

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Sandra BUDZINAUSKAITĖ

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS TOBULINIMAS ŠIAULIŲ
MIESTO VIEŠBUČIUOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Sandra BUDZINAUSKAITĖ

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS TOBULINIMAS ŠIAULIŲ
MIESTO 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 Sandra Budzinauskaitė

.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovai doc. dr. L. Žalys, doc. dr. I. Žalienė

.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Sandra Budzinauskaitė

Organizacinės kultūros tobulinimas Šiaulių miesto viešbučiuose.

Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas buvo ištirti organizacinės kultūros formavimosi bei organizacinės kultūros tobulinimo aspektus Šiaulių miesto viešbučiuose, panaudojant mokslinę užsienio ir Lietuvos literatūrą. Tikslui pasiekti buvo panaudota K.S. Cameron ir R. E. Quinn rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Darbas susideda iš teorinės ir praktinės dalies. Teorinėje dalyje nagrinėjant organizacinės kultūros sąvokas, esmę, klimatą, funkcijas, lygius, buvo pastebėta, kad organizacinė kultūra turi ypatingą reikšmę organizacijai, jos veiklos efektyvumui, strategijai, įvaizdžio formavimui, pabrėžiamas ir vadovo vaidmuo tobulinant ir keičiant organizacinę kultūrą. Praktinėje dalyje apibendrinami Šiaulių miesto viešbučių vadovų apklausos tyrimo rezultatai dvylikoje organizacijų. Pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip tobulinti organizacinę kultūrą.

SUMMARY

Sandra Budzinauskaitė

Improvement of Organizational Culture in Siauliai city Hotels.

Master's work.

The aim of the master's degree work was to analyze the aspects of organizational culture formation and improvement thereof in Siauliai city hotels by means of scientific foreign and Lithuanian literature. For the achievement of the above aim K.S. Cameron and R.E. Quinn competing values framework (*Organizational Culture Assessment Instrument*) was used. The theoretical part and the practical one constitute the present work. In the theoretical part via analysis of the concepts, essence, climate, functions, stages of organizational culture, it has been observed that the latter has a particular significance for organization, efficiency of activities thereof, strategy, imagine making; the role of the head in improving and changing organizational culture was emphasized as well. In the practical part the results obtained from the survey investigation of the heads of Siauliai city hotels in twelve organizations are generalized. Conclusions and recommendations on improvement of organizational culture are presented.

TURINYS

ĮVADAS.....	11
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA	14
1.1. Organizacinės kultūros esmė.....	14
1.2. Organizacinės kultūros funkcijos, lygiai ir tipai	20
1.3. Organizacinė kultūra ir organizacijos klimato sąsajos	34
1.4 Organizacinės kultūros formavimo ir kaitos ypatumai.....	36
1.5. Organizacinės kultūros įtaka įmonės veiklos efektyvumui.....	42
1.6. Vadovo vaidmuo formuojant bei tobulinant organizacinę kultūrą.....	44
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODIKA	50
2.1. Viešbučių veikla ir ypatumai.....	50
2.2. Organizacinės kultūros nustatymo būdų ir diagnostikos instrumentų įvairovė	55
2.3. Tyrimo imtis ir diagnostinio instrumento pristatymas.....	60
3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI	62
3.1. Šiaulių miesto viešbučių vadovų apklausos tyrimo rezultatai	62
3.2. Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai	92
3.3. Šiaulių miesto viešbučių vadovų ir darbuotojų apklausos rezultatų palyginimas	101
IŠVADOS.....	105
REKOMENDACIJOS	110
PRIEDAI	115
1 priedas. Organizacijos kultūros profilio pavyzdys.....	116
2 priedas. Anketos vadovui pavyzdys.....	117
3 priedas. Anketos darbuotojams pavyzdys	119
4 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	122
5 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	123
6 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	124
7 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	125
8 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą.....	126

9 priedas. Šiaulių viešbučio „Šiauliai“ organizacinės kultūros profilis	127
10 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ organizacinės kultūros profilis	129
11 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ organizacinės kultūros profilis	131
12 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ organizacinės kultūros profilis.....	133
13 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ kultūros profilis	135
14 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėiga“ organizacinės kultūros profilis	137
15 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ organizacinės kultūros profilis	139
16 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ organizacinės kultūros profilis	141
17 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ organizacinės kultūros profilis	143
18 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ organizacinės kultūros profilis	145
19 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ organizacinės kultūros profilis	147
20 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ organizacinės kultūros profilis	149

LENTELĖS

1 lentelė. Organizacijos kultūros tipai.....	27
2 lentelė. Socialiniai demografiniai viešbučių vadovų duomenys (N=12)	62
3 lentelė. Šiaulių miesto viešbučių vadovų bendri organizacinės kultūros rezultatai	63
4 lentelė. Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų bendri organizacinės kultūros rezultatai	93

PAVEIKSLAI

1 pav. Organizacijos kultūros apibrėžimų refleksija užsienio ir Lietuvos teoretikų tyrimuose	17
2 pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika	22
3 pav. Organizacinės kultūros analizės lygiai	24
4 pav. W. Ouchi organizacijos kultūros modeliai.....	27
5 pav. Keturių kultūrų tipai: klando, adhokratijos, rinkos, hierarchijos	30
6 pav. Pagrindinės Konkuruojančių vertybių modelio prielaidos	33
7 pav. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai	37
8 pav. Kultūros keitimo prielaidų ir būtinumo nustatymo algoritmas	39
9 pav. Kaitos organizavimo modelis.....	40
10 pav. Naujosios kultūros įtvirtinimo algoritmas	41
11 pav. Organizacinės kultūros vieta vadovavimo organizacijai modelyje	48
12 pav. Viešbučio struktūrinė schema	54
13 pav. Organizacinės kultūros diagnozavimo priemonės.....	56
14 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Šiauliai“ bendras organizacinės kultūros profilis	64
15 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Šiauliai“ organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacinės esmės kriterijų	66
16 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ bendras organizacinės kultūros profilis	67
17 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų	68
18 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ bendras organizacinės kultūros profilis	70
19 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų	71
20 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ bendras organizacinės kultūros profilis	72
21 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ bendras organizacinės kultūros profilis.....	74
22 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus kriterijų	75
23 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėiga“ bendras organizacinės kultūros profilis	77

24 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėiga“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus	78
25 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ bendras organizacinės kultūros profilis.....	79
26 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus	81
27 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ bendras organizacinės kultūros profilis	81
28 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų.....	82
29 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ bendras organizacinės kultūros profilis.....	84
30 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ bendras organizacinės kultūros profilis	86
31 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ bendras organizacinės kultūros profilis	88
32 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus	89
33 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ bendras organizacinės kultūros profilis	90
34 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų.....	90
35 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Šiauliai“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą	94
36 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą.....	95
37 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą ...	95
38 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą ...	96
39 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą.....	97
40 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėiga“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą	97
41 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą.....	98
42 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą...	98
43 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą.....	99
44 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą	99
45 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą.....	100
46 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą	101

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

A

Aptarnavimas – tai veiksmas ir paslaugumas, tam tikras vaidinimas, vykstantis svečio akivaizdoje.

B

Bendri susitarimai – vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendros veiklos rezultate.

I

Išorinė adaptacija – procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius.

K

Kultūra – tai sudėtinga samplaika nuostatų, elgesio modelių, istorijų, mitų, metaforų bei kitų idėjų, darančių atspūdyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikros visuomenės nariu.

O

Organizacija - žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų.

Organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenučiuoja.

Organizacinė kultūra – tai dirbtinai sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti, tai normų, taisyklių, papročių ir tradicijų visuma, ritualai, simboliai, herojai, kultūrinių ryšių tinklas, organizacijos vadovų įrankis, padedantis pasiekti užsibrėžtus organizacijos tikslus, kuriama, siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų organizacijų.

Organizacijos klimatas - tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje.

P

Prisidengusios vertybės – organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visuomenės aspektu.

Pastebima kultūra – apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingo darbo grupės istoriją.

V

Vidinė integracija – tai procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais.

Viešbutis – tai organizacija, kuri teikia apgyvendinimo, maitinimo ir įvairias kitas paslaugas.

IVADAS

Aktualumas. Pastaruoju metu nemažai diskutuojama organizacinės kultūros tema. Organizacinės kultūros reiškinyms laikomas itin reikšmingu organizacijai, jį bandoma sieti su organizacijos funkcionavimo padariniais: efektyvumu, motyvacija, pasitenkinimu darbu. (Reiman, 2004, Furnham, 1997).

Šiuo metu populiarios, madingos sąvokos „komandos dvasia“, „lojalumas“, „organizacijos klimatas“. Tačiau mažai kas susimąsto, kad visi šie reiškiniai neįmanomi be tinkamai kuriamos *organizacinės kultūros*. Jeigu nenorima, kad darbuotojai dirbtų noriai ir produktyviai, jeigu nenorima pažiūrėti šiek tiek plačiau į supančią aplinką, be jokios abejonės galima ir apsieiti be organizacinės kultūros tyrimų ir jos kūrimo organizacijose (Šimanskienė, 2008).

Nors pasaulyje jau gana senai kalbama apie organizacijos kultūros daromą poveikį įmonės veiklos efektyvumui, Lietuvoje organizacijos kultūros stiprinimo ar keitimo projektai tampa aktualūs ir populiarūs tik šiuo metu (Rekašiūtė-Balsienė, 2008).

Organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija, tik problema ta, kad sunku yra sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, nes reikia ne tik sukurti, bet pastoviai ir reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei aplinkoje.

Tinkamai, kryptingai, padedanti siekti organizacijos tikslų, suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Jeigu darbuotojai save sutapatina su organizacija, tai jau didelis laimėjimas. Tai parodo, kad darbuotojai nėra abejingi tiems procesams, kurie vyksta organizacijoje. Jiems rūpi kas bus su jų organizacija rytoj ar už kelių metų. Jie supranta, kad jeigu bus gerai visai organizacijai, vadinasi bus gerai ir jiems. Organizacinė kultūra – savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų, visų organizacijos narių, poreikius (Šimanskienė, 2008).

Asmenybių ir grupių elgseną organizacijose reguliuoja teisės normos, organizacijų vidaus tvarkos taisyklės, tradicijos, įpročiai, visuomenės nuomonė. Taigi, organizacijų vadovai, siekdami įgyvendinti išsikeltus tikslus, turi pasitelkti žmonių elgseną keičiančią priemonę – organizacinę kultūrą. Čia būtų pravartu paminėti, kad dažnai šia tema rašantys autoriai pačią organizacinę kultūrą pateikia kaip svarbų dalyką, bet neparodo jos vietos valdymo procese. Tad ji tampa lyg ir nereikalinga. Konstatuojame, kad organizacinė kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir priemonė, kuri gali padėti kokybiškai tobulinti valdymo procesą ir žmonių įsipareigojimo bei ištikimybės organizacijai dėka pasiekti puikių darbo rezultatų, tuo tarpu vadovai dėl sumažėjusio vadovavimo

pavaldiniams gali susitelkti ties svarbesniais strateginiais organizacijos reikalais (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

Organizacija, suburianti profesionalus bendrai veiklai, privalo skirti didelį dėmesį savo veiklos socialiniams aspektams, tarp kurių svarbią vietą užima organizacinė kultūra, sąlygojanti individų ir jų grupių veiklos bendrą vertybinę orientaciją, todėl labai svarbu iširti esamą kultūrą organizacijoje, atskleisti organizacijos stiprybes ir silpnybes. Organizacinės kultūros ištyrimas būtų pirmasis žingsnis link keitimo, tobulinimo bei tolesnio vystymo.

Tyrimo problema apibūdinama šiais probleminiais klausimais:

- koks organizacinės kultūros tipas/tipai vyrauja Šiaulių miesto viešbučiuose;
- kokiais būdais reiškiasi organizacinė kultūra Šiaulių miesto viešbučiuose;

Tyrimo objektas – organizacinė kultūra Šiaulių miesto viešbučiuose.

Tyrimo dalykas – organizacinės kultūros formavimosi bei tobulinimo ypatumai Šiaulių miesto viešbučiuose.

Tyrimo tikslas – iširti organizacinės kultūros formavimosi aspektus Šiaulių miesto viešbučiuose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti organizacinės kultūros sąvoką.
2. Išnagrinėti organizacinės kultūros funkcijas, lygius, tipus.
3. Išnagrinėti organizacijos kultūros klimato sąsajas su organizacine kultūra.
4. Išsiaiškinti, kokie yra organizacinės kultūros formavimo ir kaitos ypatumai.
5. Išnagrinėti, kokia yra organizacinės kultūros įtaka įmonės veiklos efektyvumui.
6. Išsiaiškinti, koks yra vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo bei tobulinimo procese.
7. Iširti Šiaulių miesto viešbučių organizacinės kultūros formavimosi aspektus ir palyginti vadovų bei darbuotojų gautus rezultatus.

Tyrimo hipotezė: Šiaulių miesto viešbučiuose dominuoja klando tipo organizacinė kultūra, tačiau ateityje bus siekiama sustiprinti rinkos ir adhokratijos organizacinės kultūros tipų dominavimą.

Metodika:

1. *Tiriamieji.* Organizacinės kultūros tyrime dalyvavo 12 Šiaulių miesto viešbučių vadovai ir darbuotojai.
2. *Instrumentarijus.* Tyrimui buvo panaudotas Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn.
3. *Tyrimo metodai:*
 - mokslinės literatūros analizė;

- anketinė apklausa;
- lyginamoji analizė;
- duomenų apdorojimas MS Excel programa
- grafinis duomenų iliustravimo metodas;
- sisteminimas ir apibendrinimas.

Tyrimo mokslinis naujumas. Pagal K. S. Cameron ir R. E. Quinn organizacinės kultūros tyrimo metodiką, Šiaulių miesto viešbučiuose buvo ištirtos pirmą kartą. Surinkta ir apibendrinta medžiaga, pateiktas grafinis vaizdas. Analizuotas Šiaulių miesto viešbučių vadovų organizacinės kultūros darnumas pagal atskirus kriterijus.

Teorinis rezultatų reikšmingumas. Teorinėje darbo dalyje išanalizavus daugelio autorių požiūrį į organizacijos kultūrą, galima nustatyti ryšį tarp organizacinės kultūros ir organizacijos veiklos efektyvumo. Ištyrus, koks organizacijoje dominuojančios kultūros tipas, galima jį keisti ar tobulinti, kad pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Atlikto tyrimo išvadomis, rekomendacijomis galės remtis Šiaulių miesto viešbučiai, ir ne tik jie, o taip pat ir kitos organizacijos, norėdamos keisti, sustiprinti, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses ar tobulinti organizacinę kultūrą savo organizacijoje.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, konceptualioji, metodologinė, diagnostinė dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Magistro darbo apimtis – 114 puslapių, darbe yra 46 paveikslai, 4 lentelės ir 20 priedų.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA

1.1. Organizacinės kultūros esmė

Daugelis mokslininkų pastebi, kad norint išsiaiškinti organizacijos veiklą, nepakanka suprasti organizacijos strategiją (planavimo dalis) bei jos struktūrą (organizavimo dalis). Organizacijoje vyksta žymiai daugiau procesų, veikiančių pagal būdingas nuostatas, kurios pradėtos vadinti kultūra (Vasiliauskas, 2004; Zakarevičius, 2004; Stoner, Freeman, Gilbert, 2006).

Kaip teigia Harris (1998): „kultūra, suprantama plačiąja etnografinė 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 prieš pakintant idėjoms, ir galima sakyti, kad elgesys programuoja žmonių idėjas taip pat lengvai, kaip ir idėjos programuoja jų elgesį (Harris, 1998). Todėl kultūra yra tapusi svarbesniu prisitaikomojo elgesio šaltiniu negu biologinė evoliucija, pagrįsta genų dažnio pokyčiais. Natūrali atranka nėra kovos už būvį tarp individų sinonimas. Žmonių prisitaikymą taip pat dažnai kaip kova ir konkurencija gali nulemti bendradarbiavimas ir altruizmas. Kultūra yra užkoduota smegenyse, o ne genuose. Kultūra yra gyvensena.

Kultūra – tai sudėtinga samplaika nuostatų, elgesio modelių, istorijų, mitų, metaforų bei kitų idėjų, darančių atpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikros visuomenės nariu (Stoner, 2005), o pasak Duncan (1989), kultūra – neapčiuopiamų žmonių savybių, vertybių, lūkesčių, požiūrių, netgi mąstymo būdo visuminė išraiška.

Organizacija gali būti apibūdinta šiais kriterijais:

- ✓ *pripažįstama vertybių sistema ir verslo kultūra,*
- ✓ *valdymo struktūra,*
- ✓ *infrastruktūra,*
- ✓ *komunikacija (Stoškus, 2005).*

Organizacinė kultūra, kaip ir kultūra, egzistuoja tam, kad vienytų žmones, sukurtų jų bendrą suvokimą, skatintų organizacijos tobulėjimą. Tai pasiekama asmeniniu žmonių bendravimu, kai žmonės keičiasi savo idėjomis, identiškumu savo firmai, vertybinėmis orientacijomis, kurios egzistuoja organizacijose (Rosner, 1986; Peters&Waterman, 1982; Cornwall&Perlman, 1990; Sakalas, 1996; Šimanskienė, 1998; Zakarevičius, 2002). Filosofijos žodynas kultūrą apibrėžia kaip visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorijos praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą išsivystymo pakopą (Šimanskienė, 2002).

Lietuvos mokslininkai organizacinę kultūrą apibūdina įvairiais aspektais. A. Sakalas (1998) teigia, kad įmonės kultūra yra per patyrimą išugdytas jos personalo gebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą, reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą.

Lietuvos vadybinėje literatūroje analizuojant kultūrą vartojamos dvi sąvokos – „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ (Sakalas, 1998; Šimanskienė, 2002). Gana dažnai šios sąvokos naudojamos apibūdinant tą pačią organizacijos charakteristiką – jos narių nuostatų, įsitikinimų, normų visumą. Todėl būtina išsiaiškinti šių dviejų sąvokų esmę bei prasmę ir naudoti jas skirtingiems parametrų apibrėžti (Zakarevičius, 2004).

Lietuva neturi nacionalinių, pasaulyje pripažintų valdymo mokslo teorijų, jomis grįstų tradicijų bei praktikos, todėl daugiausia naudojasi Vakarų šalių sukurtomis ir praktiškai patikrintomis teorijomis, kurias dažnai akla kopijuoja arba kūrybiškai pritaiko konkrečiomis darbo sąlygomis. Šiuo atveju kalbama apie organizacinės kultūros, kuri įvardijama kaip organizacijos kultūra, sąvoką, nors iš esmės jos visiškai skirtingos. *Organizacijos kultūra* – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai neformuota kultūra, apimanti visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia. *Organizacinė kultūra* – tai dirbtinai sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti. Lietuviškuose šaltiniuose šios dvi sąvokos dažnai suvedamos į vieną, t.y. organizacijos kultūrą. Tačiau būtina žinoti šių sąvokų skirtumus.

L. Šimanskienė (2002) taip pat išskiria dvi savarankiškas kultūros sąvokas: organizacijos kultūrą ir organizacinę kultūrą. Kaip ji teigia, organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai nekuriama kultūra, apimanti visą organizaciją. Organizacinė kultūra – sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirianti iš kitų panašių organizacinių kultūrų. Ji, kaip jungiamoji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, besiremdama žmonių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis.

A. H. Занковский (2002) teigia, jog organizacinę kultūrą galima apibrėžti, kaip normų taisyklių, papročių ir tradicijų visumą, kurią palaiko organizacijos vadovai ir kuri nustato darbuotojų elgesio normas. Organizacinę kultūrą vadovai kuria organizacijoje tam, kad suvienytų darbuotojų pastangas siekiant įgyvendinti bendrus organizacijos tikslus.

Organizacinė kultūra – tai organizacijos vadovų įrankis, kaip jau minėta, padedantis pasiekti užsibrėžtus organizacijos tikslus. Organizacinė kultūra yra specialiai kuriama ir tobulinama organizacijos vadovų, tam kad organizacijos nariai prisitaikytų prie besikeičiančių aplinkos sąlygų ir visada būtų pasirengę pasiekti jiems keliamus tikslus. Organizacinė kultūra darbuotojams leidžia suprasti, koks elgesys yra priimtinas, kokio bendravimo tarpusavyje ir su klientais vadovai tikisi iš darbuotojų, koks veiklos modelis yra priimtinas vadovams, kurie žmonės organizacijoje yra

svarbūs, kaip darbuotojai bus apdovanoti jei tinkamai įvykdys jiems skirtas užduotis ir pasieks organizacijos bendrus tikslus.

Daugelis mokslininkų, susidūrė su labai ribotais kultūros apibrėžimais. Kiti tuos apibrėžimus papildė naujomis pastabomis, pvz. E.Schein (1985) kultūrą nusako taip: „grupė žmonių besimokydama susidoroti su prisitaikymo išorinių veiksnių ir vidinio organizacijos susijungimo problemomis, atrado ar išvystė svarbiausių prielaidų modelį, kuris buvo pakankamai veiksmingas, todėl jį imta laikyti pagrįstu ir pradėta siūlyti naujiems nariams, kaip suvokimo, mąstymo ir jutimo modelį ryšium su sprendžiamomis problemomis“.

Daugybė autorių įvairiai apibūdina organizacinę kultūrą, vis dėl to visi sutaria, kad tai ne savaiminis produktas, bet specialiai kuriama kultūra, siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų organizacijų (Šimanskienė, 2002).

N. Paulauskaitė, P. Vanagas (1998) teigia, kad plačiąją prasme organizacinė kultūra yra priimtų ir išmoktų esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboliškai forma.

Literatūroje yra labai daug organizacinės kultūros apibrėžimų. Dauguma autorių yra pateikę įvairių gana skirtingų apibrėžimų.

B. Спивак (2001) organizacinę kultūrą apibūdina kaip materialinių ir dvasinių vertybių sistemą organizacijoje, atspindinčią jos individualumą, savęs, kitų suvokimą socialinėje ir materialinėje aplinkoje bei pasireiškiančią per elgesį, sąveikavimą.

Schuler (1992) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip organizacijos vertybių sistemą, kuri padeda identifikuoti darbuotojų svarbą organizacijoje.

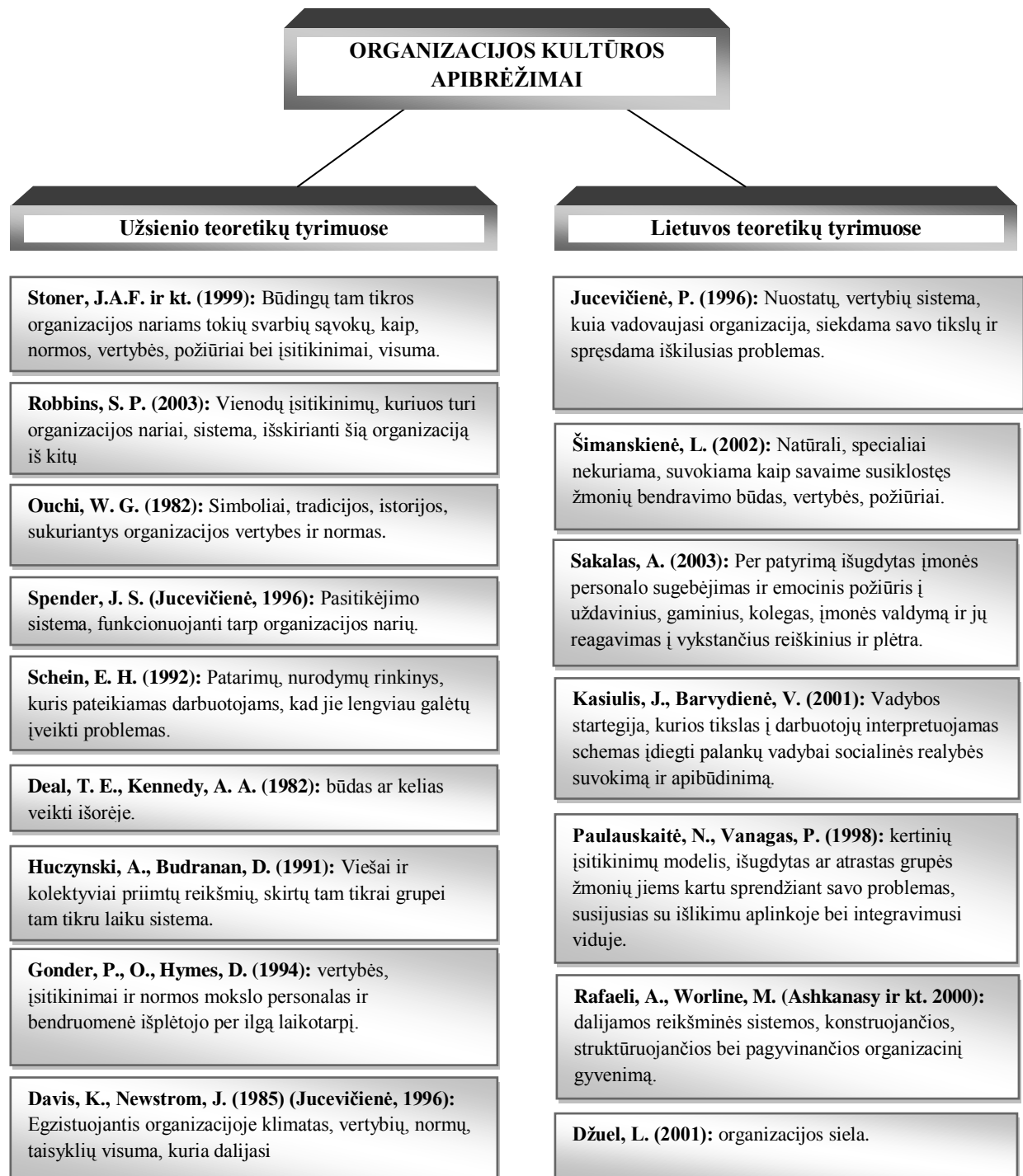
K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) teigia, kad organizacinė kultūra – visa tai, kas organizacijoje yra vertinga, koks dominuojantis vadovavimo stilius, kalba, simboliai, procedūros, kasdienės normos bei tai, kas organizacijoje suvokiama kaip laimėjimai.

Pasak A. Vasiliausko (2001) firmos kultūra – tai visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami firmos klientai.

A. Sakalo (2003) teigimu, įmonės kultūra yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą.

Lietuvos ir užsienio tyrėjai savo tyrimuose organizacinę kultūrą apibrėžia skirtingai, nors pagrindinė tendencija išlieka visuose apibrėžimuose – tai nuostatų bei vertybių sistema, tikslų siekimas, išsiskyrimas iš kitų organizacijų.

1 pav. pateikiami organizacijos kultūros apibrėžimai Lietuvos bei užsienio tyrėjų tyrimuose.



1 pav. Organizacijos kultūros apibrėžimų refleksija užsienio ir Lietuvos teoretikų tyrimuose

Šaltinis: Obrikytė, Ž. (2006). Organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje: diagnostinis aspektas. *Magistro darbas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.

Nors daugelis autorių įvairiai nusako organizacinę kultūrą, E. Schein (2002) teigia, kad pagrindiniai aspektai apibūdinantys organizacinę kultūrą, būtų šie:

- Tai tam tikras elgsenos reguliavimas, žmonėms veikiant vienas kitą: tam tikrose situacijose naudojami ritualai.

- Grupės normos, standartai, kaip reikia elgtis.
- Vertybės: viešai deklaruojamos vertybės ir principai, kuriuos stengiamasi įgyvendinti.
- Formali filosofija: ideologiniai principai, savotiškos nuorodos, kaip grupei reikia elgtis.
- Žaidimo taisyklės: taisyklių, kurių privaloma laikytis ir su kuriomis būtina supažindinti naujokus, rinkinys.
- Klimatas: tai jausmai ir būdas, kai organizacijos nariai bendrauja tarpusavyje, su klientais, su kitais žmonėmis.
- Įtvirtinti įgūdžiai: tai specialūs įgūdžiai, kurie perduodami iš kartos į kartą be aprašymo.
- Mąstymo įpročiai – tai nuorodos, siekiant geresnio suvokimo, kurie naudojami ankstyvajame socializacijos etape.
- Padalinta reikšmė: suvokimas, kad viską grupės nariai sukuria tik bendradarbiaudami vienas su kitu.
- Simboliai: idėjos, jausmai, įvaizdis, kaip patys grupės nariai save apibūdina. Tai emociingiausias kultūros aspektas (Schein, 2002).

Garsus rusų autorius A. H. Занковский (2002) teigia, kad organizacinę kultūrą galima apibrėžti, kaip normų, taisyklių, papročių ir tradicijų visumą, kurią palaiko organizacijos vadovai ir kuri nustato darbuotojų elgesio normas.

S. P. Robbins (2003) nuomone, organizacijos kultūrą galima apibrėžti pagal tai, kaip organizacijos nariai suvokia šias septynias ypatybes:

1. novatoriškumas ir rizika;
2. dėmesys detalėms;
3. orientavimasis į rezultatus;
4. orientavimasis į žmones;
5. orientavimasis į komandą;
6. agresyvumas arba konkurencingumas;
7. stabilumas (Robbins, 2003).

Organizacinę kultūrą atspindi organizacijoje esamos tradicijos, ritualai, simboliai, herojai, kultūrinių ryšių tinklas, per tai ir pasireiškia bendravimo ryšiai organizacijoje. Organizacinės kultūros atsiradimas iš dalies kyla iš organizacijos steigėjų. Šie žmonės dažnai turi daug energijos, pasižymi stipriomis vertybėmis ir aišku įsivaizdavimu, kaip organizacija turi dirbti. Kadangi jie organizacijoje atsiranda pirmi, tai „vaidina“ pagrindinį vaidmenį pirminio personalo samdoje, jų požiūriai ir vertybės labai greitai persiduoda naujiems tarnautojams. Taip jų požiūriai, elgsena, mąstysena tampa bendrai priimtini organizacijai, tai ir apibrėžia organizacinės kultūros esmę. Žinoma be tinkamo mokėjimo bendrauti su žmonėmis daugelis organizacijos vertybių netektų prasmės. Etiškas vadovų elgesys su pavaldiniais skatina jų atsidavimą organizacijai. Mokėjimas

bendrauti su žmonėmis yra vienas iš esminių organizacijos bruožų, tai padeda ne tik tinkamai kurti organizacinę kultūrą, taip pat ją ir stiprina tai padeda organizacijai išlaikyti personalą.

Daugybė autorių tokių kaip: E. Schein (2001), T. Deal, A. Kenedy (1982), D. R. Denison (1990), L. Šimanskienė (2002) tyrė, aprašė ir rekomendavo pakankamai daug įvairių organizacinės kultūros sampratos, jos kūrimo arba jos keitimo norima linkme modelių bei metodų. Didžioji jų dalis remiasi kultūrinėmis vertybėmis arba vertybėmis, kurių pagrindu galima suvienyti organizacijos narių pastangas įgyvendinti strategijas, tuo būdu užtikrinant pačios organizacijos išlikimą konkurencinėje aplinkoje.

Taigi, kam reikalinga organizacinė kultūra? Kokia jos paskirtis? Nustatyta, kad organizacinė kultūra: 1) užtikrina tapatumo jausmą; tada kai yra kuo tiksliau nustatytos organizacinės vertybės ir vaizdiniai tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią dalį; 2) ugdo atsivairumą organizacijos misijai; kai kada žmonėms naudinga išeiti už savo interesų ribos (pavyzdžiui jaudinantis kaip tai paveiks juos). Bet esant stipriai suvienijančiai kultūrai žmonės pradeda jausti save dalimi didelės, griežtai apibrėžtos visumos ir įsitraukia į visos organizacijos darbą. Stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms kam reikalinga organizacija; 3) pagrindinė (dažniausiai nepiniginė) valdymo priemonė; 4) padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius; 5) padeda kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimui; 6) siekiamas atvirumas dėl prieinamų bendravimo galimybių; 7) būna draugiški santykiai su bendradarbiais; 8) apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus (Šimanskienė, 2008).

Svarbu apibrėžti ir dalykus, kurie yra už organizacinės kultūros ribų:

1. Organizacinė kultūra nėra organizacijos klimatas. Klimatas yra psichologinio pobūdžio kokybė, kurio nusakymui gana sunku rasti vieningus indikatorius.

2. Organizacinė kultūra nėra grupinis mąstymas. Grupinį mąstymą nors ir lengva sumaišyti su vertybių persidengimu arba subkultūromis, tačiau nesunku pastebėti ir jo skirtingumą nuo organizacijos kultūros: grupinis mąstymas stokoja istorinės bazės, simbolizmo, kultūrinių išraiškos formų.

3. Organizacinė kultūra nėra socialinė struktūra. Socialinės struktūras sudaro žmonės, o organizacijos kultūra – abstrakčios (vertybių) sistemos.

4. Organizacinė kultūra nėra metafora. Kultūros sąvokos negalima vartoti apibrėžiant organizaciją ar kitas kultūrines grupes. Negalima sakyti, kad kultūra yra kažkas tokio, ką organizacija turi arba ko neturi, nes pačios organizacijos yra kultūros.

5. Organizacinė kultūra nebūtinai yra „raktas į sėkmę“. Nenumatytos aplinkybės gali sukelti problemas ir stiprią organizacinę kultūrą turinčioje organizacijoje (Šimanskienė, 2002).

Galima teigti, kad nors įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia organizacinę kultūrą, dėl esminių sampratos teiginių dauguma jų yra vieningi: organizacinė kultūra – tai įsitikinimai ir vertybės,

kurios remia ir palaiko organizacijos tikslus ir turi didelės įtakos organizacijos veiklai bei jos darbinio gyvenimo kokybei. Organizacinė kultūra leidžia išskirti įmonę iš kitų tarpo, stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai bei formuoja jų elgesį bei požiūrius, padeda išlaikyti organizacijos vieningumą.

1.2. Organizacinės kultūros funkcijos, lygiai ir tipai

Daugelis autorių mano, kad kultūra organizacijoje atlieka kelias pagrindines funkcijas:

- ji suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus;
- ji padeda ugdyti atsidavimą kažkam daugiau nei vieno žmogaus asmeninis interesas, taip skatindama darbuotojų bendradarbiavimą ir didindama organizacijos efektyvumą;
- ji išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo (Karjeros centras, 2004).

Panašiai mano ir S. Stoškus (2005), jis teigia, kad organizacijoje kultūra atlieka daug funkcijų, tačiau pagrindinės yra šios:

- organizacijos kultūra išskiria organizaciją iš kitų;
- organizacijos kultūra sukuria vienybės jausmą tarp jos narių;
- organizacijos kultūra lemia pasiaukojimą didesniems interesams negu asmeniniai;
- organizacijos kultūra palaiko socialinės sistemos stabilumą.

Taigi galima sakyti, kad kultūra padeda išlaikyti organizaciją kartu ir vieningą, nes ji diktuoja elgesio standartus, formuoja požiūrius, taip vienydama visą organizaciją.

Kaip teigia R. A. Baron, J. Greenberg (1995), organizacinės kultūros yra šios funkcijos:

- suteikti nariams identiškumo jausmą;
- sustiprinti bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai;
- padėti išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus.

S. P. Robbins (2003) teigia, kad organizacinės kultūros funkcijos yra penkios:

1. Organizacinė kultūra apibrėžia ribas, t.y. išskiria vieną organizaciją iš kitų.
2. Organizacijos nariams ji suteikia tapatumą.
3. Padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniame nei žmogaus asmeninis interesas.
4. Organizacinė kultūra sustiprina socialinės sistemos stabilumą.
5. Ji yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis ir formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgesį.

P. Vanago, A. Zablackienės (2005) nuomone, organizacinės kultūros funkcijos yra septynios. Jie mano, kad šios funkcijos:

- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais 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, o kurie – ne, t.y. apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudymo ir apdovanojimo būdus;
- apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiamai.

E. Schein (Draft, 1995) apibendrindamas įvardina dvi kompleksines organizacijos kultūros funkcijas:

- išorinės adaptacijos;
- vidinės integracijos.

Išorinė adaptacija – procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Nuo organizacijos kultūros priklausys šios adaptacijos pobūdis. Pavyzdžiui, jei organizacinė kultūra orientuota į vartotojų poreikių tenkinimą, organizacija bus labai jautri šių poreikių dinamikai.

Vidinė integracija – tai procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais. Šio proceso metu organizacijos kultūra lemia, kaip žmonės bendraus tarpusavyje, koks elgsys bus priimtinas, koks – nepriimtinas.

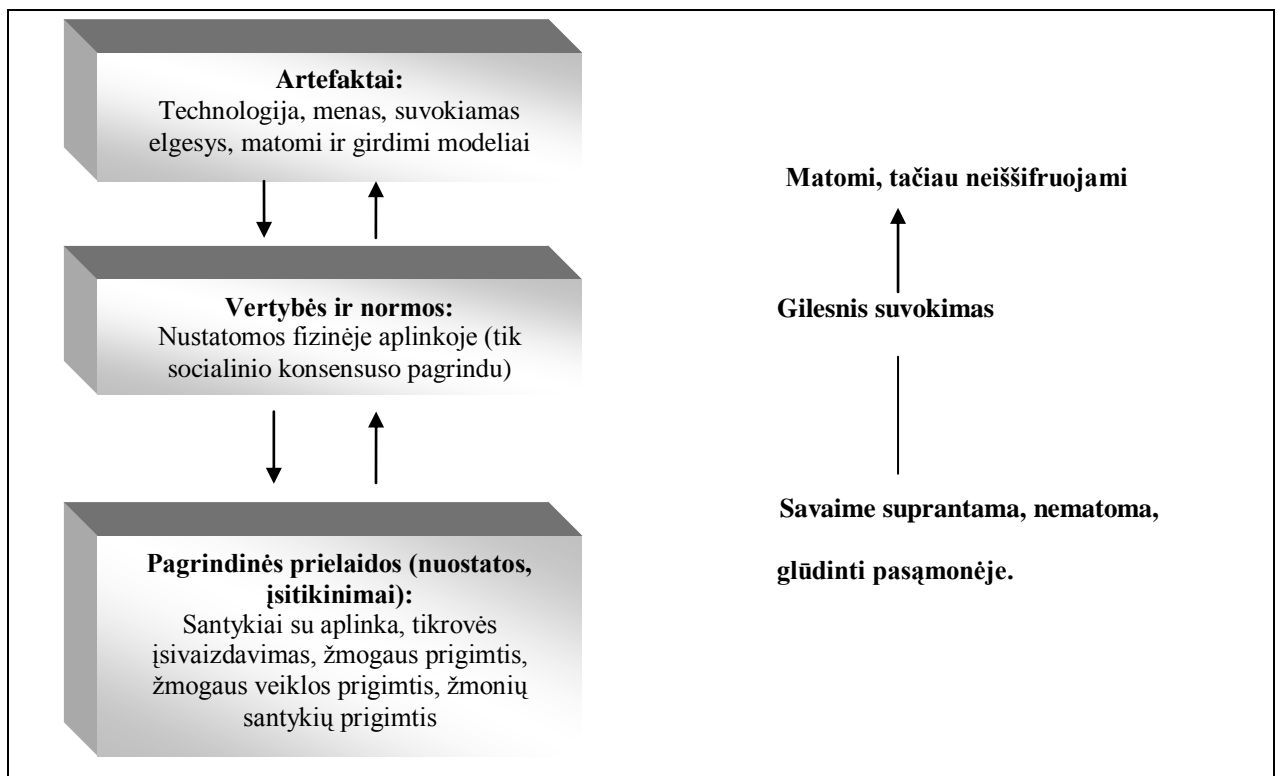
A. Muczynski ir D. Buchanan nurodo, kad kultūra organizacijos viduje atlieka šias funkcijas (Šimanskienė, 2002):

- apibrėžia organizaciją, t.y. sukuria skirtumus tarp vienos organizacijos ir kitų;
- perduoda identiteto jausmą organizacijos nariams;
- pagerina įsipareigojimą kažkam daugiau, nei individo asmeniniai interesai, atsiradimui;
- stiprina socialinės sistemos stabilumą;
- kultūra yra socialinis „lipalas“, kuris padeda išlaikyti organizacijos vieningumą, pateikdamas standartus, ką darbuotojas turi sakyti ir daryti;
- kultūra nurodo ir formuoja darbuotojų elgesį ir požiūrius.

Kultūra sustiprina atsidavimą organizacijai ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Tai yra akivaizdi nauda organizacijai. Darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti ir kas yra svarbu (Robbins, 2006).

L. Šimanskienės (2008) teigimu, organizacinė kultūra egzistuoja tam, kad vienytų žmones, sukurtų jų bendrą suvokimą, skatintų organizaciją tobulėti ir vystytis. Tai pasiekama per asmeninį žmonių bendravimą, keitimąsi idėjomis, identiškumą savo firmai, per vertybines orientacijas, kurios egzistuoja organizacijose.

Pasak E. Schein, organizacijos kultūrą parodo elgesio įpročiai, normos, dominuojančios vertybės, filosofija, formalios ir neformalios taisyklės (Barvydienė, Kasiulis, 1998). Tačiau tai nėra kultūros esmė. Todėl jis skiria pagrindines prielaidas, elementus, laikydamas juos organizacijos esme, t.y. tuo, kuo kultūra yra iš tikrųjų (žr. 2 pav.).



2 pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika

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

E. Schein išskyrė tris lygius:

I lygis: artefaktai. Matomiausias, akivaizdžiausias kultūros lygis. Fizinis organizacijos išplanavimas, darbuotojų apsirengimo stilius, tarpusavio bendravimo niuansai, simboliai, organizacijos archyvai, gaminama produkcija.

II lygis: vertybės. Kultūrinis išmokymas atskleidžia kažkieno vertybes, turinčias tam tikrą prasmę, rodančias, kaip viskas turėtų būti. Kai vertybės yra pripažįstamos, jos pamažu tampa pasąmoningos ir automatiškos. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga.

III lygis: pagrindinės slypinčios prielaidos. Paprastai žmonės pasiteisinusią hipotezę pradeda laikyti realybe. Pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis

prielaidomis. Pagrindinės prielaidos yra neginčytinos. Tokios prielaidos dažniausiai susijusios su pagrindiniais kultūros aspektais.

