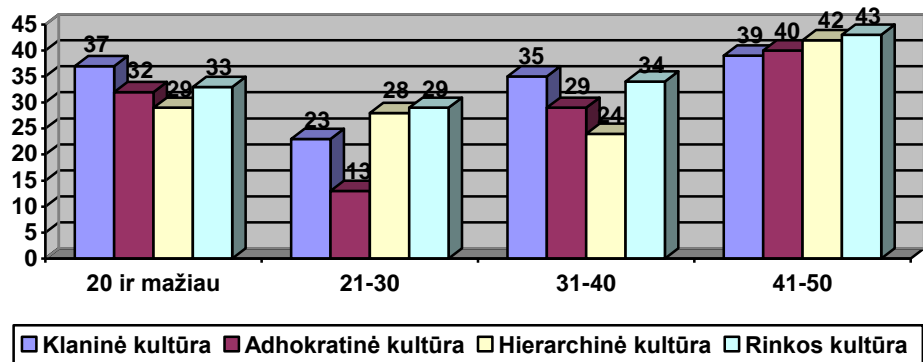
61 pav. Viešbučio „Vaidila“ kultūros profilis pagal darbuotojus

Iš 56 ir 61 paveikslų matyti, kad tiek viešbučio „Odė“, tiek viešbučio „Vaidila“ darbuotojai išskiria organizacinės kultūros tipus tokiu pat eiliškumu. Viešbučio „Vaidila“ darbuotojai mano, kad jų organizacijoje dominuoja rinkos kultūra, vėliau seka hierarchijos tipas. Vėlgi, kaip ir viešbutyje „Odė“, darbuotojai jaučia spaudimą vardan rezultato, gerinant įmonės padėtį rinkoje. Klaninė kultūra labai silpna organizacijoje, visi dirba atskirai, turi mažai ką bendro.



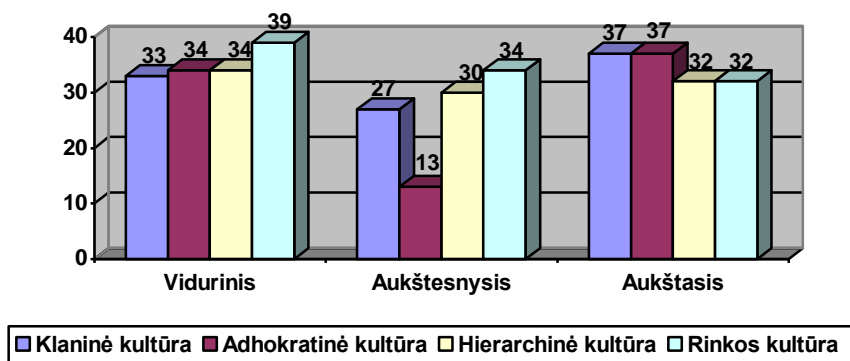
62 pav. Darbo stažo įtaka „Vaidila“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui

Ilgiausiai pradirbę darbuotojai (11-15 metų) labiausiai jaučia susiformavusią organizacinę kultūrą įmonėje. Jų nuomone vyrauja hierarchijos kultūra. Įmonėje viskas kontroliuojama, pateikiamos ataskaitos vadovui apie atliktą darbą. 6-10 metų dirbantys respondentai labiausiai pasigenda draugiškumo kolektyve ir laisvės išreikšti save, savo idėjas. Kaip matyti 62 paveiksle, darbuotojai išdirbę 2-5 metus labiausiai jaučia rinkos kultūrą, tačiau rezultatų siekimas jiems asocijuojasi labiau su ataskaita vadovybei nei galėjimu improvizuoti, kurti, atskleidžiant save. Nes adhokratijos kultūra, jų nuomone, yra labai silpna įmonėje. Metus ar mažiau dirbantys respondentai mano, kad organizacijoje jaučiami visi kultūros tipai apylygiai.



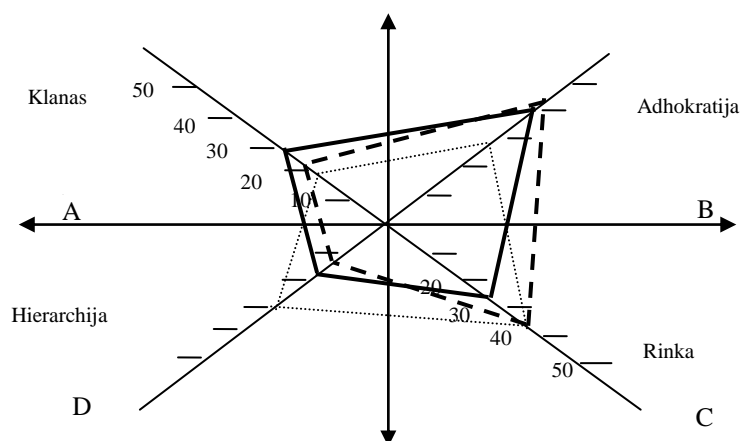
63 pav. Amžiaus įtaka „Vaidila“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui

Jauniausi kolektyvo nariai (20 ir mažiau metų) mano, kad vyrauja klaninė kultūra. Jie jaučia bendradarbių paramą ir pagalbą. 21-30 metų darbuotojų nuomone dominuoja rinkos kultūra. Jie orientuoti į konkuravimą, tikslų siekimą. 31-40 metų respondentai, kaip ir jaunimas, išskyrė klaninį tipą. Vyriausieji darbuotojai sutinka su 21-30 metų kolegomis, kad vyrauja rinkos kultūra, šiek tiek mažiau hierarchijos kultūra. Iš darbuotojų yra daug reikalaujama, skatinami pasiekimai, tikslinis jėgų koncentravimas nugalėti rinkoje.



64 pav. Išsilavinimo įtaka „Vaidila“ viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimui

Vidurinį ir aukštesnįjį išsilavinimą turintys darbuotojai mano, kad įmonėje vyrauja rinkos kultūra. Tik aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai mano, kad organizacijoje vyrauja klaninė ir adhokratinės kultūros. Jiems yra suteikiama daugiau laisvės priimant sprendimus, jie turi daugiau galimybių kūrybiniam darbui. Aplink juos susikuria draugiškesnė atmosfera, todėl jų nuomone organizacija yra draugiška.