E. Schein organizacinę kultūrą lygina su ledkalniu, kurio viena dalis yra iškilusi virš vandens ir visų matoma, o kita dalis slypi po vandeniu ir yra nematoma. Paviršiuje matyti aiškūs arba atviri aspektai – oficialiai išreikšti organizacijos tikslai, technologija, struktūra, politika, ir procedūros bei finansiniai ištekliai. Po paviršiumi slūkso uždari, arba paslėpti aspektai – neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai. Į juos įeina bendrosios sampratos, požiūriai ir jausmai, taip pat bendras supratimas apie žmogaus prigimtį, žmonių santykių prigimtį (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

Apžvelgęs įvairių autorių darbus, Denison (1990), pateikia Lundbergo pasiūlytą organizacinės kultūros tyrimo modelį, pagal kurį kultūra susideda iš 4 lygmenų – paviršinių bruožų, nuostatų, vertybių ir nebylių įsitikinimų. Autorius juos apibūdina taip:

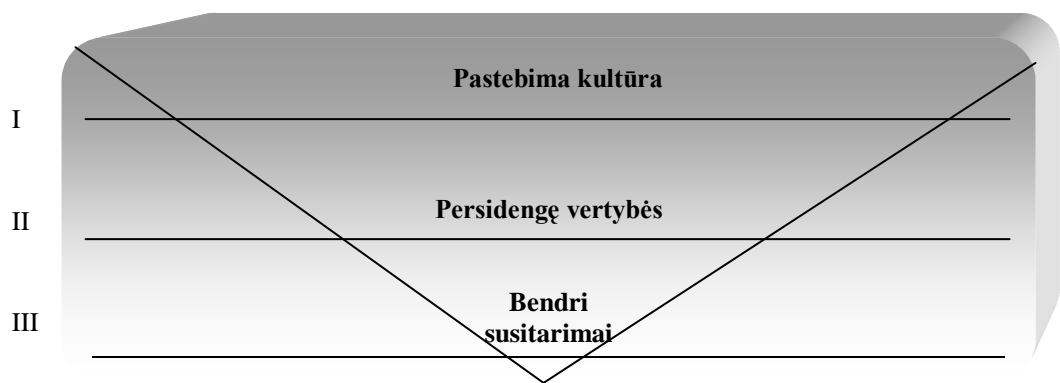
1. Paviršiniai bruožai – tai apčiuopiami organizacijos narių kultūros aspektai. Kalbos, elgesio ir fiziniai bruožai – tai paviršinės organizacijos kultūros apraiškos. Specifiniai posakiai, sklindančios organizacijoje tik jos nariams suprantamos istorijos bei mitai; ritualai ir ceremonijos, netgi organizacijos patalpų išdėstymas, narių aprangos stilius – tai tik keli tokių bruožų pavyzdžiai.

2. Nuostatos – taisyklės ir normos, kurias nariai taiko konkrečioms atvejams vertinti. Tai, pavyzdžiui, organizacijos nariams kilusių bendriausių problemų sprendiniai, kurie rodo, kaip nariai supranta organizacijos gyvavimo situacijas, kokį elgesį laiko priimtiniu. Nuostatos yra sąlygiškai konkrečios ir dažniausiai nariai apie jas žino.

3. Vertybės – vertinamasis pamatas, kuriuo organizacijos nariai remiasi, vertindami situacijas, veiksmus, objektus ir žmones. Vertybės atskleidžia organizacijos tikslus, idealus, veiklos normas ir narių gyvenimiškų problemų sprendimo būdus. Vertybės yra abstraktesnės už nuostatas.

4. Nebylūs įsitikinimai, kuriuos nariai turi apie save ir kitus, apie santykius su jais, apie organizacijos esmę. Tai nesąmoningi pirmų trijų lygmenų atspindžiai; jie – lyg pačios abstrakčiausios aksiomos, lemiančios išorinių reikšmių sistemą.

J. R. Schermerhorn, Jr. J. G. Hunt, R. N. Osborn siūlo organizacinę kultūrą tirti remiantis trimis vidinės analizės lygiais (žr. 3 pav.): pastebima kultūra, prisidengusios vertybės, bendri susitarimai (Jucevičienė, 1996).



3 pav. Organizacinės kultūros analizės lygiai

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

Pasak T. Deal ir A. Kennedy (1982), **pastebima kultūra** yra mūsų veiklos būdas aplinkoje. Ši kultūra apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingo darbo grupės istoriją.

Antras lygis – **pridengusios vertybės** (shared values) gali būti esminis dalykas, palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms. T. Peters ir R. Waterman (1982) pabrėžia, jog daugelis konsultantų siūlo organizacijoms vystyti dominuojantį ir koherentišką persidengusių vertybių tinklą. Terminas **persidengęs** (shared) reiškia, kad organizacijos kultūra yra nagrinėjama grupės visuomenės aspektu. Konkretus grupės narys gali neustikti su grupėje egzistuojančiomis (persidengusiomis) vertybėmis, bet šios vertybės jiems yra pristatomos (ar buvo pristatytos), paaiškinant, kaip jos yra svarbios grupės veiklai.

Giliausiame tyrimų lygmenyje randasi **bendri susitarimai**, arba tos tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendros veiklos rezultate. Beje, matyt reikėtų dar labiau praplėsti šio trečiojo lygio vertybių turinį, kurio T. Peters ir R. Waterman atskirai lyg ir nepabrėžia. Čia turėtų būtinai būti ir **fundamentaliosios vertybės**, kurios, matyt, turėtų turėti išankstinio pripažinimo organizacijoje statusą.

Atliekant organizacijos kultūros tyrimus, labai sunku atskirti šiuos tris lygius, bet jų tyrimai leidžia išsiaiškinti, kodėl organizacijos kultūra įsiveržia į įvairias organizacijos gyvenimo sritis (Jucevičienė, 1996).

Harvardo verslo mokyklos tyrinėtojai J. P. Kottler ir J. L. Haskett bandė nustatyti, kokie veiksniai lemia didesnę kai kurių organizacijų kultūrų sėkmę. Jie manė, kad išskyrus sėkmę lemiančius veiksnius, ne tik sėkmingai dirbančios organizacijos galėtų imtis veiksmų ir pakeisti savo kultūras didesnės sėkmės dėlei.

Šie mokslininkai nustatė du kultūros lygius – vieną matomą, kitą nematomą – panašiai kaip jau aptartame „ledkalnio“ įvaizdyje. Pirmame lygyje yra darbuotojų elgesio modeliai ir stilius, o antrame – priimamos ilgalaikės vertybės ir nuostatos.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad kultūros poveikis organizacijos veiklai yra stiprus ir net didėjantis. Remiantis gautais rezultatais pateiktos keturios pagrindinės išvados:

1. organizacinė kultūra gali daryti žymų poveikį ilgalaikiai organizacijos ekonominei veiklai;
2. organizacinės kultūros svarba lemiant firmos sėkmę ar nesėkmę dar labiau didės ateinančiais dešimtmečiais;
3. organizacijos kultūra gali trukdyti stipriai ilgalaikiai finansinei veiklai, tokios situacijos neretos, ir pasitaiko net tose formose, kuriose dirba daug sumanių ir protingų specialistų;
4. organizacinę kultūrą pakeisti sunku, bet ji gali būti formuojama siekiant stiprinti firmos veiklą.

Kaip teigia P. Jucevičienė (1996), tyrinėjant organizacijos kultūrą, svarbu išvelgti šiuos jos aspektus:

- organizacinės kultūros išorinius elementus;
- bendrą supratimą, vyraujantį organizacijoje;
- kultūros taisykles ir vaidmenis.

Pirmasis aspektas – organizacinės kultūros išoriniai elementai, tai ceremonijos, apeigos, ritualai, istorijos, mitai, herojai, simboliai, kalba, sakmės, gestai, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai.

Organizacijos narių tarpusavio supratimui, darbuotojų identifikacijai organizacijoje labai svarbu organizacijos įkūrimo istorija, kuri neretai pateikiama kaip jo įkūrėjų gyvenimo ar veiklos sakmė. Šios sakmės yra labai svarbu, nes jos padeda darbuotojams suprasti organizacijos misiją, veiklą bei patraukti į jos sistemą. Neretai jos nėra visiškai tiklios, paryškina „nublizgina“ teigiamus įsteigėjų bruožus ir nuošalyje palieka jų negatyvius aspektus. Organizacinės kultūros išoriniai elementai, išlaikę laiko išbandymą, tampa tradicijomis, o savo ruožtu tradicijos turi didelę įtaką organizacinei kultūrai ir pačios organizacijos tęstinumui.

Bendras supratimas, vyraujantis organizacijoje, yra labai svarbus organizacijos kultūros veiksnys, gana sunkiai stebimas iš išorės.

Organizacinės kultūros tyrinėtojai, įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, skirsto kultūrą į atskirų tipų grupes. Siekiant detaliau panagrinėti kultūros formavimo ir keitimo problemas, tikslinga susipažinti su pagrindiniais organizacinės kultūros tipais (Zakarevičius, 2004).

Organizacinės kultūros yra kuriamos ir ugdomos daug metų. Jas formuoja tose organizacijose dominuojančios žmonių grupės. Kiekviena organizacinė yra savita ir gali būti stipri arba ne.

Nepaisant įvairių organizacinės kultūros tipų, vienos organizacijos gali būti efektyvios, o kitos, priskiriamos tam pačiam tipui – neefektyvios (Šimanskienė, 2002).

Tyrinėtojai, apibūdindami organizacinės kultūros tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais. Analizė parodė, kad šiuos kriterijus sąlyginai galima sugrupuoti į keletą pagrindinių grupių:

- personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- psichologinio mikroklimato kriterijai;
- galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai (Zakarevičius, 2004).

Kaip teigia P. Šimanskienė (1996), siekiant susisteminti organizacijas pagal jų kultūrą, bandoma jas klasifikuoti. Išskiriant bendruosius bruožus, jos išskiriamos į tipus. Gilinant šią organizacijos kultūros ypatumus, leidžiančius išskirti tokius organizacinės kultūros profilius, kurie pasikartotų tam tikroje organizacijoje, grupėje, nusakomi organizacijos kultūros modeliai.

J. Sonnefeld (Robbins, 1991), atsižvelgdamas į biznio pasaulio įvairovę ir dinamiką, išskyrė šiuos organizacijos kultūros tipus:

- Beisbolo komanda
- Klubas
- Akademija
- Tvirtovė

Išvardinti organizacijos kultūros tipai turi būdingas charakteristikas:

Beisbolo komanda – šiuo organizacijos kultūros tipu žavisi antrepeneriai, novatoriai ir asmenys, mėgstantys rizikuoti ir pirkti „rizikingą“ produkciją. Tokio tipo organizacijose vyrauja dideli atlyginimai ir didelė veikimo laisvė.

Klubas – čia vertinama patirtis ir išdirbtas organizacijoje laikas. Svarbūs veiksniai yra lojalumas, ištikimybė, darbuotojų įsipareigojimas ir darbas organizacijos gerovei.

Akademija – tokio tipo organizacijose dažniausiai sutinkami žmonės, pastoviai siekiantys karjeros. Į darbą priimami ką tik pabaigę universitetus, koledžus.

Tvirtovė – šio tipo organizacijas charakterizuoja maža darbo garantija. Jos negali pažadėti saugaus ir užtikrinto darbo. Šio tipo organizacijos pabrėžia savo veiklos krypties pastovumą. Jie mėgsta pusiausvyrą, vengia rizikos, pasikeitimų, nelinkę priimti naujovių.

Šių keturių organizacijos kultūros tipų apibendrintos charakteristikos pavaizduotos 1 lentelėje.

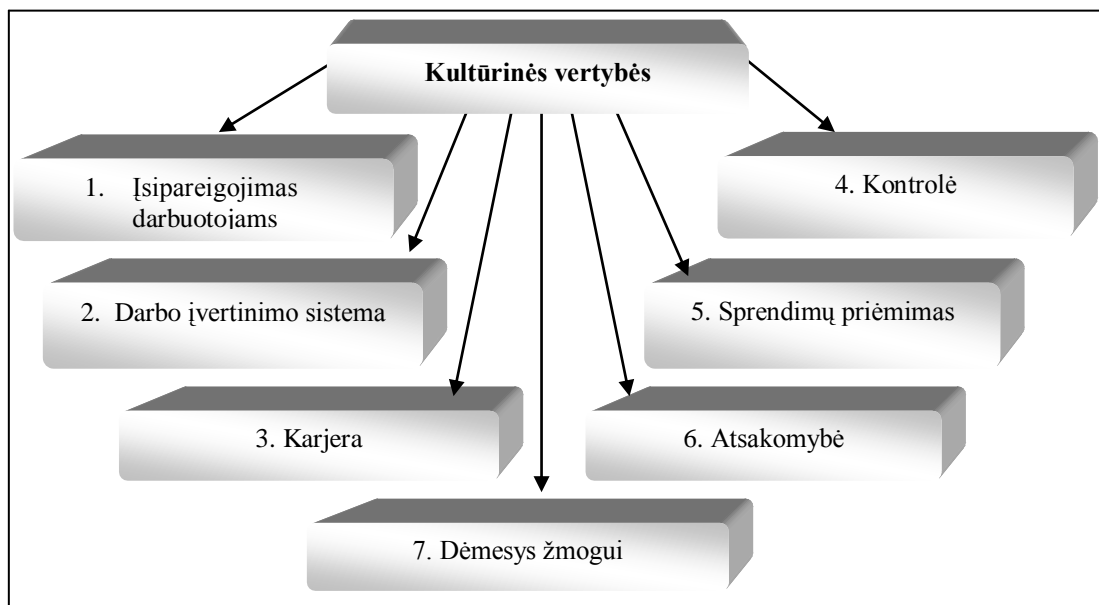
Organizacijos kultūros tipai

Beisbolo komanda	Klubas	Tvirtovė	Akademija
Naujovių diegimas susietas su rizika; talento įvertinimas ir vystymas; plati veikimo laisvė; svarbūs darbo rezultatai; didelis finansinis atlyginimas; individualus pripažinimas.	Pagarba pagyvenusiems darbuotojams; svarbiausi veiksniai; lojalumas, patirtis, amžius; „bendra visuotinė“ žingsnis po žingsnio progresyvi karjera.	Nesiūlomas saugumas; veiklos pastovumas ir pusiausvyra; pasitaikius progai siūlo pakeisti nuomonę.	Pabrėžiamas sisteminis karjeros vystymasis, nuolatinis tobulėjimas, specializuotas darbas.

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

Daugelį organizacijų negalima priskirti vienam kuriam nors anksčiau minėtam organizacijos kultūros tipui. Dažniausiai organizacijoms būdingi kelių organizacijos kultūros tipų junginys ar dinamika, vystantis iš vieno į kitą tipą. Šie organizacijos kultūros tipai yra iliustratyvūs pavyzdžiai pradedančioms veiklą organizacijoms, kad jos pasirinktų tinkamą organizacijos kultūros tipą.

Nemažai autorių bandė sukurti organizacijos kultūros analizės modelius. Vienas iš pirmųjų tyrinėtojų, aiškiai koncentravęs dėmesį į organizacijų darbo santykių kultūrą, buvo W. G. Ouchi. Autorius sukūrė septynių pagrindinių kriterijų sąrašą, pagal kurį galima palyginti organizacijas (žr. 4 pav.).



4 pav. W. Ouchi organizacijos kultūros modeliai

Šaltinis: Stoškus, S. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

Išipareigojimas darbuotojams. Bandytas išlaikyti darbuotojus, nesvarbu, ar jie įdarbinami tik tam tikram, ar visam laikui.

Darbo įvertinimo sistema. Norint tinkamai įvertinti darbuotojus, turi būti naudojama kokybinė ir kiekybinė informacija apie darbuotojų veiklą.

Karjera. Ar įmonėje karjeros galimybės didelės ar mažos.

Kontrolė. Organizacija turi vykdyti tam tikrą kontrolę vadovaudamasi konkrečiais nurodymais, pareigybių aprašymu ir įvairiomis taisyklėmis bei procedūromis.

Sprendimų priėmimas. Kaip priimami sprendimai: grupėmis ar individualiai.

Atsakomybė. Kieno priimama atsakomybė: kolektyvo, konkretaus asmens ar individualiai.

Dėmesys žmogui. Ar teikiamas visapusiškas ir koncentruotas dėmesys žmogui (Stoškus, 2005).

R. Harrison išskyrė keturis organizacinės kultūros tipus: *valdžios, vaidmens, užduoties ir asmens.*

Valdžios kultūra. Dažniausiai ši kultūra egzistuoja mažose organizacijose, prekybos ir finansų įstigiuose. Pagrindinis vadovas yra centrinė figūra, kuri visus kontroliuoja. Tokiose organizacijose yra mažai taisyklių ir procedūrų, mažai biurokratijos. Tik nuo vadovo priklauso, ar organizacija greitai reaguoja į išorės pokyčius. Problema yra organizacijos dydis, nes kuo daugiau darbuotojų, tuo mažiau vadovas gali kontroliuoti ir vadovauti organizacijai.

Vaidmens kultūra. Ji dažniausiai sutapatinama su biurokratija. Tvarka yra griežta: nurodytos teisės ir pareigos, taisyklės ir procedūros, darbo aprašymai. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas, kas kaip turi elgtis. Ši kultūra gali gyvuoti, jeigu yra stabili aplinka, nes į pokyčius reaguojama sunkiai. Ji priimtina asmenims, kurie nenori prisiimti atsakomybės, bet nori turėti aiškų, nuolatinį darbą, kurį atlikdami galėtų užsitarnauti geresnį postą.

Užduoties kultūra. Ji orientuota tik į darbą ar į projektą. Užduoties kultūra naudojasi grupės jėga ir individų identifikavimu su organizacija. Ši kultūra labai adaptyvi. Grupės, projektų komandos ar užduoties įvykdymo komandos gali būti greitai sukurtos, reformuotos ir vėl tęsti darbus. Bendradarbiai tokioje kultūroje kontroliuoja vieni kitus. Grupėje lengvai bendraujama, čia statusas, amžius ar pareigos nėra svarbu (Stoškus, 2005).

Apibendrinę eilės tyrinėtojų darbus, A. Sakalas (1998) ir A. Seilius (1998), vadovaujantis psichologinio mikroklimato kriterijais, organizacijų kultūroje siūlo išskirti šiuos tipus:

✓ *Paranojinė kultūra.* Darbuotojų santykiuose vyrauja nepsitikėjimas ir baimė, bendradarbiai ieško vieni kitų klaidų.

✓ *Depresinė kultūra.* Vyrauja pesimistinės nuotaikos, tikima lemtimi likimu. Nuolat laukiama paramos iš kitų organizacijų ar valstybės.

✓ *Prievartinė kultūra.* Veikla organizuojama remiantis administracinėmis priemonėmis. Pagrindiniai akcentai – drausmė, tvarka, paklusnumas. Stiprus ir gerai sureguliuotas kontrolės mechanizmas.

✓ *Šizoidinė kultūra.* Aukščiausiojo lygio vadovai atitolę nuo pavaldinių. Pavaldiniais nepasitikima. Darbuotojų tarpusavio santykiai labai formalūs, „šalti“.

✓ *Oportunistinė kultūra.* Bendradarbių santykius lemia tradicijos, įpročiai. Neigiama individualybė, išskirtinumas. Didžiulis dėmesys procedūroms, o ne reikalo esmei. Jokie pokyčiai nepageidaujami (Zakarevičius, 2003).

Deal ir Kennedy pasiūlė organizacijų kultūras grupuoti pagal *galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus*. Šiuo požiūriu jie išskyrė tokius tipus: viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra (Sakalas, 2003, Zakarevičius, 2004).

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, ceremonijos, suteikiančios impulsų produktyviai veiklai.

Analitinė projektinė kultūra. Veikla vykdoma analitinio loginio mastymo pagrindais. Viskas turi būti gerai suplanuota, numatyta, sprendimai optimalūs. Didelis dėmesys skiriamas pasitarimams, derinimams. Vyrauja pragmatiškumas, emocijos nepageidautinos.

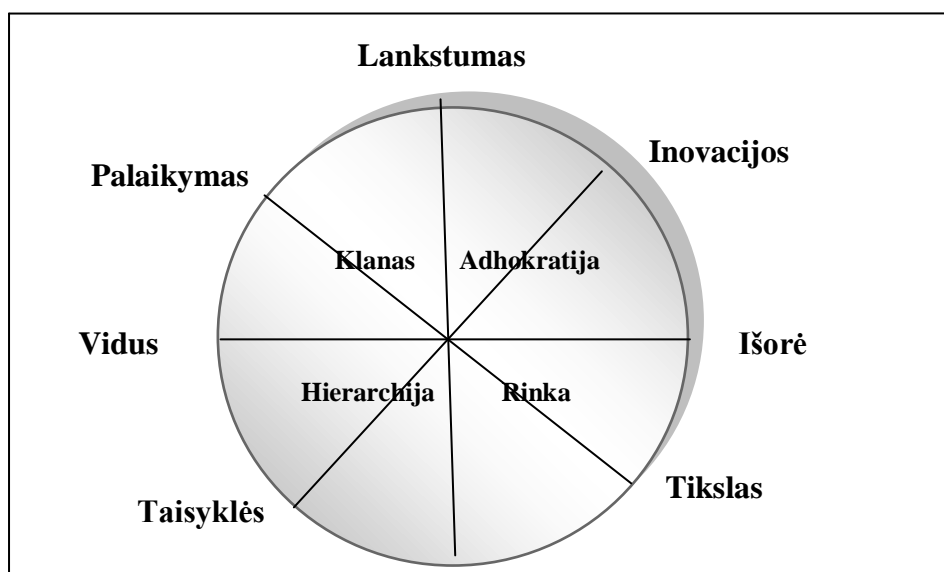
Proceso kultūra. Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas – labai svarbus išraiškos elementas. Elgsena lemia hierarchinę vietą. Emocijos trukdo veikti.

Akivaizdu, kad organizacijose, priskiriamose išvardintiems kultūrų tipams, darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, normomis, požiūriais, principais. Kiekvienoje organizacijoje yra savi simboliai, istorijos, tradicijos, ritualai, ceremonijos.

K. S. Cameron ir R. Quinn (1999) buvo pasiūlytas konkuruojančių vertybių modelis, kuris 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 keturis pagrindinius veiksnius.

Remdamiesi šiuo modeliu, K. S. Cameron ir R. Quinn pateikia organizacinės kultūros tipų klasifikaciją bei metodiką. Autoriai išskiria 4 dominuojančių kultūrų tipus. Kultūrų tipai ir vertinimo kriterijai atsispindi 5 pav.



5 pav. Keturių kultūrų tipai: klano, adhokratijos, rinkos, hierarchijos

Šaltinis: sudaryta remiantis Cameron, K., Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison Wesley Longman, Inc.

K. S. Cameron ir R. Quinn (1999) teigimu, organizacinė kultūra yra vertinama dviem kryptimis: lankstumas – kontrolė ir orientavimasis į vidų – išorę. Tokiu principu išskiriami keturių kultūrų tipai.

Hierarchijos kultūra. Organizacijose, kuriose vyrauja hierarchijos kultūra, labai svarbus formalus ir struktūruotas darbo atlikimas, taisyklės tiksliai nusako, ką darbuotojai turi atlikti (Cameron, Quinn, 1999).

Siekama subtilumo, aukšto produktyvumo ir stengiamasi viską iš anksto numatyti; darbuotojams beveik nepaliekama veiksmų laisvės, jų veiklą nusako griežtos taisyklės, kurių privalu laikytis. Vadovai yra geri koordinatoriai ir organizatoriai, orientuoti į produktyvumą, svarbiausias rūpestis – sklandžiai veikianti organizacija. Organizaciją palaiko formalios taisyklės ir strategija.

Dažniausiai toks organizacinės kultūros tipas dominuoja didelėse organizacijose bei valdžios institucijose. Tačiau ir mažesnėse organizacijose gali dominuoti hierarchijos kultūra.

Pats aukščiausias požiūris į organizacinę kultūrą remiasi sociologo Max Weber darbais, kuriuose jis tyrė 1800 m. Europos valstybines organizacijas. Tuo metu buvo svarbiausia našiai gaminti prekes ir teikti paslaugas visuomenei. Tokiam reikalavimui įgyvendinti weber pasiūlė septynias charakteristikas, kurios vėliau buvo pripažintos klasikiniai biurokratijos atributais

(taisyklės, specializacija, atrankos įvertinimo sistema, hierarchija, atskira nuosavybė, nuasmeninimas, apskaita). Šių charakteristikų prisitaikymas garantavo organizacijos efektyvumą. Iki 1960 m. visose valdymo ir organizavimo mokslų knygose buvo daroma prielaida, kad Weber hierarchija arba biurokratija yra ideali organizacijos forma, leidžianti pasiekti stabilumą ir tapti rentabilia gaminat vienu ar keliems produktams ar teikiant tokias paslaugas (Cameron, Quinn, 1999).

Rinkos kultūra. Kaip rašo K. S. Cameron ir R. Quinn, (1999); A. A. Berrio (2003), organizacija, kurioje vyrauja rinkos kultūra, funkcionuoja kaip rinka, prekyvietė. Tokia organizacija orientuojasi į išorinę aplinką, pabrėžia sandorių su išoriniais klientais svarbą. Skirtingai nei hierarchijos kultūroje, kur vidinė kontrolė yra palaikoma taisyklėmis, specializuotais darbais ir centralizuotais sprendimais, rinkos kultūrai 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.

Klano kultūra. Trečias organizacijų tipas yra vadinamas klanu dėl jo panašumo su šeimos tipo organizacija. Tyrėjai, išanalizavę japoniškas 1960-1970 m. įmones, pastebėjo skirtumų tarp rinkos ir hierarchijos organizacijos formų Amerikoje ir klano organizacijos formų Japonijoje (Ouchi, 1981; Lincoln, 1990). Krito į akis bendros vertybės ir tikslai, glaudūs santykiai, dalyvavimas, rūpinimasis žmonėmis, jautrumas klientams.

Pagrindinės klano kultūros charakteristikos yra komandini darbas, darbuotojų įtraukimo programos, išsipareigojimas 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 išsipareigojimą, 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 (Cameron, Quinn, 1999).

Adhokratijos (situacinė) kultūra. Kai pasaulis perėjo iš industrinio į informacijos amžių, atsirado ketvirta organizacijų forma. Tai organizacija, greičiausiai reaguojanti į neramias, besikeičiančias aplinkos sąlygas.

Remiamasi prielaidomis, kad inovacijos ir iniciatyva lemia sėkmę, taiga pabrėžiama naujų produktų ir paslaugų svarba, orientavimasis ateitį. Vadovo pagrindinė užduotis – skatinti darbuotojų kūrybiškumą. Įsitikinta, kad prisitaikymas prie pokyčių ir naujovių didina pelną, taiga akcentuojama

ateities vizija, „organizuota anarchija” ir „disciplinuota vaizduotė”. Žodis adhokratija yra kilęs iš žodžio „ad hoc“ – tai reiškia laikiną, specializuotą, dinamišką vienetą.

Pasak K. S. Cameron ir R. Quinn, (1999); A. A. Berrio (2003), adhokratijos kultūrai nebūdingi autoritariniai santykiai, čia valdžia paskirstoma tarp individų, darbo komandų, priklausomai nuo sprendžiamos problemos. Akcentuojamas individualumas, gebėjimas rizikuoti, pasirengimas pokyčiams ir originalumas. Tokio tipo organizacinė kultūra vyrauja aviacijos, programinės įrangos, kino pramonėje, mokslininkų institutuose. 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 neslepia galvos smėlyje, yra linkę rizikuoti. Efektyvus vadovavimas turi aiškią ateities viziją, orientuotas į riziką. Organizaciją laiko atsidavimas inovacijoms ir naujumas visose srityse. Akcentuojamas pasirengimas pokyčiams ir naujų iššūkių kūrimas. Sėkmę apibrėžia unikalių ir originalių produktų bei paslaugų sukūrimas.

K. S. Cameron ir R. Quinn (1999) pabrėžia, kad vienoje organizacijoje gali vyrauti keli organizacinės kultūros tipai (pavyzdžiui, skirtinguose departamentuose).

Organizacinė kultūra sukuria subtilų, tačiau kartu ir labia stiprų poreikį galvoti ar elgtis tam tikru būdu. Pavyzdžiui, organizacijai, orientuotai į bendradarbiavimą, dažnai yra būdingas tėviškas požiūris į darbuotojus, todėl galima tikėtis, kad jos nariai demonstruos su tomis vertybėmis susijusi elgesį.

6 pav. sutrumpintai pavaizduotos pagrindinės konkuruojančių vertybių modelio prielaidos.

LANKSTUMAS	
<p style="text-align: center;">Tipas : Klanas</p> <p style="text-align: center;">DOMINUOJANČIOS SAVYBĖS: dalyvavimas, komandinis darbas, organizacija - šeima.</p> <p style="text-align: center;">LYDERIAVIMAS ORGANIZACIJOJE: vadovas - mentorius, „tėvas“, skatinantis, patariantis.</p> <p style="text-align: center;">VADOVAVIMAS PADALINIAMS: komandinis darbas, aktyvus dalyvavimas veikloje.</p> <p style="text-align: center;">ORGANIZACIJĄ KARTU LAIKO: lojalumas, tradicijos, pasitikėjimas.</p> <p style="text-align: center;">STRATEGINIAI PRIORITETAI: darbuotojų augimo, įsipareigojimo skatinimas.</p> <p style="text-align: center;">SĖKMĖS KRITERIJAI: rūpinimasis žmonėmis, žmogaus išteklių tobulinimas.</p>	<p style="text-align: center;">Tipas : Adhokratija</p> <p style="text-align: center;">DOMINUOJANČIOS SAVYBĖS: verslumas, kūrybiškumas, adaptyvumas, rizika.</p> <p style="text-align: center;">LYDERIAVIMAS ORGANIZACIJOJE: vadovas - novatorius, skatinantis riziką, verslumą.</p> <p style="text-align: center;">VADOVAVIMAS PADALINIAMS: inovacijų diegimas, kūrybinės laisvės skatinimas.</p> <p style="text-align: center;">ORGANIZACIJĄ KARTU LAIKO: inovacijų diegimas, rizika, lankstumas.</p> <p style="text-align: center;">STRATEGINIAI PRIORITETAI: naujų išteklių, galimybių ieškojimas.</p> <p style="text-align: center;">SĖKMĖS KRITERIJAI: unikalūs, nauji produktai.</p>
VIDUS	IŠORĖ
<p style="text-align: center;">Tipas: Hierarchija</p> <p style="text-align: center;">DOMINUOJANČIOS SAVYBĖS: taisyklės, kontrolė, struktūra.</p> <p style="text-align: center;">LYDERIAVIMAS ORGANIZACIJOJE: vadovas - koordinatorius, organizatorius.</p> <p style="text-align: center;">VADOVAVIMAS PADALINIAMS: santykių, socialinių garantijų, darbo vietos užtikrinimas.</p> <p style="text-align: center;">ORGANIZACIJĄ KARTU LAIKO: formalios taisyklės, strategijos.</p> <p style="text-align: center;">STRATEGINIAI PRIORITETAI: pastovumas, stabilumas, kontrolė ir sklandi veikla.</p> <p style="text-align: center;">SĖKMĖS KRITERIJAI: našumas, patikimas tiekimas, žemos sąnaudos.</p>	<p style="text-align: center;">Tipas: Rinka</p> <p style="text-align: center;">DOMINUOJANČIOS SAVYBĖS: konkurencija, tikslų pasiekimas.</p> <p style="text-align: center;">LYDERIAVIMAS ORGANIZACIJOJE: vadovas - ryžtingas, orientuotas į rezultatus.</p> <p style="text-align: center;">VADOVAVIMAS PADALINIAMS: aukšti reikalavimai, orientavimas į laimėjimus.</p> <p style="text-align: center;">ORGANIZACIJĄ KARTU LAIKO: produkcija, orientavimas į rinkos užkariavimą, tikslų pasiekimas.</p> <p style="text-align: center;">STRATEGINIAI PRIORITETAI: rinkos užkariavimas, dideli tikslai, konkuravimo veiksmai .</p> <p style="text-align: center;">SĖKMĖS KRITERIJAI: lyderiavimas rinkoje, konkurentų pralenkimas.</p>
KONTROLĖ	

6 pav. Pagrindinės Konkuruojančių vertybių modelio prielaidos

Šaltinis: sudaryta remiantis Cameron, K., Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison Wesley Longman, Inc.

Organizacijos kultūra labai glaudžiai siejasi su jos klimatu. Organizacijos klimatai veikia daug skirtingų veiksnių, vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra organizacijos kultūra.

1.3. Organizacinė kultūra ir organizacijos klimato sąsajos

Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatai įtakoja daug veiksnių, vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra organizacijos kultūra (Jucevičienė, 1996).

Labai svarbu sukurti palankų klimatai organizacijoje, tam reikšmės turi šie veiksniai:

- ✓ vadovavimo kokybė;
- ✓ pasitenkinimo darbuotojais lygis;
- ✓ komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- ✓ naudingo darbo pojūtis;
- ✓ suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- ✓ teisingas atlyginimas;
- ✓ protingas „spaudimas“ darbui – tai yra darbo drausmė;
- ✓ galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- ✓ protinga kontrolė;
- ✓ darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje (Jucevičienė, 1996).

Darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą: tai leidžia pajauti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklausyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis.

R. Tagiuri ir G. H. Litwin organizacijos klimatai apibūdina kaip vidinės aplinkos ilgalaikį poveikį organizacijos darbuotojams. Nuo organizacijos kultūros, jos klimato paprastai priklauso grupių, komandų psichologinis klimatas. Beje, grupių klimatas daro įtaką visos organizacijos klimatui. Organizacijos požymių ir darbuotojų elgesio. Jis yra: tipiškas kiekvienai organizacijai ar jos padalinii.

Organizacijos kultūra lemia jos klimatai. Anot E. Schein (1985), organizacijos klimatas yra jos pobūdis ir jos kultūros išorinė išraiška. Gero organizacijos klimato požymiai:

1. Pasiekimų motyvacija.
1. Tarpasmeninių santykių kokybė.
2. Darbuotojų savarankiškumas.
3. Organizacijos struktūra.
4. Statusų poliariškumas.

Organizacijos klimatas labai priklauso ir nuo tikrųjų lyderių: jokia grupė negali puikiai veikti be vadovo, iniciatoriaus, kuris kelia veiklos tikslus, skatina juos įgyvendinti, derina grupės ir visos organizacijos darbuotojų pastangas. Apskritai organizacijos klimatas ir konkrečiai jos kiekvienos grupės (komandos) klimatas glaudžiai susiję.

Tipinis klimatas atitinka žmogaus jausmus ar nuotaikas: sujaudinimas, depresija, pyktis, baimė, optimizmas ar nerimas. Kaip žmogaus nuotaika, organizacijos klimatas gali būti veikiamas vidinių ir išorinių veiksnių. Jei vadovas ar kitas lyderis yra tam tikros nuotaikos, jis gali užkrėsti visą organizaciją ta nuotaika. Kaip daugumai žmonių nuotaika kinta visą laiką, todėl negalima tikėtis, kad organizacijos klimatas yra nekintantis. Emociškai kintamasis klimatas, kaip ir asmuo, yra atviresnis, aiškus ir suprantamas. Mes jaučiamės patogiai, kai galime skaityti kito asmens jausmus. Tas pats taikoma ir darbui. Blogai yra slopinti organizacijų ar asmenų emocijas.

V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2003) teigia, kad „organizacijos kultūra neatskiriamai susijusi su klimatu“. Organizacijos kultūra yra paremta organizacijos vertybėmis ir tradicijomis, o organizacinis klimatas yra žymiai greičiau besikeičianti dimensija (Merkys ir kt., 2005).

Organizacinis klimatas įtakoja žmogiškuosius organizacijos išteklius ir laikomas ta organizacijos savybe, kurią žmonės, nesvarbu, kur jie dirbtų, jaučia kasdien. Tokio tipo psichologinis klimatas turi ne mažiau lemiamą įtaką žmonėms darbo vietoje, nei atmosferos klimatas – bendrai nuotaikai ir aktyvumui. Pabrėžtina, kad organizacijos mastu organizacinis klimatas įtakoja visą organizacijos veiklą ir yra organizacijos padalinių, darbo grupių ir komandų psichologinio klimato pagrindas (Verbeke ir kt., 2005).

Moran ir Volkwein (1992) organizacinį klimatą apibrėžia kaip reliatyviai pastovų organizacijos bruožą, kuris atskiria vieną organizaciją nuo kitos ir:

- a) apima narių kolektyvinę organizacijos suvokimą, atsižvelgiant į tokius aspektus kaip autonomija, pasitikėjimas, susitelkimas, parama, pripažinimas, novatoriškumas ir garbingumas;
- b) yra kuriamas sąveikaujant nariams;
- c) yra naudojamas kaip pagrindas aiškinantis situaciją;
- d) atspindi vyraujančias organizacijos kultūrinės normas ir pažiūras;
- e) įtakoja elgesio formavimą (Rekašiūtė-Balsienė, 2005).

Anot V. Barvydienės ir J. Kasiulio (2003), galima išskirti šias **klimato savybes**:

- klimato konstruktas yra multidimensinis;
- klimatas yra tipiškas kiekvienai organizacijai, jos padaliniui, komandai;
- klimatas turi įtakos organizacijos narių elgesiui;
- klimatas pasižymi ilgalaikiu stabilumu;
- klimatas suvokiamas kolektyviai;
- klimatas yra pamatuojamas (galima tirti, apklausti žmones);

– klimatas formuojamas.

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma autorių apibūdina organizacinį klimatą kaip veikiančių organizacijos viduje individų suvokimus apie organizaciją – kaip individai suvokia organizacijos kultūrą, vertybes, procesus, vykstančius joje, įvykius (konfliktus), laisvės lygį (darbo autonomiją) ir kitas organizacines charakteristikas.

1.4 Organizacinės kultūros formavimo ir kaitos ypatumai

Organizacinė kultūra formuojama tik konkrečiai kompanijai būtinų vertybių pagrindu, tad vertybės tampa darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo sistema, kuri užtikrina organizacijos misijos, tikslų bei strategijos įgyvendinimą.

Visa organizacijos veikla, ypač jos elgsena, yra kultūros atspindys. Organizacija, kuri neturi susiformavusios kultūros, neturi ir savo veiklos stiliaus. Organizacijos nariai turėtų išmokti veiklos ir mąstymo būdų, kad galėtų tapti tikraisiais nariais. Tai padaryti nėra paprasta, todėl dažnai darbuotojai nepritampa prie vienos ar kitos organizacinės kultūros, to pasekoje jiems nepatinka ir pats darbas. Taigi skirtingi ir įvairaus intensyvumo poreikiai bei motyvatoriai veikia vienas kitą, kad dirbančiojo motyvacija visada yra sąlygota daugelio skirtingų jėgų. Kai kurie poreikiai yra abstraktūs, kad pats darbuotojas negali jų suvokti. Visa tai daro motyvaciją labai komplikuoja. Nepakanka tik koordinuoti darbinės veiklos, būtina ją skatinti, kad darbuotojai galėtų realizuoti savo galimybes. Tam tikslui naudojama darbo veiklos motyvacija (Šimanskienė, 2002).

Kadangi organizacija – tai ne paprastų individų susibūrimas, o kartu grupėse dirbantys žmonės, kurie jaučiasi priklausą tai organizacijai, kurių kiekviena turi savo normas, taisykles, vertybes, nulemiančias specifinę žmonių elgseną. Atsižvelgiant į tai, darbuotojas skatinamas aktyviai įgyvendinti organizacijos tikslus, arba priešingai – jam trukdoma. Todėl vadovybė turi galimybę sujungti žmonių intelektines bei fizines pastangas bendram organizacijos tikslui siekti ir kartu atsakyti už jos ateitį bei darbo rezultatus. Vieningos organizacijos filosofijos sukūrimas, žmonių ugdymas bei mokymas, jų įtraukimas į organizacijos valdymą, siekiant tam tikrų tikslų, ir vadinamas specifinės kultūros formavimu (Seilius, 1998).

E. Schein (1992) skiria tris pagrindinius organizacinės kultūros formavimosi šaltinius:

- organizacijos kūrėjų įsitikinimai, vertybės ir prielaidos;
- grupės narių patirtis formuojantis organizacijai;
- naujų grupės narių ar lyderių nauji įsitikinimai, vertybės ir prielaidos.

Organizacinė kultūra neatsiranda iš niekur, kita vertus, vieną kartą sukurta, ji retai išnyksta. Kas gi veikia kultūros susikūrimą? Kas sustiprina ir palaiko sukurta organizacinę kultūrą?

P. Zakarevičius (2004) teigia, kad organizacinė kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: „ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos nariams ir ypač vadovams relizuojant atitinkamas priemones“ (Zakarevičius (2004), p.201-209). Autorius išskiria šiuos išorės ir vidaus veiksnius, įtakančius savaiminį organizacinės kultūros formavimąsi.

Pagrindiniai išoriniai veiksniai:

- politinė, socialinė, teisinė aplinka;
- bendroji kultūrinė aplinka;
- ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka;
- gamtinė, techninė, technologinė aplinka.

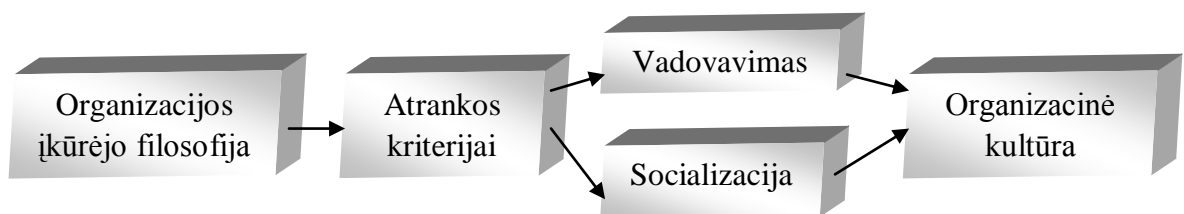
Vidiniai veiksniai:

- strategija (vizija, strateginiai tikslai);
- personalo (vadovų ar vykdytojų kvalifikacija);
- sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas);
- vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė) (Zakarevičius, 2004).

Organizacinė kultūra gimsta iš kūrėjų šališkumo bei prielaidų ir pradinių jos narių vėlesnės patirties sąveikos (Robbins, 2003). S. P. Robbins nuomone, organizacinę kultūrą formuoja keli pagrindiniai veiksniai:

1. pačios organizacijos istorija, organizacijos ikūrėjai;
2. atrankos proesas;
3. vadovavimo stilius;
4. socializacijos proesas (Šimanskienė, 2002).

Šie veiksniai jungiasi 7 pav. pavaizduota seka.



7 pav. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai

Šaltinis: Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

Kaip teigia L. Šimanskienė (2008), organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija, tik problema ta, kad sunku yra sukurti tinkamą

organizacinę kultūrą, nes reikia ne tik sukurti, bet pastoviai ir reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei aplinkoje.

L. Šimanskienė (2002, 2008), P. Zakarevičius (2003), P. Dobson, P. Starkey, K. J. Richards (2004) organizacinės kultūros kūrimą ir diegimą organizacijoje laiko šiuolaikinio valdymo pagrindu. Organizacinė kultūra apima visų darbuotojų pastangas, jų moralės ir kultūros vertybes. Strateginė organizacijų plėtra remiasi stipria organizacine kultūra, kuri, kaip visus organizacijos narius siejanti valdymo metodologija, užtikrina darbuotojų siekį išlikti nuolatinio tobulėjimo, pasireiškiančio konkurencingumu bei verslumu, dėka.

Organizacijos poreikis keisti kultūrą atsiranda tada, kai dėl išorinės konkurencijos tenka vykdyti veiklos strateginę pertvarką. Dažnai netgi nėra keliamas uždavinys keisti kultūrą, bet tiesiog diegiama nauja strateginė kryptis, iškelianti naujus veiklos tikslus, metodus, struktūras, žmonių mokymą, o kartu sukelti neakivaizdžią kultūros kaitą (Vanagas, 2005).

Pabrėžtina, kad nėra nei blogos, nei geros organizacinės kultūros. Organizacinė kultūra yra „gera“, jei ji atitinka organizacijos tikslus, strategiją, siekius ir padeda jai juos įgyvendinti. Tobulinti, keisti kultūrą reikia tuomet, kai ji netinkama organizacijai, t. y. kai organizacijoje egzistuojančios vertybės, elgesio normos trukdo organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų. Kita vertus, būtinybė keisti organizacinę kultūrą gali atsirasti ir tada, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka ir kultūra apsunkina jos prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos. Jei gana stabilioje aplinkoje nuosekli darbuotojų elgsena yra organizacijos turtas, tai pokyčių metu ji gali trukdyti reaguoti į pasikeitimus. Prisitaikyti prie naujų sąlygų sunkiausia tų organizacijų darbuotojams, kurios ilgai gyvuoja ir kurių kultūra yra stipriai išsąknyjusi. Tokiu atveju, norint išgyventi besikeičiančioje aplinkoje, verta keisti nusistovėjusią kultūrą.

Pasak S. Stoškaus (2005), *organizacijos kultūros keitimas* – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas. Tai kur kas sudėtingesnis procesas už technologinių ar struktūrinių pokyčių procesus. Todėl jis gali trukti gana ilgai (3-5 ar net 10 metų), jam vykstant iškyla nemažai problemų. Apibūdinsime keletą dažniausių problemų:

1. Vertybės, idealai, pažiūros, įsitikinimai – tai ne baldai ar drabužiai, kurių naujų funkcijų ar madų neatitikimą galima pastebėti, nustatyti, fiksuoti akivaizdžiai. Priežastys išpažinti kitas vertybes ir idealus, keisti pažiūras ir įsitikinimus turi būti labai svarbios ir labai motyvuotai išaiškintos. Kitu atveju pasipriešinimas pakeitimams gali būti ypač stiprus.

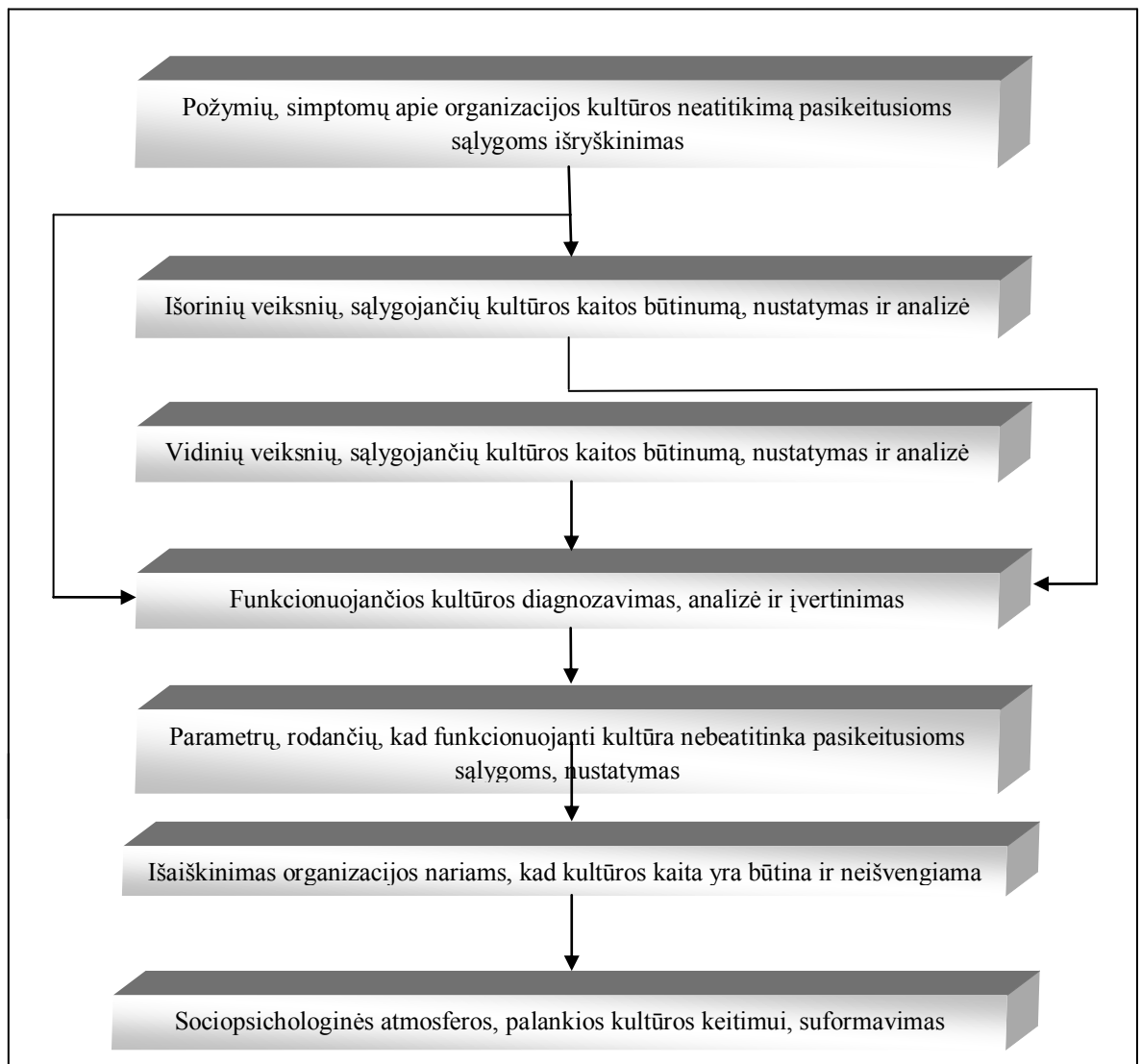
2. Elgesio, moralės, teisės normos įtvirtina darbuotojų tarpusavio santykius. Keičiant šias normas, svaime keisis ir organizacijos narių santykiai. Santykių kaita sąlygoja psichologinio klimato pokyčius. Darbuotojai gali jausti gero klimato pasikeitimo grėsmę ir priešintis normų kaitai.

3. Siekius pakeisti įpročius, įgūdžius darbuotojai dažnai suvokia kaip pavojaus šaltinį, išbalansuojantį jų stabilios, garantuotos veiklos būseną. Keičiant įpročius, įgūdžius gali atsiskleisti

darbuotojų silpnybės, kai kurių savybių stoka, todėl atsiranda pokyčių baimė ir pasipriešinimas jiems.

4. Pasipriešinimą kultūros keitimui gali sąlygoti ir išorinės aplinkos veiksniai. Tai gali būti neigiami kitų organizacijų, kuriose kultūros keitimas buvo nelabai sėkmingas, veiksniai, pavyzdžiui, tyčinė konkurentų įtaka skleidžiant neigiamo pobūdžio gandus arba kokie nors kiti atvejai.

5. Kultūros keitimo nesėkmių priežastis gali būti organizacijos vadovų neryžtingumas, nesugebėjimas įtikinti darbuotojus pokyčių nauda, netinkamai parinkti pertvarkymo būdai ir priemonės (žr. 8 pav.).



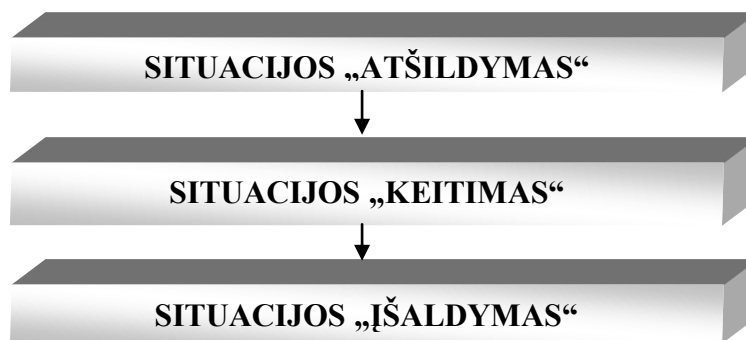
8 pav. Kultūros keitimo prielaidų ir būtinumo nustatymo algoritmas

Šaltinis: Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijoje, priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Technologija.

Kadangi organizacijos kultūros pagrindas – palyginti stabilūs elementai (vertybės, nuostatos, normos), jos kaita – labai sudėtingas ir ilgas procesas. Jis apima beveik visas organizacijos veiklos

sritis. Sėkmingas organizacijos kultūros pokytis gali pareikalauti pokyčių organizacinėje struktūroje, vadovavimo stiliuje, personalo politikoje, simboliuose ir pan. Be to, kultūros pokyčiai neįvyktų be organizacijos darbuotojų paramos ir įsikišimo. Kiekvienos organizacijos kultūra unikali, taigi ir jos keitimas bus individualus, tačiau galima rasti bendrus principus, kurie padėtų bet kokiai organizacijai įgyvendinti pokyčius.

Daugelis autorių skiria daug dėmesio kultūros keitimo aspektams nagrinėti (Cameron, Quinn, (1999); Šimanskienė, (2002); Schein, (1992); Denison, (2005)), tačiau Zakarevičius (2004), organizacijos kultūros keitimą dalina į tris etapus (žr. 9 pav.).

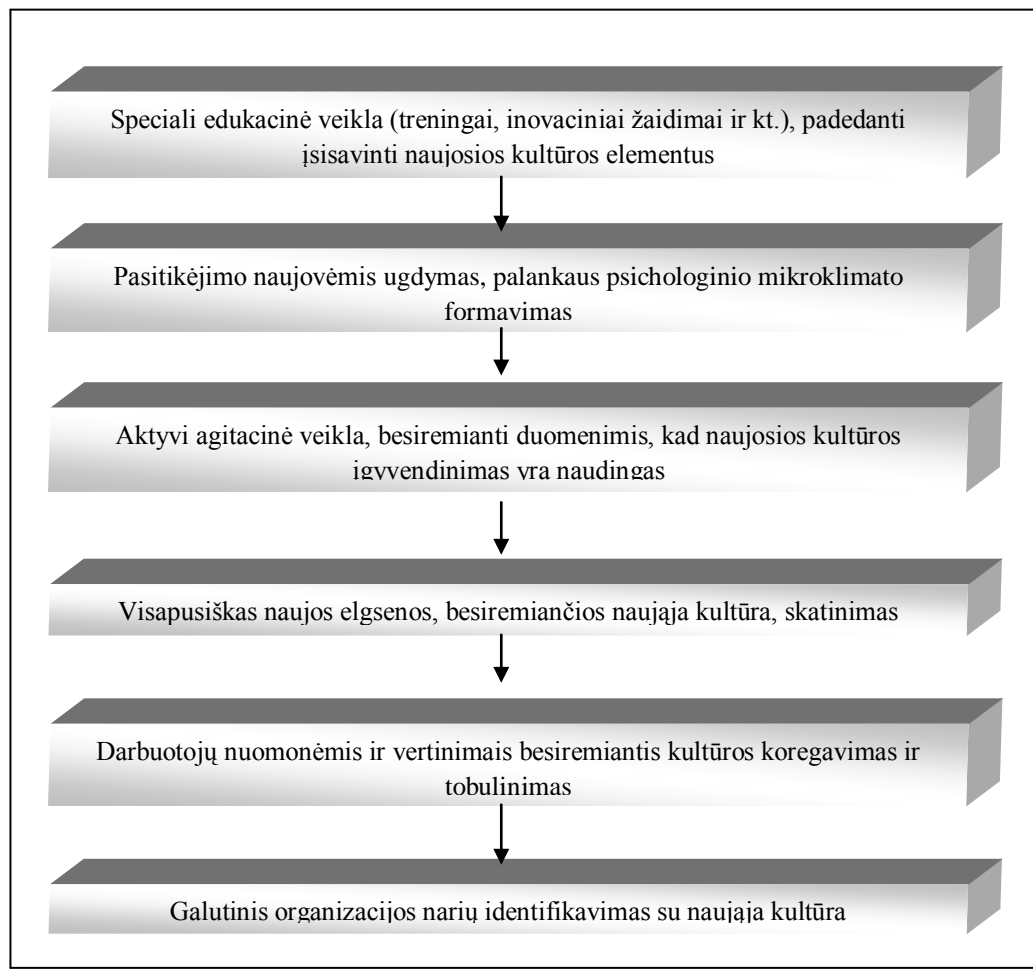


9 pav. Kaitos organizavimo modelis

Šaltinis: Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, p. 217 – 229.

Nors organizacinę kultūrą pakeisti sunku, tačiau tai nėra neįmanoma. Organizacinę kultūrą galima efektyviau pakeisti, jei yra tam tikros sąlygos. Faktai byloja, kad kultūra gali pasikeisti.

P. Zakarevičiaus (2003) teigimu, organizacinės kultūros keitimas yra visos organizacijos kultūros keitimo dalis. Keičiant (tobulinant) vadybos kultūrą (organizacinę kultūrą), reikia pertvarkyti ne vertybinius, elgsenos parametrus, o operatyvinius, organizacinius parametrus. 10 pav. pateikti naujos kultūros įtvirtinimo etapai.



10 pav. Naujosios kultūros įtvirtinimo algoritmas

Šaltinis: Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijoje, priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Technologija.

Rekomenduojami organizacijos kultūros keitimo žingsniai:

1. Nustatoma, kokia organizacijos kultūra šiuo metu egzistuoja.
2. Išsiaiškinama, kokios kultūros reikėtų siekti.
3. Nustatomi neatitikimai tarp esamos ir norimos kultūros, šiuo metu egzistuojanti kultūra lyginama su organizacijos misija, vizija, tikslais.
4. Numatomi konkretūs veiksmai, kurių reikės imtis, norint įgyvendinti pokyčius.
5. Sudaromas pokyčių įgyvendinimo planas su konkrečiais terminais, kas, ką ir iki kada turi padaryti.

Pabrėžtina, kad vienas svarbiausių keitimo žingsnių – egzistuojančios kultūros diagnostika. Šiam etapui įgyvendinti dažnai reikia daug laiko, kadangi, norint matyti visapusišką organizacijos kultūros vaizdą, įprastai naudojamas ne vienas tyrimo metodas, remiamasi ir kiekybiniais, ir kokybiniais matavimo rodikliais.

Pastebėta, kad norint pakeisti organizacijos kultūrą, kartais prireikia drastiškų priemonių. Galima paminėti kelias iš jų:

- Gilių krizių sukūrimas. Darbuotojams sukeliama šoka, kuris sukelia abejonių dėl esamos kultūros efektyvumo. Tai gali būti netikėtas finansinis nuosmukis, svarbaus kliento praradimas ar pan. Taip darbuotojai lengviau pripažįsta, kad reikia keisti egzistuojančią kultūrą
- Vadovų pakeitimas. Šiuo atveju pakeičiami organizacijos aukščiausio lygio vadovai, tikintis, kad nauji vadovai performuos kultūrą, pasiūlydami alternatyvias vertybes, tinkamesnias egzistuojančiai verslo aplinkai.

Brandžiose, ilgai veikiančiose organizacijose kultūra labiau įsišaknijusi, taigi ją pakeisti yra kur kas sunkiau nei naujose, neseniai įsikūrusiose organizacijose. Tačiau įdedant daug pastangų, imantis nuoseklių veiksmų, galima įgyvendinti pokyčius bet kokios organizacijos kultūroje.

1.5. Organizacinės kultūros įtaka įmonės veiklos efektyvumui

Organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų. Todėl organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių. Labai svarbu, ar organizacijos nariai vienodai supranta tai, kas vyksta organizacijoje, ko jie siekia ir kokiomis priemonėmis to siekia. Klestinčios organizacijos remiasi galinga jėga – savo vertybių ir įsitikinimų sistema, t.y. organizacinė kultūra. Kiekvienai organizacijai būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą, teigiamai veikia organizacijos darbuotojus.

Septynių „S“ modelyje (Waterman, Peters, Philips, 1980) išskirti tarpusavyje glaudžiai susiję veiksniai: strategija, struktūra, sistemos, stilius, personalas, įgūdžiai ir nepaprastieji tikslai. Šiuo atveju tiesiogiai įvardintos organizacinės kultūros nėra, tačiau jos elementus galima išvelgti, išsamiau panagrinėjus kiekvieną veiksni. Pavyzdžiui, „personalo“ veiksnys: vadovybė žmones vertina ir teigia, kad jais reikia rūpintis, saugoti, skatinti tobulėti ir telkti. Naujiems darbuotojams priskiriami patarėjai, jie apmokomi pagal spartesnio mokymosi programas. Terminas „įgūdžiai“ siejamas su veikla, kurią organizacijos atlieka geriausiai ir tuo išsiskiria iš kitų. „Nepaprastieji tikslai“ – tai vyraujantys požiūriai, vertybės ir siekiai, kurie vienija organizaciją. Organizacijai nepaprastieji tikslai yra labai svarbūs – keičiantis kitiems tikslams, šie suteikia prasmės ir stabilumo.

J. Kinard (1988), apibrėždamas organizaciją veikiančias jėgas, teigia, kad jos yra išorinės ir vidinės. Išorinės – tai politinės, ekonominės, socialinės, technologinės, vidinės – tai organizacijos išteklių ir vadovų vertybinės orientacijos.

G. A. Cole (1997) organizacijai įtakos turinčias jėgas supranta plačiau. Jo teigimu, organizaciją sudaro tikslai, žmonės, technologija, kultūra, struktūra, išorinė aplinka. Tikslai: organizacijos politika, misijos elementai, organizacijos strategija. Žmonės – tai jų žinios, kompetencija, skirtingas suvokimas. Technologija: įrengimai, informacinis procesas. Struktūra: skirstymas į padalinius, užduotis, vaidmenį pasiskirstymas. Kultūra: dominuojančios organizacijos vertybės, vadovavimo stilius, subkultūros. Aplinka: socialinė, politinė, technologinė, rinkos, ekonominė.

G. A. Cole (1997) teigia, kad organizacijos vystymuisi svarbi gera organizacijos strategija, kur ypač akcentuojama organizacinė kultūra. Įdiegiant naujoves, reikia tinkamai apmokyti ir išaiškinti naujovių naudą visiems organizacijos nariams. Įdiegti naują strategiją reikia mokytis ir patiems vadovams.

E. Smilga (1998) taip pat teigia, kad vertingiausia investicija – į žmogų. „Žmonių išteklių, įskaitant vadovavimą ir darbo etiką, yra pirminiai ir viską lemiantys“. O vadovui strategui ypač svarbus visumos matymas, t.y. gebėjimas aprėpti visus organizacijoje vykstančius procesus. Kiekvieną kompaniją apibūdina tam tikra struktūra, politika ir organizacinė kultūra (Kotler, 1999). Panašiai teigia ir kiti autoriai (Marčinskas, Smilga, 1996), kad realizuojant bet kurią strategiją, būtina išskirti tris aspektus: techninį politinį ir verslo kultūros. Vykstant transformacijoms, struktūrą ir politiką galima pakeisti, tačiau organizacinė kultūra yra ypač inertiška elgesio sistema (Kotler, 1999).

Anot E. Scheino (1990), organizacinė kultūra būtina tam, kad išspręstų šias organizacijos problemas:

- išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos;
- integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas gebėjimas išgyventi ir prisitaikyti.

Išorinės adaptacijos ir išgyvenimo problemos:

- Misija ir strategija.
- Tikslai.
- Priemonės.
- Vertinimas. Formuojamas susitarimas dėl kriterijų, informacinės ir kontrolinės sistemos.
- Koregavimas. Nustatomi veiksmai, jeigu numatyti tikslai yra nepasiekiami.

Vidinės adaptacijos problemos:

- Bendra kalba ir koncepcinės kategorijos.
- Grupės ribos ir priėmimo bei pasiūlymų iš jos kriterijai.
- Valdžia ir statusas.
- Intymumas, draugystė ir meilė.

- Apdovanojimai ir baudmės.

Aplinkos įtaka organizacinei kultūrai yra neabejotina. J. Collins, J. Porras (1994) atliko tyrimus, siekdami išsiaiškinti, kokią strategiją taiko stipriausios organizacijos. Daugelis kompanijų, prisitaikydamos prie besikeičiančios aplinkos, modifikuoja ir kai kuriuos kultūros bei strategijos elementus, tuo tarpu rinkos lyderiai saugo savo ideologiją. Kiekvienos efektyviai dirbančios kompanijos veikla grindžiama griežtomis, tik tai organizacijai būdingomis ideologijos normomis.

R. Ackoff (1981) teigia, kad organizacija yra sistema, kurią sudaro keli elementai:

1. Kiekvieno elemento elgsena veikia visos sistemos žmonių elgseną.
2. Elementų įtaka visumai yra nepriklausoma, kai kurie elementai veikia savarankiškai.
3. Sistemos elementai yra taip susieti, kad negali atsirasti visiškai nepriklausomos grupės perspektyvas.

V. Narayanan, R. Nath (1993) išskiria tris būdus, kuriuos taikydama organizacija galėtų dirbti sėkmingai:

- Kultūra turi būti vertinga: reikia nurodyti organizacijos nariams būdus ir elgseną, kaip pasiekti gerų rezultatų, numatyti lėšas šiam tikslui įgyvendinti.
- Kultūra turi būti savita, tai turi atsispindėti organizacijos simboliuose, atributikoje.
- Kultūra turi būti sunkiai mėgdžiojama, t.y. tokia savita, kad ją mėgdžiojantiems tiesiog būtų nerespektabilu tai daryti.

Autoriai teigia, kad organizacijos efektyvumui didžiausios įtakos turi penkios sistemos: politinė, kultūrinė, funkcinė, sociali, informacinė. Visos jos veikia viena kitą, todėl nuo bendros jų veiklos ir priklauso organizacijos efektyvūs veiksmai.

Įmonės veiklos efektyvumui bei organizacijos kultūrai daro didelę įtaką pats vadovas, todėl sekančiame skyrelyje aptarsime vadovo vaidmenį formuojant bei tobulinant organizacinę kultūrą organizacijoje.

1.6. Vadovo vaidmuo formuojant bei tobulinant organizacinę kultūrą

Suformuoti aiškią vertybių sistemą ir įkvėpti jai gyvybę – tai daugiausia, ką gali duoti vadovas (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Kaip teigia P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius, T. Augustauskas (2004), vadovavimą galima apibūdinti kaip vieno žmogaus įtaką kitam žmogui (žmonių grupei), siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus ir uždavinius. Pagrindinis įtakos instrumentas yra poveikis.

Poveikio būdų ir priemonių yra gana daug. Labai apibendrintai galima skirti dvi pagrindines šių būdų grupes:

- ✓ poveikis idėjoms, autoritetu, įtikinimu, pavyzdžiu ir pan.;
- ✓ poveikis valdžios mechanizmais (įsakymais, nurodymais, reikalavimais ir pan.)

Poveikis idėjomis. Vadovo dėstomos organizacijos veiklos perspektyvos yra tokios patrauklios, kad jos nariai, netgi labai nesigilindami į jų esmę, mielai sutinka realizuoti veiksmus, reikalingus šioms perspektyvoms įgyvendinti.

Poveikis autoritetu. Asmeninės vadovo savybės, jo veiklos rezultatai imponuoja pavaldiniams ir šie yra įsitikinę, kad jam vadovaujant organizacija klestės. Dažnai toks vadovas yra vadinamas charizmatiniu vadovu.

Poveikis įtikinimu. Vadovas, rodydamas savo puikias žinias, pateikdamas konkrečių pavyzdžių geba įrodyti pavaldiniams, kad jos požiūris yra teisingas, pavaldiniai patiki ir pradeda vykdyti vadovo nuostatas.

Antrosios grupės (valdžios) poveikio būdai pagrįsti formaliomis vadovo teisėmis paveikti pavaldinių veiksmus (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004).

Pasaulyje vykstantys globalizacijos, mokslo bei technologijų pažangos procesai (nuolat spartėjantys ir vienas kitą lemiantys bei skatinantys) keičia vertybinius prioritetus. Kuriasi naujos globalios organizacinės formos, atsiranda globalių smulkių ir vidutinių įmonių, kurios vėl jungiasi į įvairius globalius junginius (aljansus), atsiranda globalių stambių monopolijų, intensyvėja konkurencija, kuri kelia naujus iššūkius valdymui. Iššūkiai reiškiasi per nuolat įvairiose gyvenimo srityse greitėjančius pokyčius. Dėl didėjančio aplinkos netikrumo, gaminių, paslaugų bei įmonių gyvavimo ciklo trumpėjimo vis reikšmingesnis tampa laikas, didėja poreikis priimti greitus sprendimus, kas skatina mokytis, priimti naujoves, dar sudėtingiau darosi derinti veiklą, greičiau atsiranda ir sensta žinios, didėja kompetencijos spąstų rizika (Šimanskienė, 2008).

Išnagrinėjus įvairius mokslinius požiūrius, galima teigti, kad didelis jų pasirinkimas leidžia daugeliui verslo įmonių vadovų bei savininkų, ypač teoriškai pasirengusių, sėkmingai siekti įmonių veiklos rezultatų, taikant tam tikrus moksliskai pagrįstus vadovavimo modelius.

Tačiau ne mažiau mokslininkų organizacijų veiklos tobulinimą arba jos pokyčius supranta kaip esminius technologinius, organizacinių valdymo struktūrų, naujų valdymo metodų arba naujų gaminių sukūrimą inspiruojančias veiklas, visai neakcentuojant organizacinės kultūros reikšmės. Visi minėti veiksmai padeda organizacijoms išlaikyti konkurencingumą, tačiau Japonijos įmonės praėjusio šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje aktyviai įsiveržusios į pasaulio rinkas savo prekių kokybe įrodė, kad vienkartinį patobulinimą nepakanka, jeigu norime išlikti konkurentabilūs. Atsirado naujos vadybos mokyklos „organizacinės kultūros mokykla“ (apie 1960 m.), „besimokanti organizacija“ (apie 1990 m.), kurios remiasi nepertraukiamo tobulinimo principu, o šis principas negali būti įgyvendintas be organizacinės kultūros teorinės sampratos bei sugebėjimo ją formuoti individualiai kiekvienoje organizacijoje (Jucevičienė, 2008).

Norint tinkamai įvertinti vadovo įtaką, formuojant organizacinę kultūrą, reikia pateikti veiksnius, kurie formuotų vadovo pasaulėžiūrą. Pirmiausia tai paties vadovo sugebėjimai, vertybės, norai, poreikiai, jo požiūris į vykstančius reiškinius, jo iniciatyvumas, ambicijos.

Patį vadovą taip pat veikia ir organizacijos narių lūkesčiai, nes kiekvienoje organizacijoje dirbantys darbuotojai turi savo norus, poreikius. Kiekviena darbuotojas, dirbdamas organizacijoje turi savų tikslų ir bendrų, organizacinių tikslų. Todėl tas tikslų įgyvendinimas yra labai svarbus, jis dalinai, o kartais visiškai priklauso nuo vadovo.

Pasak L. Šimanskienės (2008), vadovą veikia ir tos organizacijos organizacinė kultūra, kuri gal būt tokia susiformavo pati, o gal ją tokią sukūrė pats vadovas. Todėl ji taip pat veikia vadovo sprendimus, kokius jis priima formuojant organizacinę kultūrą. Išorinė aplinka taip pat įtakoja vadovo sprendimus, tai politinė, ekonominė, socialinė bei kultūrinė aplinkos, į kurias būtina atsižvelgti, valdant ir kuriant organizaciją. Taigi, įvertinus šiuos veiksnius, reikia akcentuoti, kad vyksta procesai, kurių metu vadovas gali pakeisti savo vertybines orientacijas arba nepakeisti. Nuo ko tai priklauso? Tai priklausys vėl nuo tų pačių veiksnių, kurie jau buvo išvardyti, bei nuo paties vadovo požiūrio į tai. Ar vadovas mano, kad jau reikia naujos organizacinės kultūros, kad reikia organizacijai pokyčių, norint pasiekti užsibrėžtų tikslų? O gal vadovas, įvertinęs visus veiksnius, mano, kad organizacijos poreikius dar tenkina ta pati organizacinė kultūra? Tokiu būdu galimi du atvejai, arba vadovas formuoja naują organizacinę kultūrą, arba pasilieka prie senosios. Tačiau šis procesas beveik be išimties vis tiek priklauso nuo vadovo vertybinių orientacijų ir jo požiūrio, darbuotojų vertinimai ir lūkesčiai yra tik postūmis viena ar kita linkme.

A. Seilius (1998) teigia, kad organizacijoms, norinčioms pakeisti kultūrą, reikia stipraus vadovavimo, kaip ir kultūrinių prielaidų įdiegimas organizacijoje – viena iš pagrindinių lyderio užduočių (Pakalkaitė, 2005).

Organizacinė kultūra, kaip ir kultūra priklauso nuo organizacijos valdymo pobūdžio. P. Herfsey, K. Blanchard pagrindė gyvenimo ciklo teoriją, pagal kurią susiejamas vadovavimo stilius ir darbuotojų brandumas. Joje numatomi keturi vadovavimo stiliai atsižvelgiant į darbuotojų sugebėjimą atsakyti už savo elgesį, siekti numatytų tikslų bei jų patirties.

Nurodymų stilius. Vadovas daug dėmesio skiria užduotims įvykdyti ir nepakankamai domisi pavaldinių santykiais. Šis stilius visiškai pateisinamas, kai pavaldiniai nenori arba negali atsakyti už konkrečios užduoties įvykdymą.

Idėjų perdavimas. Vadovas pakankamai daug dėmesio skiria ir užduotims, ir darbuotojų santykiams. Pavaldiniai norėtų dirbti savarankiškai ir atsakyti už atliktą darbą, tačiau negali, nes yra nepakankamai subrendę. Todėl vadovas, įvertinęs darbuotojų pastangas, teikia savo idėjas pavaldiniams ir šitaip paskatina juos veikti.

Dalyvavimo stilius. Šį vadovavimo stilių atitinka aukštas pavaldinių brandumo laipsnis. Vadovas gali paskatinti darbuotojus padėdamas jiems, o ne primesdamas savo nurodymus. Iš esmės vadovas ir pavaldiniai kartu priima sprendimus.

Delegavimo stilius. Pavaldiniai kompetetingi savarankiškai spręsti uždavinius ir atsakyti už jų rezultatus. Be to, jie pareiškia norą prisiimti atsakomybę. Vadovas leidžia pavaldiniams veikti savarankiškai, t.y. deleguoja jiems savo teises ir įgaliojimus (Stoškus, 2005).

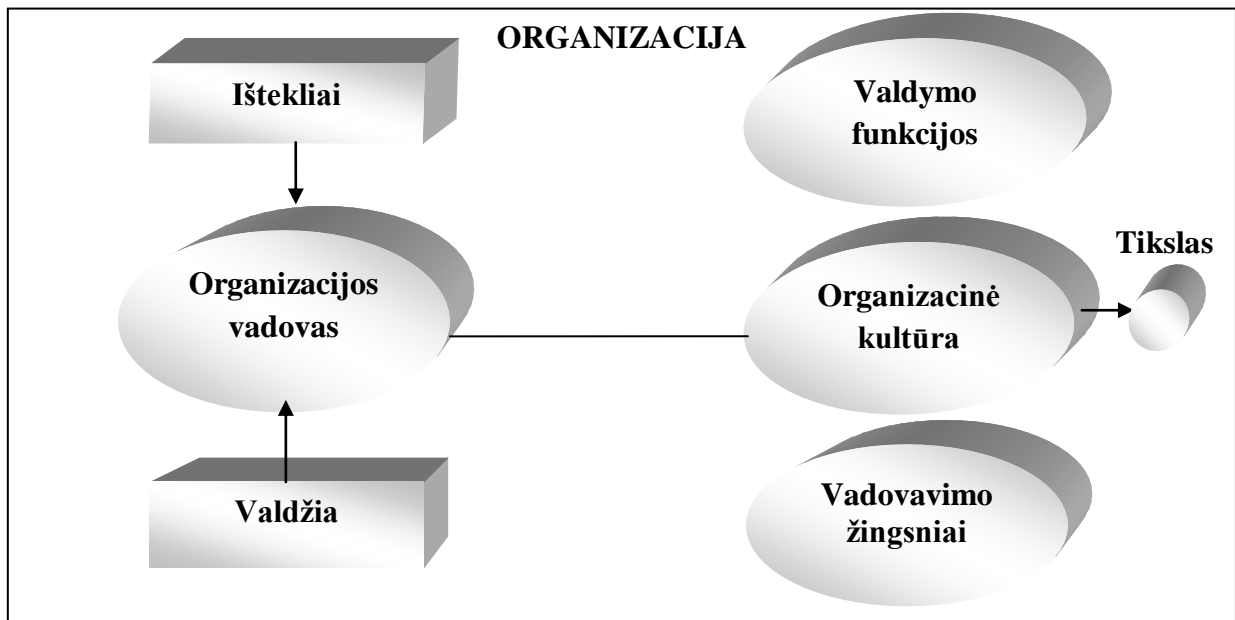
Stephen P. Robbins (2003) sako, kad: „Aukščiausios vadovybės veiksmai daro svarbų poveikį kompanijos kultūrai. Savo žodžiais ir elgesiu aukščiausieji vadovai nustato normas, kurios prasiskverbia į visą organizaciją, įtvirtindamos supratimą, ar pageidautina rizikuoti, kiek laisvės vadovai turėtų suteikti savo pavaldiniams, kaip reikia rengtis, už kokius veiksmus bus pakelti atlyginimai, paaukštinta pareigose, duoti kiti apdovanojimai.”

Kad kultūros permainos būtų veiksmingos, reikalingi nauji aukščiausieji vadovai, galintys pasiūlyti alternatyvias pagrindines vertybes. Labiau tikėtina, kad šie vadovai suformuos nuomonę, jog jie geba reaguoti į krizę. Čia būtina pakeisti pagrindinį kompanijos vadovą, bet kartais gali prireikti pakeisti ir visus kitus aukščiausius vadovus. Kai aukščiausiu vadovu tampa žmogus iš šalies, padidėja tikimybė, kad bus įdiegtos naujos kultūrinės vertybės. Priešingai, nei paaukštintas pareigose esamas kompanijos darbuotojas, aukščiausias vadovas iš šalies taip pat pasiunčia darbuotojams signal, kad pradeda pūsti permainų vėjai (Robbins, 2003).

Kai organizacija susiduria su pokyčiais, struktūrinė inercija veikia kaip atsvara, palaikanti stabilumą. Ir net jei individai nori keisti savo elgesį, grupės normos gali veikti kaip tą norą varžantys apribojimai, todėl labai svarbus čia vadovo vaidmuo, jis turi mokėti paveikti vienaip ar kitaip darbuotojus organizacijoje.

L. Šimanskienės (2008) teigimu, norint tinkamai įvertinti vadovo įtaką, formuojant organizacinę kultūrą, reikia pateikti veiksnius, kurie formuotų vadovo pasaulėžiūrą. Pirmiausia tai paties vadovo sugebėjimai, vertybės, norai, poreikiai, jo požiūris į vykstančius reiškinis, jo iniciatyvumas, ambicijos. Patį vadovą taip pat veikia ir organizacijos narių lūkesčiai, nes kiekvienoje organizacijoje dirbantys darbuotojai turi savo norus, poreikius. Kiekviena darbuotojas, dirbdamas organizacijoje turi savų tikslų ir bendrų, organizacinių tikslų. Todėl tas tikslų įgyvendinimas yra labai svarbus, jis dalinai, o kartais visiškai priklauso nuo vadovo.

Išnagrinėjus įvairius mokslinius požiūrius, galima teigti, kad didelis jų pasirinkimas leidžia daugeliui verslo įmonių vadovų bei savininkų, ypač teoriškai pasirengusių, sėkmingai siekti įmonių veiklos rezultatų, taikant tam tikrus moksliskai pagrįstus vadovavimo modelius (žr. 11 pav.).



11 pav. Organizacinės kultūros vieta vadovavimo organizacijai modelyje

Šaltinis: Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*. [žiūrėta 2010-02-03]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/15/175.pdf>>

Siūlomas universalusis, realus vadovavimo organizacijai modelis, kurio dėka galima siekti organizacijos tikslo, įtraukiant į tą veiklą visus darbuotojus per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą (žr. 11 pav.). Šiame modelyje parodoma, kad vadovas, pasinaudodamas turimais ištekliais (finansiniais, materialiniais, žmonių, informaciniais) ir turima valdžia per vadovavimo žingsnius (iniciatyvumą, informuotumą, savo nuomonės gynimą, konfliktinių situacijų sprendimą, sprendimų priėmimą, kritinę analizę) ir valdymo funkcijas (planavimą, organizavimą, motyvavimą, kontrolę), pajungiant tinkamą konkrečiai organizacijai organizacinę kultūrą pasiekia tikslą (Šimanskienė, 2008).

Anot L. Šimanskienės (2002), organizacinės kultūros formavimui įtakos turi vadovo vadovavimo stilius. Automatiškai keičiasi ir vadovo elgsena. Jei vadovas yra autokratinio stiliaus, tai jo ir formuojama kultūra bus „autokratiška“. Toks vadovas nuolat primeta savo valią, suformuos tokias kultūrinės vertybes, kurios tik jam atrodys priimtinausias, darbuotojai privalės jų laikytis, pavyzdžiui, paklusnumas valdžiai, nes toks vadovas nepakenčia prieštaravimų. Demokratinio stiliaus vadovas suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti organizacinėje veikloje. Jis skatina dirbti kartu, komandomis, pasitiki darbuotojais ir mano, kad jeigu yra sudaromos sąlygos, tai darbuotojai noriai prisiima atsakomybę. Toks vadovas ne vienas formuos organizacijos kultūrą, o stengsis suprasti kiekvieno darbuotojo poreikius, elgseną, poziciją ir pan. O rezultate suformuojamas našus ir produktyvus komandinis darbas. Liberalaus stiliaus vadovas mažai turės įtakos organizacinės kultūros formavimo procesui, nebent bus idėjos generatorius, tačiau galutinis rezultatas priklausys nuo organizacijos darbuotojų (Šimanskienės, 2002)

Organizacijų vadovai turėtų laikytis tam tikros valdymo filosofijos. Gebėjimas veiksmingai vadovauti darbo procesui, teigiamai veikiant darbuotojus, lemia organizacijos produktyvumą. Vien ekonomine nauda grindžiamas bendruomeniškumas yra nepatvarus. Organizacinės kultūros kūrimo, jos įdiegimo ir puoselėjimo mechanizmas būtinas kiekvienoje organizacijoje. Klestinčios organizacijos remiasi išplėtotą vertybių ir įsitikinimų sistema. Jų tikslas – įprasminti darbuotojų gyvenimus, įkvėpti laikytis pripažintų dorovės normų. Darbuotojas, susitapatinęs su organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs ir jo sėkmė tampa organizacijos sėkmė (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

Lyderiai yra žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje (Seilius, 1998; Kouzes, Posner, 2003). Čia svarbu tai, į ką jie kreipia dėmesį, ką vertina ir kontroliuoja, o ypač svarbu – ką skatina. Lyderiai, jeigu veikia nuosekliai, modeliuoja ir reprezentuoja kultūrą beveik viskuo, ką daro.

E. Schein (2004), M. Kets de Vries (2003) teigia, kad esminė vadovavimo funkcija yra kultūros įdiegimas ir puoselėjimas praktikoje. Lyderis privalo nuolat puoselėti organizacinę kultūrą, jeigu norima, kad kultūra turėtų naudą organizacijų tobulėjimui (Drucker, 2001).

Vadovavimo organizacijai filosofija – tai organizacijos vadovybės vertybių, pasaulėžiūros, politinių ir religinių įsitikinimų, teorinių ir psichologinių nuostatų, mokslo žinių kompleksas. Šio komplekso pagrindu vadovybė organizuoja darbuotojų veiklą, keičia jų elgseną, akcentuodama tam tikras vertybes sąmoningai kuria organizacinę kultūrą, taip siekdama įgyvendinti organizacijos misiją, tikslus ir strategiją, didinti konkurencingumo bei verslumo potencialą organizacijos ir visų darbuotojų labui.

Pasak L. Šimanskienės, T. Tarasevičiaus (2010), organizacinė kultūra kuriama daugumos organizacijos darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu. Ji lemia darbuotojų ištikimybę organizacijai esant savitarpio supratimui ir įsipareigojant organizacijai, kai siekiama tikslo, kurio įgyvendinimas, tikėtina, yra abipusiai naudingas. Tai yra paprasta, patogi ir dora vadovavimo žmonėms priemonė. Naudoti šią valdymo priemonę tenka vadovams, pasitelkus kolegas bendraminčius. Įrodyta, kad nuo vadovo vertybinės orientacijos, jo gebėjimo bendrauti ir pateikti savo idėjas darbuotojams priklauso organizacijos ateitis, taigi ir pelnas.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODIKA

2.1. Viešbučių veikla ir ypatumai

Organizacija – viena iš seniausių žmonijos darinių žemėje. Organizacija gali būti suvokiama kaip procesas ir kaip reiškinys (Smirnovas, 1998).