————— Vadovo situacija dabar
 - - - - - Vadovo numatoma ateityje
 Darbuotojų

65 pav. Viešbučio „Vaidila“ vadovo bei darbuotojų organizacinės kultūros profiliai

Viešbučio „Vaidila“ darbuotojų ir vadovo nuomone dabar organizacijoje vyrauja skirtingi organizacinės kultūros tipai. Tai rodo, kad vadovas ir darbuotojai mato skirtingas vertybes, kurios susiformavo įmonėje. Darbuotojai mano, kad organizacija yra orientuota į rinkos plėtrą, o vadovas, kad į darbuotojų kūrybiškumą, naujovių diegimą. T.y. anot darbuotojų vyrauja rinkos kultūra, o anot vadovo – adhokratijos. Silpniausia kultūra pagal darbuotojus yra klaninė, o vadovo nuomone – hierarchijos. Vadovas nemano, kad yra įvedęs per griežtą kontrolę įmonėje. Darbuotojų nuomonė šiuo klausimu skiriasi, nes nurodė, kad antras pagal dominavimą kultūros tipas yra būtent hierarchijos.

Toliau 20 lentelėje pateikiama atsakymų į kai kuriuos viešbučio „Vaidila“ darbuotojų apklausos klausimus analizę pagal modalinę įverčio reikšmę (Moda), standartinį nuokrypį (SD), variacijos koeficientą (V), koreliacijos koeficientą (R).

Viešbučio „Vaidila“ darbuotojų atsakymų rezultatai

	Vidurkis	Moda	Standartinis nuokrypis
1. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	2,777778	1	1,7873
2. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	3,777778	4	1,3017
3. Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.	2,777778	3	1,3944
4. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	2,888889	3	1,1667
5. Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	2,666667	1	1,5
6. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	2,666667	1	1,8028
7. Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	2,444444	1	1,5899

Iš 20 lentelės matyti, kad viešbučio „Vaidila“ darbuotojai pateiktus teiginius vertino įvairiai. Moda yra nuo 1 iki 4. Respondentai labiausiai sutiko su 2 teiginiu, įvertindami dažniausiai 4 (iš dalies sutinku) balais. Vertindami 3 ir 4 teiginius dauguma darbuotojų abejojo. 1, 5, 6, 7 teiginiai daugiausia sulaukė nepritarimo, daugiausia buvo įvertinti 1 (visiškai nesutinku). Dauguma darbuotojų mano, kad jie neturi galimybių tobulėti šioje organizacijoje ir, kad jų išsakomos idėjos nėra išgirstos ir įvertintos. Vieningiausiai darbuotojai atsakė į 4 klausimą. Nors visumoje teiginius vertino labai skirtingai. Tą patį teiginį vieni vertino 1 (visiškai nesutinku), kiti 5 (visiškai sutinku).

Koreliacijos tarp atskirų klausimų, remiantis viešbučio „Vaidila“ respondentų atsakymais

	1kl.	2kl.	3kl.	4kl.	5kl.	6kl.	7kl.
1kl.	1						
2kl.	0,620854	1					
3kl.	0,72446	0,58153	1				
4kl.	0,373	0,34753	0,01707	1			
5kl.	0,54396	0,17072	0,856581	0,2381	1		
6kl.	0,56899	0,40838	0,662994	0,25754	0,600925	1	
7kl.	0,84068	0,3691	0,726705	0,03744	0,698857	0,843152	1

1kl. Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.
2kl. Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.
3kl. Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visaip padeda ją įgyvendinti.
4kl. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.
5kl. Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.
6kl. Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.
7kl. Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.

21 lentelėje pateikti koreliacijos koeficientai. Paryškinti koreliacijos koeficientai reiškia, kad tarp tų klausimų yra statistinis ryšys. Tai įrodo klausimyno statistinį patikimumą.

Apibendrinant viešbučio „Vaidila“ darbuotojų bei vadovo apklausos rezultatus, galima teigti, kad jų nuomonės dėl organizacijoje vyraujančios organizacinės kultūros nesutampa. Kadangi viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ direktorius yra tas pats asmuo, tai nestebina, kad gauti šių viešbučių darbuotojų rezultatai yra panašūs. Viešbučio „Vaidila“ darbuotojai taipogi mano, kad jų organizacijoje vyrauja rinkos ir šiek tiek silpniau hierarchijos kultūros. Tuo tarpu vadovas – adhokratijos bei šiek tiek silpniau klaninė ir rinkos kultūros. Taigi galima daryti ta pačią prielaidą, kuri buvo paminėta, nagrinėjant „Odės“ viešbučio darbuotojų apklausos rezultatus, kad arba vadovas bandė pateikti save, kaip duodantį darbuotojams laisvę kūrybiniam darbui ir skatinantį naujas idėjas, naujoves, arba vadovas tiesiog nesusibendruoja su kolektyvu, lieka nesuprastas. Nes adhokratijos kultūra vyrauja, kai yra generuojamos naujovės, skatinamas tobulėjimas, kūrybiškumas, naujovės, o „Vaidila“ viešbučio darbuotojai teiginius susijusius su galimybėmis tobulėti, išsakyti savo idėjas įvertino 1 (visiškai nesutinku).