Organizacija yra tokia visuma, kurios dalys padeda pasiekti tikslą (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Anksčiau organizacija buvo suprantama kaip negyvas, mechaninis objektas, kuriame darbuotojai tėra organizacijos – mašinos – dalis, o dabar vis labiau akcentuojamas jos, kaip gyvo socialinio organizmo aspektas (Vaitkūnaitė, 2006).

Autorės teigimu, laikui bėgant, darbuotojus pradėta vertinti kaip organizacijos turtą. Jiems sąveikaujant, kuriasi tam tikra bendravimo sistema, tam tikras vadovavimo stilius, atsiranda taisyklių, papročių, vertybių, kitaip tariant, susiformuoja organizacijos kultūra. Svarbiausias žmonių santykius veikiantis elementas yra vertybės. Nuo vertybių priklauso, kaip organizacija reaguoja į aplinką ir kaip ši reakcija atsispindi mokymosi bei naujų žinių apie organizacijos išorinę aplinką ir vidines galimybes kūrimo procesuose. Tačiau mokymasis ir žinių kūrimas yra tie procesai, kurie suteikia organizacijai nuolatinių pokyčių būseną, vadinasi, yra pajėgūs ilgainiui veikti ir vertybinius pokyčius (Gimžauskienė, 2006).

Viešbučių verslo pagrindą sudaro dvi sudėtinės dalys – apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų suteikimo operacijos (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Viešbučių, esančių įvairiose šalyse, tiksliai suklasifikuoti pagal vienodus kriterijus yra nelabai įmanoma. Kiekviena šalis skirtingai vertina viešbučių kategorijas. Viešbučio kategorija priklauso nuo kambarių dydžio bei jų įrangos, aptarnaujančio kolektyvo ir teikiamų paslaugų. viešbučiai, moteliai vertinama 5 žvaigždučių sistema, žemiausiai klasei suteikiant vieną žvaigždutę. Klasifikuojant turi būti įvertinama statinių architektūra, jų suplanavimas, kambarių ir bendrų patalpų įrengimas bei įrangos kokybė, priėmimo sąlygos, teikiamų paslaugų pasirinkimas ir kokybė, darbuotojų profesinis pasirengimas, aptarnaujančių darbuotojų skaičiaus ir apgyvendinimo vietų skaičiaus.

Viešbučiai Lietuvoje. Kaip teigia A. Jonikienė, P. Mikulskienė (2007), Lietuvos viešbučių rinkos sunorminimui didelę įtaką turėjo Lietuvos turizmo įstatymas. Jame buvo aiškiai apibrėžti šio verslo organizavimo principai bei sugriežtinti reikalavimai paslaugų tiekėjams. Apgyvendinimo paslaugas Lietuvoje leista teikti: viešbučiams, moteliams, svečių namams, o specialias apgyvendinimo paslaugas: kurortų sanatorijoms, kurortų rehabilitacijos centrams, kempingams,

turizmo centrams, poilsio namams bei jaunimo nakvynės namams. Buvo reglamentuotas visų apgyvendinimo įstaigų veikimas ir iškelti specifiniai reikalavimai. Siekiant užtikrinti apgyvendinimo paslaugų kokybę ir sudaryti vartotojui sąlygas gauti pageidaujamo lygio paslaugas, buvo įvesta klasifikavimo sistema. Visi viešbučiai, moteliai, svečių namai, kempingai bei poilsio namai buvo suklasifikuoti taikant 5 žvaigždučių klasifikavimo sistemą, žemiausiai klasei suteikiant vieną žvaigždutę. Kartu buvo nustatyti teikiamų paslaugų ir įrangos vertinimo kriterijai.

Apgyvandinimo tipai – vienvietis kambarys (vienam suaugusiam); dvivietis kambarys (dviems suaugusiems); trivietis kambarys (trims suaugusiems); kambarys vienam suaugusiam ir vienam vaikui; kambarys vienam suaugusiam ir dviems vaikams; kambarys dviems suaugusiems ir vienam vaikui; kambarys dviems suaugusiems ir dviems vaikams; viešbučio/apartamentų namo dviejų ar daugiau kambarių numeris, kuriame yra svetainė, vienas ar keli miegamieji kambariai ir dušas arba vonia. Kai kuriuose apartamentuose būna virtuvės niša – vieno kambario numeris su nedideliu prieškambariu. Apartamentuose, studijose gali būti virtuvėlės-nišos arba atskiros virtuvėlės – tai apgyvendinimo tipas, kai viešbutis perkamas nežinant jo konkretaus pavadinimo ar vietos (kurorto rajono). Pasirinkus šį apgyvendinimo tipą perkamas tik atitinkamą žvaigždučių kategoriją turintis viešbutis.

Viešbučio para. Atvykimo dieną viešbučio paros pradžia yra 14-18 val., išvykimo dieną viešbučio paros pabaiga yra 10-12 val. Paskutinę kelionės dieną iš viešbučio kambario su bagažu reikia išvykti iki 10-12 val. Apie tikslias išsiregistravimo iš viešbučio sąlygas jus informuos viešbučio administracija arba kelionės vadovas. Ši taisyklė galioja ir tada, kai išskridimo ar išvykimo laikas yra naktį, net po 24 val. Atlaisvinus kambarį, bagažą galima palikti viešbučio bagažo saugojimo kameroje arba tam skirtame kambaryje. Esant galimybei, viešbučio administracija gali svečius apgyvendinti anksčiau arba pratęsti išvykimo iš kambario laiką. Už tai turistai paprastai turi sumokėti viešbučio administracijos nustatytą papildomą mokestį.

Viešbučių tinklų atsiradimas. Tobulinant viešbučių techninę įrangą, kilo ir jų valdymo kaštai. Negalėdami išlikti rinkoje, viešbučiai buvo priversti jungtis, konsoliduotis. Ilgainiui viešbučių konsolidacijos procesas taip išplito, kad peržengė sienas ir tapo globalus.

Viešbučių globalizacijos proceso rezultatas – tarptautinių viešbučių tinklų atsiradimas. Pirmasis viešbučių tinklas susikūrė Europoje. Tai buvo C. Ritz viešbučiai. Sparčiausiai viešbučių tinklai pradėjo kurtis JAV. Pirmieji buvo Hilton ir Sheraton viešbučių tinklai, vėliau atsirado Holiday Inn, Marriott, Radisson, Inter-Continental, Meridien ir kiti. Patiems viešbučių tinklams atsiradimas yra labai naudingas, nes suteikia jiems daug privalumų:

- Mažėja eksploatacinės išlaidos. Įsigydami įrangą ar baldus dideliais kiekiais savo tinklo nariams, jie moka žymiai mažiau.

- Geriau panaudojami žmogiškieji ištekliai. Dalydamiesi išlaidas tarpusavyje, jie gali kvieisti geresnius įvairių sričių ekspertus.

- Paranku vykdyti bendrą reklaminę politiką, dalyvauti brangiose reklaminėse akcijose.
- Patogu kurti centralizuotą kambarių užsakymo sistemą visame savo tinkle.
- Greičiau sukaupiamos ir efektyviau panaudojamos finansinės lėšos.

Paprastai tinklams priklausantys viešbučiai turi vieningą valdymą, unifikuotą struktūrą, standartizuotas paslaugas ir vienodus reikalavimus įrangai. Jie skiriasi tik šalies, kurioje yra įsikūrę, specifika, vaišingumo tradicijomis ar klimato sąlygomis (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Komforto paieškos. Tobulėjant viešbučiams ir kylant kambarių kainoms buvo stengiamasi suteikti vis naujų patogumų svečiams. Taip kambariuose atsirado kavos aparatai, laikraščiai ir lyginimo lentos, o vonios kambariuose – televizoriai, chalatai, plaukų džiovintuvai, įvairios malonios smulkmenos. Smarkiai išaugus verslo svečių skaičiui, viešbučiai buvo priversti daugiau dėmesio skirti jų poreikiams. Kai paaiškėjo, kad verslo svečiams svarbiausia patogus darbo stalas, reguliuojama kambario temperatūra, padorus apšvietimas ir geros komunikacinės priemonės, daugelis viešbučių pradėjo įrenginėti verslo kambarius (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Aptarnavimo lygio smaprata. Aptarnavimo lygis – tai ne koks nors konkretus materialiai apčiuopiamas dalykas, o tai, kaip svetingai svečias yra priimamas ir kaip pats svečias supranta ir įvertina svetingumą. Aptarnavimas – tai veiksmas ir paslaugumas, tam tikras vaidinimas, vykstantis svečio akivaizdoje. Tai yra tas vaizdas, kuris išlieka svečio atmintyje ir prisiminimuose. Viešbutis, siekdamas sukurti gerą aptarnavimo lygį, turi įtvirtinti tą vaizdą. Paprastai laikui bėgant ir viešbučio personalo pastangomis vienoks ar kitoks įvaizdis galutinai įsitvirtina. Užtikrinti aukštą aptarnavimo kokybę – nelengva, bet įmanoma. Pastovumas, nuoseklumas ir darnumas yra kokybiško aptarnavimo pagrindas. Standartai, kuriuos įdiegia viešbutis, apibūdina kokybę, bet šią kokybę paversti realybe gali tik atsidavę viešbučio darbuotojai (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Viešbučių klasifikavimo principai. 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 (esantys mieste, kaime) pagal nuosavybės ir valdymo formą (privatūs, valstybiniai, mišrios nuosavybės) pagal teikiamas paslaugas (teikiantys visas paslaugas ir teikiantys limituotą paslaugų skaičių). Pagal svečių poreikius jie gali būti skirstomi: teikiantys tik apgyvendinimo ir pusryčių paslaugas, poilsiniai, teikiantys konferencines paslaugas. Dar vienas viešbučių klasifikavimo principas – pagal aptarnavimo lygį ir kambarių kainas. Pagal tai jie skirstomi:

- Aukštos (liukso) klasės viešbučiai.
- Vidutinės klasės viešbučiai.
- Ekonominės klasės viešbučiai (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Viešbučių verslo tikslai ir uždaviniai. Viešbutis gali būti apibūdinamas kaip įmonė, teikianti svečiams apgyvendinimą ir organizuojanti jiems tokias paslaugas:

- matinimo;
- kambarių priežiūros;
- informacines;
- skalbimo, valymo;
- bagažo pristatymo į kambarius;
- transporto ir kt. (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Pagrindinės viešbučio funkcijos:

- aptarnauti svečius;
- tenkinti jų poreikius;
- užtikrinti visas tam būtinas sąlygas panaudojant kvalifikuotą viešbučio personalą.

Viešbučio struktūra ir funkcijos. Viešbučio struktūra gali būti įvairi, ji priklauso nuo viešbučio kategorijos ir paslaugų skaičiaus. Daugumą paslaugų teikiantis viešbutis turi ir labiau išplėtotą struktūrą, o viešbutis, teikiantis tik apgyvendinimo paslaugas, žymiai mažesnę aptarnavimo skyrių skaičių.

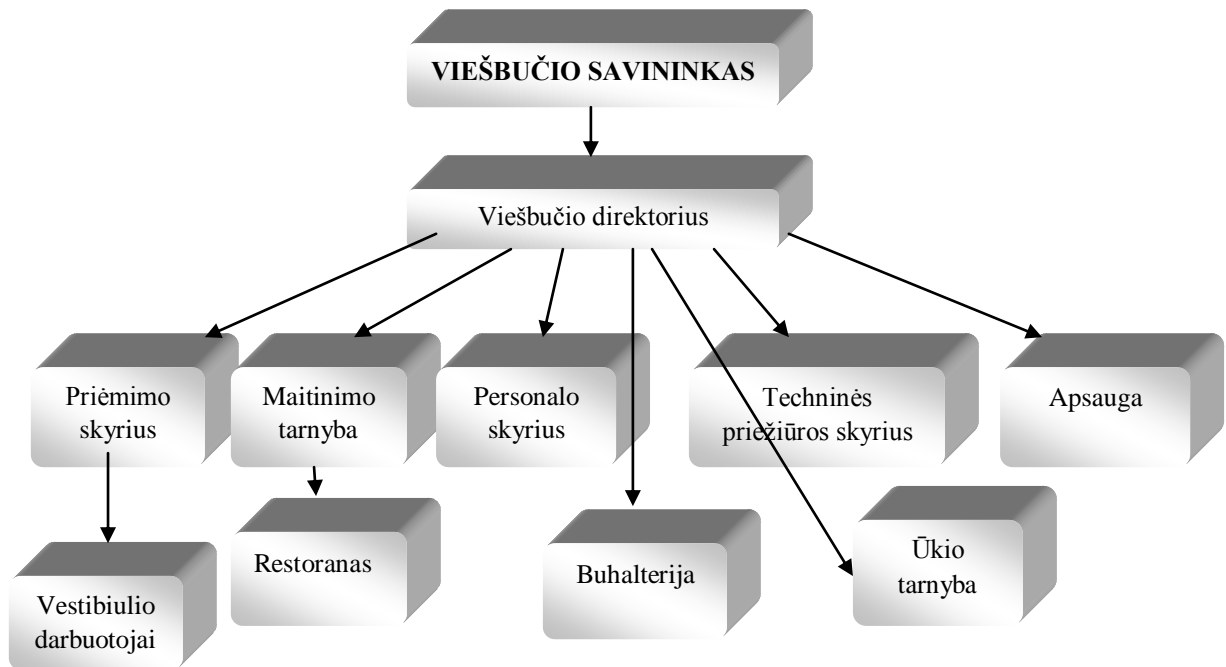
Pilną paslaugų paketą ir aptarnavimą teikiantis viešbutis turi:

- svečių priėmimo skyrių – registratūrą (Reception);
- matinimą organizuojantį skyrių – restoraną, kavinę, barą, banketų sales, aptarnavimą į kambarius (Room service);
- kambarių priežiūros skyrių – ekonomo tarnybą (Housekeeping);
- konferencines paslaugas teikiantį skyrių – konferencijų sales, biblioteką;
- poilsio ir relaksacijos skyrių – sporto salę, baseiną, pirtis;
- transporo skyrių – automobilių stovėjimo aikštelę, garažą.

Visi šie skyriai tiesiogiai organizuoja svečių aptarnavimą, išskyrus kambarių priežiūros skyrių, kuris tik iš dalies kontaktuoja su svečiais.

Visi kiti viešbučio skyriai: buhalterijos apskaitos, personalo, inžinerinis – techninis skyrius betarpiškai nekontaktuoja su svečiais. Tai svarbūs skyriai, nes jų kokybiškas darbas daro netiesioginę įtaką geram svečių aptarnavimui (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Tipinė viešbučio struktūrinė schema pavaizduota 12 pav.



12 pav. Viešbučio struktūrinė schema

Šaltinis: Miknius, R. (1999). *Svetingas viešbutis – sėkmingas verslas*. Vilnius: Vyturis.

Pasak R. Mikniaus (1999), viešbutyje labai daug kas priklauso nuo personalo. Todėl gerame viešbutyje turi vyrėti nuoširdi svetingumo atmosfera, darbuotojai turėtų būti nuolat apmokami, kad teikiamų paslaugų kokybė būtų nepriekaištinga.

Viešbutyje dirba:

- direktorius;
- priėmimo tarnybos vadybininkas, vestibulio darbuotojai;
- maitinimo skyriaus direktorius, vyr. barmenas, barmenai, padavėjai, vyr. virėjas, vyrėjai;
- vyr. finansininkas, buhalterė, ekonomė;
- vyr. inžinierius, elektrikai;
- apsaugos darbuotojai;
- personalo skyriaus vadybininkas;
- vyr. kambarinės, kambarinės.

Darbuotojams keliami reikalavimai:

1. Darbuotojai turi būti malonūs, paslaugūs ir pagarbūs su viešbučio svečiais, administracija ir kitais darbuotojais.

2. Darbuotojai privalo visada atidžiai klausytis administracijos, svečių ir bendradarbių įsakymų ir paliepimų. Įsakymai ir paliepimai turi būti atliekami tuoj pat.

3. Visi darbuotojai – vieningas kolektyvas. Jei reikia, būtina padėti vienas kitam. Būtina laikytis darbo aprašymų ir pranešti apie visus nukrypimus. Darbuotojai turi žinoti, ką privalo padaryti.

4. Privaloma nedelsiant pranešti apie nuostolius ir įvairius gedimus.

5. Būtina lankyti susirinkimus.

6. Visas problemas būtina aptarti su administracija. Svečiai neturi sužinoti apie esamus nesklandumus.

7. Apie kiekvieną svečių nusiskundimą privaloma kaip galima greičiau pranešti administracijai.

8. Darbuotojams draudžiama viešai kritikuoti darbdavį, įstaigą ir kt. Kritika pateikiama tik administracijai.

9. Plepalai, intrigos, pagieža neturi trukdyti dirbti.

10. Praustis ir kvepintis privaloma prieš kiekvieną darbo dieną. Plaukai turi būti švarūs ir deramai sutvarkyti.

11. Darbe negalima būti be uniformos.

12. Dažytis, kvepintis ir puoštis reikia saikingai. Negalima viešai šukuotis plaukų, kramtyti gumos, rankomis liesti veido ar plaukų.

13. Kalbėti reikia taip, kad svečiai girdėtų. Keiktis, garsiai kalbėti, rėkti ir ginčytis draudžiama.

14. Darbo metu negalima rūkyti, gerti alkoholinių gėrimų, dykinėti, tinginiauti ar sėdėti, ypač svečiams skirtose vietose.

15. Darbe draudžiama klausytis radijo, magnetofono, žiūrėti televizorių.

16. Nusprendus pakeisti darbovietę būtina pranešti administracijai ir nurodyti išėjimo priežastis.

Visi viešbutyje dirbantys darbuotojai turėtų laikytis visų jiems keliamų reikalavimų ir žiūrėti, kad ir kiti jų laikytųsi, geras personalo darbas kuria nepriekaištingo viešbučio įvaizdį (Miknius, 1999).

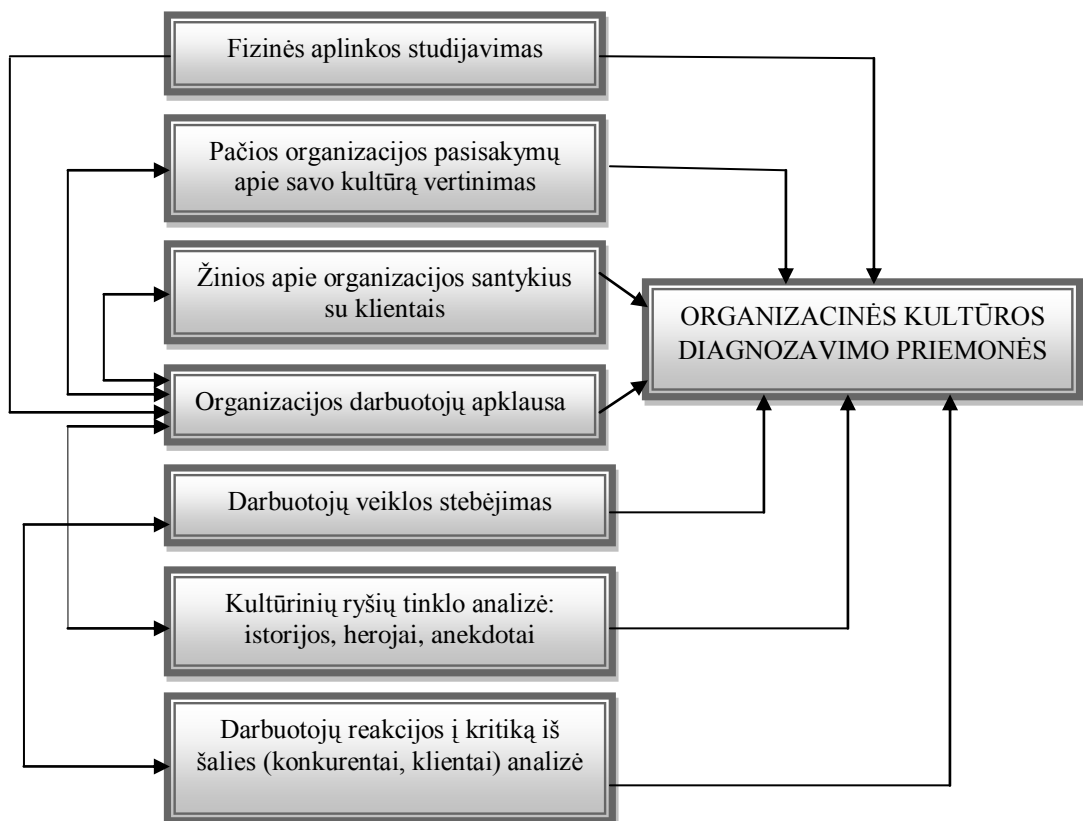
2.2. Organizacinės kultūros nustatymo būdų ir diagnostikos instrumentų įvairovė

Pasak L. Šimanskienės (2002), organizacijos kultūros ištyrimo procesas yra sudėtingas, nes norima sužinoti sunkiai diagnozuojamus dalykus: vertybes, prasnę, vadovavimo subtilybes, darbuotojų požiūrį į organizaciją, vadovo vadovavimo stilių.

Kiekviena organizacija turi susiformavusias 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).

E. Schein (1992) teigimu, organizacinę kultūrą reikia tirti trimis lygmenimis. Pirmuoju lygmeniu tiriama fizinė aplinka: kaip naudojamas darbo laikas ir erdvė, kokia darbuotojų aplinka, kokia vadovo apranga, kokios emocijos yra reiškiamos, kai kalbama apie darbą ir t.t. Antruoju lygmeniu užduodami tokie klausimai: „Kas vyksta?“, „Kodėl jūs darote būtent tai?“, „Kodėl naudojate vienus ar kitus simbolius?“. Iš atsakymų galima išsiaiškinti, kokios vertybės vyrauja organizacijoje, kokie yra prioritetai, patikrinti, ar organizacijos nariai su tuo sutinka. Jeigu nesutinka, aiškinamasi įvairiose subgrupėse. Trečiuoju lygmeniu tiriamos pagrindinės prielaidos. Tikrinama, kur išaiškintos vertybės nustatomos, ir ar jos atitinką tą veiklą. Norėdami nustatyti, kas vyksta organizacijoje, pirmiausia reikia išnagrinėti organizacijos istoriją, po to išorinius atributus, vertybes ir esmines prielaidas.

Organizacinės kultūros diagnostavimo priemonės pateiktos 13 pav.



13 pav. Organizacinės kultūros diagnostavimo priemonės

Šaltinis: Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

Organizacinės kultūros diagnostavimo priemonės yra šios:

1. *Fizinės aplinkos studijavimas.* Neišvengiamai organizacinę kultūrą rodo ir organizacijos investicijos į jos pastatus, patogią ir jaukią darbo aplinką. Organizacija, kuri didžiuojasi savimi ir savo kultūra, išreišk savo pasididžiavimą per aplinką. Direkcijos patalpos, centrinis pastatas neretai pranoksta kitus statinius. Įvairių kategorijų darbuotojų skirtingos fizinės aplinkos yra akivaizdžiai silpnos arba fragmentiškos kultūros požymis. Stiprios kultūros rūpinasi visais savo žmonėmis.

2. *Pačios organizacijos pasisakymų apie jos kultūrą vertinimas.* Tai organizacijos metinės ataskaitos, pranešimai spaudoje, komentarai finansų analitikams, kurie suteikia daug informacijos.

3. *Žinios apie organizacijos santykius su klientais.* Svarbu atkreipti dėmesį į priėmimo patalpų kūrimą, darbuotojų bendravimą su klientais, klientų aptarnavimo kultūrą bei profesionalumą. Tai taip pat atskleidžia organizacijos vertybes.

4. *Organizacijos darbuotojų apklausa.* Apklausos metu darbuotojai apibūdina, kas yra svarbiausia organizacijoje, ir tai dalinai parodo organizacijos kultūros vertybes.

5. *Darbuotojų veiklos stebėjimas.* Geras būdas organizacijos kultūros vientisumui nustatyti yra stebėti, ar vertybės sutampa su veiksmais, palyginti, ką žmonės sako ir ką jie daro.

Šis sąrašas papildomas dar dviem organizacinės kultūros *diagnostavimo priemonėmis: darbuotojų reakcijos analize bei kultūrinių ryšių analize.* Siekdamas diagnozuoti organizacinę kultūrą, tyrėjas turėtų atskirai pasidomėti kultūrinių ryšių tinklu (Šimanskienė, 2008).

Tiriant organizacinę kultūrą DuBois (1996) rekomenduoja paanalizuoti daugelį organizacijoje vykstančių dalykų: aplinką, motyvaciją, pasitenkinimą darbu, organizacijoje susidariusią stresinę situaciją. Autorius akcentuoja, kad norint daryti tam tikras išvadas reikia apžvelgti daugelį sričių, su kuriomis susiduria organizacija. Jis detaliai apibrėžia socioekonominę aplinką, organizacijoje suformuotą filosofiją, organizacijos elgseną, kokia organizacija yra darbinėje situacijoje, kokie darbuotojų ryšiai, taip pat ir individualios darbuotojų elgsenos, bei akcentuoja, kad laukiamas rezultatas – organizacijos vystymasis (Šimanskienė, 2008).

Siekdamas ištirti, diagnozuoti organizacinę kultūrą, D. Denison (1990) iškelia tokius klausimus, į kuriuos reikia atsakyti:

1. Kaip vystosi organizacinė kultūra? Ar ji kuriama sistemiškai, nuosekliai, ar vystosi spontaniškai? Kaip organizacinės kultūros vystymasis susijęs su verslo vystymusi?
2. Kokia pagrindinė organizacinė kultūra? Kaip ji kinta?
3. Kokie organizacijos vertybių, bendro suvokimo ir elgsenos bei veiksmų tarpusavio ryšiai?

4. Koks procesas vyksta organizacijai siekiant efektyvumo? Ką apie tai mano visi organizacijos nariai? Koks organizacinės kultūros ir efektyvumo modelis? (Šimanskienė, 2008).

Nemažai autorių bandė sukurti modelius organizacijos kultūros analizei. Vienas iš pirmųjų tyrinėtojų, aiškiai koncentravęs dėmesį į organizacijos darbo santykių kultūrą, buvo William G. Ouchi. Ouchi išanalizavo 3 firmų grupių (tipiškos JAV firmos, tipiškos japonų firmos, JAV Z tipo firmos) organizacijos kultūrą. Ouchi sukūrė 7 pagrindinių kriterijų sąrašą, pagal kurį galima palyginti firmas:

- išipareigojimas darbuotojams;
- darbo įvertinimo sistema;
- karjera;
- kontrolė;
- sprendimų priėmimas;
- atsakomybė;
- dėmesys žmonėms (Jucevičienė, 1996).

E. Schein dar 1976 m. nurodė du kultūros tyrimo būdus: etnografinį ir klinikinį. Etnografiškai tyrėjas tik stebi organizacijoje vykstančius procesus, kalba su dirbančiaisiais, tačiau įtakos jiems nedaro. Pasirinkęs klinikinį būdą, tyrėjas ne tik stebi kultūrinius reiškinius, juos analizuoja, bet ir grįžtamuoju ryšiu, dažniausiai per jį samdžiusį vadovą, daro poveikį esamai kultūrai. Galimas ir jungtinis klinikinis – etnografinis būdas (Vanagas, 2005).

Iki šiol populiariausios organizacinės kultūros tyrimo priemonės buvo anketinė apklausa ir interviu. Tačiau kai kurie autoriai teigia, kad tiriant kultūros kitimą, klausimynų naudojimas yra problemiškas ir diskutuotinas. Jie tai paaiškina tuo, kad anketa, klausimynas yra parengiami iki susidūrimo su konkrečia kultūra, taigi anketa yra ribota išankstiniais kultūros vertinimo rėmais, kurie gali neatitikti tikrosios esmės kultūros. Anketos kalba gali neatitikti tiriamoje organizacijoje vartojamos kalbos, todėl kai kurie anketos klausimai gali būti neteisingai suprasti, ir gauti klaidingi apklausos rezultatai ir pan. Tačiau kai kuriems konkrečioms klausimams tirti klausimynus arba anketas rekomenduojama naudoti (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Pasak G. Merkio (1995) svarbiausios matavimo metodologinės kokybės charakteristikos yra *validumas, reliabilumas, objektyvumas ir reprezentatyvumas*.

Validumas (*angl. validity*), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja, kad tikrai yra matuojama būtent tai, kas yra įvardyta ir reiškia tikslumą bei yra argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu.

Reliabilumas (*angl. reliability*), atsako į klausimą, kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę bei argumentuoja matavimo tikslumo laipsnį. Reliabilumas argumentuojamas koreliacinės analizės dėka, kai tikrinama pakartotinių matavimų rezultatus, lygiagretaus matavimo

ekvivalentišku testu duomenis, duoto testo užduočių homogeniškumo ir vidinės konsistencijos tyrimo duomenis.

Objektyvumas, kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams, kitaip tariant, neiškreipia jų. Matavimas yra objektyvus tada, kai įvairūs tyrinėtojai, matuodami tą patį reiškinį, randa tuos pačius rezultatus. Yra skiriamas matavimo atlikimo objektyvumas ir interpretacijos (vertinimo) objektyvumas. Matavimo objektyvumas nustatomas koreliacinės analizės pagrindu, sugretinus įvairių tyrinėtojų, matavusių vieną ir tą patį objektą.

Reprezentatyvumas, kaip metodologinė charakteristika, tikimybiškai argumentuoja imties duomenų ekstrapoliacijos generalinės aibės pagrįstumą. Reprezentatyvumas atsako į klausimą, ar galima ir kaip tiksliai galima dalies objektų matavimo rezultatus taikyti visai duotų objektų klasei (Merkys, 1995).

Organizacinė kultūra paprastai įtakoja visą organizacijos veiklą, todėl labai svarbu ją tirti, o jos tyrimui turėti patikimas priemones. Organizacinė kultūra dažniausiai analizuojama dviem aspektais (Jucevičienė ir kt., 2000):

- išskiriant organizacinės kultūros analizės lygius;
- subkultūrų požiūriu.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkami organizacinės kultūros matavimo instrumentai yra tokie: D. Denison modelis, R. Cooke ir C. Lafferty sukurtas *Organizational Culture Index* (OCI) ir K. S. Cameron ir R. E. Quinn *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (Denison, 1995).

D. Denison (2000) organizacinės kultūros modelis yra moksliskai pagrįstas, jo dėmesio centre yra organizacijos veikla (įvairūs finansiniai rodikliai). Šis modelis susitelkia ties lyginamaisiais apibendrinimais vertybių lygmenyje, ir pripažįsta, kad egzistuoja daug gilesnių kultūros lygių įsitikinimų ir prielaidų aspektų, kuriuos yra sudėtinga apibendrinti (Mobley, Wang, Fang, 2005).

R. Cooke ir C. Lafferty *Organizational Culture Index* (OCI) diagnostikos instrumentu vertinant kultūrą naudojami klausimai apie elgesio normas išskiriant 12 veiksmų. Tyrėjai suformavo grafinį būdą, kuris priskiria organizacijas vienai iš trijų kategorijų: konstruktyviai, pasyviai/besiginančiai ar agresyviai/besiginančiai (Aiman-Smith, 2004).

K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) diagnostikos instrumentas OCAI remiasi teoriniu modeliu, kuris yra vadinamas „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Naudojant šį metodą organizacinė kultūra vertinama pagal tokius parametrus: svarbiausias charakteristikas, bendrus lyderiavimo stilius organizacijoje, darbuotojų valdymą, vienijančią organizacijos esmę, strateginius tikslus ir sėkmės kriterijus. Kaip jie teigia, ši rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija yra labai naudinga, nes ji gali nustatyti organizacijos gyvavimo ciklo bei vystymosi laikotarpį.

organizacijos kokybinį aspektą, adekvačias efektyvumo teorijas, vadovavimo stilius, žmogiškųjų resursų valdymo tipus ir profesionalios patirties reikšmę.

2.3. Tyrimo imtis ir diagnostinio instrumento pristatymas

Šiame darbe pasirinktas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) parengtas organizacijos kultūros įvertinimo modelis. Šis modelis yra plačiai taikomas ne tik užsienyje, bet ir Lietuvoje, pasirinktas todėl, kad turi šiuos privalumus:

- *Praktinė orientacija* – pajungia esminius kultūros pokyčius, kurie įvardijami kaip atsakingi už organizacijos sėkmę.
- *Savalaikiškumas* – įvertinimo bei pokyčių strategijos parinkimo procesai gali būti įgyvendinti prasmingu pagal trumę laiku.
- *Įtraukimo dydis* – proceso etapai leidžia įtraukti į darbą bet kuri organizacijos narį, bet ypatingai svarbu įtraukti visus tuos, kurie yra atsakingi už veiklos linkmės nustatymą ir vadovauja fundamentaliems pokyčiams.
- *Kokybinis ir kiekybinis vertinimas* – organizacinės kultūros nustatymas galimas tiek kiekybiniais metodais, tiek kokybiniais metodais, įtraukiant istorinius precedentus, įvykius ir simbolius.
- *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.
- *Pagrindimas* – pagrindas, kurio pagalba kuriamas diagnozavimo procesas, leidžia ne tik gilintis į darbuotojų, organizacijos veiksmų analizę, bet ir yra palaikomas empirine medžiaga, moksliniu pagrindimu, kurio pagrindu ir sukurta ši organizacinės kultūros matavimo bazė.

Atliekant tyrimą ir apklausiant Šiaulių miesto viešbučių vadovus, buvo naudotas K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) parengtas organizacijos kultūros įvertinimo modelis, kuris nusako:

1. organizacijos svarbiausias charakteristikas;
2. bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje;
3. darbuotojų valdymą;
4. vienijamąją organizacijos esmę;
5. strateginius tikslus;
6. sėkmės kriterijus.

Visoms šioms dalims (žr. 1 priedą) pateiktos 4 alternatyvos (A – klanas, B – adhokratija, C – rinka, D – hierarchija). Vadovai turėjo paskirstyti 100 % šioms alternatyvoms taip, kaip mano, kad būdinga jų vadovaujamos organizacijos. Atsakymams buvo pateikiamos dvi skiltys: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Skiltis „Dabar“ skirta apibūdinti, kokia dabar yra organizacija, o skiltyje „Numatoma ateityje“ vadovai pateikia procentinę išraišką taip, kokia organizacija, jų nuomone, turėtų būti po penkerių metų, kad pasiektų sėkmės viršūnę. Anketos gale vadovai nurodė savo amžių, išsilavinimą, išsilavinimo pobūdį bei darbo stažą.

Tiriant Šiaulių miesto viešbučių darbuotojus buvo panaudotas taip pat K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1999) modelis. Anketa buvo sudaryta atsižvelgiant į viešbučių darbo specifiką. Šios apklausos tikslas buvo nustatyti darbuotojų nuomonę apie organizacijos kultūrą ir palyginti su vadovo.

Tyrime dalyvavo 12 Šiaulių miesto viešbučių vadovų (viešbutis „Tomas“, viešbutis „Šaulys“, viešbutis „Šiauliai“, viešbutis „Grafaitė“, viešbutis „Saulininkas“, viešbutis „Turnė“, viešbutis „Skaistažiedė“, viešbutis „Vaivorykštė“, viešbutis „Geltona“, viešbutis „Salduvė“, viešbutis „Mobusta“, viešbutis „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“).

Anketavimas vyko gana sklandžiai, balandžio 5-9 dienomis. Vadovams buvo paliktos darbe, po kelių dienų paimtos. Anketos pagalba surinkti svarbūs duomenys apie organizacijas.

Tyrimo duomenys buvo apdoroti Microsoft Office Excel programa. Gauti duomenys pateikti lentelėse ir paveiksluose.

3. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMO REZULTATAI

3.1. Šiaulių miesto viešbučių vadovų apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių mieste yra 12 viešbučių, kurie suklasifikuoti 5 žvaigždučių klasifikavimo sistema, žemiausiai klasei suteikiant vieną žvaigždutę, aukščiausiai – 5 žvaigžduotes. Tyrime dalyvavo visų dvylikos viešbučių vadovai. 2 lentelėje pateikti Šiaulių miesto viešbučių vadovų socialiniai – demografiniai duomenys.

2 lentelė

Socialiniai demografiniai viešbučių vadovų duomenys (N=12)

Vadovaujama organizacija	Metai	Išsilavinimas	Darbo stažas užimamuose pareigose
Viešbutis „Tomas“	53 m.	Aukštasis vadybinis	10 m.
Viešbutis „Šaulys“	42 m.	Aukštasis vadybinis	8 m.
Viešbutis „Šiauliai“	39 m.	Aukštasis vadybinis	6 m.
Viešbutis „Grafaitė“	37 m.	Aukštasis vadybinis	7 m.
Viešbutis „Saulininkas“	40 m.	Aukštasis ekonominis	7 m.
Viešbutis „Turnė“	36 m.	Aukštasis inžinerinis	4 m.
Viešbutis „Skaistažiedė“	44 m.	Aukštasis ekonominis	8 m.
Viešbutis „Vaivorykštė“	47 m.	Aukštasis ekonominis	9 m.
Viešbutis „Geltona“	43 m.	Aukštasis inžinerinis	8 m.
Viešbutis „Salduvė“	52 m.	Aukštasis ekonominis	7 m.
Viešbutis „Mobusta“	37 m.	Aukštasis vadybinis	4 m.
Viešbutis „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“	45 m.	Aukštasis vadybinis	9 m.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Visi Šiaulių miesto viešbučių vadovai yra panašaus amžiaus, keleto viešbučių tik sulaukę jau brandaus amžiaus. Visi turi įgyję aukštuosius išsilavinimus, septyni respondentai turi įgyję aukštąjį vadybinį išsilavinimą ir keturi – aukštąjį ekonominį, vienas respondentas – inžinerinį išsilavinimą. Ilgiausiai pareigose yra išdirbęs „Vaivorykštės“ viešbučio vadovas – 9 metus. Kiti respondentai mažiau dirbantys esamose pareigose. Viešbučio „Tomas“ vadovas dirba jau dešimt metų, viešbučio „Šaulys“ vadovas dirba 8 metus, viešbučio „Saulininkas“, „Salduvė“ ir „Grafaitės“ vadovai šiose pareigose jau 7 metus, kiti vadovai, tai „Šiaulių“ viešbučio vadovas – 6 metus, „Turnė“ viešbučio vadovas dirba 4 metus, „Skaistažiedės“ vadovas šiose pareigose jau 8 metai.

Šiaulių miesto viešbučių bendri anketiniai duomenys procentine išraiška pateikti 3 lentelėje, taip pat ir grafinis kultūros tipo/tipų vaizdas atspindi 14 pav.

Šiaulių miesto viešbučių vadovų bendri organizacinės kultūros rezultatai

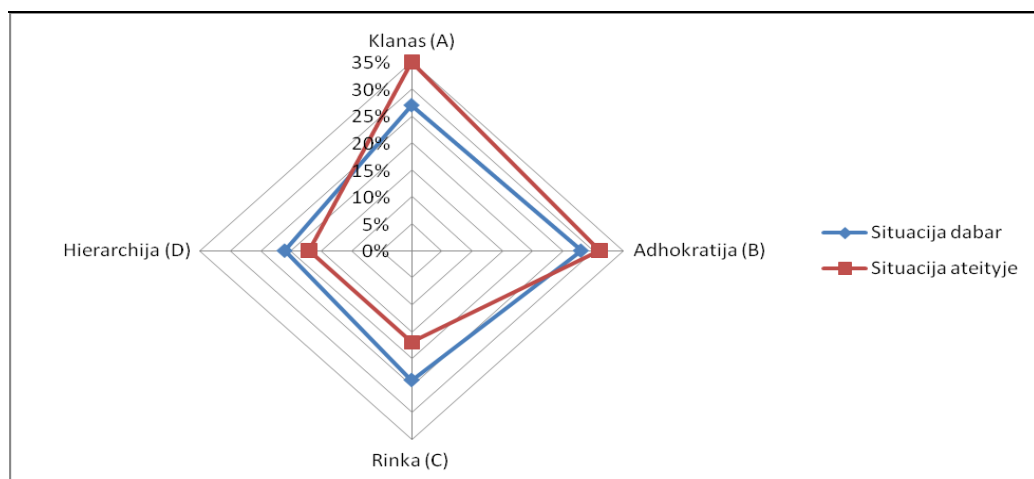
Viešbutis	Organizacinės kultūros tipas	Situacija dabar	Situacija ateityje
„Šiauliai“	Klanas (A)	27 %	35 %
	Adhokratija (B)	28 %	31 %
	Rinka (C)	24 %	17 %
	Hierarchija (D)	21 %	17 %
	Viso:	100 %	100 %
„Šaulys“	Klanas (A)	36 %	36 %
	Adhokratija (B)	18 %	23 %
	Rinka (C)	18 %	20 %
	Hierarchija (D)	28 %	21 %
	Viso:	100 %	100 %
„Vaivorykštė“	Klanas (A)	45 %	52 %
	Adhokratija (B)	23 %	26 %
	Rinka (C)	16 %	10 %
	Hierarchija (D)	16 %	12 %
	Viso:	100 %	100 %
„Saulininkas“	Klanas (A)	36 %	41 %
	Adhokratija (B)	19 %	24 %
	Rinka (C)	13 %	20 %
	Hierarchija (D)	32 %	15 %
	Viso:	100 %	100 %
„Tomas“	Klanas (A)	26 %	27 %
	Adhokratija (B)	28 %	27 %
	Rinka (C)	27 %	26 %
	Hierarchija (D)	19 %	20 %
	Viso:	100 %	100 %
„Medžiotojų užeiga“	Klanas (A)	36 %	38 %
	Adhokratija (B)	22 %	25 %
	Rinka (C)	22 %	24 %
	Hierarchija (D)	20 %	13 %
	Viso:	100 %	100 %
„Grafitė“	Klanas (A)	34 %	39 %
	Adhokratija (B)	23 %	29 %
	Rinka (C)	19 %	17 %
	Hierarchija (D)	24 %	15 %
	Viso:	100 %	100 %
„Skaistaziedė“	Klanas (A)	19 %	21 %
	Adhokratija (B)	28 %	30 %
	Rinka (C)	26 %	20 %
	Hierarchija (D)	27 %	29 %
	Viso:	100 %	100 %
„Mobusta“	Klanas (A)	25 %	30 %
	Adhokratija (B)	26 %	31 %
	Rinka (C)	26 %	28 %
	Hierarchija (D)	23 %	11 %
	Viso:	100 %	100 %
„Turnė“	Klanas (A)	31 %	33 %
	Adhokratija (B)	14 %	12 %
	Rinka (C)	30 %	32 %
	Hierarchija (D)	25 %	23 %
	Viso:	100 %	100 %

Viešbutis	Organizacinės kultūros tipas	Situacija dabar	Situacija ateityje
„Salduvė“	Klanas (A)	53 %	57 %
	Adhokratiija (B)	19 %	20 %
	Rinka (C)	18 %	15 %
	Hierarchija (D)	10 %	8 %
	Viso:	100 %	100 %
„Geltona“	Klanas (A)	27 %	31 %
	Adhokratiija (B)	22 %	32 %
	Rinka (C)	22 %	22 %
	Hierarchija (D)	29 %	15 %
	Viso:	100 %	100 %

Iš 3 lentelės matyti, kiek vadovai skyrė kiekvienam iš keturių (A, B, C, D) organizacinės kultūros tipų galvodami apie dabartinę situaciją ir numatydami, kokia organizacija turėtų būti po penkerių metų.

Viešbučio „Šiauliai“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

14 pav. matyti, jog dabar Šiaulių miesto viešbutyje dominuoja adhokratiijos tipo organizacinė kultūra (28 %), tai organizacija, greičiausiai reaguojanti į neramias, besikeičiančias aplinkos sąlygas, pabrėžiama naujų produktų ir paslaugų svarba, orientavimasis ateitį. Nuo šio tipo organizacinės kultūros labai nedaug atsilieka ir kito tipo organizacinė kultūra - klanų kultūra. Organizacija pasižymi bendromis vertybėmis ir tikslais, glaudžiais santykiais, dalyvavimu, rūpinimusi žmonėmis, jautrumu klientams. Rinkos (24 %) ir hierarchijos (21 %) tipo kultūros taip pat yra dominuojančios organizacijoje. Vadovė mano, kad darbuotojai orientuojasi į išorinę aplinką ir pabrėžia sandorių su išoriniais klientais svarbą, o taip pat vyrauja formalus ir struktūruotas darbo atlikimas, kuris reikalingas, kad organizacijoje viskas vyktų sklandžiai. Ateityje Šiaulių viešbučio „Šiauliai“ vadovė norėtų sumažinti hierarchijos tipo kultūros dominavimą (17 %, t.y. 4 procentiniais punktais) ir didesnę dėmesį skirti klanų (35 %) bei adhokratiijos (31 %) kultūros tipų išsivystimui.



14 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Šiauliai“ bendras organizacinės kultūros profilis

Atliekant Šiaulių viešbučio „Šiauliai“ analizę pagal jau minėtus šešis kriterijus, atsirado galimybė pažvelgti į dabartinę organizacijos situaciją bei numatyti, kas galėtų keistis ateityje.

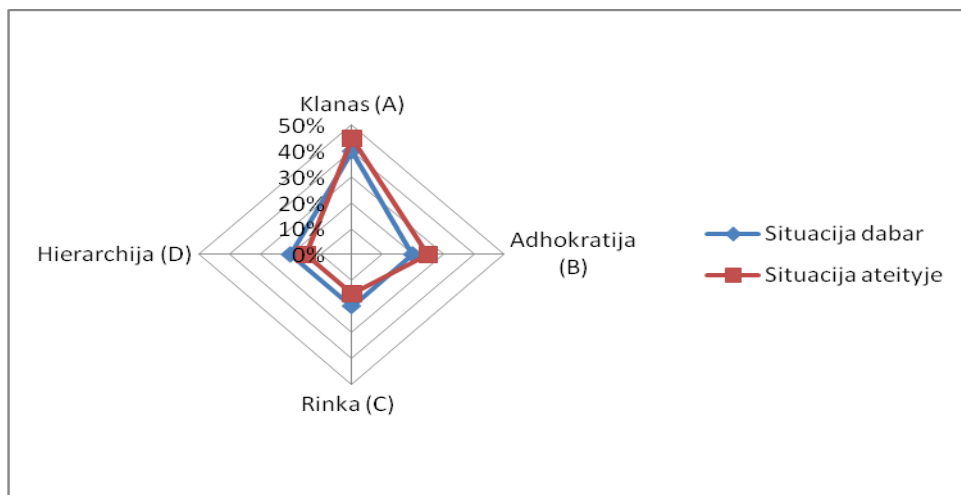
Akcentuodamas *svarbiausias organizacijos charakteristikas* (žr. 9 priedą), „Šiauliai“ viešbučio vadovė išskyrė adhokratijos (40 %) bei hierarchijos (25 %) tipo kultūras. Šiame viešbutyje taip pat viena iš dominuojančių yra ir rinkos kultūra (20 %), klanų (15 %) kultūros elementų taip pat yra pastebima. Šiuo metu organizacija pasižymi komandiniu darbu, darbuotojų įtraukimu, išsipareigojimu darbuotojams, tačiau dominuoja griežtos taisyklės, kurios nusako darbuotojų veiklą ir kurių privalu laikytis, svarbiausias organizacijos rūpestis – sklandžiai veikianti organizacija. Ateityje viešbučio vadovas norėtų padidinti klanų (25 %, t.y. 10 procentinių punktų) ir rinkos (25 %, t.y. 5 procentiniais punktais) tipo kultūrų įtaką, nes jos geriausiai atspindi organizaciją bei jos sėkmingumą. Vadovė norėtų sumažinti hierarchijos (15 %, t.y. 10 procentinių punktų) kultūros įtaką.

Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje (žr. 9 priedą) rodo, kad viešbutyje dominuoja vadovė, kaip griežtas vadovas, reikalaujantis dalykiškumo, nori, kad darbuotojai orientuotųsi į rezultatą (rinka – 55 %). Taip pat vadovė kartais gali būti kaip tėvas ar auklėtojas darbuotojams (klanas – 20 %). Ateityje vadovė norėtų padidinti auklėtojo vaidmenį organizacijoje (klanas – 25 %), gana ženkliai padidinti hierarchijos (20 %) kultūros įtaką organizacijoje, kad organizacijoje viskas būtų tvarkoma nuosekliau, atidžiau, koordinuotai. Ir norėtų sumažinti rinkos (30 %, t.y. 25 procentiniais punktais) tipo kultūros įtaką.

Šiaulių miesto viešbučio „Šiauliai“ organizacinės kultūros profilis pagal *darbuotojų valdymo kriterijų* (žr. 9 priedą) rodo, kad vadovė reikalauja paklusnumo, nori, kad tarp organizacijos narių vyrautų stabilūs, gana šalti santykiai (hierarchija – 45 %). Taip pat dominuoja ir klanų (25 %) tipo kultūros bruožai, vadovė gali skatinti komandinį darbą, vieningumą bei dalyvavimą priimančiais sprendimais. Ateityje vadovė norėtų padidinti komandinio darbo veiksmingumą, organizacijos narių išitraukimą į sprendimų priėmimą (klanas – 35 %, t.y. 10 procentinių punktų) bei skatinti savitumą, novatoriškumą (rinka – 25 %, t.y. 10 procentinių punktų). Viešbučio vadovė mano, kad adhokratijos kultūros elementų įtaka nesikeis, nes jiems jis neteikia daug dėmesio.

Analizuojant organizaciją pagal *pagal vieninamąją organizacijos esmę* (žr. 15 pav.), galima matyti, jog organizacijoje vyrauja pasišventimas darbui bei tarpusavio narių pasitikėjimas (klanas – 40 %) ir vadovė norėtų, kad šio tipo kultūros elementų būtų dar daugiau (45 %, t.y. 5 procentiniais punktais). Taip pat organizacijoje vyrauja siekimas pirmauti (adhokratija – 20 %), organizaciją vienija tikslo siekimas, formalios taisyklės bei uždavinių įgyvendinimas (rinka – 20 %, hierarchija – 20 %). Ateityje norima padidinti ne tik klanų tipo kultūros įtaką, bet ir adhokratijos (25 %, t.y. 5 procentiniais punktais), vadovas norėtų, kad organizaciją labiau vienytų pasišventimas novatoriškumui ir tobulinimui.

Strateginiai tikslai organizacijoje (žr. 9 priedą) rodo, kad organizacijos nariai linkę spręsti iškilusias problemas, naujoves priima, kaip iššūkį (adhokratija – 30 %), tačiau taip pat siekia nugalėti rinkoje, konkuruoja, kažko siekia bei pasitiki savimi (klanas – 25 %, rinka – 25 %). Mažiau dominuoja hierarchijos tipo kultūros elementai (20 %). Ateities vizijoje vadovė mato ryškų klanų kultūros dominavimą (40 %, t.y. 20 procentinių punktų daugiau), tai būtų aukštesnis darbuotojų pasitikėjimas, didesnis atvirumas bei dalyvavimas valdyme. Adhokratijos kultūros elementų didėjimą taip pat nusako vadovė (40 %, t.y. 10 procentinių punktų), tai geresnių problemos būdų ieškojimas, naujovių aprobavimas, tačiau vadovas norėtų sumažinti (nuo 25 % iki 5 %) siekimą nugalėti rinkoje, labiau akcentuojami kiti dalykai.



15 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Šiauliai“ organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacinės esmės kriterijų

Sėkmės kriterijai organizacijoje (žr. 9 priedą) pasak vadovės yra unikalių ir naujų paslaugų kūrimas (adhokratija – 40 %). Taip pat išskiria ir klanų kultūros elementus (35 %), organizacijoje vyrauja ir komandinis darbas, vyksta žmogiškųjų resursų plėtra, žmonės skatinami labiau rūpintis darbu. Viešbutyje mažiau akcentuojama pergalė prieš konkurentus, lyderystė rinkoje, rentabilumas (rinka – 10 %, hierarchija – 15 %). Ateityje vadovė norėtų matyti didesnę įtaką klanų kultūros (40 %, t.y. 5 procentiniais punktais), kad dažniau vyktų komandinis darbas ir žmogiškųjų resursų plėtra, tačiau norėtų sumažinti lyderiavimą prieš konkurentus ar rinkoje (rinka – 5 %, t.y. 5 procentiniais punktais mažiau), labiau akcentuodamas kitus dalykus bei hierarchijos įtaką (10 %, t.y. 5 procentiniais punktais mažiau).

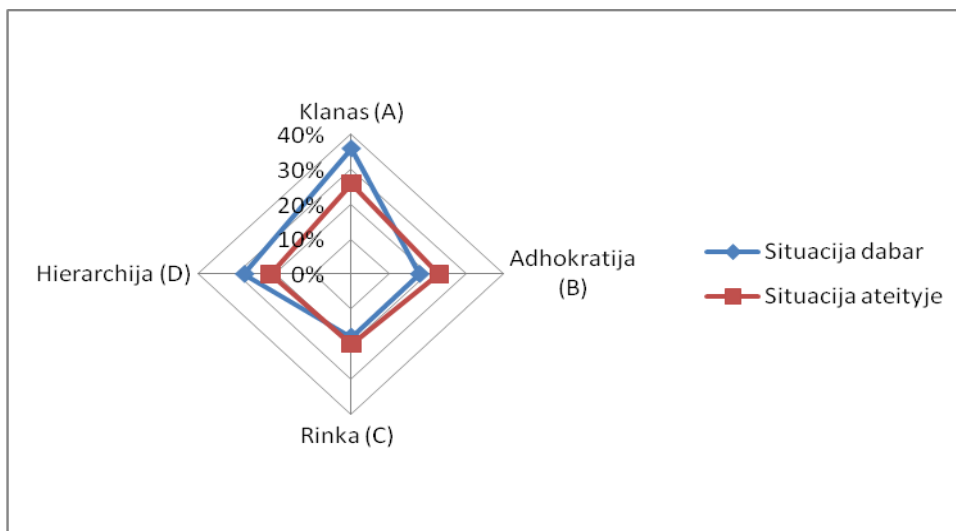
Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Šiauliai“ vadovės apklausos rezultatus, galima teigti, jog organizacinės kultūros tyrimas pagal atskirus kriterijus rodo labai įvairių nuostatų dominavimą vadovės veiksmuose. Šiuo metu dominuoja visi keturi organizacinės kultūros tipai viešbutyje, tik truputį labiau išsiskiria klanų bei adhokratijos kultūros tipai. Planuojama dar labiau padidinti šių

tipų įtaką organizacijai: skatinti darbuotojų kūrybiškumą, skatinti darbuotojus dar labiau pasišvęsti darbui, greičiau spręsti problemas, dirbti komandoje, akcentuojamas naujų paslaugų kūrimas.

Viešbučio „Šaulys“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ bendri grafiniai duomenys pagal procentinį kultūros tipų pasiskirstymą pateikti 16 pav.

Šiaulių miesto viešbutyje „Šaulys“ vyrauja klanų tipo kultūra (36 %), tai reiškia, kad darbuotojai turi daug bendro, organizacija asocijuojasi su didele šeima, tačiau dar viena iš dominuojančių kultūros tipų yra hierarchija (28 %), darbuotojai gerai atlieka savo darbą, tačiau jiems beveik nepaliekama veiksmų laisvės. Adhokratijos (18 %) ir rinkos (18 %) kultūrų tipai dominuoja mažai, darbuotojai mažai konkuruoja tarpusavyje, mažiau akcentuojamas individualumas, gebėjimas rizikuoti, pasirengimas pokyčiams ir originalumas. Ateityje vadovas norėtų, jog adhokratijos (23 %, t.y. 5 procentiniais punktais) ir rinkos (21 %, t.y. 3 procentiniais punktais) padidėtų šių kultūros tipų įtaka, bei norėtų sumažinti hierarchijos (iki 21 %) kultūros įtaką, darbuotojams suteikti daugiau laisvės atliekant darbus.



16 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ bendras organizacinės kultūros profilis

Viešbučio „Šaulys“ organizacinės kultūros pagal šešis kriterijus analizės pagalba išsiaiškinamos vadovo vertybės šioje organizacijoje.

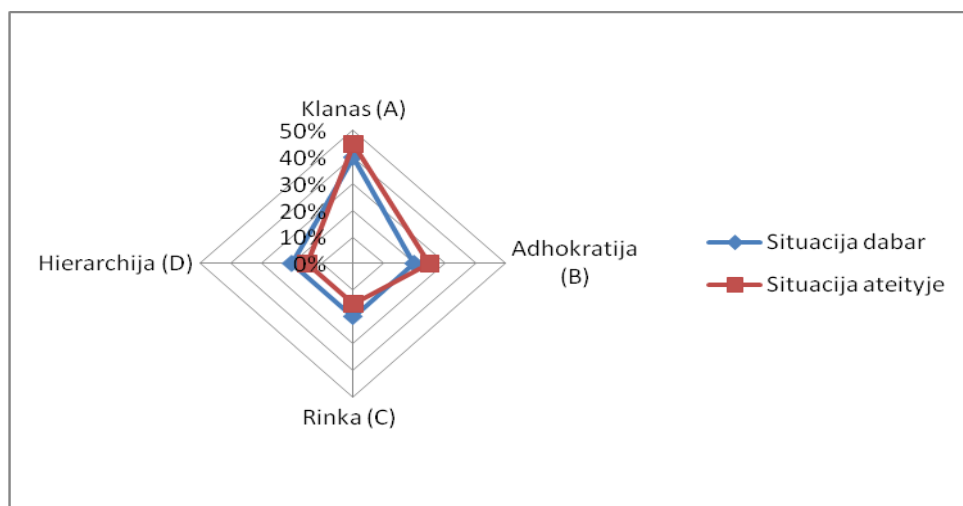
Svarbiausios organizacijos charakteristikos (žr. 10 priedą) nusako, jog organizacijoje dominuoja klanų tipo kultūros bruožai (50 %), organizacija pasižymo tam tikrais ypatumais ir yra unikali, išsiskirianti iš kitų organizacijų, taip pat galima išvelgti ir adhokratijos tipo kultūros ypatumų (25 %), darbuotojai yra pasiryžę aukotis ir rizikuoti. Ateityje viešbučio vadovas tikisi šiek tiek (iki 45 %) sumažinti klanų ir adhokratijos (iki 20 %) kultūrų įtaką, o hierarchijos padidinti (iki

15 %, t.y. 10 procentinių punktų), nes mano, jog darbuotojai turėtų būti labiau kontroliuojami, griežčiau laikytusi organizacijos taisyklių.

Pagal **bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje** (žr. 10 priedą) konstrukcija nukrypusi vėlgi į tą pačią pusę, dominuoja klanas (40 %), tai reiškia, jog viešbučio vadovas stengiasi padėti ir išmokyti, tačiau kartu yra ir nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys (hierarchija – 20 %), kuris nebijo rizikos bei iššūkių (adhokratija – 20 %) ir orientuojasi į rezultatus (rinka – 20 %). Ateities planuose vadovas norėtų, jog jis būtų mažesnis pagalbininkas (35 %, t.y. 5 procentiniais punktais) bei padidinti adhokratijos kultūros tipo įtaką (35 %, t.y. 15 procentinių punktų) lyderiavimo stiliuje.

Sekantis – **darbuotojų valdymo** kriterijus (žr. 10 priedą) dominuoja hierarchijos kultūros tipas (40 %), darbuotojų reikalaujama paklusnumo, duodama užimtumo garantija, tačiau taip pat dominuoja ir klanų kultūros tipas (35 %), skatinamas darbas komandoje, tai rodo susiformavusi A tipo kvadrato konstrukcija. Adhokratijos ir rinkos kultūrų dominavimas žymiai mažesnis, atitinkamai 10 % ir 15 %. Ateityje dideli pokyčiai nenumatomi, vadovas norėtų sumažinti hierarchijos kultūros tipo dominavimą (iki 30 %).

Vieninamoji esmė organizacijoje (žr. 17 pav.) yra pasišventimas darbui bei tarpusavio pasitikėjimas (klanas – 40 %). Vadovas sako, kad organizacijoje darbuotojai yra taskingi ir reiklūs. Mažiau dominuojančios yra rinkos (20 %), hierarchijos (20 %) ir adhokratijos (20 %) tipo kultūros. Ateityje vadovas norėtų dar labiau padidinti organizacijos atsakingumo lygį (klanas- 45 %), o taip pat siekti uždavinių įgyvendinimo, efektyvesnio problemų sprendimo (adhokratija – 25 %).



17 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų

Strateginių tikslų profilyje (žr. 10 priedą) matosi, kad organizacijoje vyrauja stabilumas ir kontrolė, organizacija orientuojasi į operacijų sklandumą ir tinkamą vykdymą (hierarchija – 45 %). Vadovas taip pat rūpinasi darbuotojų ugdymu, siekia didesnio atvirumo tarp darbuotojų (klanas –

20 %). Mažiau akcentuojamas problemų sprendimas, konkurenciniai veiksmai (adhokratija – 15 %, rinka – 20 %). Ateityje vadovas norėtų labiau koncentruotis į konkurencinius veiksmus ir pasiekimus (rinka – 30 %, t.y. 10 procentinių punktų daugiau) bei sustiprinti pasitikėjimą vienas kitu (klanas – 25 %, t.y. 5 procentiniais punktais).

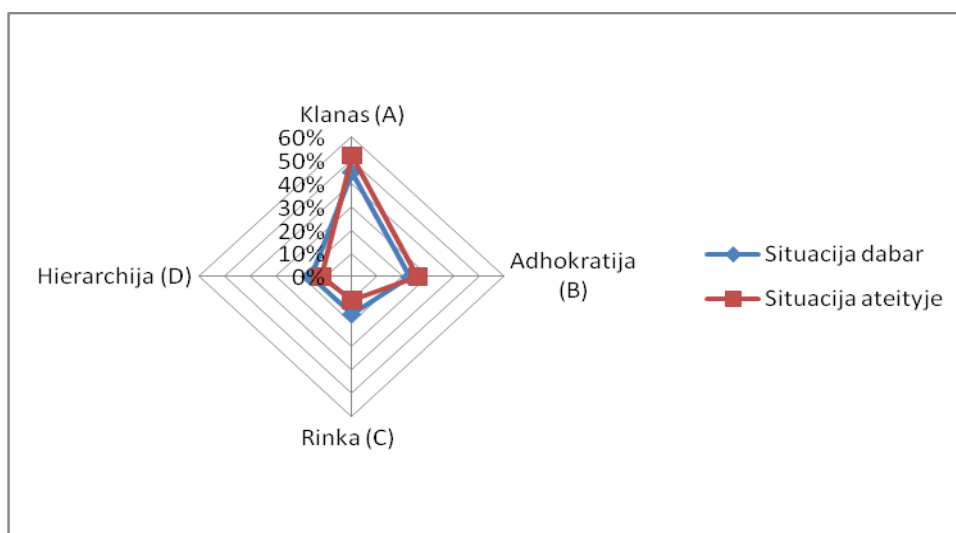
Kalbant apie organizacijos *sėkmės kriterijus* (žr. 10 priedą) matyti, kad organizacija orientuota į sklandžių planų sudarymą, garantuotą aprūpinimą (hierarchija – 40 %), o taip pat ir orientuojasi 5 komandinį darbą, rūpinasi vieni kitais (klanas – 30 %). Kreivės poslinkis į B tipo rodo, jog organizacija orientuojasi ir į naujų paslugų kūrimą (adhokratija – 20 %). Ateityje vadovas linkęs sumažinti hierarchijos kultūros tipo įtaką (iki 25 %) ir padidinti rinkos tipo dominavimą (iki 20 %), kad organizacija lyderiautų bei konkuruotų.

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ tyrimo rezultatus, galima teigti, jog viešbutyje vyrauja hierarchijos ir klan organizacinės kultūros tipai, tačiau dominuoja, nors ir mažiau, rinkos bei adhokratijos tipai. Organizacija pasižymi komandiniu darbu ir rūpinimusi vienas kitu, tačiau egzistuoja ir griežtos taisyklės, kurių darbuotojai turi laikytis. Jų veiklą valdo procedūros bei oficiali politika. Ateityje vadovas planuoja sumažinti hierarchijos tipo pozicijas ir labai koncentruotis į darbuotojų bendravimą, pergale rinkoje.

Viešbučio „Vaivorykštė“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ bendras grafinis dominuojančios kultūros tipo vaizdas pavaizduotas 18 pav.

Šiame organizacinės kultūros profilyje taip pat gana ryškiai dominuoja klan tipo kultūra (45 %) ir vadovas norėtų šios kultūros įtaką dar padidinti, tačiau skirtingai nei viešbutyje „Šauliai“ ir „Šaulys“ hierarchijos tipo kultūra dominuoja ne taip ryškiai. Tai reiškia, jog viešbutyje vyrauja šeimos tipo elementai, jautrumas klientams, komandinis darbas. Adhokratijos tipo kultūros elementų sąveika taip pat gana ryški dabar (23 %), o ateityje vadovas norėtų padidinti šio kultūros tipo įtaką darbuotojams (iki 26 %). Nedaug procentinių punktų vadovas skiria rinkos tipo organizacinei kultūrai (16 %), tai reiškia, kad organizacija mažai orientuojasi į išorinę aplinką, tačiau pabrėžia sandorių su išoriniais klientais svarbą.



18 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ bendras organizacinės kultūros profilis

Tolimesnė organizacinės kultūros analizė pagal atskirus kriterijus leis giliau pažvelgti į dabartinę viešbučio situaciją ir kokią organizaciją vadovas norėtų matyti ateityje.

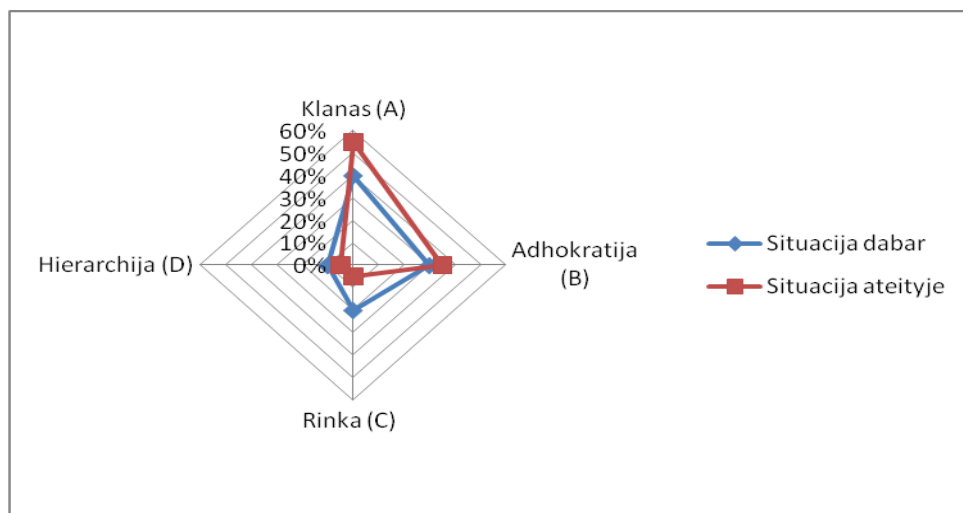
Šiaulių miesto viešbutyje „Vaivorykštė“ *svarbiausios charakteristikos* yra šios (žr. 11 priedą): organizacija yra unikali savo ypatumais bei panaši į didelę šeimą (klanas – 55 %), taip pat išryškėja ir adhokratijos tipo organizacinė kultūra (20 %), organizacija yra dinamiška, versliniška, darbuotojai linkę į riziką. Viešbutyje mažiausiai išryškėja kontrolė bei taisyklių laikymasis (hierarchija – 5 %). Ateityje vadovas didelių pokyčių nenumato, tik norėtų padidinti hierarchijos įtaką organizacijoje (iki 20 %, t.y. 15 procentinių punktų).

Bendro lyderiavimo stiliaus profilyje (žr. 11 priedą) vyrauja vadovo vaidmuo, kaip padėjėjo ir mokytojo (klanas – 40 %), bet nemažai svarbus išlieka ir vadovas, kaip nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys (hierarchija – 35 %). „Vaivorykštės“ viešbučio vadovas mažiau dalykiškas, agresyvus (konkurentų atžvilgiu) (rinka – 5 %), tačiau linkęs rizikuoti (adhokratija – 20 %). Po penkerių metų vadovas norėtų padidinti savo, kaip padėjėjo vaidmenį (rinka – 45 %, t.y. 5 procentiniais punktais) bei daugiau rizikuoti (adhokratija – 30 %, t.y. 10 procentinių punktų). Tačiau norėtų susilpninti hierarchijos (iki 15 %) organizacinės kultūros įtaką, norėtų būti mažiau reiklus.

Darbuotojų valdymo organizacinės kultūros profilyje (žr. 11 priedą) atsispindi komandinio darbo elementai, vadovas skatina darbuotojus dalyvauti priimant sprendimus (klanas – 45 %). Mažiau išryškėja kitų organizacinės kultūros tipų įtaka. Vadovas nėra labai griežtas ir reiklus (rinka – 20 %), skatina darbuotojų novatoriškumą (adhokratija – 20 %), nereikalauja visiško paklusnumo (hierarchija – 15 %), ir ateityje nemato daug pasikeitimų, tik labiau sustiprinti organizacijoje komandinio darbo perspektyvas (klanas – 55 %, t.y. 10 procentinių punktų daugiau) bei šiek tiek pamažinti rinkos (iki 15 %) ir adhokratijos (iki 15 %) organizacinės kultūros tipų įtakas.

Vieninamąją organizacijos esmę (žr. 11 priedą) vadovo nuomone, atspindi darbuotojų pasišventimas darbui, atsakomybė ir pasitikėjimas (klanas – 50 %). Išryškėja ir rinkos organizacinės kultūros tipo elementų (25 %), organizacijoje vyrauja pergalės siekimas, tikslų įgyvendinimas. Mažiau svarbus lieka siekimas pirmauti (adhokratija – 15 %) ir organizacijoje vyraujanti oficiali politika (hierarchija – 10 %). Ateityje vadovas planuoja mažai pasikeitimų, jį tenkina esama situacija, tik norėtų šiek tiek padidinti klano organizacinės kultūros tipo įtaką (iki 55 %) ir adhokratijos (iki 20 %), nes tai organizacijai neša sėkmę.

Strateginiais tikslais organizacijoje (žr. 19 pav.) vadovas laiko svarbiausiais – tai darbuotojų ugdymą bei tobulinimą, jų atvirumą įvairiais klausimais, bendrą dalyvavimą valdyme (klanas – 40 %), o ateityje šio tipo kultūros įtaką norėtų padidinti (iki 55 %). Organizacijoje akcentuojamas tobulėjimas, naujovės, naujų problemų sprendimas (adhokratija – 30 %), o ateityje vadovas tikisi padidinti šios kultūros įtaką (iki 35 %). Mažiau svarbūs lieka konkurenciniai veiksmai, kontrolė (rinka – 20 %, hierarchija – 10 %), reiškia vadovui ne taip svarbu pergalė rinkoje ir visų operacijų sklandumas, kiek darbuotojų tobulinimas, kūrybiškumo skatinimas, nes šių organizacinės kultūros tipų įtaką jis norėtų ateityje pamažinti atitinkamai (rinka – iki 5 %, hierarchija – iki 5 %).



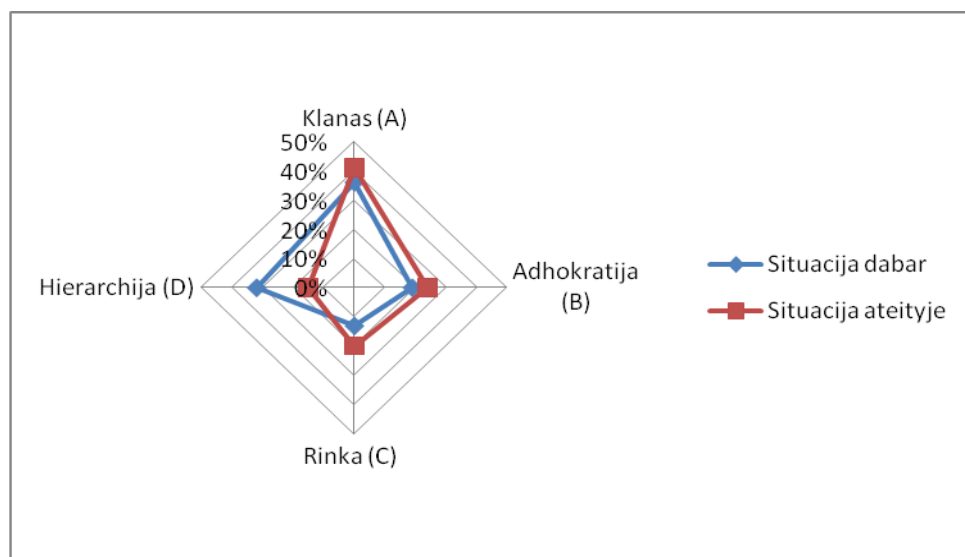
19 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

Sėkmės kriterijai (žr. 11 priedą) organizacijoje atsispindi darbu komandose, rūpinimusi darbuotojais, lojalumo skatinimu (klanas – 40 %), vadovas norėtų ateityje dar padidinti šios kultūros elementų įtaką (iki 45 %). Organizacijoje atsžvelgiama ir į naujų paslaugų kūrimą, novatoriškumą (adhokratija – 35 %), mažai krepiamas dėmesys į pergalę prieš konkurentus, lyderiavimą (rinka – 5 %), vadovas norėtų, kad ir ateityje išliktų tokia pat šio organizacinės kultūros tipo įtaka (5 %), bet hierarchijos kultūros tipo įtaką jis tikisi pamažinti (nuo 20 % iki 10 %).

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ organizacinės kultūros tyrimo rezultatus, galiam teigti, kad šiuo metu ryškiausiai dominuojanti yra klano tipo organizacinė kultūra. Viešbutyje vyrauja gera atmosfera, darbuotojai tarpusavyje daug bendrauja, dirba operatyviai ir komandose. Mažiau dominuojanti yra adhokratijos tipo kultūra, tačiau daranti nemažą įtaką darbuotojams. Ateityje vadovas nenumato labai didelių pokyčių, tik norėtų padidinti šiek tiek klano ir adhokratijos tipo kultūrų įtakas. Taigi, vadovą beveik tenkina esama situacija organizacijoje.

Viešbučio „Saulininkas“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ grafinis dominuojančios kultūros tipo vaizdas apie organizacijos esamą padėtį ir numatomus pokyčius po penkerių metų pavaizduotas 20 pav.



20 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ bendras organizacinės kultūros profilis

20 pav. matyti, kad viešbutyje „Saulininkas“, kaip ir kituose viešbučiuose vyrauja klano tipo kultūra (36 %), organizacija panaši į didelę šeimą, tačiau yra pastebima ir ryškus hierarchijos organizacinės kultūros tipas (32 %), organizacija siekia subtilumo, aukšto produktyvumo ir stengiasi viską iš anksto numatyti. Mažiau pastebimi rinkos (13 %) ir adhokratijos (19 %) organizacinės kultūros tipų elementai, vadinasi organizacija mažiau orientuojasi į išorinę aplinką ir netaip greit reaguoja į neramias, besikeičiančias aplinkos sąlygas. Ateities punktyrinė linija rodo, jog vadovas norėtų padidinti visų organizacinė kultūros tipų įtaką, išskyrus hierarchijos sumažinti (iki 15 %), vadinasi vadovas siekia, kad organizacijoje taisyklės tiksliai nusakytų, ką darbuotojas turi padaryti, tačiau per daug nevaržytų veikimo laisvės.

Organizacinės kultūros analizė pagal atskirus kriterijus leis nustatyti dabartinę organizacijos padėtį ir po penkerių metų, kokia ji turėtų būti, kad pasiektų sėkmės viršūnę vadovo nuomone.

Svarbiausios charakteristikos (žr. 12 priedą), atspindinčios organizaciją, tai kad viešbučio darbuotojai yra kontroliuojami, nustatyta griežta tvarka, tam tikros taisyklės (hierarchija – 40 %), tačiau tuo pačiu organizacijoje vyrauja ir draugiški santykiai, žmonės turi nemažai bendro (klanas – 30 %). Vadovas mano, kad darbuotojai linkę rizikuoti ir orientuojasi į rezultatų siekimą (adhokratija – 20 %, rinka – 10 %). Po penkių metų vadovas norėtų padidinti gana žymiai rinkos organizacinės kultūros tipo įtaką (iki 30 %, t.y. 20 procentinių punktų), kad organizacija labiau orientuotųsi į rezultatų gavimą bei adhokratijos kultūros tipo elementų įtaką (iki 25 %), nežymiai, tačiau esama padėtis jo netenkina.

Bendro lyderiavimo stiliaus grafikas (žr. 12 priedą) nusako, jog organizacijos darbuotojus vadovas moko, padeda, kartais gali būti, kaip tėvas (klanas – 35 %), o taip pat yra kaip pavyzdys tvarkant reikalus (hierarchija – 35 %), šių abiejų tipų kultūros dominuoja vienodai. Tačiau yra pastebima ir adhokratijos ir rinkos tipo požymių (adhokratija – 20 %, rinka – 10 %). Vadovas tikisi po penkerių metų padidinti klanas tipo organizacinės kultūra įtaką (iki 40 %), kad darbuotojai dar labiau juo pasitikėtų, tačiau ir būtų agresyvesni (konkurentų atžvilgiu) (rinka – 20 %, t.y. 10 procentinių punktų). Nežymiai sumažinti adhokratijos tipo elementų įtaką (iki 15 %).

Darbuotojų valdymas (žr. 12 priedą) viešbutyje koncentruojasi į vieningumą, dalyvavimą priimant organizacijai svarbius sprendimus (klanas – 30 %), tačiau taip pat yra reikalaujama paklusnumo, atsižvelgiama į darbuotojų santykius (hierarchija – 30 %). Adhokratijos ir rinkos organizacinės kultūros tipai mažai dominuoja organizacijoje, vadovas nereikalauja didelio reiklumo, neskatina pasiekimų (adhokratija – 20 %, rinka – 20 %). Ateityje vadovas norėtų labiau skatinti darbuotojų kūrybiškumą, laisvę ir savitumą (adhokratija – 30 %, t.y. 10 procentinių punktų daugiau), nežymiai padidinti rinkos tipo kultūros įtaką (iki 25 %), bet norėtų sumažinti hierarchijos tipo kultūros įtaką, vadinasi mano, kad per daug reikalauja paklusnumo ar santykių stabilumo.

Vienijamoji organizacijos esmė (žr. 12 priedą) nusako, jog organizaciją vienija pasišventimas darbui, atsakingumo lygis (klanas – 40 %), tačiau tuo pačiu ir formalios taisyklės, planinė veiklos eiga (hierarchija – 30 %). Mažiau dominuojančios yra adhokratijos ir rinkos tipo kultūros (rinka – 15 %, adhokratija – 15 %), vadinasi viešbutyje neskatinamas siekimas pirmauti ar agresyvumas ir pergalė (konkurentų atžvilgiu). Ateityje vadovas skiria didelį dėmesį klanas tipo organizacinei kultūrai ir norėtų ją padidinti (iki 50 %), o taip pat norėtų, jog organizacija būtų labai pasišventusi darbui ir siektų tikslų (adhokratija – 25 %, t.y. 10 procentinių punktų daugiau, rinka – 25 %, t.y. 10 procentinių punktų daugiau).

Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ **strateginiai tikslai** (žr. 12 priedą) būtų darbuotojų tobulinimas, įtraukimas į valdymo reikalus (klanas – 25 %), o taip pat ir sklandžiai atliktos užduotys

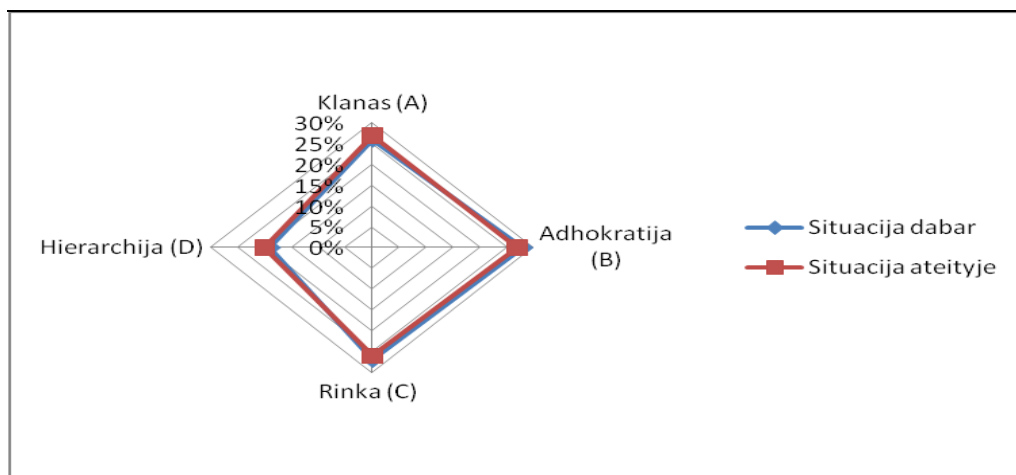
bei stabilumas (hierarchija – 35 %). Problemų sprendimui ir konkurenciniams veiksams vadovas skiria mažiau dėmesio (rinka – 20 %, adhokratija – 20 %). Ateities planuose numatoma skirti daugiau dėmesio darbuotojų pasitikėjimui ir naujovių aprobavimui (klanas – 40 %, t.y. 15 procentinių punktų daugiau ir adhokratija – 30 %, t.y. 10 procentinių punktų daugiau). Hierarchijos tipo organizacinės kultūros įtaką vadovas norėtų sumažinti (iki 15 %) ir daugiau dėmesio skirti svarbesniems dalykams, nesšantiems organizacijai sėkmę.

Viešbučio *sėkmės kriterijai* (žr. 12 priedą) yra žmogiškųjų resursų plėtra bei komandinis darbas (55 %), to paties vadovas tikisi ir po penkių metų, pokyčių nenumato. Gana ryškūs ir hierarchijos bei adhokratijos organizacinės kultūros tipai, atitinkamai (20 % ir 20 %), vadinasi organizacijoje vyrauja rentabilumas ir garantuotas aprūpinimas, kuris vadovo nuomone neturėtų keistis ir ateityje. Pokyčių ateityje nenumatoma.

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ tyrimo rezultatus, galima teigti, jog šiuo metu organizacijoje yra susiformavusi klano tipo kultūra, darbuotojai, kaip didelė šeima, vienas kitą palaiko, pasitiki, vadovas stengiasi išmokyti ir padėti, vyrauja aukštas pasitikėjimas. Viešbučio vadovas siekia dar labai sustiprinti šio kultūros tipo įtaką, tačiau nepamiršta ir kitų kultūros tipų veiksmingumo darbo kokybei, kaip pavyzdžiui tikslo siekimas, orientavimasis į rezultatus, siekimas pirmauti. Vadovas norėtų, kad darbuotojai labiau pasižymėtų lankstumu, dinamiškumu.

Viešbučio „Tomas“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ grafinis organizacinės kultūros tipų vaizdas dabar ir ateityje pateiktas 21 pav.