Apibendrinsime šį skyrių. Atlikus nuodugnią vadovų bei darbuotojų organizacinės kultūros vertinimų analizę aptikome panašias tendencijas:

- Visuose viešbučiuose apart „Senas namas“ darbuotojų ir vadovų nuomonės dėl vyraujančių kultūros tipų nesutapo, taigi galima teigti, kad dominuoja kelios kultūros: viešbutyje „Dzūkija“ – klanų, adhokratijos ir rinkos kultūra; viešbutyje „Odė“ – adhokratijos ir rinkos kultūra; viešbutyje „Vaidila“ – adhokratijos ir rinkos kultūra. Atlikus Alytaus miesto viešbučių organizacinės kultūros tyrimą iškelta hipotezė pasitvirtino iš dalies: dviejuose iš keturių viešbučių klanų kultūra yra dominuojanti.
- Vadovų apklausos rezultatai parodė, kad viešbučių vadovai suvokia savo vaidmenį organizacinės kultūros formavime ir kryptingai jį formuoja toliau. Viešbučio „Senas namas“ vadovė stiprins dominuojančią kultūrą. Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ vadovas siekia pakeisti vyraujančią organizacinę kultūrą. Viešbučio „Dzūkija“ vadovas didelių pakeitimų organizacinėje kultūroje nenumato.
- Darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai parodė, kad Alytaus viešbučiuose vyrauja labai skirtingos organizacinės kultūros. Viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ darbuotojų nuomonės į pateiktus teiginius buvo panašios. Vienintelio viešbučio „Senas namas“ darbuotojų nuomonė, dėl dominuojančios kultūros, sutapo su vadovo.

IŠVADOS

- Išanalizavus užsienio ir Lietuvos mokslininkų požiūrį į organizacinę kultūrą, galima teigti, kad nėra vieningo apibrėžimo, apibūdinančio organizacinę kultūrą. Todėl svarbu, kad visi organizacinę kultūrą suprastų vienodai. Dauguma autorių, kaip pagrindinį organizacinės kultūros požymį, įvardina organizacijoje vyraujančias vertybes.
- Organizacinė kultūra – vienas iš svarbiausių veiksnių darančių įtaką organizacijos funkcionavimui ir žmonių elgesiui joje. Ji turi įtakos įvairiems organizacijos funkcionavimo aspektams. Ši kultūra gali ir skatinti, ir stabdyti organizacijos raidą.
- Organizacinės kultūros tipologija yra gan įvairi. Skirtingi autoriai įvardina skirtingus organizacinės kultūros tipus. Daugelio organizacijų neįmanoma priskirti konkrečiam tipui. Dažniausiai pasitaiko keli organizaciniai kultūros tipų deriniai. Nėra vieno paties geriausio rinkinio. Tik žinant, kurie tipai organizacijoje vyrauja, galima išsiaiškinti, kokie privalumai ar trūkumai slypi tokioje kultūroje. Tada vadovas žino performuoti ar stiprinti esamą organizacinę kultūrą.
- Stipri kultūra yra tokia, kuri sutampa su organizacijos vizija, misija, tikslais, uždaviniais ir yra pripažinta bei įsisąmoninta organizacijos narių.
- Vadovas yra svarbiausias asmuo formuojant organizacinę kultūrą. Nuo jo įsitikinimų, nuostatų priklauso, koks organizacinės kultūros tipas susiformuos organizacijoje. Sėkmingam kultūros formavimui vadovas turėtų atsižvelgti ir į savo darbuotojų norus, nuomonę. Suformuotos organizacinės kultūros išlaikymui labai svarbus nuolatinis jos stiprinimas.
- Organizacinės kultūros atliekamos funkcijos teikia naudą ir vadovui, ir darbuotojams: susieja narius, sukuria bendrą suvokimą, skatina bendradarbiavimą, didina darbinę motyvaciją. Tačiau kultūrą reikia derinti ne tik su organizacijos pagrindiniais tikslais, bet ir su nuolat kintančia išorine aplinka.
- Alytaus miesto viešbučiuose nėra vieno dominuojančio organizacinės kultūros tipo. Vyrauja klano ir rinkos kultūros tipai. Tačiau visuose pastebimi ir kitų organizacinės kultūros tipų požymiai.
- Tyrimo hipotezė pasitvirtino tik iš dalies, nes klano kultūra dominuoja tik „Senas namas“ viešbutyje. Su tuo sutiko ir vadovė, ir darbuotojai. Kitų viešbučių darbuotojų ir vadovų nuomonės išsiskyrė. Anot viešbučio „Dzūkija“ darbuotojų jų viešbutyje vyrauja adhokratijos ir rinkos kultūra, o anot jų vadovo – klano ir rinkos kultūra. Anot viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ darbuotojų jų viešbučiuose vyrauja rinkos kultūra, o anot vadovo – adhokratijos kultūra. Toks darbuotojų ir vadovų nuomonių nesutapimas reiškia

nepakankamą bendravimą tarp vadovybės ir pavaldinių arba vadovai ir darbuotojai skirtingai interpretuoja organizacijos, tikslus, siekius, tikslų pasiekimo priemones.

- Organizacinės kultūros tyrimas pagal atskirus kriterijus parodė panašių vertybinių nuostatų vyravimą „Odė“ ir „Vaidila“ viešbučiuose. Remiantis gautais apklausos duomenimis, galima teigti, kad šiuose viešbučiuose darbuotojai turi mažas galimybes tobulinti savo žinias, įgūdžius. Dauguma darbuotojų mano, kad jų išsakomos idėjos nėra išklausomos, nėra svarbios vadovybei.
- Visi vadovai aiškiai žino savo vaidmenį formuojant organizacinę kultūrą ir tobulins ją. „Senas namas“ viešbučio vadovė ateityje stiprins esamą kultūrą, viešbučių „Odė“ ir „Vaidila“ vadovas performuos vyraujančią kultūrą, o „Dzūkija“ viešbučio vadovas neplanuoja nei ženkliai stiprinti, nei keisti esamą organizacinę kultūrą.

REKOMENDACIJOS

- Periodiškai kas du metus kartoti organizacinės kultūros tyrimą, kurį atliktų konsultantai, nesusiję su įmone. Reiktų duomenis aptarti visam kolektyvui, kad galėtų visi išsakyti savo nuomonę, pasiūlymus. Kuo didesnis procentas darbuotojų dalyvaus organizacinės kultūros tyrime ir tyrimo rezultatų aptarime, tuo didesnė tikimybė, kad tai teigiamai atsilieps veiklos rezultatams.
- Periodiškai kas metus praversti asmeninius pokalbius su darbuotojais, kur būtų išklausomos jų naujos idėjos ar nusiskundimai. Kiekvienas turėtų būti išgirstas, vadovas turėtų parodyti, kad kiekvienas darbuotojas jam yra svarbus.
- Vadovybė turėtų nusamdyti konsultantą, kuris supažindintų darbuotojus su organizacinės kultūros teikiama nauda organizacijai. Priimant naujus darbuotojus reiktų atkreipti dėmesį ar jo vertybės sutampa su jau nusistovėjusiomis organizacijoje. Reiktų potencialų darbuotoją supažindinti su organizacijoje esanomis tradicijomis, ritualais, nuostatomis.
- Vadovams reiktų surasti nišas (nauji darbo įrengimai ar pan.), kuriose darbuotojai galėtų maksimaliai išnaudoti savo turimas žinias. Reiktų rengti kursus ar surasti kitokias priemones, kurių pagalba darbuotojai galėtų tobulėti.
- Reiktų stengtis vykdyti darbuotojų kontrolę neformaliai, duoti daugiau asmeninės laisvės, akcentuojant įsipareigojimą įmonei. Jausdami nuolatinę kontrolę darbuotojai jaučia įtampą ir tai neigiamai atsiliepia darbo rezultatams. Galima būtų susitarti su pačiais darbuotojais, kokia forma jie norėtų informuoti apie savo nuveiktus darbus.
- Inicijuoti pokyčius dabartinėje organizacinėje kultūroje, stiprinant adhokratinę kultūrą, nes ji suteiks daugiau laisvės darbuotojams išreikšti save, įneš daugiau kūrybingumo, organizacija taps prieinamesnė naujovėms, tuo pritraukdama daugiau klientų.
- Įnešti daugiau tradicijų, kurios vienytų visą kolektyvą. Sudaryti galimybes pabendrauti neoficialioje aplinkoje, nes tai sumažina barjerą tarp žmonių esančių skirtingose pareigybėse. Jei vadovas nori įvesti naujas tradicijas, tai pats būtinai turi jų laikytis, kad rodytų pavyzdį pavaldiniams.

LITERATŪRA

1. Adomaitis, N. (2006). *Lietuvos verslo čempionų galerija*. Verslo žinios. Nr. 133, p. 2.
2. Andrijauskaitė, V. (2003). *Vadovavimas, paremtas vertybėmis*. Vadovo pasaulis. Nr. 9, p. 13-16.
3. Bagdanavičius, J., Šiaudytis, V., Vaitelienė, A. (2007). *Statistikos metodai socialiniuose-ekonominiuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
4. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
5. Čiburienė, J., Guščinskienė, J. (2007). *Kultūrinės vertybės ir žinių visuomenės vystymasis Lietuvoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 43, p. 43-54.
6. *Darbo ir organizacinė psichologija*. (2005). Ats. red. N. Chmiel. Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 343.
7. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. p. 22.
8. Gineitienė, Z., Kučinskienė, M., Korsakaitė, D., Tamulevičius, J. (2003). *Verslas*. Vilnius: Rosma. p. 78-81.
9. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika. p. 54-59.
10. Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija. p. 111-130.
11. Jonaitytė, A. (2003). *Organizacijos kultūra. Vadovo vaidmuo kuriant įmonės nuostatas ir vertybes*. Vadovo pasaulis. Nr. 10, p. 69-71.
12. Jonikienė, M., Mikulskienė, A. (2007). *Viešbučių verslo pagrindai*. Vilnius: Homo liber. p. 17-21.
13. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Šiauliai: Lucilijus.
14. Laurinėnienė, I. (2007). *Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijose*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
15. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
16. Melnikas, B., Chlivickas, E., Jakubavičius, A., Lobanova, L., Pipirienė, V., Burinskienė, A. (2008). *Tarptautinis verslas*. Vilnius: Technika. p. 80-83.
17. Miknius, R. (2007). *Viešbučio valdymas*. Vilnius: UAB „Kelionių magija”. p. 12-47.
18. Mokšin, V. (2007). *Organizacijos vertybės ir kultūra*. Vadovas ir pasaulis. Nr. 10, p. 19-23.
19. Mokšin, V. (2008). *Organizacijos kultūra*. Vadovas ir pasaulis. Nr. 3, p. 30-35.
20. Mokšin, V. (2008). *Organizacijos kultūros keitimas*. Vadovas ir pasaulis. Nr. 7-8, p. 92-95.
21. Norvaišienė, P. (2003). *Viešbučiai ir jų patalpų priežiūra*. Vilniu: Homo liber. p. 17-27.

22. Pearce, D. W. (2006). *Aiškinamasis ekonomikos anglų – lietuvių kalbų žodynas*. Vilnius: Leidykla TEV.
23. Perkumienė, D., Raupelienė, A. (2008). Ethics and Working Culture of Employees in the Public Sector. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 46, p. 99-116.
24. Piesarskas, B. (2004). *Anglų – lietuvių kalbų žodynas*. Vilnius: Alma littera.
25. Preikšienė, L. (2003). *Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei*. [žiūrėta 2009-11-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>>.
26. Purlys, Č. (2009). *Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 49, p. 97-105.
27. Ragucka, A. (2005). *Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys*. *Personalo vertė ir vadyba: žinynas*. D. 8.2.
28. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2007). *Organizacijos kultūra ir jos svarba*. *Verslo žinios. Konsultacijos vadovui*. D. 9.1.
29. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2008). *Organizacijos kultūros tipai*. [žiūrėta 2009-11-05]. Prieiga per internetą: <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=4875b193-d87d-42d5-8385-b0389f7dcb18>>.
30. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 283-302.
31. Robbins, S. P., Coulter, M. (2007). *Management*. Pearson Prentice Hall. p. 57-73.
32. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. p. 32-39.
33. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. p. 222.
34. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla. p. 210-230.
35. Sūdžius, V. (2001). *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta. p. 32-42.
36. Šerėnaitė, A. (2008). *Vieniems - instrukcijas, kitiems – vertybes*. *Verslo žinios*. Nr. 72, p. 18.
37. Šimanskienė, L. (2000). Tautinių bruožų įtaka vadybos kultūrai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 16, p. 131-143.
38. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
39. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. p. 6.