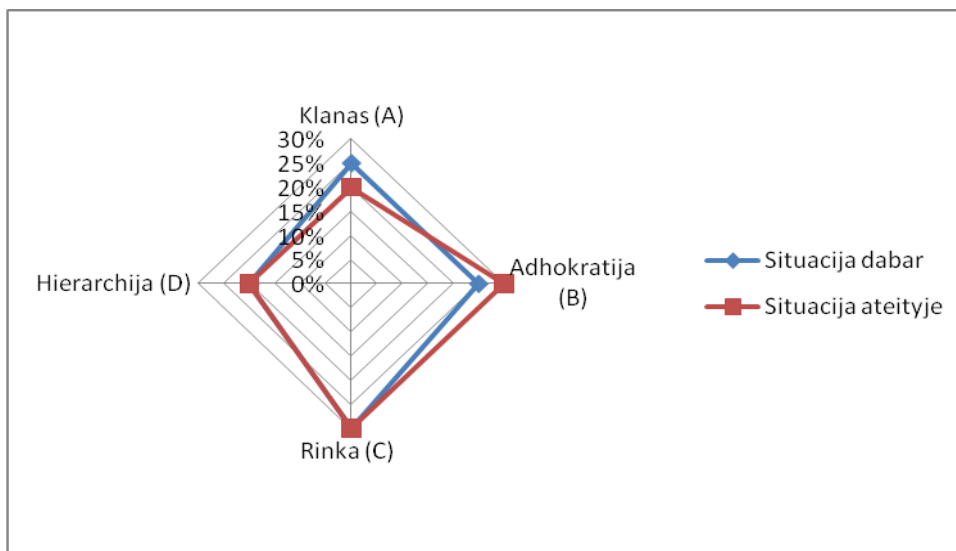
21 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ bendras organizacinės kultūros profilis

21 pav. matyti, kad šiuo metu viešbutyje dominuoja visi keturi organizacinės kultūros tipai (klanas – 26 %, adhokratija – 28 %, rinkas – 27 %, hierarchija – 19 %). Tai reiškia, jog organizacija

yra kaip didelė šeima, akcentuojamas kūrybiškumas, dinamiškumas, laisvė bet tuo pačiu ir vyrauja taisyklės, kurių pravartu laikytis, rezultato siekimas, užduočių vykdymas. Dabarties ir ateities skaitinės išraiškos skiriasi labai nežymiai, todėl galima padaryti prielaidą, kad vadovas didelių pokyčių nenumato.

Svarbiausios organizacijos charakteristikos (žr. 13 priedą) atspindi, kad organizacija taip pat panaši į didelę šeimą, organizacija charakterizuojama, kaip labai draugiška, turinti daug bendro (klanas – 40 %), kiek mažiau vadovas skyrė procentų adhokratijos kultūros tipui (30 %), viešbutis turi verslininkystės požymių, žmonės pasiryžę rizikuoti. Rinkos ir hierarchijos kultūros tipų požymių randama mažai (rinka – 15 %, hierarchija – 15 %), organizacija mažai orientuota į rezultatus, mažai kontroliuojama. Ateityje vadovas nenumato pokyčių.

Bendro lyderiavimo stiliaus profilis (žr. 22 pav.) atspindi organizacijoje, kaip dalykiškumo, versliniškumo, monitoringo pavyzdys (rinka – 30 %, klanas – 25 %, adhokratija – 25 %). Vadovas linkęs rizikuoti, tačiau jis gali būti patarėjas ir pagalbininkas. Ateityje norima nežymiai pakeisti organizacinės kultūros tipų įtakas, hierarchijos (20 %) ir rinkos (30 %) kultūros tipų pokyčių vadovas nepastebi, o klanos kultūros įtaką šiek tiek pamažinti (iki 20 %, t.y. 5 procentiniais punktais), atvirkščiai kaip adhokratijos padidinti (iki 30 %, t.y 5 procentiniais punktais).



22 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus kriterijų

Darbuotojų valdymo profilyje (žr. 13 priedą) matyti, jog viešbutyje skatinamas komandinis darbas, atsakingumas (klanas – 30 %), tačiau ne mažiau skatinamas ir tikslų, konkurentabilumo siekimas (rinka – 30 %), o taip pat ir savitumas, novatoriškumas, iniciatyvumas (adhokratija – 30 %). Hierarchijos organizacinės kultūros tipo įtaka labai nedidelė (10 %), nereikalaujama

paklusnumo, tačiau neduodama ir užimtumo garantija. Ateityje vadovas pokyčių nenumato, jį tenkina esama situacija

Vienijamosios organizacijos esmės profilyje (žr. 13 priedą) matyti, kad organizaciją vienija tikslo siekimas, oficiali politika, planinė organizacijos veiklos eiga (rinka - 30 %, hierarchija – 30 %). Tačiau taip pat dominuoja ir pasišventimas darbui bei tarpusavio pasitikėjimas (klanas – 20 %). Organizaciją vienija ir noras pirmauti (adhokratija – 20 %). Ateityje norima šiek tiek pamažinti dominuojančius organizacinės kultūros tipų požymius (rinka – iki 25 %, hierarchija – iki 25 %), ir padidinti mažiau dominuojančių kultūros tipų požymius (klanas – iki 25 %, adhokratija – iki 25 %), bus siekiama, kad organizacijoje vyrautų didesnis pasitikėjimas ir bendrumo jausmas.

Pagrindiniai organizacijoje *strateginiai tikslai* (žr. 13 priedą) yra kolektyvo vieningumas, naujų problemų sprendimas bei naujovių aprobavimas (adhokratija – 35 %). Mažiau dėmesio skiriama žmonių ugdymui, bendram dalyvavimui valdyme, stabilumui organizacijoje, operacijų sklandumui (klanas – 25 %, hierarchija – 25 %). Mažiausiai dėmesio skiriama konkurenciniams veiksams (rinka – 15 %). Po penkių metų vadovas norėtų sustiprinti klanų tipo organizacinę kultūrą (nuo 25 % iki 35 %) ir pamažinti adhokratijos tipo organizacinę kultūrą (nuo 35 % iki 25 %).

Paveiksle matyti, kad viešbutyje *sėkmės kriterijai* (žr. 13 priedą) yra lyderystė rinkoje ir pergalė prieš konkurentus (rinka – 40 %) bei akcentuojamas naujų paslaugų kūrimas (adhokratija – 30 %). Komandinio darbo nauda, žmogiškųjų resursų plėtra mažai akcentuojama, kaip sėkmės kriterijus organizacijoje (klanas – 15 %). Ateityje planuojama nežymiai padidinti klanų (nuo 15 % iki 20 %) ir hierarchijos (nuo 15 % iki 20 %) kultūros tipų įtaką, kad būtų garantuotas aprūpinimas, rentabilumas.

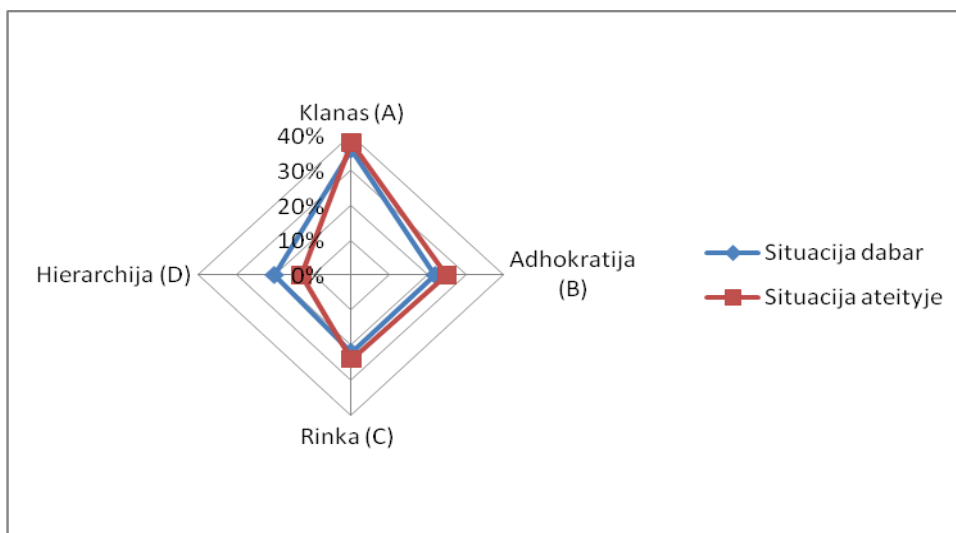
Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ organizacinės kultūros tyrimo rezultatus, galima teigti, jog organizacijoje dominuoja visų keturių organizacinės kultūros tipų elementai. Tai reiškia, kad organizacija visapusiškai orientuota ir į išorę, ir į vidų. Atskirų kriterijų tyrimas rodo, kad organizacijoje vyrauja ne tik komandinis darbas ir sutarimas, tačiau ir konkurencija, tikslų siekimas. Ateityje vadovas neplanuoja didelių pasikeitimų, bus bandoma išlaikyti tų pačių organizacinės kultūros tipų įtakas. Organizacija stengsis konkuruoti, kurdama naujas paslaugas.

Viešbučio „Medžiotojų užėja“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėja“ grafinis vaizdas pavaizduotas 23 pav.

Bendrame viešbučio organizacinės kultūros profilyje (žr. 23 pav.) išsiryškina dominuojantis kultūros tipas – klanas (36 %), organizacija kaip šeima, kiekvienas išskiriamas kaip individualybė. Mažiau dominuojančios yra rinkos (22 %), adhokratijos (22 %) kultūros ir hierarchijos mažiausiai dominuojanti kultūra (20 %). Tai reiškia, viešbutis pasižymi glaudžiais santykiais, dalyvavimu, rūpinimusi žmonėmis, jautrumu klientams, tačiau mažiau akcentuojama sandorių su išoriniais

klientais svarba, orientavimasis į išorinę aplinką, į inovacijas. Ateityje vadovė norėtų padidinti klanų (iki 38 %) ir adhokratijos (iki 25 %) kultūrų įtaką, nes tai dar labiau padėtų pasiekti organizacijai užsibrėžtus tikslus.



23 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėiga“ bendras organizacinės kultūros profilis

Profilyje pagal *svarbiausias organizacijos charakteristikas* (žr. 14 priedą) matyti, kad organizacija yra unikali savo ypatumais, kur žmonės viskuo dalijasi ir daug bendrauja (klanas – 40 %). Akcentuojamas viešbučio dinamiškumas, žmonių pasiryžimas aukotis (adhokratija – 20 %), o taip pat vadovė pabrėžia, kad organizacija yra orientuota į rezultatus bei užduoties atlikimą (rinka – 25 %). Mažiausiai dėmesio skiriama darbuotojų kontroliavimui, taisyklių laikymuisi (hierarchija – 15 %). Ateityje vadovė norėtų pamažinti dar labiau hierarchijos kultūros tipo įtaką organizacijoje iki visiško minimumo (nuo 15 % iki 0 %), o visų kitų organizacinės kultūros tipų įtaką šiek tiek padidinti, nors ir nežymiai.

Bendro lyderiavimo stiliaus kriterijaus profilis (žr. 14 priedą) atskleidžia, jog vadovė stengiasi padėti darbuotojams, gali būti kai kuriems kaip auklėtojas ar tėvas (klanas – 45 %), tačiau jis gali būti ir agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys (rinka – 25 %). Mažiau akcentuojama vadovė, kaip turinti versliniškumo, novatoriškumo požymių, nelinkusi rizikuoti (adhokratija – 15 %), o taip pat mažai dėmesio skirianti nuosekliam reikalų tvarkymui (hierarchija – 15 %). Ateityje vadovė žada stiprinti versliniškumo bei novatoriškumo požymius (nuo 15 % iki 20 %).

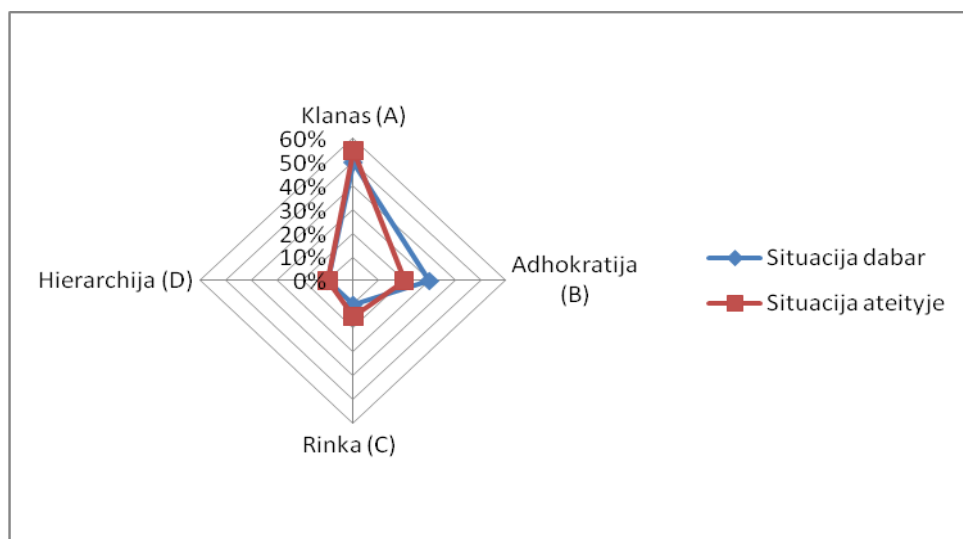
Darbuotojų valdymo organizacinės kultūros profilis (žr. 14 priedą) išryškina, jog organizacijoje vyrauja tiek darbas komandose, vieningumas (klanas – 25 %), tiek akcentuojamas laisvės ir savitumo skatinimas (adhokratija – 25 %), tiek reikalaujama iš darbuotojų paklusnumo (hierarchija – 30 %). Mažiausiai, nors ir nežymiai vyrauja reiklumas, pasiekimų skatinimas (rinka –

20 %). Ateities mėlyna linija byloja apie tai, kad vadovė norėtų nežymiai sumažinti hierarchijos organizacinės kultūros tipo įtaką (nuo 30 % iki 20 %), tačiau šiaip esminių pokyčių nenumato.

Vienijamoji organizacijos esmė (žr. 14 priedą) yra tikslų siekimas įvairiais būdais, agresyvumo buvimas (konkurentų atžvilgiu), pergalės siekimas (rinka – 40 %). Taip pat organizaciją vienija ir pasišventimas darbui, įsipareigojimai, novatorystė (klanas – 30 %, adhokratija – 20 %). Mažai dėmesio telkiama į organizacijoje įsivyravusias formalias taisykles ir viešbučio politiką (hierarchija – 10 %). Ateityje vadovė norėtų padidinti klanų (nuo 30 % iki 35 %), adhokratijos (nuo 20 % iki 25 %) ir hierarchijos (nuo 10 % iki 20 %), tačiau dominuojančios kultūros liks tos pačios.

Strateginių tikslų organizacinės kultūros profilis (žr. 14 priedą) rodo, jog organizacijoje svarbus asmenybės tobulinimas, atvirumas, darna (klanas – 30 %), ne mažiau svarbus ir augimas bei naujų resursų gavimas (adhokratija – 30 %). Konkurenciniai veiksmai rinkoje (rinka – 20 %) ir stabilumas organizacijoje (20 %) mažiau akcentuojami dalykai. Ateityje vadovės tikslas – klanų ir adhokratijos organizacinės kultūros tipų išlaikymas.

Sėkmės kriterijais organizacijoje (žr. 24 pav.) laikomas komandinis darbas, stiprus kolektyvo lojalumo jausmas, teigiamas psichologinis klimatas (klanas – 50 %). Vadovė akcentuoja naujų paslaugų kūrimą, lyderiavimą (adhokratija – 30 %). Pergalė prieš konkurentus, rentabilumas, sklandūs planai – nėra suvokiami kaip esminiai sėkmingos veiklos kriterijai (rinka – 10 %, hierarchija – 10 %). Ateityje numatoma dar stiprinti klanų kultūros įtaką (nuo 50 % iki 55 %) bei mažinti adhokratijos kultūros įtaką (nuo 30 % iki 20 %).



24 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėiga“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

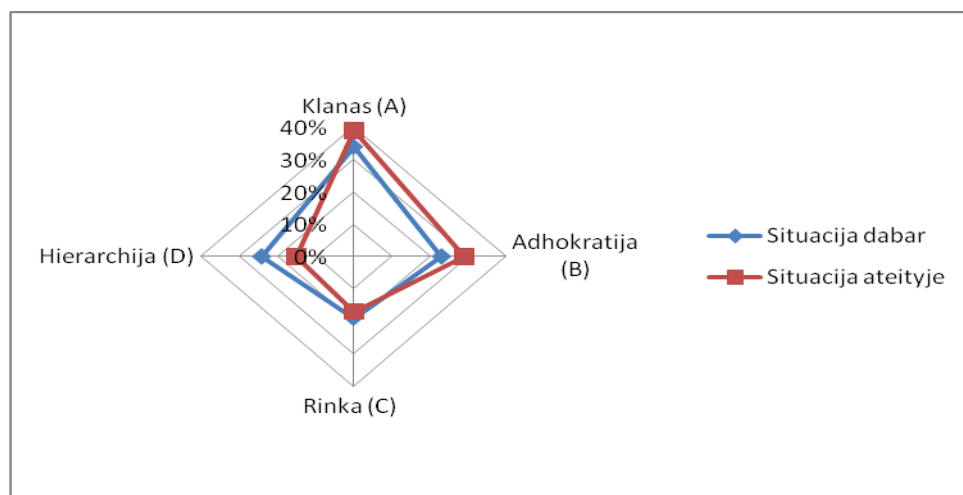
Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėiga“ organizacinės kultūros tyrimo rezultatus, galima teigti, jog organizacijoje susiformavusi klanų tipo kultūra. Didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojams, įsipareigojimams, tobulėjimui. Galima daryti prielaidą, kad organizacija

yra draugiška ir vieninga. Organizacijai svarbus komandinio darbo rezultatas, tikslų įgyvendinimas, asmens tobulinimas.

Viešbučio „Grafaitė“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių viešbučio „Grafaitė“ bendri grafinis dominuojančios kultūros tipo/tipų vaizdas atsispindi 25 pav.

Paveiksle matyti, jog dominuojantis organizacinės kultūros tipas šiuo metu viešbutyje „Grafaitė“ yra klanas (34 %). Organizacija yra unikali savo ypatumais, žmonės turi daug bendro. Vadovės manymu, organizacijoje yra ir adhokratijos (23 %) ir hierarchijos (24 %) kultūros požymių, vadinasi viešbutyje vyrauja formalus ir struktūruotas darbo atlikimas bei organizacija greitai reaguoja į besikeičiančias aplinkos sąlygas. Rinkos tipo kultūros požymių (19 %) mažai randama organizacijoje, tačiau vadovas neskiria šio tipo, kaip reikalingo organizacijos sėkmei. Ateityje vadovė norėtų padidinti jau dominuojančių kultūros tipų įtaką (klanas – 39 %, t.y. 5 procentiniais punktais, adhokratija – 29 %, t.y. 6 procentiniais punktais).



25 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ bendras organizacinės kultūros profilis

Toliau bus atliekama išsamesnė viešbučio organizacinės kultūros analizė pagal šešis jau minėtus kriterijus. Jų analizė leis nustatyti, kiek kuris kriterijus įtakoja organizacinę kultūrą dabar ir ateityje.

Svarbiausias charakteristikas organizacinės kultūros profilyje (žr. 15 priedą), vadovė išskiria klano tipo kultūros bruožus (50 %), vadinasi organizacija panaši į didelę šeimą, kuri pasižymi savo unikaliais ypatumais. Vadovė akcentuoja ir adhokratijos (20 %) ir rinkos (20 %) kultūrų tipus, viešbutis pasižymi dinamiškumu, orientavimusi į rezultatus. Mažiausiai dėmesio skiriama darbuotojų kontroliavimui, taisyklėms (hierarchija – 5 %). Ateityje vadovė žada sutelkti jėgas ties

klando (iki 55 %) ir adhokratijos (iki 25 %) kultūrų tipais ir šiek tiek padidinti kontrolę bei veiksmų reguliavimą (nuo 5 % iki 10 %).

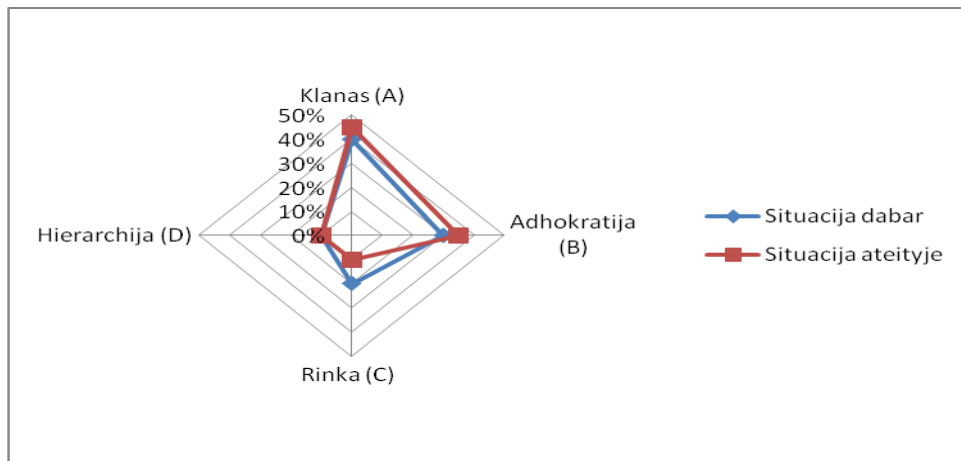
Bendro lyderiavimo stiliaus organizacinės kultūros profilis (žr. 15 priedą) rodo, kad vadovė yra koordinatorius ir organizatorius (hierarchija – 40 %), tačiau gali atlikti ir globėjo ar tėvo vaidmenį (klanas – 30 %). Ateityje vadovė tikisi padidinti globėjo vaidmenį (iki 35 %, t.y. 5 procentiniais punktais) bei labiau orientuotis į rezultatą (nuo 15 % iki 25 %), o taip pat sumažinti koordinatoriaus vaidmenį organizacijoje (nuo 40 % iki 20 %).

Darbuotojų valdymo kriterijus (žr. 15 priedą) rodo, jog organizacijoje mažai dirbama komandose, darbuotojai mažai vieningi (klanas – 15 %), tačiau ryškūs hierarchijos kultūros požymiai (45 %), viešbutyje vyrauja užimtumas, paklusnumo reikalavimas bei santykių stabilumas. Individualią darbuotojų riziką ir laisvės skatinimą (adhokratija – 25 %), vadovė laiko taip pat organizacijos sėkmės garantais. Ateityje vadovė planuoja būtinai padidinti klando (nuo 15 % iki 25 %) ir adhokratijos (nuo 25 % iki 30 %) organizacinės kultūros tipų įtaką.

Analizuojant organizacinę kultūrą pagal **vienijamąją organizacijos esmę** (žr. 15 priedą) galima matyti, kad organizaciją vienija pasitikėjimas vienas kitu, atsakingumo lygis, atsidavimas darbui (klanas – 40 %) ir ateityje vadovė norėtų šios kultūros tipo įtaką padidinti organizacijoje (iki 45 %). Taip pat organizacijos vienijamoji grandis yra eksperimentavimas, siekimas būti pirmam (adhokratija – 25 %), vadovė taip pat norėtų padidinti ir šio tipo požymius organizacijoje (iki 35 %). Mažai dėmesio vadovė skyrė pergalės siekimui (rinka – 20 %) ir ji mano, kad organizaciją mažiausiai vienija formalių taisyklių laikymasis (hierarchija – 15 %).

Organizacijos **strateginių tikslų** profilis (žr. 15 priedą), jog viešbučio dabartinė strategija sukoncentruota į stabilumą, kontrolę, nekintamumą (hierarchija – 30 %), nors išryškėja ir bendras dalyvavimas valdyme (klanas – 25 %) ir jėgų koncentravimas bei siekimas nugalėti rinkoje (rinka – 25 %). Šiuo metu, vadovės nuomone, nėra svarbus naujų problemų sprendimas (adhokratija – 20 %). Ateityje organizacija orientuosis į jau dominuojančių kultūros tipų išlaikymą bei hierarchijos kultūros tipo panažinimo (nuo 30 % iki 15 %).

Sėkmės kriterijais organizacijoje (žr. 26 pav.) įvardijamas komandinis darbas, rūpinimasis kitais, gerų jausmų sutelkimas (klanas – 40 %), mažesnis dėmesys skiriamas adhokratijos kultūros tipo elementams (30 %), viešbučio veikloje skiriamas naujų paslaugų kūrimas. Pergalė ir konkurencija, vadovės nuomone, šiuo metu nėra svarbūs kriterijai organizacijos sėkmei (rinka – 20 %). Ateityje vadovė norėtų dar padidinti klando (nuo 40 % iki 45 %) ir adhokratijos (nuo 30 % iki 35 %) kultūros tipų įtaką, akcentuodamas lankstesnę veiklą ir didesnę susikoncentravimą į išorės pokyčius.

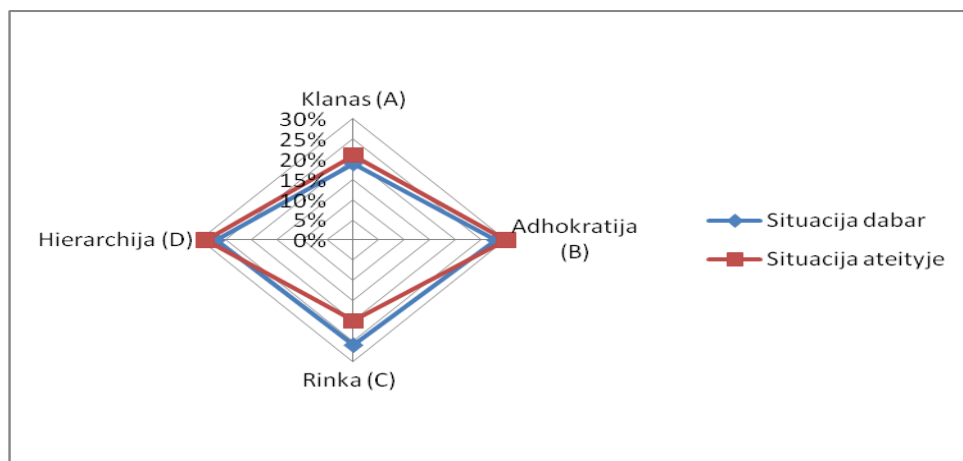


26 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

Apibendrinant viešbučio „Grafaitė“ apklausos rezultatus, galima teigti, kad organizacijoje vyrauja keletas organiacinės kultūros tipų – klanų ir hierarchijos, o organizacinės kultūros raiškos tyrimas pagal atskirus kriterijus rodo gana panašių vertybinių nuostatų vyravimą vadovo veiksmuose. Ateityje vadovė tikisi dar labiau padidinti jau dominuojančios klanų organizacinės kultūros įtaką. Pasilieka svarbus lyderiavimas rinkoje ir tikslų siekimas.

Viešbučio „Skaistažiedė“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbutyje „Skaistažiedė“ ryškus trijų kultūros tipų dominavimas (žr. 27 pav.). Organizacijoje dominuoja adhokratijos (28 %), rinkos (26 %) ir hierarchijos (27 %) tipų kultūros. Vadinasi organizacija orientuojasi į rezultatus, tikslų siekimą, konkuruoja tarpusavyje, yra dinamiška oranizacija, besilaikanti tam tikrų taisyklių. Ateityje vadovė tikisi šiek tiek susilpninti rinkos kultūros tipo įtaką (nuo 26 % iki 20 %), daugiau didelių pokyčių nenumato.



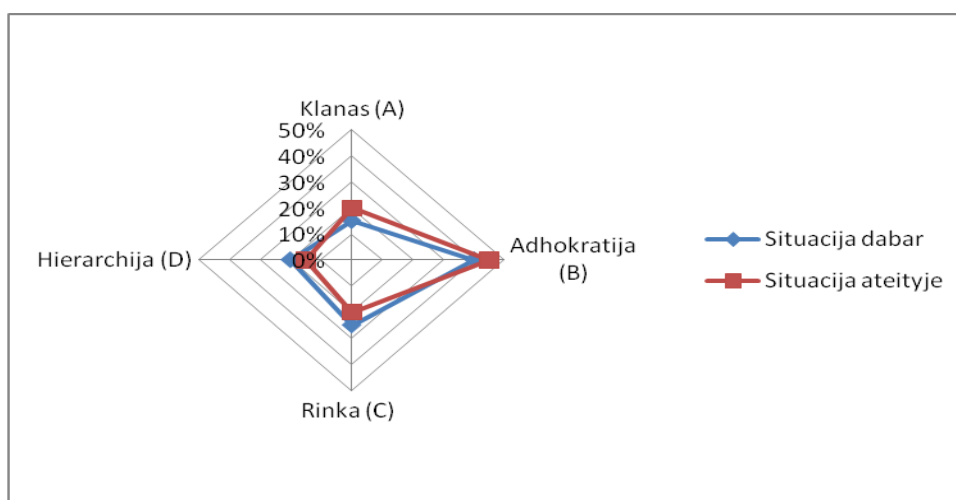
27 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ bendras organizacinės kultūros profilis

Toliau bus analizuojama organizacinė kultūra pagal 6 kriterijus, kurie mums padės išsiaiškinti, ar vadovo skirtingiems veiksams būdingos tos pačios vertybės.

Svarbiausios charakteristikos (žr. 16 priedą) organizacijoje yra jos orientavimasis į užduočių atlikimą, konkuravimas tarpusavyje, orientavimasis į rezultatus (rinka – 35 %), tačiau svarbios taisyklės ir įvairios procedūros (hierarchija – 25 %). Mažiau svarbus organizacijoje bendravimas, rizika, aukojimasis. Ateityje vadovės tikslas būtų padidinti darbuotojų bendravimą, organizacijos unikalumą (klanas – 25 %, t.y. 5 procentiniais punktais), o taip pat padidinti adhokratijos kultūros tipo įtaką (nuo 20 % iki 30 %).

Bendo lyderiavimo stiliaus organizacijoje (žr. 16 priedą) profilis įrodo, jog viešbučio vadovė nebijo rizikuoti ir priima visas naujoves, kaip iššūkį (adhokratija – 40 %), tačiau pasižymi tėvo ar mokytojo savybėmis (klanas – 25 %), o taip pat yra dalykiška ir orientuojasi į rezultatus (rinka – 25 %). Ateityje vadovė žada sustiprinti klanų kultūros tipo pozicijas (nuo 25 % iki 30 %), nes mano, jog organizacijai trūksta padėjėjo, globėjo, ir rinkos (nuo 25 % iki 30 %), o pamažinti norėtų adhokratijos (nuo 40 % iki 30 %) kultūros tipo įtaką, tačiau didelių pokyčių nenumato.

Darbuotojų valdymo kriterijus (žr. 28 pav.) organizacijoje įvardijamas, kaip svarbiausias, tai laisvės skatinimas, novatoriškumas (adhokratija – 40 %) ir konkurencija, pasiekimų skatinimas, reiklumas (rinka – 25 %). Ne esminiais dalykais vadovė laiko komandinį darbą, vieningumą (klanas – 15 %), tačiau ateityje norėtų šiek tiek šio kultūros tipo įtaką padidinti (iki 20 %), kaip ir adhokratijos (nuo 40 % iki 45 %, t.y. 5 procentiniais punktais) kultūros tipo įtaką, tačiau didelių esminių pokyčių nenumato.



28 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų

Šiuo metu organizacijos **vieninamąją esmę** (žr. 16 priedą) atspindi adhokratijos (30 %) ir hierarchijos (30 %) kultūros tipų dominavimas. Organizacijoje akcentuojamas pasišventimas

novatoriškumui ir tobulinimui bei įvestos taisyklės, kurių darbuotojai turi laikytis. Ateityje vadovė tikisi sustiprinti klanų (nuo 20 % iki 25 %) kultūros tipo dominavimą, kad organizaciją labiau vienytų pasišventimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas, o taip pat vadovė norėtų sustiprinti jau dominuojančio tipo įtaką, tai hierarchijos (nuo 30 % iki 55 %, t.y. 15 procentinių punktų), kad organizacijoje dar labai būtų laikomasi taisyklių ir normų.

Strateginiais tikslais (žr. 16 priedą) organizacijoje įvardijami nekintamumas ir stabilumas (hierarchija – 40 %), o taip pat ir realių tikslų siekimas, užduočių atlikimas (rinka – 20 %), kolektyvo vieningumas (klanas – 20 %), problemų sprendimas, naujovių prėmimas (adhokratija – 20 %). Matome, kad šiuo metu organizacijoje dominuoja visi keturi kultūros tipai. Ateityje vadovė norėtų labiau susikoncentruoti į įmonės vidų: ugdyti tarpusavio pasitikėjimą, įtraukti darbuotojus į valdymą. Taip pat koncentruosis į išorę.

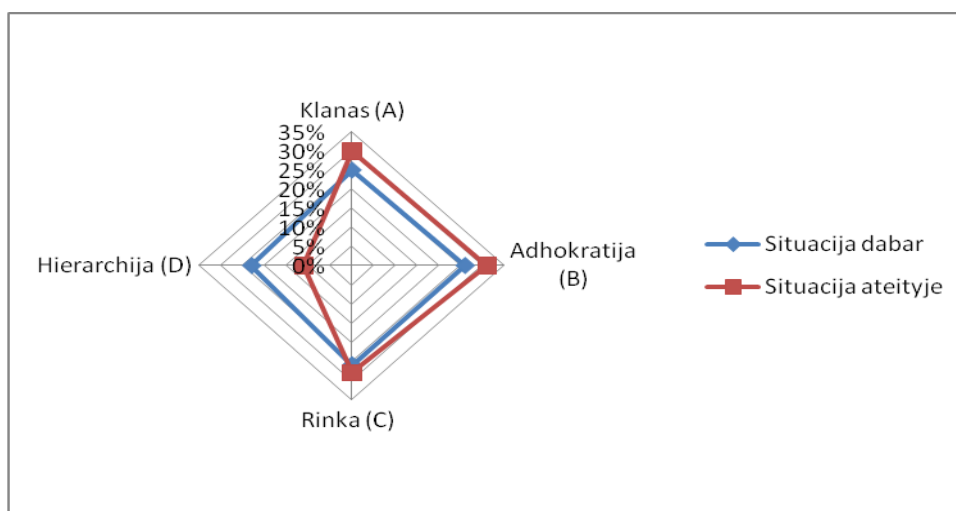
Sėkmės kriterijų profilyje (žr. 16 priedą) matyti, jog dabar svarbiausia organizacijai garantuotas aprūpinimas, sklandūs planai ir grafikai (hierarchija – 40 %), o taip pat lyderiavimas, pergalė prieš konkurentus (rinka – 30 %), mažiau svarbus lieka komandinis darbas, teigiamo klimato formavimas (klanas – 15 %) ar naujų paslaugų kūrimas (adhokratija – 15 %). Ateityje, kad pasiektų sėkmės viršūnę, vadovė norėtų koncentruotis į tuos pačius dalykus, ji nenumato pokyčių.

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ tyrimo rezultatus, galima teigti, kad viešbutyje ryškiausias trijų kultūros tipų dominavimas: hierarchijos, rinkos ir adhokratijos. Analizė pagal atskirus kriterijus parodė tą patį. Organizacija yra formali, struktūruota, darbuotojai varžomi taisyklių, reikalaujama operacijų sklandumo, tačiau vadovė ir ateityje nenumato didelių pokyčių. Jos teigimu, organizacija ir taip prisitaiko prie kintančios aplinkos, naujovių, todėl pokyčiai nebūtini.

Viešbučio „Mobusta“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ grafinis dominuojančios kultūros tipo/tipų vaizdas atspindi 29 pav.

Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ kultūros konstrukcijoje (žr. 29 pav.) nėra ryškiai dominuojančio tipo. Tokia organizacija orientuojasi į išorinę aplinką, pabrėžia sandorių su išoriniais klientais svarbą, šeimos tipo organizacija, greičiausiai reaguojanti į neramias, besikeičiančias aplinkos sąlygas, svarbus formalus ir struktūruotas darbo atlikimas (klanas – 25 %, adhokratija – 26 %, rinkos – 26 %, hierarchija – 23 %). Ateityje vadovas numato nežymius organizacinės kultūros pokyčius, norėtų padidinti klanų (nuo 25 % iki 30 %), adhokratijos (nuo 26 % iki 31 %), rinkos (nuo 26 % iki 28 %) kultūros tipų dominavimą, jis norėtų, kad organizacijoje būtų kuo mažiau taisyklių ir darbuotojams būtų paliekama veiksmų laisvė.



29 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ bendras organizacinės kultūros profilis

Organizacinės kultūros analizė pagal atskirus kriterijus leis išsamiau įvertinti viešbučio dabartinę situaciją ir kokia ji turėtų būti po penkių metų.

Šiaulių miesto viešbutis „Mobusta“ yra **charakterizuojamas** (žr. 17 priedą), kaip dinamiška organizacija, akcentuojamos vertybės ir tikslai, glaudūs santykiai tarp darbuotojų (klanas – 30 %), o taip pat organizacija orientuojasi į tikslų siekimą (rinka – 35 %). Mažiau dominuoja adhokratijos (20 %) ir hierarchijos (20 %) kultūros tipai, tai reiškia, kad organizacija nėra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama bei darbuotojai nelinkę aukotis, organizacija nėra visiškai orientuota į produktyvumą. Ateityje vadovas norėtų sumažinti klaną (nuo 30 % iki 10 %) ir hierarchijos (nuo 20 % iki 15 %) kultūros tipų dominavimą, norėtų, kad organizacija labiau būtų orientuota į išorę, į rezultatus (rinka – nuo 35 % iki 40 %).

Bendro lyderiavimo stiliaus profilyje (žr. 17 priedą) atsispindi vadovo, kaip novatoriaus vaidmuo, kuris skatina riziką ir verslumą (adhokratija – 40 %), taip pat yra ryžtingas, orientuotas į rezultatus (rinka – 30 %). Vadovas mažai linkęs skatinti, patarti (klanas – 10 %), tačiau ateityje šio kultūros tipo dominavimą norėtų padidinti (nuo 10 % iki 30 %, t.y. 20 procentinių punktų). Koordinatoriaus ir organizatoriaus vaidmuo ateityje turėtų išlikti toks pat.

Darbuotojų valdymo organizacinės kultūros profilis (žr. 17 priedą) rodo dominuojantį hierarchijos kultūros tipą (40 %), tai reiškia, kad organizacijoje reikalaujama paklusnumo, tačiau yra darbo vietos užtikrintumas, socialinės garantijos. Tačiau yra skatinamas darbuotojų novatoriškumas, savitumas, laisvės ir savitumo skatinimas (adhokratija – 30 %). Rinkos (20 %) ir klaną (10 %) kultūros tipų egzistavimas mažai pastebimas, organizacijoje mažai vieningumo, aktyvaus dalyvavimo, nesiorientuojama į laimėjimus. Ateityje vadovas planuoja padidinti komandinio darbo skatinimą (klanas – nuo 10 % iki 20 %) bei didesnių pasiekimų galimybes (rinka – nuo 20 % iki 40 %).

Vieninamąją organizacijos esmę (žr. 17 priedą) sudaro atsidavimas darbui, pasitikėjimas, lojalumas, tradicijos (klanas – 30 %), tačiau vienija ir taisyklių laikymasis, strategijos (hierarchija – 30 %). Mažai orientuojamasi į rinkos užkariavimą, tikslų pasiekimą, rizika (rinka – 20 %, adhokratija – 20 %), Bet ateityje vadovas norėtų sustiprinti organizacijos atsakingumo lygį (klanas – 40 %, t.y. 10 procentinių punktų) ir viešbučio pasišventimą novatoriškumui ir tobulinimui (adhokratija – 30 %, t.y. 10 procentinių punktų). Iki minimumo vadovas norėtų sumažinti hierarchijos (nuo 30 % iki 0 %) kultūros tipo dominavimą.

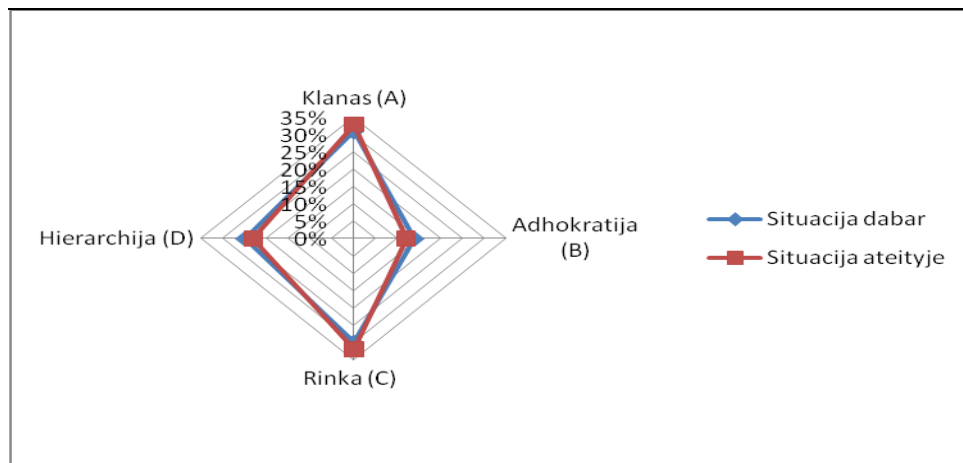
Strateginiais organizacijos tikslais (žr. 17 priedą) įvardijami darbuotojų augimas, rūpinimasis jais išipareigojimo skatinimas, atvirumas (klanas – 35 %), tačiau akcentuojami ir konkurenciniai veiksmai, dideli tikslai (rinka – 30 %). Mažiau akcentuojamas naujų išteklių, galimybių ieškojimas (adhokratija – 20 %), rentabilumas bei kontrolė, sklandi veikla (hierarchija – 15 %). Ateityje nenumatoma didelių pokyčių, šiek tiek padidinti klanas (nuo 35 % iki 40 %, t.y. 5 procentiniais punktais) kultūros tipo dominavimą, labai atsižvelgti į žmonių ugdymą ir bendrą dalyvavimą valdyje.

Sėkmės kriterijai (žr. 17 priedą) viešbutyje yra žmogaus išteklių tobulinimas, rūpinimasis žmonėmis, lojalumas organizacijai (klanas – 35 %), naujų ir unikalių produktų kūrimas (adhokratija – 30 %). Mažai dominuoja lyderystė, našumas, konkurentų pralenkimas (rinka – 20 %, hierarchija – 15 %). Ateityje planuojama daugiau dėmesio skirti darbuotojams (klanas – 40 %, t.y. 5 procentiniais punktais daugiau) bei paslaugų kūrimui (adhokratija – 40 %, t.y. 10 procentinių punktų daugiau.)

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ organizacinės kultūros rezultatus, galima teigti, jog šiuo metu organizacijoje labiausiai dominuoja klanas, adhokratijos ir rinkos tipų organizacinė kultūra. Organizacija – šeima, vadovas – skatinantis, patariantis, vyrauja lojalumas ir pasitikėjimas, kūrybiškumas, inovacijų diegimas, organizacija orientuojasi į išorę. Ateityje numatoma nedaug pokyčių, planuojama šiek tiek didinti klanas ir adhokratijos kultūros tipų dominavimą.

Viešbučio „Turnė“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ grafinis dominuojančios kultūros tipo/tipų vaizdas atsispindi 30 pav.