40. Vaitkūnaitė, V. (2006). *Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei*. Verslas: teorija ir praktika. VII tomas, Nr. 1, p. 45-53.
41. Vikipedijos laisvoji enciklopedija. *Organizacija*. [žiūrėta 2009-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Organizacija>>.
42. Vikipedijos laisvoji enciklopedija. *Organizacinė kultūra*. [žiūrėta 2009-10-15]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Organizacin%C4%97_kult%C5%ABra>.
43. Vikipedijos laisvoji enciklopedija. *Viešbutis*. [žiūrėta 2010-01-10]. Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Vie%C5%A1butis>>.
44. Zablackienė, A. (2005). *Psichologinis klimatas įmonėse*. Reklamos ir marketingo idėjos. p. 65-66.
45. Zakarevičius, P. (2004). *Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 30, p. 201-209.
46. Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. (2008). Švietimo kokybės vadybininkų rengimas plėtojant kokybės užtikrinimo sistemą Lietuvoje. Vytauto Didžiojo universitetas.
47. Žilinskas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas. p. 145-155.
48. Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер. p. 14.
49. Кэмпбел, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон, Б. (2003). *Стратегический менеджмент*. Москва: Проспект. p. 47-51.
50. Мильнер, (2003). *Теория организации*. Москва : ИНФРА-М. p. 1-152.
51. Спивак, В. А. (2001). *Корпоративная культура: теория и практика*. Санкт-Петербург: Питер.
52. Энциклопедия Карьера. [žiūrėta 2009-11-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.ec.znanie.info/rus/terms.html?unt=8>>.

PRIEDAI

Skirtingų autorių organizacijos kultūros esmės traktuotės

Autorius	Apibrėžimai	Dominuojantys požymiai
J. Cornwall, B. Perlman	10 dominuojančių kultūros komponentų: rizikos toleravimas, aktyvi veikla, pasitikėjimo ir pareigų etika, žmonės, emocijų atpažinimas, darbas kaip džiaugsmas, vadovavimas, orientacija į klientų vertybes, kruopštumas, efektyvumas ir veiksmingumas.	Rizikos toleravimas
L. Wendell, E. Kast, J. Rosenzveig	Dominuojantis vertybių modelis, įsitikinimai, mitai, prielaidos, ir jų įkūnijimas simboliuose, frazeologijoje, darbe, technologijoje ir vadyboje.	Vertybės
E. Shein	Nurodymų ir krypties sistema, duodama tarnautojams problemų sprendimui, taip pat organizacinė kultūra apibrėžiama kaip elgesio įpročių normos, dominuojančios vertybės, filosofija, oficialiose ir neoficialiose taisyklėse.	Nurodymų sistema
A. Pettigrew	Kultūra yra visuomenės priimtų matų sistema, atlikta tam tikrų grupių žmonių, tam tikru laiku.	Priimtų matų sistema
E. Tylor	Kultūra yra sudėtingų elementų rinkinys: žinios, menas, pasitikėjimas, dvasinė būklė, įstatymai, įpročiai, ir kiti gebėjimai ir taisyklės, reikalingos žmonėms kaip dalis visuomenės.	Žinios
T. Peters, R. Waterman	Dominuojančios vertybės, kurios skelbiamos apsakymuose, atsiminimuose, legendose, mituose, polinkis į veiksmą, glaudus bendradarbiavimas su klientais, savarankiškumas ir judėjimas į priekį, produktyvumas, ištikimybė vadovybei, artimumas, bendravimo paprastumas.	Vertybės
A. Seilius	Kultūra išreiškiama per organizacijos filosofiją, taisykles, normas, vertybes, klimatą, simbolius, herojus ir beveik viską, ką daro jos nariai.	Organizacijos filosofija
B. Melnikas	Vertybių ir prioritetų bei socialinės elgsenos modelių ir technologijų sistema.	Vertybės

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Purliu (2009), Seiliu (1998), Melniku (2008)

LANKSTUMAS

Tipas: KLANAS

Dominuojančios savybės:

Dalyvavimas, komercinis darbas, organizacija – šeima;

Lyderiavimas organizacijoje:

Vadovas – mentorius, „tėvas“, skatinantis, patariantis;

Vadovavimas padaliniam:

Komandinis darbas, aktyvus dalyvavimas veikloje;

Organizaciją kartu laiko:

Lojalumas, tradicijos, pasitikėjimas;

Strateginiai prioritetai:

Darbuotojų augimo, įsipareigojimo skatinimas;

Sėkmės kriterijai:

Rūpinimasis žmonėmis. Žmogaus ištekliu

Tipas: ADHOKRATIJA

Dominuojančios savybės:

Verslumas, kūrybiškumas, adaptyvumas, rizika;

Lyderiavimas organizacijoje:

Vadovas – novatorius, skatinantis riziką, verslumą;

Vadovavimas padaliniam:

Inovacijų diegimas, kūrybinės laisvės skatinimas;

Organizaciją kartu laiko:

Inovacijų diegimas, rizika, lankstumas;

Strateginiai prioritetai:

Naujų išteklių, galimybių ieškojimas;

Sėkmės kriterijai:

Unikalūs, nauji produktai;

VIDUS

IŠORĖ

Tipas: HIERARCHIJA

Dominuojančios savybės:

Taisyklės, kontrolė, struktūra;

Lyderiavimas organizacijoje:

Vadovas – koordinatorius, organizatorius;

Vadovavimas padaliniam:

Santykių, socialinių garantijų, darbo vietos užtikrinimas;

Organizaciją kartu laiko:

Formalios taisyklės, strategijos;

Strateginiai prioritetai:

Pastovumas, stabilumas, kontrolė ir sklandi veikla;

Sėkmės kriterijai:

Našumas, patikimas tiekimas, žemos sąnaudos;

Tipas: HIERARCHIJA

Dominuojančios savybės:

Konkurencija, tikslų pasiekimas;

Lyderiavimas organizacijoje:

Vadovas – ryžtingas, orientuotas į rezultatus;

Vadovavimas padaliniam:

Aukšti reikalavimai, orientavimas į laimėjimus;

Organizaciją kartu laiko:

Produkcija, orientavimasis į rinkos užkariavimą, tikslų pasiekimas;

Strateginiai prioritetai:

Rinkos užkariavimas, dideli tikslai, konkuravimo veiksmi;

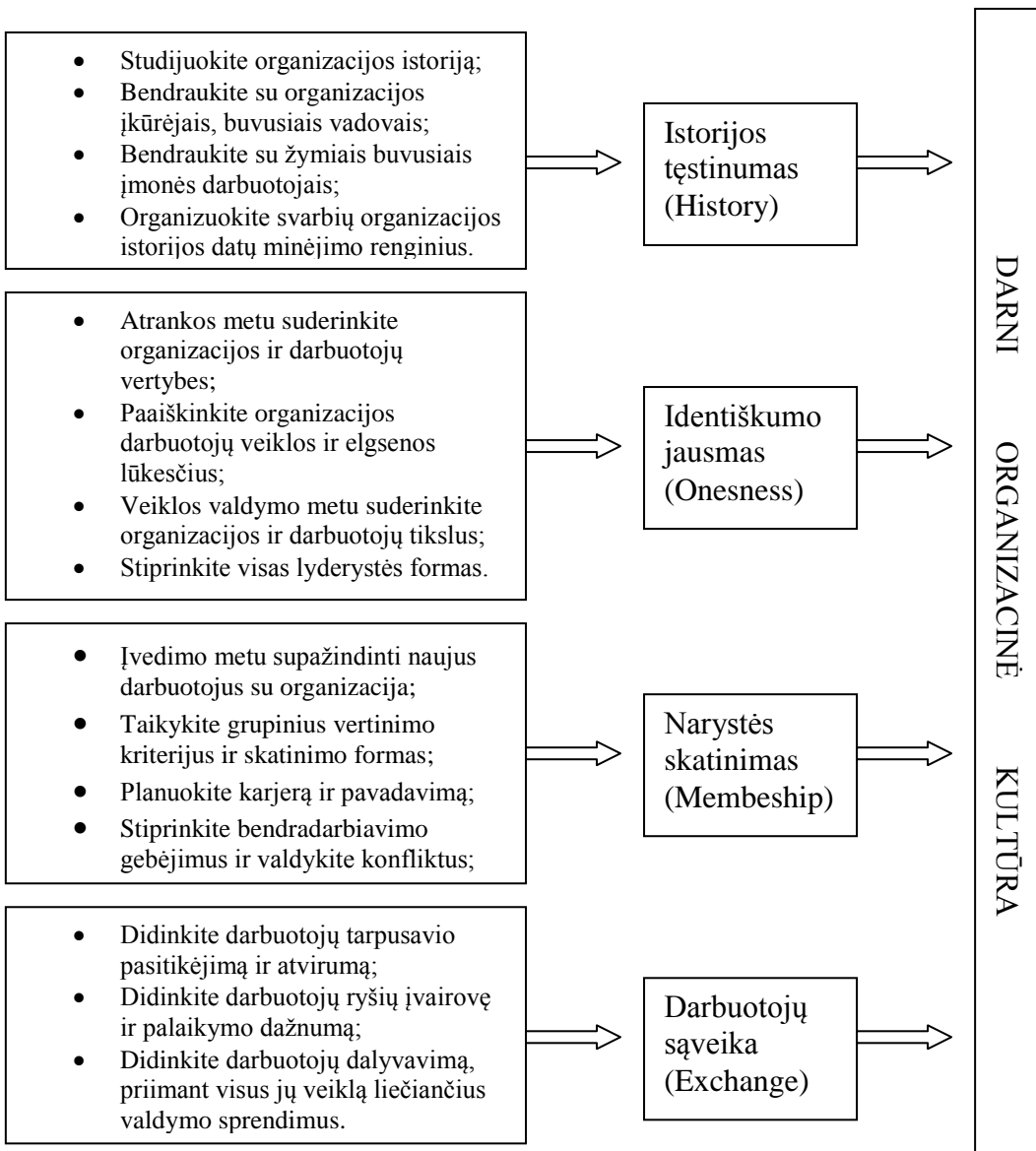
Sėkmės kriterijai:

Lyderiavimas rinkoje, konkurentų pralenkimas;

KONTROLĖ

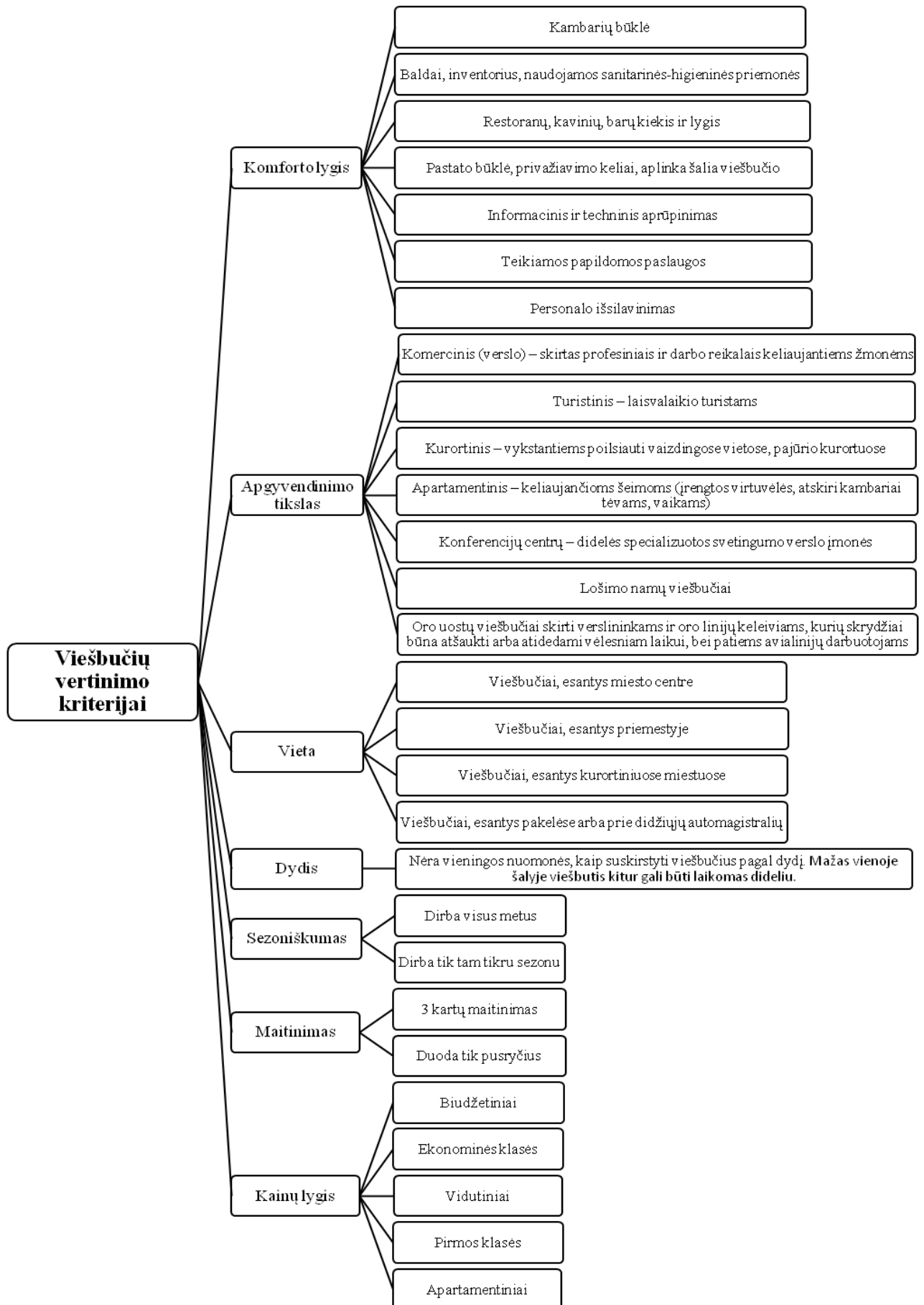
8 pav. Pagrindinės Konkuruojančių vertybių modelio prielaidos

Šaltinis: Ragucka, A. (2005). Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys. Personalo vertė ir vadyba: žinybas. D. 8.2. p. 18



9 pav. Darnios organizacinės kultūros modelis HOME

Šaltinis: Rekašiūtė-Balsienė, R. (2007). Organizacijos kultūra ir jos svarba. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. D. 9.1. p. 37



16 pav. Viešbučio vertinimo kriterijai
 Šaltinis: Sudarytas autorės, remiantis R. Mikniumi (2007)

Anketa vadovui
Organizacinės kultūros įvertinimo modelis

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Ligita Vileikienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – nustatyti Jūsų organizacijoje vyraujančią kultūros tipą.

Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės nereikia rašyti). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus duomenis.

Į pateiktus teiginius nėra nei teisingų, nei neteisingų atsakymų, taip, kaip negali būti nei teisingos, nei neteisingos kultūros. Kiekviena organizacija yra savita. Tam, kad organizacinės kultūros diagnozė būtų maksimaliai tiksli, pasistenkite teiginius perskaityti įdėmiai ir atsakyti kiek įmanoma objektyviau. Kiekvienoje iš šešių skilčių yra pateiktos 4 alternatyvos (A, B, C, D). Jūs turite paskirstyti 100% šioms alternatyvoms taip, kaip jums atrodo, kad yra būdinga Jūsų organizacijai. Didžiausią procentinę dalį skirkite tai alternatyvai, kuri labiausiai primena Jūsų organizaciją. Atsakymus apvalinkite iki dešimčių (10, 20, 30,...) ir penkių (5, 15, 25, 35,...).

Atkreipkite dėmesį į tai, kad atsakymams yra pateiktos 2 skiltys: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Skiltyje „Dabar“ apibūdinkite organizaciją taip, kokia ji yra dabar. Skiltyje „Numatoma ateityje“ apibūdinkite taip, kokia jūsų organizacija turėtų tapti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę.

Pildymo pavyzdys:

Jeigu, atsakinėjant į pirmą klausimą, Jums atrodo, kad A alternatyva labai primena Jūsų organizaciją, B ir C alternatyvos vienodai šiek tiek charakteringos, o D visiškai nebūdinga, tai procentinius balus paskirstykite taip: A – 55%, B ir C – po 20%, D - 5%. Būtinai įsitikinkite, kad bendra atsakymų suma sudarytų 100%.

1.	<i>Svarbiausios charakteristikos</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.		
B.	Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti.		
C.	Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.		
D.	Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros.		
	Viso:	100%	100%
2.	<i>Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Tai monitoringo pavyzdys, stengimasis padėti ir išmokyti.		
B.	Tai versliniškumo, novatoriškumo, polinkio į riziką pavyzdys.		
C.	Tai dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys.		
D.	Tai koordinacijos, tikslios organizacijos, nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys.		
	Viso:	100%	100%

3.	<i>Darbuotojų valdymas</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Komandinio darbo skatinimas, vieningumas ir dalyvavimas priimant sprendimus.		
B.	Individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimas.		
C.	Didelis reiklumas, griežtas konkurentabilumo siekimas bei pasiekimų skatinimas.		
D.	Užimtumo garantija, paklusnumo reikalavimas, santykių stabilumas.		
	Viso:	100%	100%
4.	<i>Vienijamoji organizacijos esmė</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Organizaciją vienija pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas organizacijos atsakingumo lygis.		
B.	Organizaciją vienija pasišventimas novatoriškumui ir tobulinimui, siekimas pirmauti.		
C.	Organizaciją vienija tikslo siekimas ir uždavinių įgyvendinimas. Nuolat aptariamose temose – agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir pergalė.		
D.	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Būtina planinė organizacijos veiklos eiga.		
	Viso:	100%	100%
5.	<i>Strateginiai tikslai</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Žmonių ugdytas, aukštas pasitikėjimas. Atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyme.		
B.	Naujų resursų gavimas, naujų problemų sprendimas, naujovių aprobavimas.		
C.	Konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Tikslinis jėgų koncentravimas ir siekimas nugalėti rinkoje.		
D.	Nekintamumas ir stabilumas, rentabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas.		
	Viso:	100%	100%
6.	<i>Sėkmės kriterijai</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Žmogiškųjų resursų plėtra, komandinis darbas, darbuotojų suinteresuotumas savo darbu ir rūpinimasis žmonėmis.		
B.	Unikalių ir naujų paslaugų kūrimas. Tai paslaugų lyderis ir novatorius.		
C.	Pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje.		
D.	Rentabilumas, garantuotas aprūpinimas, sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai.		
	Viso:	100%	100%

Jūsų amžius.....

Jūsų išsilavinimas (pabraukite arba įrašykite): aukštasis, kita.....

Jūsų išsilavinimo pobūdis (pabraukite arba įrašykite): vadybinis, kitas.....

Dabartinėse pareigose Jūs dirbate..... metų.

Esu Jums labai dėkinga už kantrybę ir geranoriškumą!

Sėkmės darbuose!

Kultūros vertinimo pavyzdys

Vertinimo „Dabar“ balai			
	1A 2A 3A 4A 5A 6A <i>Suma (visų atsakymų A)</i> <i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i>		1B 2B 3B 4B 5B 6B <i>Suma (visų atsakymų B)</i> <i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i>
	1C 2C 3C 4C 5C 6C <i>Suma (visų atsakymų C)</i> <i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i>		1D 2D 3D 4D 5D 6D <i>Suma (visų atsakymų D)</i> <i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i>

Vertinimo „Numatoma ateityje“ balai			
	1A 2A 3A 4A 5A 6A <i>Suma (visų atsakymų A)</i> <i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i>		1B 2B 3B 4B 5B 6B <i>Suma (visų atsakymų B)</i> <i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i>
	1C 2C 3C 4C 5C 6C <i>Suma (visų atsakymų C)</i> <i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i>		1D 2D 3D 4D 5D 6D <i>Suma (visų atsakymų D)</i> <i>Vidurkis (suma, padalinta iš 6)</i>

Anketa darbuotojams

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Ligita Vileikienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – nustatyti Jūsų organizacijoje vyraujančią kultūros tipą.

Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės nereikia rašyti). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus duomenis.

Apibraukite tą reikšmę, kuri geriausiai nusako Jūsų nuomonę penkių balų sistema (5 – visiškai sutinku, 4 – iš dalies sutinku, 3 – abejoju, 2 – iš dalies nesutinku, 1 – visiškai nesutinku).

1.	Su savo vadovu darbe galime pasidalinti asmeninėmis problemomis, jis mus palaiko.	5	4	3	2	1
2.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	5	4	3	2	1
3.	Vadovas nuolat tikrina kaip mes atliekame pavestus darbus.	5	4	3	2	1
4.	Vadovas mus motyvuoja ir užkrečia savo energija, kad atliktume darbus geriau.	5	4	3	2	1
5.	Mes dirbame stipriose, darbui atsidavusiose komandose.	5	4	3	2	1
6.	Kai kas nors pasiūlo naują idėją, vadovas visai padeda ją įgyvendinti.	5	4	3	2	1
7.	Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam iš mūsų yra aiški organizacijos politika, vertybės ir tikslai.	5	4	3	2	1
8.	Kiekvienas iš mūsų žino apie vadovo iškeltus tikslus siekti geresnių rezultatų.	5	4	3	2	1
9.	Su vadovu darbe turime abipusį ryšį, t.y. žinome jo nuomonę apie mūsų atliktus darbus.	5	4	3	2	1
10.	Vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	5	4	3	2	1
11.	Vadovybė pasirūpina, kad nuolat pateiktume savo darbų ataskaitas ir būtume vertinami.	5	4	3	2	1
12.	Mūsų organizacijoje vyrauja motyvacijos klimatas, kuris užkrečia energija kiekvieną.	5	4	3	2	1
13.	Vadovas užtikrina, kad visi turėtume galimybę tobulėti.	5	4	3	2	1
14.	Vadovas padeda išvelgti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas.	5	4	3	2	1
15.	Vadovybė pateikia mums sudėtingą informaciją taip, kad kiekvienam ji būtų aiški ir galėtume kiekvienas ją pasinaudoti.	5	4	3	2	1
16.	Vadovas nuolat bendrauja su klientais.	5	4	3	2	1
17.	Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia pasipriešinimo ar pasipiktinimo, o pagreitina darbuotojų tobulėjimą.	5	4	3	2	1
18.	Esame skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą.	5	4	3	2	1
19.	Nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacijos kultūrą.	5	4	3	2	1
20.	Vadovas tiki, kad mes dirbame taip, kad pritrauktume kuo daugiau klientų.	5	4	3	2	1
21.	Vadovas įdėmiai išklauso kitų idėjas, nors ir nesutinka su jomis.	5	4	3	2	1
22.	Visi esame skatinami nuolat tobulėti atliekant savo darbą.	5	4	3	2	1
23.	Vadovas siekia, kad mes aiškiai suprastume, ko jis tikisi iš mūsų.	5	4	3	2	1
24.	Vadovas suteikia visą su darbu susijusią informaciją.	5	4	3	2	1

Dabar prašau kitame puslapyje atsakyti į keletą klausimų apie save.

Prašau pažymėkite Jums tinkančius atsakymus štai taip: ✕

Jūsų lytis :

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius:

- 20 ir mažiau
- 21 - 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 60 ir daugiau

Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

Jūsų darbo stažas šioje įstaigoje:

- 1 metai ir mažiau
- 2 – 5 metų
- 6 – 10 metų
- 11 – 15 metų
- 16 – 20 metų
- 21 ir daugiau metų

Dėkoju Jums už geranoriškumą pildant anketą!

Sėkmės darbuose!