30 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ bendras organizacinės kultūros profilis

30 pav. matyti, kad organizacijoje dominuoja vėl gi trys organizacinės kultūros tipai: klanas (31 %), rinka (30 %), hierarchija (25 %). Organizacija, kaip didelė šeima, turi daug bendro, siekia užsibrėžtų tikslų, tačiau ir konkuruoja tarpusavyje. Pastebima, nors ir mažai, adhokratijos kultūros elementų (14 %), tai reiškia, kad darbuotojai yra kūrybiški, rizikuoja, ieško naujų galimybių. Ateityje numatoma šiek tiek stiprinti klaną (nuo 31 % iki 33 %) bei rinkos (nuo 30 % iki 32 %) kultūros tipų įtaką, organizacija labiau orientuosis į išorę.

Tolimesnė organizacinės kultūros analizė pagal atskirus kriterijus padės ištirti viešbučio situaciją dabar ir po penkių metų.

Svarbiausių organizacijos charakteristikų profilis (žr. 18 priedą) rodo, jog organizacijoje smarkiai dominuoja klanų kultūros tipas (60 %), tai reiškia, kad viešbutis, kaip šeima ir yra unikalus savo ypatumais. Orientuojasi į rezultatus, tikslus (rinka – 20 %), tačiau labai mažai pastebima adhokratijos kultūros tipo požymių (5 %), reiškia organizacija nėra dinamiška, neišryškinamas verslumas. Ateityje vadovė, kaip ir dabar, orientuosis į vidinius organizacijos reikalus, šiek tiek norėtų padidinti rinkos (nuo 20 % iki 25 %) ir hierarchijos (nuo 15 % iki 20 %) kultūros tipų dominavimą.

Bendro lyderiavimo stiliaus organizacijoje profilis (žr. 18 priedą) rodo, kad organizacijoje, kad vadovė yra kordinatorė, organizatorė (hierarchija – 60 %). Padėjėjo ar auklėtojo vaidmuo jai retai taikytinas (klanas – 20 %). Lyderiavimo stilius turi truputį ir rinkos kultūros tipo požymių (rinka – 15 %), vadovė gali būti naujovių šalininkė, linkusi rizikuoti. Ateityje numatoma sumažinti klaną (nuo 20 % iki 10 %, t.y. 10 procentinių punktų), hierarchijos (nuo 60 % iki 50 %) organizacinės kultūros tipų dominavimą, organizacija daugiau orientuosis į rezultato siekimą, agresyvumą (konkurentų atžvilgiu).

Viešbučio **darbuotojų valdymas** (žr. 18 priedą) sukonzentruotas į komandinį darbą, aktyvų dalyvavimą veikloje (klanas – 50 %) ir ateityje vadovė tikisi šio kultūros tipo dominavimą padidinti

(iki 60 %). Šis lyderiavimo stilius turi ir rinkos tipo požymių (40 %), vadinasi organizacija orientuojasi į laimėjimus, aukštus reikalavimus. Po penkių metų vadovė didelių pokyčių nenumato, ją tenkina esama situacija viešbutyje.

Vieninamoji organizacija esmė (žr. 18 priedą) viešbutyje yra pasišventimas darbui bei pasitikėjimas (klanas – 30 %), tikslų siekimas, rinkos užkariavimas (rinka – 30 %), taisyklių kūrimas ir laikymasis, strategijų kūrimas (hierarchija – 30 %). Mažiau dėmesio skiriama pasišventimui, lankstumui, inovacijoms (adhokratija – 10 %). Ateities planuose vadovė žada mažai pasikeitimų, norėtų truputį padidinti klaną (nuo 30 % iki 40 %) kultūros tipo dominavimą, daugiau nieko nekeičiant.

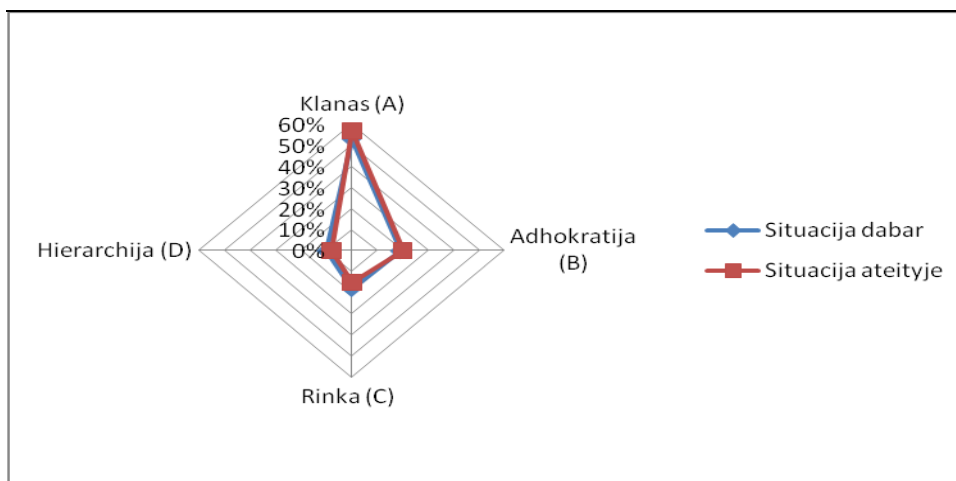
Viešbučio „Turnė“ **strateginiai tikslai** (žr. 18 priedą) yra: naujų išteklių bei galimybių ieškojimas (adhokratija – 40 %) ir koncentravimasis į konkurentų nugalėjimą, tikslų įgyvendinimas (rinka – 40 %). Mažai pabrėžiamas pasitikėjimas, žmonių ugdymas (klanas – 10 %), kontrolės svarba, rentabilumas (hierarchija – 10 %). Po penkių metų vadovė neplanuoja didelių pokyčių, nežymiai padidinti klaną (nuo 10 iki 15 %) kultūros tipo dominavimą, labiau orientuosis į darbuotojus ir hierarchijos (nuo 10 % iki 15 %), tai reiškia sklandžios veiklos buvimą, stabilumą.

Sėkmės kriterijai (žr. 18 priedą) šioje organizacijoje yra lyderystė, konkurentų pralenkimas (rinka – 30 %) bei svarbus aprūpinimas, darbo našumas (hierarchija – 30 %). Mažiau dominuojančios klaną (20 %) ir adhokratijos (20 %) rodo, kad viešbutyje mažai vyksta komandinis darbas, neakcentuojamas naujų produktų kūrimas. Ateityje vadovė taip pat nenumato didelių pasikeitimų, ją tenkina organizacijos esama situacija.

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ tyrimo rezultatus, galima teigti, kad šiuo metu organizacijoje dominuoja klanų tipo kultūra, nors pagal atskirus kriterijus išryškėja ir rinkos, hierarchijos bei adhokratijos tipo kultūros. Viešbučio vadovė ateityje nežymiai žada pakeisti organizacinės kultūros tipų dominavimo pozicijas, nors rinkos kultūros tipas dominuos taip pat, nes organizacijai svarbu reaguoti į aplinkos pokyčius ir prisitaikyti prie jų.

Viešbučio „Salduvė“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

Bendrame Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ organizacinės kultūros profilyje (žr. 31 pav.) dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra (53 %). Viešbutis – šeimos tipo organizacija, svarbiausia vertybės ir tikslai, glaudūs santykiai, dalyvavimas, rūpinimasis žmonėmis. Mažiau balų vadovas skyrė adhokratijos kultūros tipo dominavimui (19 %), tai reiškia, kad organizacija ramiai reaguoja į besikeičiančias aplinkos sąlygas, naujų produktų ir paslaugų svarbą bei mažai orientuojasi į išorinę aplinką (rinka – 18 %). Ateityje žadama dar padidinti klanų kultūros tipo dominavimą (iki 57 %).



31 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ bendras organizacinės kultūros profilis

19 priede pavaizduota organizacinės kultūros profilio konstrukcija pagal *svarbiausias organizacijos charakteristikas*. Iš profilio matyti, kad šiuo metu viešbutyje dominuoja klan kultūros tipas (60 %), tai reiškia, kad organizacija pasižymi draugiška aplinka, daug bendrauja. Žymiai mažesnis dėmesys skiriamas adhokratijos tipo kultūrai (20 %), tai reiškia, kad organizacija mažai turinti verslininkystės požymių, mažai rizikuojanti. Ateityje vadovo tikslas būtų – dar labiau padidinti šio kultūros tipo dominavimą (iki 65 %), o kitų kultūros tipų padėtis žymiai nesikeis.

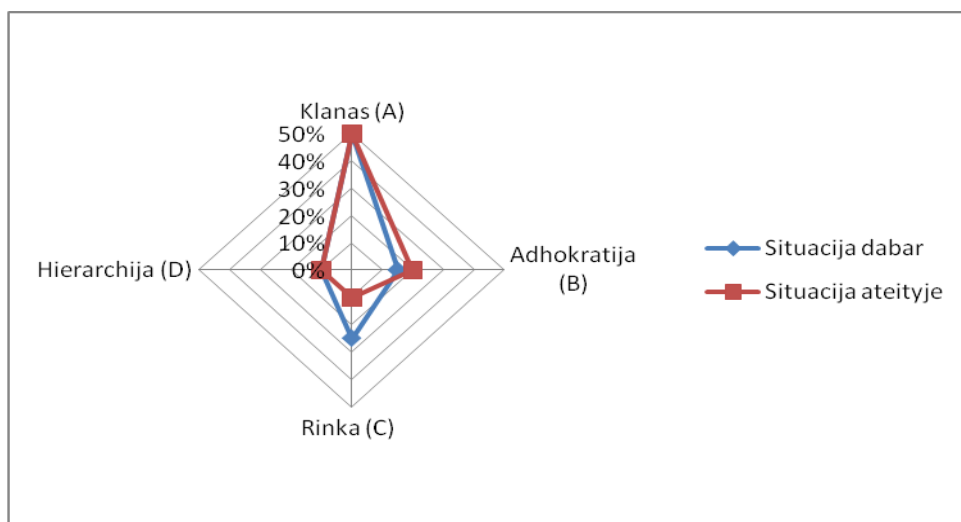
Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje (žr. 19 priedą) rodo, kad vadovas atlieka tėvo ar auklėtojo vaidmenį (klanas – 65 %) ir stengsis, jog ateityje nesikeistų šio kultūros tipo pozicija. Mažiau dominuojanti yra rinkos kultūra (20 %), vadinasi vadovas yra ryžtingas, orientuotas į rezultatus. Adhokratijos (10 %) ir hierarchijos (5 %) kultūros tipai beveik visai nedominuoja, to tikimasi ir ateityje. Vadovas nenumato jokių pasikeitimų.

Darbuotojų valdymo konstrukcijoje (žr. 19 priedą) akcentuojamas komandinio darbo skatinimas, dalyvavimas veikloje ir priimant sprendimus (klanas – 55 %), taip pat koncentruojamas dėmesys ties savitumo skatinimu, inovacijų diegimu (adhokratija – 30 %), mažai kreipiamas dėmesys į pasiekimų skatinimą, laimėjimus (rinka – 15 %). Ateityje planuojama palikti tų pačių organizacinės kultūros tipų dominavimą.

Vieninamoji organizacijos esmė (žr. 19 priedą) šiuo metu viešbutyje yra pasitikėjimas, atsakomybė, išipareigojimai, tradicijų laikymasis (klanas – 40 %), nemažai svarbūs lieka konkuravimo veiksmi, formalios taisyklės, inovacijų diegimas (adhokratija – 20 %, rinka – 20 %, hierarchija – 20 %). Ateityje vadovas norėtų nežymiai padidinti klan kultūros įtaką organizacijoje (iki 50 %, t.y. 10 procentinių punktų) bei sumažinti hierarchijos kultūros įtaką (iki 10 %, t.y. 10 procentinių punktų).

Šiuo metu viešbučio *pagrindiniai strateginiai tikslai* (žr. 19 priedą) yra darbuotojų augimo, įsipareigojimo skatinimas, atvirumas (klanas – 55 %). Augimas, galimybių ieškojimas pasilieka antrame plane (adhokratija – 20 %), kaip ir konkurenciniai veiksmai, kai kurie tikslai (rinka – 20 %). Ateityje vadovas norėtų užtikrinti tų pačių organizacinės kultūros tipų dominavimą.

Sėkmės kriterijų profilyje (žr. 32 pav.) matyti, kad viešbučiui dabar svarbiausias žmogaus išteklių tobulinimas bei komandinis darbas, darbuotojų suinteresuotumas savo darbu (klanas – 50 %), o naujų paslaugų kūrimas ir orientavimasis į išorę (adhokratija – 15 %), lyderystė rinkoje (rinka – 25 %) šiuo metu nėra pagrindiniai sėkmės kriterijai. Ateityje vadovas numato stiprinti truputį adhokratijos kultūros tipo dominavimą (iki 20 %, t.y. 5 procentiniais punktais daugiau) ir pamažinti rinkos kultūros tipo įtaką (iki 20 %, t.y. 5 procentiniais punktais). Tai reiškia, jog organizacijoje po penkių metų nedaug kas pasikeis.



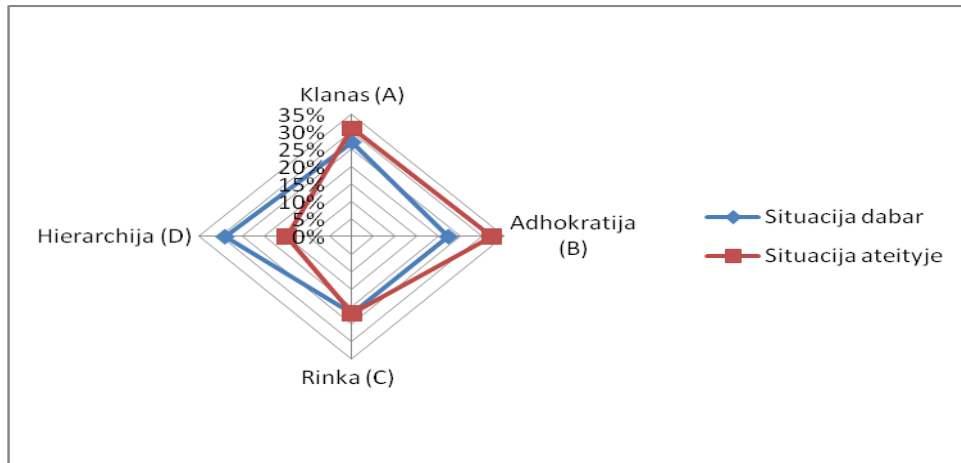
32 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ organizacinės kultūros tyrimo rezultatus, galima teigti, kad organizacijoje aiškiai susiformavusi klano tipo organizacinė kultūra. Didžiausias dėmesys skiriamas komandiniam darbui, aktyviam dalyvavimui, tradicijoms, rūpinamasi žmonėmis, visas dėmesys koncentruojamas į įmonės vidų. Galima sakyti, jog organizacija draugiška ir vieninga. Tyrimas pagal atskirus kriterijus parodė šio kultūros tipo darną. Orientavimasis į rinkos užkariavimą, dideli tikslai šiuo metu nėra organizacijos pagrindiniai tikslai. Ateityje bus stengiamasi išlaikyti to paties organizacinės kultūros tipo dominavimą.

Viešbučio „Geltona“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

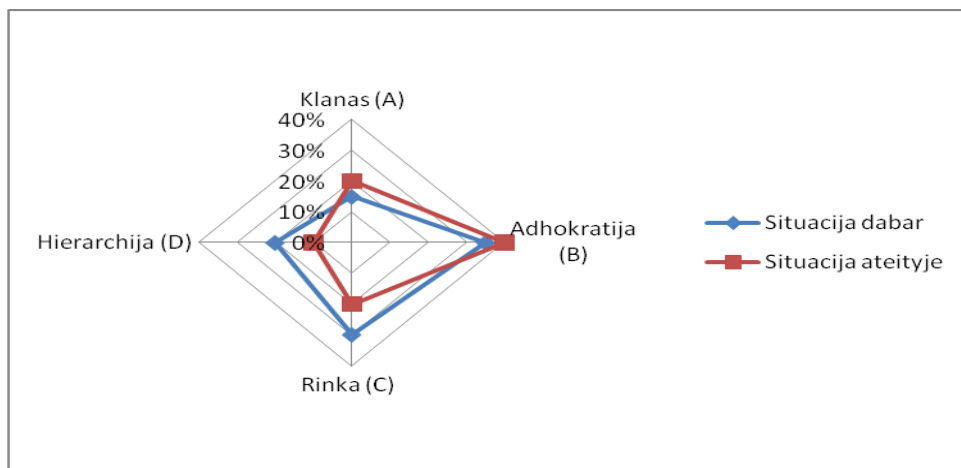
33 pav. matyti, kad šiuo metu organizacijoje reiškiasi visi po truputį organizacinės kultūros tipų požymiai (klanas – 27 %, adhokratija – 22 %, rinkas – 22 %, hierarchija – 29 %). Vadinasi viešbutis

tarsi didelė šeima, vyrauja glaudūs santykiai, dalyvavimas, rūpinimasis žmonėmis, jautrumas klientams, organizacija funkcionuoja kaip rinka, stengiamasi viską iš anksto numatyti. Ateityje vadovas numato adhokratijos kultūros tipo dominavimą (nuo 22 % iki 32 %, t.y. 10 procentinių punktų daugiau).



33 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ bendras organizacinės kultūros profilis

Svarbiausios organizacijos charakteristikos (žr. 34 pav.) šiuo metu yra dinamiškumas, lankstumas ir orientacija į rezultatus, (adhokratija – 35 %, rinka – 30 %). Mažai organizacija pasižymi, kaip draugiška vieta, kur žmonės turi daug bendro (klanas – 15 %), o taip pat nereguliuojama griežtai taisyklėmis (hierarchija – 20 %). Ateityje vadovas bandys išlaikyti panašų modelį, daug nieko nekeisdamas, norėtų tik šiek tiek padidinti klaną (nuo 15 % iki 20 %) ir adhokratijos (nuo 35 % iki 40 %) organizacinės kultūros tipų dominavimą, norėtų labiau orientotis į patį žmogų.



34 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų

Bendro lyderiavimo stiliaus konstrukcija (žr. 20 priedą) rodo, kad viešbutyje vadovas yra kaip „tėvas“ ar globėjas (klanas – 40 %), nors ateityje vadovas norėtų šiek tiek sumažinti šio kultūros tipo dominavimą (30 %) ir padidinti organizatoriaus vaidmenį (hierarchija - nuo 20 % iki 30 %). Vadovas taip pat ryžtingas, orientuotas į rezultatus (rinka – 30 %), tačiau ateityje jis norėtų sumažinti šio kultūros tipo dominavimą (iki 15 %), tačiau labiau skatinti riziką ir verslumą (adhokratija – nuo 10 % iki 25 %).

Darbuotojų valdymo profilyje (žr. 20 priedą) matyti, jog organizacijoje labiausiai reikalaujama paklusnumo, tačiau duodamos socialinės garantijos, darbo vietos užtikrinumas (hierarchija – 45 %), mažiau dominuojantis tipas yra klanas (35 %), tai reiškia, kad viešbutyje vyskta ir komandinis darbas, darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus. Visai nedominuoja rinkos (0 %) kultūros tipas, vadovas nesiorientuoja į laimėjimus, aukštus reikalavimus. Ateityje bus siekiama adhokratijos (nuo 20 % iki 25 %) ir rinkos (nuo 0 % iki 20 %) kultūros tipų dominavimo, atsižvelgiama labiau į inovacijų diegimą bei bus orientuojamasi į laimėjimus.

Vienijamoji organizacijos esmė (žr. 20 priedą) yra pasišventimas darbui, dalyvavimas, vieningumas, atsidavimas (klanas – 35 %). Organizaciją taip pat vienija tikslo siekimas ir siekis įgyvendinti uždavinius (rinka – 25 %). Mažiau akcentuojams inovacijų diegimas (adhokratija – 20 %) ir strategijos kūrimas (hierarchija – 20 %). Ateityje norima siekti didesnio pasitikėjimo ir pasišventimo darbui (klanas – nuo 35 % iki 40 %), o taip pat ir bus skatinamas pirmavimas (adhokratija – nuo 20 % iki 30 %).

Pagrindiniais viešbučio **strateginiais tikslais** (žr. 20 priedą) vadovas laiko naujų išteklių ir galimybių ieškojimą, naujovių aprobavimą (adhokratija – 30 %) ir nekintamumą, kontrolę, stabilumą organizacijoje (hierarchija – 30 %). Bendras dalyvavimas priimant sprendimus ir teigiamas psichologinis klimatas laikomi ne tokiais svarbiais strateginiais tikslais (klanas – 15 %), nors ateityje vadovas norėtų šio kultūros tipo įtaką padidinti (iki 30 %). Konkurenciniai veiksmai taip pat dominuoja organizacijoje, nors ir mažiau (rinka – 30 %), nors vadovas planuoja šio kultūros tipo dominavimą sumažinti (iki 10 %) ir skirti dėmesį svarbesniems dalykams

Sėkmės kriterijai (žr. 20 priedą) organizacijoje yra laikomas unikalių, naujų produktų kūrimas (adhokratija – 35 %), bet ne mažiau svarbus yra rentabilumas, garantuotas aprūpinimas, našumas, sklandi veikla (hierarchija – 30 %). Mažiau akcentuojama žmogiškųjų resursų plėtra (klanas – 20 %). Ateityje norima padidinti trijų kultūros tipų dominavimą klanas (iki 30 %), adhokratijos (iki 40 %), rinkos (iki 20 %), o hierarchijos kultūros tipo dominavimą pamažinti (iki 10 %).

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ organizacinės kultūros tyrimo rezultatus, galima teigti, jog labiausiai šioje organizacijoje dominuoja hierarchijos tipo organizacinė kultūra. Vadinasi, organizacijoje greičiausiai reaguojama į neramias, besikeičiančias aplinkos sąlygas, organizacija yra dinamiška, verslumą skatinanti, vyrauja kūrybiška darbo aplinka, tačiau

dominuoja ir klano kultūros tipas. Atskirų kriterijų tyrimas rodo, kad organizacija orientuota ir į kitus organizacinės kultūros tipus, nes akcentuojams formalus ir struktūruotas darbo atlikimas, taisyklės tiksliai nusako, ką darbuotojai turi atlikti. Ateityje bus koncentruojamsi ties klano ir adhokratijos kultūrų tipų dominavimą.

3.2. Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Organizacinės kultūros tyrimo metu apklausti iš viso 78 darbuotojai. Respondentai taip pasiskirstė pagal viešbučius: „Grafaitė“ – 9, „Geltona“ – 6, „Salduvė“ – 6, „Vaivorykštė“ – 7, „Šaulys“ – 7, „Šiaulių“ viešbutyje – 8, „Saulininkas“ – 6, „Mobusta“ – 6, „Medžiotųjų užėiga“ – 7, „Skaistažiedė“ – 4, „Turnė“ – 7, „Tomas“ – 6. Respondentų pasiskirstymą pagal lytį matome 3 priede. Tyrime dalyvavo 35 vyrai (44 %) ir 43 moterys (56 %), skirtumas 8 %. Svarbus socialinis demografinis rodiklis yra amžius. Respondentai taip pasiskirstė pagal amžių (žr. 7 priedą), didžiausią dalį respondentų sudaro darbuotojai, kurių amžius yra 30 ir mažiau metų (55 %), 31 – 40 metų turintys darbuotojai sudaro 39 % apklaustųjų, o turintys 41 – 50 metus sudaro tik 6 % respondentų. Svarbus dar vienas socialinis demografinis rodiklis yra respondentų išsilavinimas (žr. 8 priedą). Tik 7 % visų respondentų turi aukštąjį bakalauro išsilavinimą, turinčių magistro laipsnį tėra tik 2 %, o studijuojančių magistrantūroje tik 8 %. Nebaigę aukštojo mokslo studijų yra 22 % respondentų. Pagal užimamas pareigas respondentai pasiskirstė taip (žr. 9 priedą): didesniąją dalį sudaro kambarinės (20 %), vestibulio darbuotojai (19 %) ir apsaugos darbuotojai (15 %), barmenai (14 %), padavėjos (10 %), virėjai (13 %), elektrikai (8 %), priėmimo tarnybos vadybininkai sudaro tik 1 %. Labai svarbus vienas iš kriterijų yra darbo stažas organizacijoje, nes asmenys ilgai išdirbę organizacijoje, gerai ją pažįsta. Naujieji darbuotojai tik tyrinėja šios organizacijos ypatumus, tačiau gali taip pat nemažai pasakyti apie organizaciją, nes ją mato kitokią, nei ilgiau dirbantieji. Respondentai taip pasiskirstė pagal darbo stažą (žr. 9 priedą), didžiausią dalį respondentų sudaro iki 5 metų dirbantys darbuotojai (69 %), dirbantys 5 – 10 metų sudaro 31 % visų respondentų, ilgesnį laiką dirbančių organizacijoje nėra. Galima teigti, kad viešbučiuose dirba jaunas kolektyvas, žmonės pabaigę universitetus arba dar studijuojantys.

Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų bendri organizacinės kultūros rezultatai

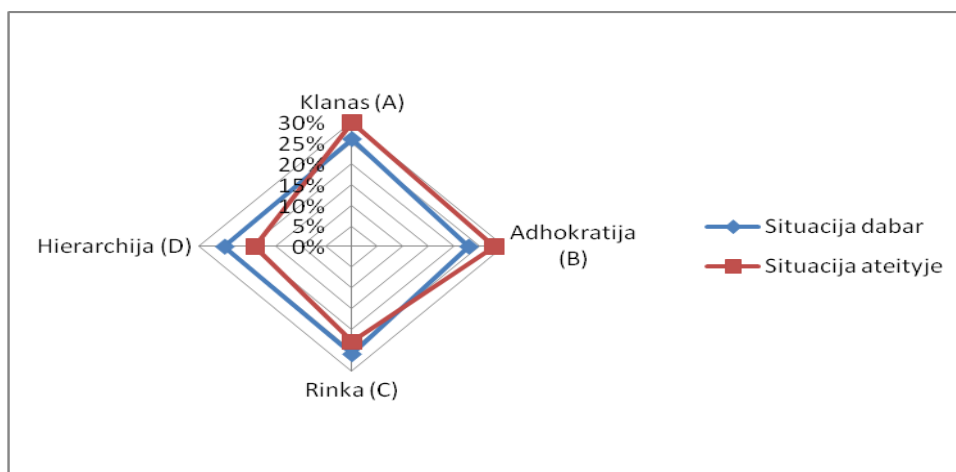
Viešbutis	Organizacinės kultūros tipas	Situacija dabar	Situacija ateityje
„Šiauliai“	Klanas (A)	26 %	30 %
	Adhokratija (B)	23 %	28 %
	Rinka (C)	26 %	23 %
	Hierarchija (D)	25 %	19 %
	Viso:	100 %	100 %
„Šaulys“	Klanas (A)	32 %	32 %
	Adhokratija (B)	16 %	18 %
	Rinka (C)	19 %	22 %
	Hierarchija (D)	33 %	28 %
	Viso:	100 %	100 %
„Vaivorykštė“	Klanas (A)	36 %	46 %
	Adhokratija (B)	23 %	22 %
	Rinka (C)	22 %	14 %
	Hierarchija (D)	19 %	18 %
	Viso:	100 %	100 %
„Saulininkas“	Klanas (A)	40 %	46 %
	Adhokratija (B)	16 %	22 %
	Rinka (C)	20 %	17 %
	Hierarchija (D)	24 %	15 %
	Viso:	100 %	100 %
„Tomas“	Klanas (A)	21 %	23 %
	Adhokratija (B)	32 %	31 %
	Rinka (C)	25 %	24 %
	Hierarchija (D)	22 %	22 %
	Viso:	100 %	100 %
„Medžiotojų užėiga“	Klanas (A)	30 %	34 %
	Adhokratija (B)	23 %	26 %
	Rinka (C)	24 %	22 %
	Hierarchija (D)	23 %	18 %
	Viso:	100 %	100 %
„Grafaitė“	Klanas (A)	35 %	42 %
	Adhokratija (B)	21 %	23 %
	Rinka (C)	20 %	15 %
	Hierarchija (D)	24 %	20 %
	Viso:	100 %	100 %
„Skaistažiedė“	Klanas (A)	22 %	27 %
	Adhokratija (B)	26 %	28 %
	Rinka (C)	25 %	23 %
	Hierarchija (D)	27 %	22 %
	Viso:	100 %	100 %
„Mobusta“	Klanas (A)	29 %	35 %
	Adhokratija (B)	25 %	28 %
	Rinka (C)	25 %	22 %
	Hierarchija (D)	21 %	15 %
	Viso:	100 %	100 %
„Turnė“	Klanas (A)	30 %	30 %
	Adhokratija (B)	21 %	17 %
	Rinka (C)	19 %	23 %
	Hierarchija (D)	30 %	30 %
	Viso:	100 %	100 %

Viešbutis	Organizacinės kultūros tipas	Situacija dabar	Situacija ateityje
„Salduvė“	Klanas (A)	45 %	49 %
	Adhokratija (B)	22 %	19 %
	Rinka (C)	21 %	17 %
	Hierarchija (D)	12 %	15 %
	Viso:	100 %	100 %
„Geltona“	Klanas (A)	31 %	37 %
	Adhokratija (B)	24 %	26 %
	Rinka (C)	20 %	21 %
	Hierarchija (D)	25 %	16 %
	Viso:	100 %	100 %

Iš lentelės matyti, kiek darbuotojai skyrė kiekvienam iš keturių (A, B, C, D) organizacinės kultūros tipų galvodami apie dabartinę situaciją ir numatydami, kokia organizacija turėtų būti po penkerių metų.

Šiaulių miesto viešbučio „Šiauliai“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Viešbučio „Šiauliai“ darbuotojų nuomonė apie organizaciją atsispindi 35 pav.

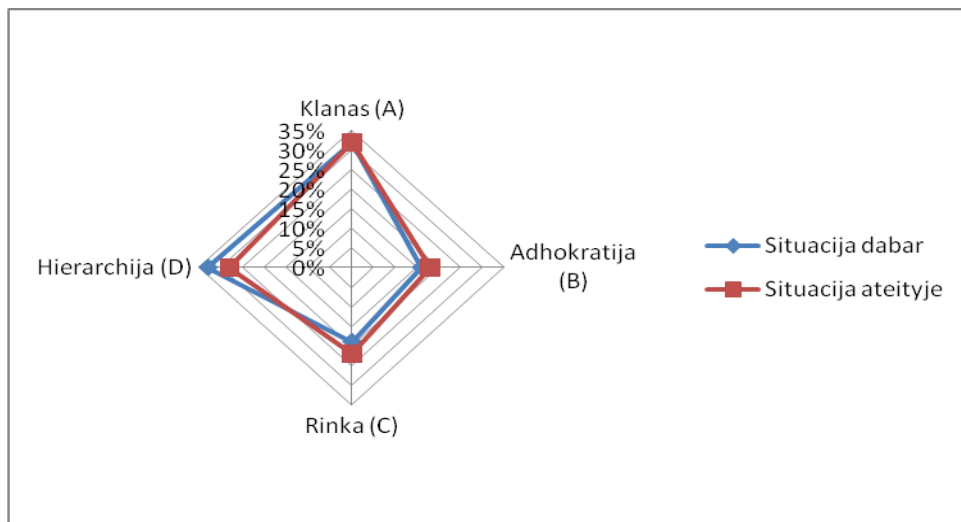


35 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Šiauliai“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Šiuo metu organizacijoje dominuoja dvi organizacinės kultūros: klanas (26 %) ir rinka (26 %), tai reiškia, kad organizacija labai vieninga, labiau pabrėžiami ir apdovanojami komandos (o ne individualūs) laimėjimai: darbuotojai skatinami išsakyti savo pasiūlymus, kaip būtų galima pagerinti organizacijos veiklą. Organizacija taip pat orientuojasi į išorinę aplinką, pabrėžia sandorių su išoriniais klientais svarbą. Ateityje tikimasi padidinti šių dviejų organizacinės kultūros tipų dominavimą (klanas – iki 30 %, adhokratija – iki 28 %).

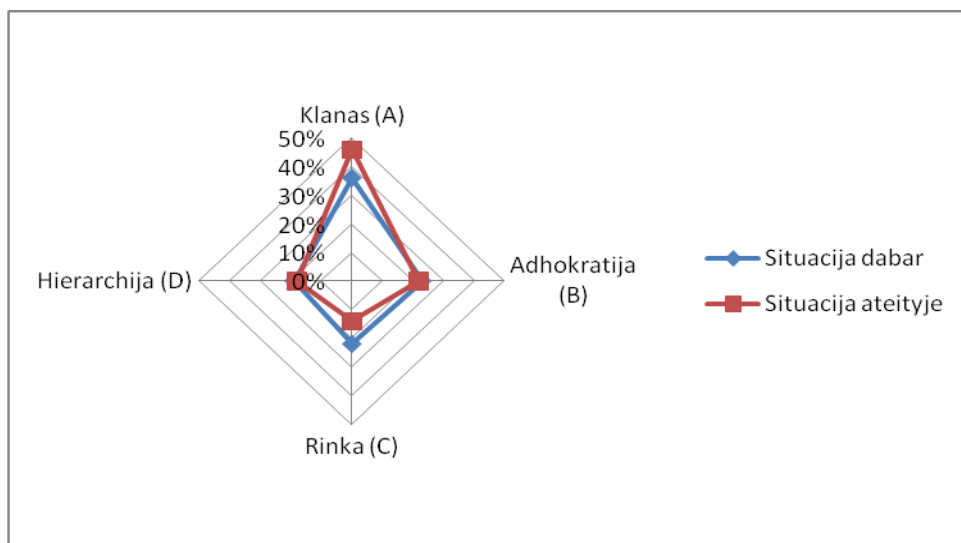
Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

36 pav. pastebime, jog dominuojanti organizacinė kultūra yra hierarchijos (33 %), viešbutyje svarbus formalus ir struktūruotas darbo atlikimas, taisyklės tiksliai nusako, ką darbuotojai turi atlikti. Matome ir klan organizacinės kultūros tipo dominavimą (32 %). Ateityje darbuotojai tikisi pamažinti hierarchijos kultūros tipo įtaką (iki 28 %) ir siek tiek padidinti kitų organizacinės kultūros tipų dominavimą.



36 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

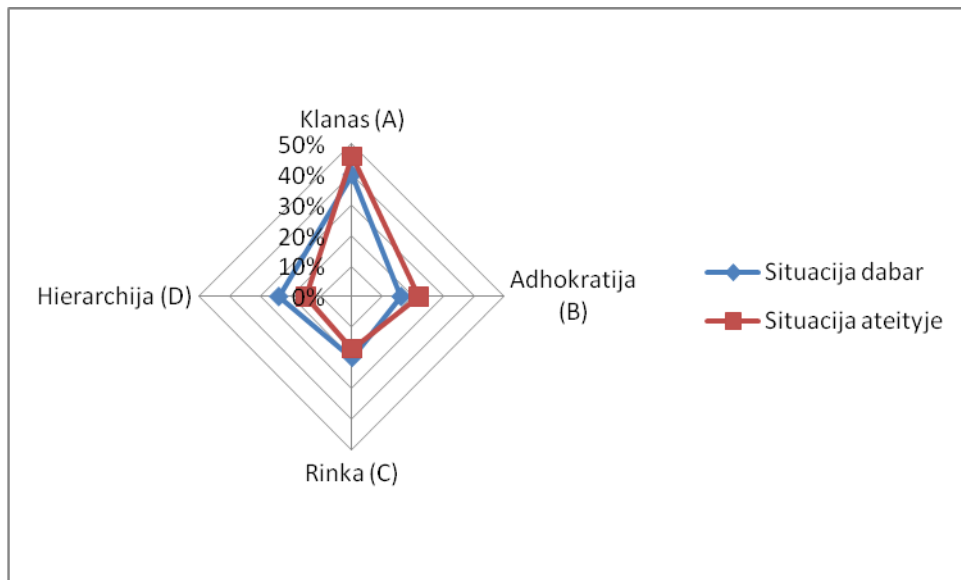


37 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Kaip matyti iš 37 pav. viešbutyje aiškiai dominuojanti yra klanų tipo organizacinė kultūra (36 %) ir norima dar ateityje sustiprinti šio tipo kultūros įtaką (iki 46 %), tai reiškia, jog organizacija vadovaujasi ir rūpinasi pačiu žmogumi, gerai sugyvena žmonės, turi daug bendro. Taip pat pastebima adhokratijos kultūros elementų (23 %).

Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Apklausus Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ darbuotojus, rezultatai matomi 38 pav.

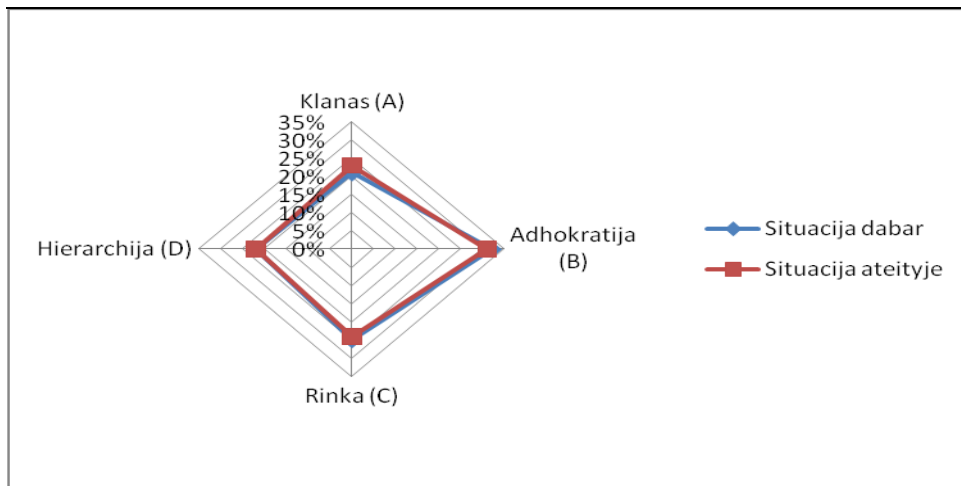


38 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

38 pav. matyti, kad organizacijoje dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra (40 %) ir ateityje tikimasi jos įtaką dar padidinti (iki 46 %, t.y. 6 procentiniais punktais). Organizacija pasižymi komandiniu darbu, darbuotojų įtraukimo programomis, organizacija išsipareigojusi darbuotojams. Pastebima ir hierarchijos kultūros tipo elementų (24 %), tai reiškia, jog siekiama subtilumo, aukšto produktyvumo ir stengiamasi viską iš anksto numatyti. Ateityje darbuotojai norėtų padidinti klanų (iki 46 %) ir adhokratijos (iki 22 %) kultūros tipų dominavimą.

Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

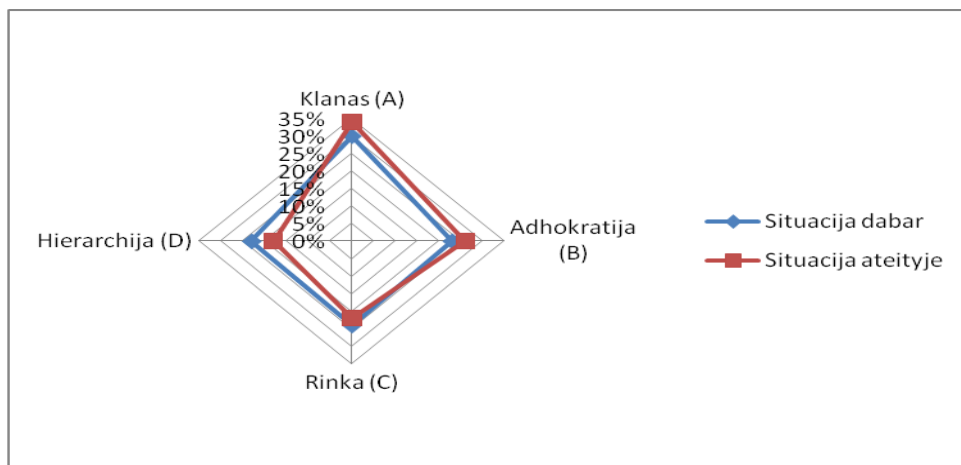
39 pav. matome, jog viešbutyje „Tomas“ anot darbuotojų dominuoja adhokratijos tipo organizacinė kultūra (32 %), pastebima ir klanų (21 %), rinkos (25 %), hierarchijos (22 %) organizacinės kultūros elementai. Organizacija linkusi labiau rizikuoti bei aukotis, tačiau turi ir šeimos bruožų bei siekia tikslų. Ateityje didelių pokyčių darbuotojai nenumato.



39 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėiga“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Apklausus Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėiga“ darbuotojus, gauti duomenys pateikti 40 pav., kuriame pavaizduota darbuotojų nuomonė apie dabartinę organizacijos situaciją ir situaciją po penkių metų.

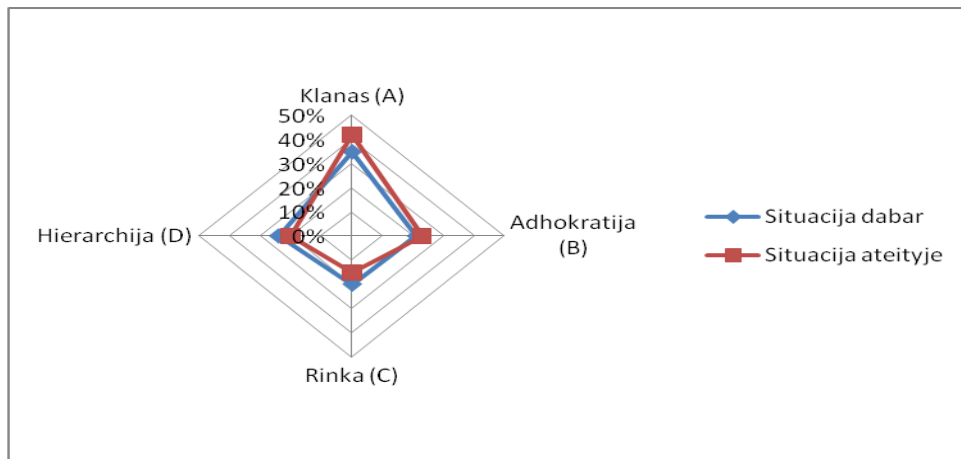


40 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėiga“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Viešbutyje vėl gi dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra (30 %), tai reiškia, kad organizacijoje vyrauja teigiamas klimatas, žmonės daug bendrauja. Tačiau darbuotojų nuomone yra ir adhokratijos (23 %), rinkos (24 %) bei hierarchijos (23 %) kultūros tipų elementų, vadinasi viešbutyje žmonės aukojasi ir rizikuoja, organizacija orientuojasi į rezultatus. Ateityje darbuotojai norėtų šiek tiek padidinti klanų tipo organizacinės kultūros įtaką (iki 34 %, t.y. 4 procentiniais punktais), o hierarchijos kultūros elementų įtaką sumažinti (iki 18 %).

Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Viešbučio „Grafaitė“ darbuotojų nuomonė apie organizaciją atsispindi 41 pav.

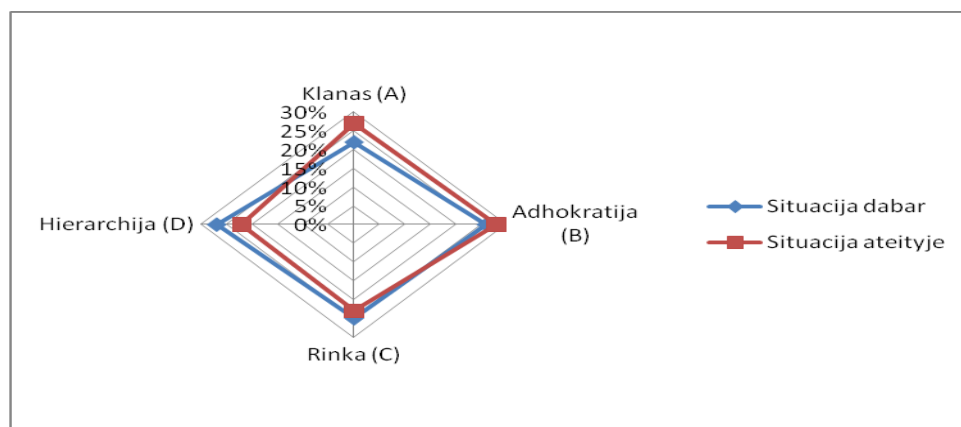


41 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Kaip matyti 41 pav. viešbutyje dominuojanti yra klanų tipo organizacinė kultūra (35 %), tai reiškia, kad organizacija yra draugiška, panaši į šeimą, kurioje darbuotojai daug kuo dalijasi, tačiau taip pat viena iš dominuojančių yra hierarchijos tipo kultūra (24 %), viešbutis siekia subtilumo, aukšto produktyvumo ir stengiamasi viską iš anksto numatyti, darbuotojams beveik nepaliekama veiksmų laisvės. Ateityje darbuotojai tikisi dar padidinti klanų kultūros tipo dominavimą (iki 42 %), tačiau pamažinti hierarchijos kultūros elementų įtaką (iki 20 %).

Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Apklausus Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ darbuotojus, gauti duomenys pateikti 42 pav., kuriame pavaizduota darbuotojų nuomonė apie dabartinę organizacijos situaciją ir situaciją po penkių metų.

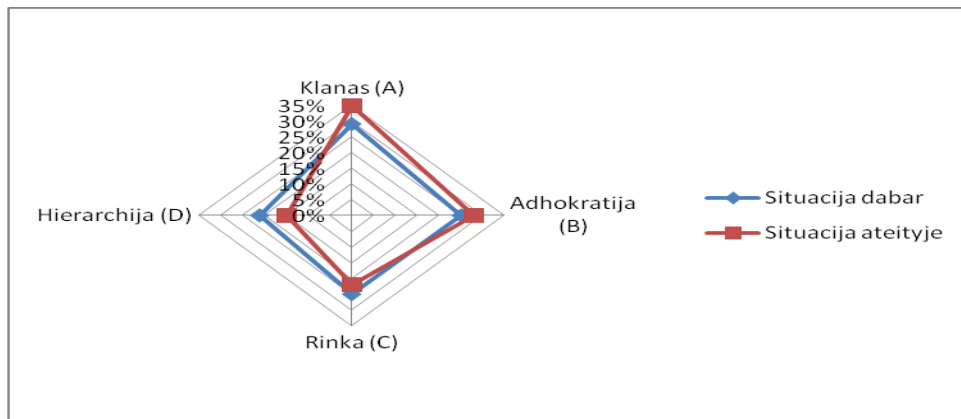


42 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

42 pav. matyti, kad organizacijoje vyrauja hierarchijos tipo kultūra (27 %), tai reiškia, kad organizacija yra orientuota į taisyklių laikymąsi, viešbutyje reikalaujama paklusnumo, įsivyravusi oficiali politika, tačiau dar viena iš dominuojančių yra dhokratijos tipo kultūra (26 %), organizacija orientuota taip pat užduočių atlikimą bei rezultatus. Ateityje darbuotojai norėtų, kad labiau reikštųsi klanų ir adhokratijos tipo organizacinės kultūros (klanas – nuo 22 % iki 27 %, adhokratija – nuo 26 % iki 28 %).

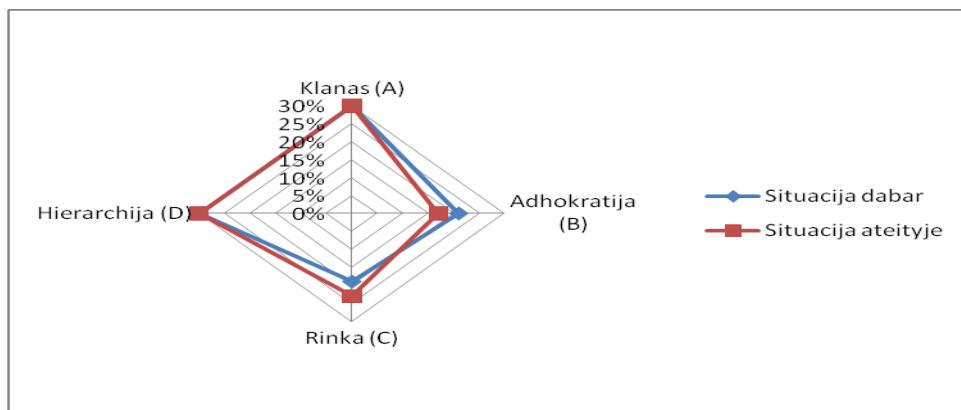
Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Kaip matome viešbutyje dominuoja klaninė kultūra (29 %), ateityje darbuotojai norėtų, kad labiau dominuotų klanų tipo organizacinė kultūra (iki 35 %, t.y. 6 procentiniais punktais daugiau). Vienodai pasiskirsto adhokratijos (25 %) ir rinkos (25 %) tipo kultūros. Viešbutis yra panašus į didelę šeimą, žmonės turi daug bendro, taip pat organizacija yra dinamiška, turinti verslininkystės požymių (žr. 43 pav.).



43 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

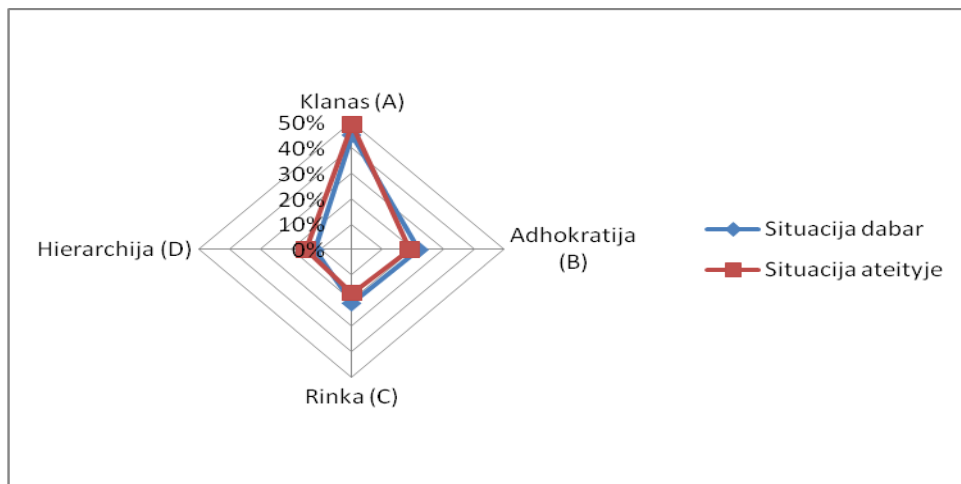


44 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Viešbutyje „Turnė“ yra dvi dominuojančios organizacinės kultūros: klanas (30 %) ir hierarchija (30 %), tai reiškia, jog organizacija yra unikali savo ypatumais, draugiška, kaip didelė šeima, tačiau tuo pačiu yra struktūrizuota, veiksmus reguliuoja instrukcijos (žr. 44 pav.). Taip pat kreipiamas dėmesys ir į rizikavimą, pasiryžimą aukotis (adhokratija – 21 %), nors ateityje darbuotojai norėtų pamažinti šio organizacinės kultūros tipo įtaką (iki 17 %) ir padidinti šiek tiek rinkos kultūros įtaką (nuo 19 % iki 23 %).

Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Viešbučio „Salduvė“ darbuotojų nuomonė apie organizaciją atsispindi 45 pav.



45 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

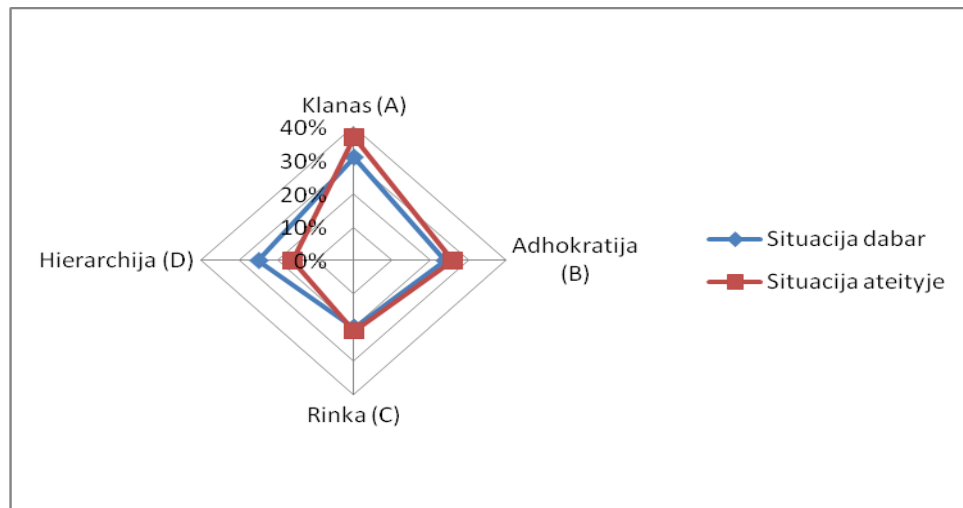
45 pav. matosi, kad dominuojanti organizacinė kultūra yra klano (45 %), pastebima ir adhokratijos kultūros elementų (22 %), viešbutis kaip didelė šeima, vyrauja glaudūs santykiai, organizacija, greičiausiai reaguojanti į neramias, besikeičiančias aplinkos sąlygas. Rinkos kultūros elementų taip pat pastebima (21 %), organizacija funkcionuoja kaip rinka ar prekyvietė. Ateityje darbuotojai norėtų padidinti klano kultūros įtaką (iki 49 %) ir šiek tiek pamažinti rinkos kultūros elementų įtaką (iki 17 %).

Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ darbuotojų apklausos rezultatai pateikti 46 pav.

46 pav. duomenys rodo, kad viešbutyje „Geltona“ dominuoja klano tipo organizacinė kultūra (31 %) ir tikimasi ateityje ją dar padidinti (iki 37 %, t.y. 6 procentiniais punktais), vadinasi organizaciją vienija bendros vertybės ir tikslai, glaudūs santykiai, dalyvavimas, rūpinimasis

žmonėmis. Pastebima taip pat adhokratijos (24 %) ir hierarchijos (25 %) organizacinės kultūros tipų elementų.



46 pav. Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ darbuotojų nuomonė apie organizacinę kultūrą

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros tyrimo rezultatus, galima teigti, jog labiausiai organizacijose dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra. Vadinasi, organizacijos yra draugiškos, dinamiškos, verslumą skatinančios, vyrauja kūrybiška darbo aplinka, tačiau daugumoje organizacijų taip pat viena iš dominuojančių yra hierarchijos tipo organizacinė kultūra. Vadinasi viešbučiuose vyrauja formalus ir struktūruotas darbo atlikimas, taisyklės tiksliai nusako, ką darbuotojai turi atlikti. Kai kuriuose viešbučiuose vyrauja adhokratijos ir rinkos tipo kultūros, kaip pavyzdžiui viešbutyje „Geltona“ ar viešbutyje „Salduvė“, „Mobusta“ ir kituose. Ateityje didelių pokyčių darbuotojai nenumato, dauguma norėtų padidinti klanų kultūros tipo dominavimą.

3.3. Šiaulių miesto viešbučių vadovų ir darbuotojų apklausos rezultatų palyginimas

Viešbutyje „Šiauliai“ vadovo nuomone dominuoja adhokratijos ir klanų organizacinės kultūros tipai, vadinasi organizacija dėmesį fokusuoja į organizacijos vidų, vykdomos darbuotojų įtraukimo programos, vyrauja išsipareigojimas darbuotojams. Labiau pabrėžiami ir apdovanojami komandos (o ne individualūs) laimėjimai: darbuotojai skatinami išsakyti savo pasiūlymus, kaip būtų galima pagerinti organizacijos veiklą, viešbutyje akcentuojamas individualumas, gebėjimas rizikuoti, pasirengimas pokyčiams ir originalumas. Panašiai mano ir viešbučio darbuotojai, jų nuomone be klanų dominuoja ir rinkos tipo organizacinė kultūra, vadinasi jų nuomone kontrolė organizacijoje yra palaikoma taisyklėmis, specializuotais darbais ir centralizuotais sprendimais. „Šiaulių“

viešbučio vadovas rinkos tipo organizacinę kultūrą išskyrė, kaip mažiau dominuojančią, tačiau ir ne kaip mažiausiai pasireiškiančią organizacijoje. Galima teigti, jog organizacijoje ir vadovas, ir darbuotojai turi tą pačią nuomonę ir vyrauja organizacinės kultūros tipų suderinamumas. Ateityje ir vadovas, ir darbuotojai norėtų padidinti tų pačių organizacinės kultūros tipų dominavimą, tai klanų ir adhokratijos.

Viešbutyje „Šaulys“ vadovo nuomone dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra, o taip pat vieną iš vyraujančių pažymėjo hierarchijos tipo organizacinę kultūrą, darbuotojai išskyrė, kaip labiau dominuojančią hierarchijos tipo kultūrą, nors klanų tipo organizacinę kultūrą išskyrė taip pat, kaip dominuojančią. Galima sakyti, jog vadovo ir darbuotojų nuomonės labai panašios. Jie mano, kad viešbučio svarbiausias rūpestis – sklandžiai veikianti organizacija, ją palaiko formalios taisyklės ir strategija, tačiau organizaciją sieja vertybės ir tikslai, glaudūs santykiai, dalyvavimas, rūpinimasis žmonėmis, jautrumas klientams. Ateityje vadovas tikisi, jog dominuojanti išliks klanų tipo organizacinė kultūra, o norėtų pamažinti hierarchijos kultūros tipo dominavimą, to paties tikisi ir viešbučio darbuotojai.

Viešbutyje „Vaivorykštė“ vadovo ir darbuotojų nuomonės apie organizacinės kultūros tipų dominavimą sutampa, vadovas teigia, kad organizacijoje dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra, tokia pati ir darbuotojų nuomonė. Vadinasi viešbutis panašus į didelę šeimą, vadovas stebi savo pavaldinius, noriai jiems padeda, viešbutyje vyrauja gera atmosfera. Ateityje vadovas, kaip ir darbuotojai norėtų padidinti klanų kultūros tipo dominavimą ir dar labiau fokusuotis į organizacijos vidų, nes tai organizacijai neša sėkmę.

Viešbutyje „Saulininkas“ dominuoja dvi organizacinės kultūros vadovo teigimu, tai klanas ir hierarchija. Vadinasi organizacija apibūdinama, kaip šeima, tačiau organizacija siekia subtilumo, aukšto produktyvumo ir stengiamasi viską iš anksto numatyti, darbuotojai kontroliuojami. Darbuotojai mano, jog dominuojanti yra klanų tipo organizacinė kultūra, bet hierarchijos tipo organizacinę kultūrą išskyrė taip pat, kaip vieną iš dominuojančių. Darbuotojams nepaliekama veiksmų laisvės, jų veiklą nusako griežtos taisyklės, todėl ateityje jie tikisi pamažinti šio kultūros tipo dominavimą ir labiau orientuotis į organizacijos vidų. Vadovas mano taip pat, jis norėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojams ir mažiau taisyklių laikymuisi.

Viešbutyje „Tomas“ vadovo teigimu dominuoja trys organizacinės kultūros tipai (klanas, adhokratija, rinkas), organizacija labiau orientuojasi į išorę, nei į organizacijos vidų. Darbuotojai išskyrė, kaip dominuojančią adhokratijos kultūrą. Jų nuomone, viešbutis reaguoja į inovacijų diegimą, skatinama kūrybinė laisvė, orientuojamasi į laimėjimus. Vadovo ir darbuotojų nuomonės labai neišsiskyrė, ateityje ir vadovas, ir darbuotojai didelių pokyčių nenumato.

Viešbutyje „Medžiotojų užėiga“ vadovo teigimu išsiryškina dominuojantis kultūros tipas – klanas, organizacija kaip šeima, kiekvienas išskiriamas kaip individualybė, taip pat teigia ir

viešbučio darbuotojai, jie išskyrė taip pat, kaip dominuojančią klando tipo organizacinę kultūrą, vadinasi organizacijoje vyrauja teigiamas klimatas, gera atmosfera bei kultūros tipų suderinamumas. Ateityje vadovas ir darbuotojai tikisi dar padidinti klando bei adhokratijos organizacinės kultūros tipų dominavimą.

Viešbučio „Grafaitė“ vadovo ir darbuotojų nuomone ypač ryškiai dominuojanti yra klando tipo organizacinė kultūra. Organizacijoje vyksta komandinis darbas, vyrauja tradicijos, darbuotojai pasitiki vienas kitu. Mažiau dominuojanti kultūra vadovo teigimu yra hierarchijos, taip pat mano ir darbuotojai. Tai reiškia, kad mažiau dominuoja formalios taisyklės, kontrolė, labiau koncentruojamas dėmesys į darbuotoją, juo rūpinamasi. Ateityje viešbučio darbuotojai bei vadovas norėtų padidinti klando bei adhokratijos kultūros tipų dominavimą, vadinasi norėtų skatinti dar labiau kūrybiškumą, geras emocijas, verslumą.

Skirtingai nei kituose viešbučiuose, viešbutyje „Skaistažiedė“ vadovo nuomone dominuoja hierarchijos tipo organizacinė kultūra, taip pat mano ir darbuotojai, organizacijoje vadovas laikomas geru organizatoriumi, koordinatoriumi. Darbuotojus varžo taisyklės bei pastovi kontrolė. Šiame viešbutyje vadovo nuomone mažiausiai dominuojanti yra klando tipo organizacinė kultūra, darbuotojai teigia taip pat, tačiau ateityje pastarieji norėtų padidinti šio kultūros tipo dominavimą, vadovas taip pat, tačiau labai nežymiai. Jo teigimu, reikėtų dar labiau padidinti hierarchijos kultūros tipo dominavimą, nes tai neša sėkmę organizacijai.

Viešbučio „Mobusta“ vadovas išskyrė, kaip dominuojančius, visus keturis organizacinės kultūros tipus, tai reiškia, jog organizacija – šeima, kūrybiška, siekianti tikslų, tačiau kontroliuojama taisyklių. Darbuotojų nuomone organizacijoje dominuoja klando organizacinė kultūra. Vadovo ir darbuotojų nuomonės nesutampa, todėl galima sakyti, jog organizacijoje vyrauja organizacinės kultūros tipų nesuderinamumas. Mažiausiai dominuojanti organizacijoje ir vadovų, ir darbuotojų teigimu, yra hierarchijos tipo organizacinė kultūra. Ateityje vadovas, kaip ir darbuotojai, norėtų pamažinti šio kultūros tipo dominavimą.

Viešbučio „Turnė“ vadovas išskyrė dvi dominuojančias organizacines kultūras – klando ir rinkos. Darbuotojai išskyrė, kaip dominuojančias klando ir hierarchijos tipų organizacines kultūras. Vadovas teigia, kad organizacija panaši į didelę šeimą, tačiau skatinamas tikslų siekimas, tobulėjimas. Darbuotojai teigia, jog organizacija pasižymi draugiškumu, panaši į šeimą, kurioje darbuotojai daug kuo dalijasi, bet organizacijoje išlieka labai svarbus formalus ir struktūruotas darbo atlikimas. Ateityje vadovas tikisi šiek tiek padidinti klando kultūros dominavimą, tačiau darbuotojai tikisi, jog šios kultūros tipo dominavimas nepasikeis. Tarp organizacijos vadovo ir darbuotojų vyrauja skirtingos nuomonės, todėl galima sakyti, jog organizacijoje vadovas ir darbuotojai mažai bendrauja, nepžįsta vieni kitų.

Viešbutyje „Salduvė“ vadovo ir darbuotojų teigimu, ryškiai dominuoja klano tipo organizacinė kultūra. Vadinasi viešbutis didžiausią dėmesį skiria vidiniam susikoncentravimui, organizacija laikosi lojalumo ir tradicijų dėka, akcentuojama moralės svarba, bendradarbiavimas, susitarimai, rūpinimasis žmonėmis. Šiame viešbutyje planuojami pokyčiai nedideli, tačiau svarbūs organizacijai. Ateityje vadovas ir darbuotojai norėtų padidinti klano tipo organizacinės kultūros dominavimą.

Viešbučio „Geltona“ vadovas išskyrė hierarchijos kultūros tipo dominavimą, skirtingai nei darbuotojai, nes jų nuomone viešbutyje dominuoja klano tipo kultūra. Vadovas teigia, jog organizacijoje palaikoma tam tikra tvarka, darbuotojai yra kontroliuojami, darbuotojai mano, kad organizacijoje vyrauja glaudūs santykiai, vyksta komandinis darbas ir taisyklės jiems ne tokios svarbios. Ateityje darbuotojai norėtų pamažinti hierarchijos kultūros tipo dominavimą, vadovas taip pat mano, kad reikėtų labiau koncentruotis į organizacijos vidų, žmones, skatinti kūrybiškumą, ieškoti naujų galimybių.

Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių miesto viešbučiuose šiuo metu labiausiai dominuojanti klano tipo organizacinė kultūra. Ateityje didelių pokyčių žada siekti „Vaivorykštės“, „Saulininko“, „Šiaulių“ viešbučiai. Viešbučiuose „Geltona“, „Skaistažiedė“, „Saulininkas“ organizacinė kultūra pasižymi hierarchijos tipo dominavimu. Ateityje šie viešbučiai sieks pokyčių, kurie padidintų klano, adhokratijos kultūros tipų dominavimą

IŠVADOS

Konceptualiosios dalies išvados.

Išanalizavus daugelio užsienio ir Lietuvos mokslininkų organizacijos kultūros apibrėžimus, galima teigti, kad organizacinė kultūra apibrėžiama skirtingai, nors pagrindinė tendencija išlieka visuose apibrėžimuose – tai nuostatų bei vertybių sistema, tikslų siekimas, išsiskyrimas iš kitų organizacijų. Daugybė autorių įvairiai apibūdina organizacinę kultūrą, vis dėl to visi sutaria, kad organizacinė kultūra – tai ne savaiminis produktas, bet specialiai kuriama kultūra, siekiant organizacijos išskirtinumo tarp kitų organizacijų (Šimanskienė, 2002). Užsienio mokslininkai teigia, jog organizacinę kultūrą galima apibrėžti, kaip normų taisyklių, papročių ir tradicijų visumą, kurią palaiko organizacijos vadovai ir kuri nustato darbuotojų elgesio normas (Занковский, 2002), taip pat organizacinė kultūra apibrėžiama kaip organizacijos vertybių sistema, kuri padeda identifikuoti darbuotojų svarbą organizacijoje (Schuler, 1992), organizacinė kultūra – visa tai, kas organizacijoje yra vertinga, koks dominuojantis vadovavimo stilius, kalba, simboliai, procedūros, kasdienės normos bei tai, kas organizacijoje suvokiama kaip laimėjimai (Cameron, Quinn, 1999). Lietuvos mokslininkai organizacijos kultūrą apibūdina, kaip nuostatų, vertybių sistemą, kuia vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas (Jucevičienė, (1996), o taip pat kaip kertinių įsitikinimų modelį, kuris išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Daugelis autorių mano, kad kultūra organizacijoje atlieka kelias pagrindines funkcijas: 1. ji suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus; 2. ji padeda ugdyti atsidavimą kažkam daugiau nei vieno žmogaus asmeninis interesas, taip skatindama darbuotojų bendradarbiavimą ir didindama organizacijos efektyvumą; 3. ji išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo. E. Schein apibendrindamas įvardina dvi kompleksines organizacijos kultūros funkcijas: išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos (Draft, 1995).

Tiriant organizacinę kultūrą yra išskiriamas organizacinės kultūros tyrimo modelis, pagal kurį kultūra susideda iš 4 lygmenų – paviršinių bruožų, nuostatų, vertybių ir nebylių įsitikinimų (Denison, 1990). J.R. Schermerhorn, Jr. J. G.Hunt, R. N. Osborn siūlo organizacinę kultūrą tirti remiantis trimis vidinės analizės lygiais: pastebima kultūra, prisidengusios vertybės, bendri susitarimai (Jucevičienė, 1996). **Pastebima kultūra** apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingo darbo grupės istoriją, **prisidengusios vertybės** gali būti esminis dalykas, palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms bei

bendri susitarimai, arba tos tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendros veiklos rezultate.

Organizacijos kultūros tipologija yra gana įvairi ir plati. Tyrinėtojai, apibūdindami organizacinės kultūros tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais. Jeffrey Sonnefeld (Robbins, 1991), atsižvelgdamas į biznio pasaulio įvairovę ir dinamiką, išskyrė šiuos organizacijos kultūros tipus: beisbolo komanda, klubas, akademija, tvirtovė. Daugelį organizacijų negalima priskirti vienam kuriam nors organizacijos kultūros tipui. Dažniausiai organizacijoms būdingi kelių organizacijos kultūros tipų junginys ar dinamika, vystantis iš vieno į kitą tipą. A. Sakalas (1998) ir A. Seilius (1998), vadovaujantis psichologinio mikroklimato kriterijais, organizacijų kultūroje išskyrė šiuos tipus: paranojinė kultūra, depresinė kultūra, prievartinė kultūra, šizoidinė kultūra, oportunistinė kultūra. K. S. Cameron, R. Quinn (1999) remdamiesi konkuruojančių vertybių modeliu, išskyrė 4 dominuojančių kultūrų tipus: hierarchijos kultūra, rinkos kultūra, klano kultūra ir adhokratijos kultūra.

Organizacijos klimatas yra sudedamoji organizacinės kultūros dalis, atspindinti psichologinę organizacijos būseną. P. Jucebičienės (1996), organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje. Organizacijos klimatai įtakoja daug veiksnių, vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, yra organizacijos kultūra. Nuo organizacijos kultūros, jos klimato paprastai priklauso grupių, komandų psichologinis klimatas.

Daugelis autorių bando išsiaiškinti, kas įtakoja organizacinės kultūros susidarymą. P. Zakarevičius (2004) teigia, kad organizacinė kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: „Ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos nariams ir ypač vadovams relizuojant atitinkamas priemones“. L. Šimanskienė (2002, 2008), P. Zakarevičius (2003), P. Dobson, P. Starkey, K. J. Richards (2004) organizacinės kultūros kūrimą ir diegimą organizacijoje laiko šiuolaikinio valdymo pagrindu. Organizacinė kultūra apima visų darbuotojų pastangas, jų moralės ir kultūros vertybes. *Organizacijos kultūros keitimas* – labai sudėtingas, nuoseklumo, jautrumo, kantrybės, kompromisų reikalaujantis procesas. Tai kur kas sudėtingesnis procesas už technologinių ar struktūrinių pokyčių procesus. Todėl jis gali trukti gana ilgai (3-5 ar net 10 metų), jam vykstant iškyla nemažai problemų (Stoškaus, 2005).

Organizacinė kultūra daro didelę įtaką įmonės veiklos efektyvumui. Anot E. Scheino (1990), organizacinė kultūra būtina tam, kad išspręstų šias organizacijos problemas: išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos, integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas gebėjimas išgyventi ir prisitaikyti.

Organizacinės kultūros formavime bei tobulinime svarbų vaidmenį atlieka vadovas. Vadovo vaidmuo kultūros formavimo bei tobulinimo procese pasireiškia jo vadovavimo stiliume, darbuotojų

valdyme, veiklos planavime. Patį vadovą taip pat veikia ir organizacijos narių lūkesčiai, nes kiekvienoje organizacijoje dirbantys darbuotojai turi savo norus, poreikius. Kiekviena darbuotojas, dirbdamas organizacijoje turi savų tikslų ir bendrų, organizacinių tikslų. Todėl tas tikslų įgyvendinimas yra labai svarbus, jis dalinai, o kartais visiškai priklauso nuo vadovo.

Analitinės-tiriamosios dalies švados.

Šiuo metu Šiaulių miesto viešbučiuose dominuoja klando tipo organizacinė kultūra, tačiau šalia pastebima ir kitų kultūros tipų požymių.

Šiaulių miesto viešbutyje dominuoja adhokratijos tipo organizacinė kultūra, tai organizacija, greičiausiai reaguojanti į neramias, besikeičiančias aplinkos sąlygas, pabrėžiama naujų produktų ir paslaugų svarba, orientavimasis ateitį, nuo šio tipo organizacinės kultūros labai nedaug atsilieka ir kito tipo organizacinė kultūra – klando kultūra. Ateityje viešbučio „Šiauliai“ vadovas norėtų sumažinti hierarchijos tipo kultūros dominavimą ir didesnę dėmesį skirti klando bei adhokratijos kultūros tipų įsivyravimui. „Šiaulių“ viešbučio darbuotojai išskiria dvi šiuo metu dominuojančias organizacines kultūras: klanas ir rinka, tai reiškia, kad organizacija vieninga, labiau pabrėžiami ir apdovanojami komandos (o ne individualūs) laimėjimai: darbuotojai skatinami išsakyti savo pasiūlymus, kaip būtų galima pagerinti organizacijos veiklą. Didelės įtakos darbuotojų organizacijos kultūros vertinimui turėjo darbuotojų amžius ir darbo stažas.

Šiaulių miesto viešbutyje „Šaulys“ vyrauja klando tipo kultūra, darbuotojai turi daug bendro, organizacija asocijuojasi su didele šeima, tačiau dar viena iš dominuojančių kultūros tipų yra hierarchija, darbuotojai gerai atlieka savo darbą, tačiau jiems beveik nepaliekama veiksmų laisvės. Vadovas ateityje norėtų, jog adhokratijos ir rinkos kultūros tipų įtaka padidėtų, bei norėtų sumažinti hierarchijos kultūros įtaką, darbuotojams suteikti daugiau laisvės atliekant darbus. Viešbučio „Šaulys“ darbuotojai dominuojančiomis išskiria hierarchijos ir klando organizacines kultūras. Viešbutyje svarbus formalus ir struktūruotas darbo atlikimas, svarbios taisyklės. Ateityje darbuotojai tikisi pamažinti hierarchijos kultūros tipo įtaką ir šiek tiek padidinti kitų organizacinės kultūros tipų dominavimą.

Viešbutyje „Vaivorykštė“ gana ryškiai dominuoja klando tipo kultūra ir ateityje vadovas puoselės klando kultūros tipui būdingus elementus. Adhokratijos tipo kultūros elementų sąveika taip pat gana ryški. Viešbučio darbuotojai dominuojančias išskiria taip pat klando bei adhokratijos kultūros tipus.

Viešbutyje „Saulininkas“, kaip ir kituose viešbučiuose vyrauja klando tipo kultūra, organizacija panaši į didelę šeimą, tačiau yra pastebima ir ryškus hierarchijos organizacinės kultūros tipas. Ateityje vadovas norėtų padidinti visų organizacinės kultūros tipų įtaką, išskyrus hierarchijos pamažinti. Organizacijos darbuotojai išskyrė taip pat klando tipo organizacinę kultūrą ir ateityje

tikimasi jos įtaką dar padidinti, vadinasi šioje organizacijoje kultūra yra darni, nes ir vadovo, ir darbuotojų puoselėjamos vertybės sutampa.

Viešbutyje „Tomas“ dominuoja visi keturi organizacinės kultūros tipai. Dabarties ir ateities skaitinės išraiškos skiriasi labai nežymiai, todėl galima padaryti prielaidą, kad vadovas didelių pokyčių nenumato. Darbuotojai išskyrė dominuojančią adhokratijos tipo organizacinę kultūrą, tačiau pastebima ir kitų kultūros tipų elementų. Ateityje didelių pokyčių darbuotojai nenumato.

Viešbutyje „Medžiotojų užėiga“ išsiryškina dominuojantis kultūros tipas – klanas, darbuotojai išskiria tą patį organizacinės kultūros tipą, tačiau darbuotojų nuomone yra ir adhokratijos, rinkos bei hierarchijos kultūros tipų elementų, vadinasi organizacija kaip šeima, kiekvienas išskiriamas kaip individualybė, tačiau tuo pačiu organizacija orientuojasi į rezultatus, pabrėžiama rizika. Ateityje vadovas norėtų padidinti klanų ir adhokratijos kultūrų įtaką, nes tai dar labiau padėtų pasiekti organizacijai užsibrėžtus tikslus.

Viešbutyje „Grafaitė“ šiuo metu dominuoja taip pat klanų organizacinė kultūra, mažiau – rinkos kultūra, vadovas ateityje tikisi padidinti jau dominuojančių kultūrų tipų įtaką, darbuotojai išskyrė dominuojančią klanų tipo organizacinę kultūrą, vadinasi organizacijos kultūra yra darni.

Viešbutyje „Skaistažiedė“ ryškus trijų kultūrų tipų dominavimas: adhokratijos, rinkos, hierarchijos, ateityje vadovas tikisi šiek tiek susilpninti rinkos kultūros tipo įtaką. Darbuotojai dominuojančiais išskiria hierarchijos ir adhokratijos kultūrų tipų dominavimą, ateityje darbuotojai norėtų, kad labiau reikštųsi klanų ir adhokratijos tipo organizacinės kultūros.

Viešbutyje „Mobusta“ pagal vadovą nėra ryškiai dominuojančio tipo, ateityje vadovas numato nežymius organizacinės kultūros pokyčius, norėtų padidinti klanų kultūros tipo dominavimą. Organizacijos darbuotojai išskiria klanų kultūros tipo dominavimą, ateities tyrimas parodė, jog darbuotojai norėtų padidinti šio tipo elementų dominavimą.

Viešbutyje „Turnė“ pagal vadovą dominuoja vėl gi trys organizacinės kultūros tipai: klanas, rinkos, hierarchija. Ateityje numatoma šiek tiek stiprinti klanų bei rinkos kultūrų tipų įtaką, organizacija labiau orientuosis į išorę. Viešbučio darbuotojai išskiria dvi dominuojančias organizacines kultūras: klanas ir hierarchija. Ateityje darbuotojai norėtų pamažinti adhokratijos kultūros tipo įtaką. Galima teigti, kad organizacijos kultūra gana darni, nes išskiriami šioms kultūroms būdingi elementai.

Viešbutyje „Salduvė“ šiuo metu dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra, mažiau procentų vadovas skyrė adhokratijos kultūros tipui, ateityje žadama dar padidinti klanų kultūros tipo dominavimą, darbuotojai taip pat išskyrė dominuojančią klanų organizacinę kultūrą, tačiau pastebima ir adhokratijos kultūros elementų, ateityje darbuotojai norėtų padidinti klanų kultūros įtaką ir šiek tiek pamažinti rinkos kultūros elementų įtaką.

Viešbutyje „Geltona“ pagal vadovą reiškiasi visi po truputį organizacinės kultūros tipų požymiai, vadinasi viešbutis tarsi didelė šeima, vyrauja glaudūs santykiai, dalyvavimas, rūpinimasis žmonėmis, jautrumas klientams, organizacija funkcionuoja kaip rinka, stengiamasi viską iš anksto numatyti. Ateityje vadovas numato adhokratijos kultūros tipo dominavimą. Viešbutyje pagal darbuotojus dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra, tačiau reiškiasi ir adhokratijos ir hierarchijos kultūrų elementai, tikimasi ateityje padidinti klanų kultūros dominavimą.

Organizacinės kultūros tyrimas vadovų pagal atskirus kriterijus parodė panašių vertybinių nuostatų vyravimą „Šiaulių“, „Šaulio“, „Vaivorykštės“, „Saulininko“, „Medžiotojų užėigos“, „Skaistažiedės“, „Turnė“, „Salduvės“ viešbučiuose. Atlikus „Tomo“, „Grafaitės“, „Mobustos“, „Geltonos“ organizacinės kultūros tyrimą, pastebėtas vadovų vadovavimasis skirtingomis nuostatomis.

Hipotezė, kad Šiaulių miesto viešbučiuose dominuoja klanų tipo organizacinė kultūra pasitvirtino iš dalies. Šiuo metu daugumoje viešbučių dominuoja klanų organizacinė kultūra, tačiau ne visuose, keletame viešbučių stipriai reiškiasi adhokratijos, rinkos ir hierarchijos kultūrų elementai.

REKOMENDACIJOS

Atlikus tyrimą Šiaulių miesto viešbučiuose vadovams ir darbuotojams pateikiamos rekomendacijos:

Viešbučių vadovams:

1. Vadovai turėtų labiau atsižvelgti į darbuotojus ir jų išreikštą nuomonę, labiau domėtis pavaldinių santykiais, turėtų labiau analizuoti savo elgesį.
2. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad daugumoje viešbučių dominuoja klando tipo organizacinė kultūra, tačiau kai kurie atvejai parodė, jog vadovai mano, kad ji yra labiau išreikšta, nei mano darbuotojai, gali būti, jog vadovas pervertina šios kultūros pasireiškimą ir nemato kitų organizacinės kultūros tipų dominavimo, todėl turėtų labiau atsižvelgti į darbuotojų nuomonę.
3. Vadovai turėtų sudaryti tikslus veiksmų planus, kad darbuotojai suprastų, ko iš jų yra tikimasi.
4. Kai kurie vadovai nuvertina kitų organizacinės kultūros tipų pasireiškimą, tai rinkos, adhokratijos, klando, tačiau viešbučių darbuotojai mano kitaip, todėl vadovai turėtų mažiau dėmesio skirti šių kultūrų dominavimo mažinimui.
5. Vadovai turėtų skatinti pavaldinių savarankiškumą, darbą komandose, suteikti daugiau asmeninės laisvės, mažiau deleguoti jiems teises ir įgaliojimus, skatinti darbuotojų lojalumą.
6. Vadovas turėtų pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių, kuris būtų priimtinas jam pačiam ir darbuotojams.
7. Bendrauti kuo dažniau su savo darbuotojais, jiems akcentuoti, kad jų indėlis organizacijoje yra didelis, todėl labai svarbus kiekvienas atliktas darbas.
8. Vadovas turėtų akcentuoti, kad vien ekonomine nauda grindžiamas bendruomeniškumas yra nepatvarus.

Viešbučių darbuotojams:

1. Atkreipti dėmesį į organizacinės kultūros formavimo svarbą viešbučiuose, nes vienas vadovas sunkiai gali kažką pasiekti, organizacijoje turi vykti komandinis darbas.
2. Darbuotojai turėtų stengtis būti ištikimesni organizacijai, bendrauti daugiau tarpusavyje, esant savitarpio supratimui ir įsipareigojant organizacijai, kai siekiama tikslo, tikėtina, yra abipusiai naudingas.
3. Organizacijoje dirbantys darbuotojai turi savo norus, poreikius, turi savo asmeninių tikslų, todėl labiau turėtų derintis prie kitų darbuotojų, palaikyti su kolegomis glaudesnius ryšius, keistis idėjomis, kad organizacijos tikslas būtų visų darbuotojų tikslas.
4. Darbuotojai turėtų stebėti esamą padėtį organizacijoje, atlikti savianalizę, įvertinti savo veiksmus.

LITERATŪRA

1. Aiman-Smith, L. (2004). What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation. *Organizational Culture* [žiūrėta 2009-11-20]. Prieiga per internetą: <http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDWK_culture.pdf>
2. Bagdonienė, L., Bagdonas, E. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
3. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė, J. (2004). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija.
4. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
5. Bučiūnienė, I. (2006). Sėkmės, veiksniai, lemiantys darbuotojų išipareigojimą organizacijai [žiūrėta 2009-12-15]. Prieiga per internetą: <http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/SEKMES_VEIKSNIAI_lemiantys_darbuotoju_isipareigojima_organizacijai>
6. Cameron, K., Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison Wesley Longman, Inc.
7. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
8. Cole, G. A. (1997). *Strategic management :theory and practice*. London : DP Publications.
9. Collins, J., Ch., Porras, J., I. (1994). *Taip kuriama amžiams!: Kompanijų ilgaamžiškumo paslaptys*. Vilnius: D.Radkevičiaus PĮ Rgrupė.
10. *Corporate Culture*. [žiūrėta 2009-09-18] Prieiga per internetą: <http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/culture_corporate.html>
11. Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*.
12. Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
13. Denison, D. 1995). *Bringing corporate culture to the bottom line*. *Organizational Dynamics*, 13(2), p. 4-22. [žiūrėta 2009-09-17]. Prieiga per internetą: <http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_WileyChapter.pdf>
14. Denison, D. (2000). Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? Cartwright S., Cooper C. (eds) *The Handbook of Organizational Culture*. London: John Wiley & Sons. [žiūrėta 2009-09-17]. Prieiga per internetą: <http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_WileyChapter.pdf>
15. Dobson, P., W., Starkey, K., Richards, J. (2004). *Strategic Management: Issues and Cases*.
16. Drucker, P., F. (2001). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius : D.Radkevičiaus PĮ Rgrupė.
17. Drucker, P. F. (1974). *Management : tasks, responsibilities, practices*. New York.

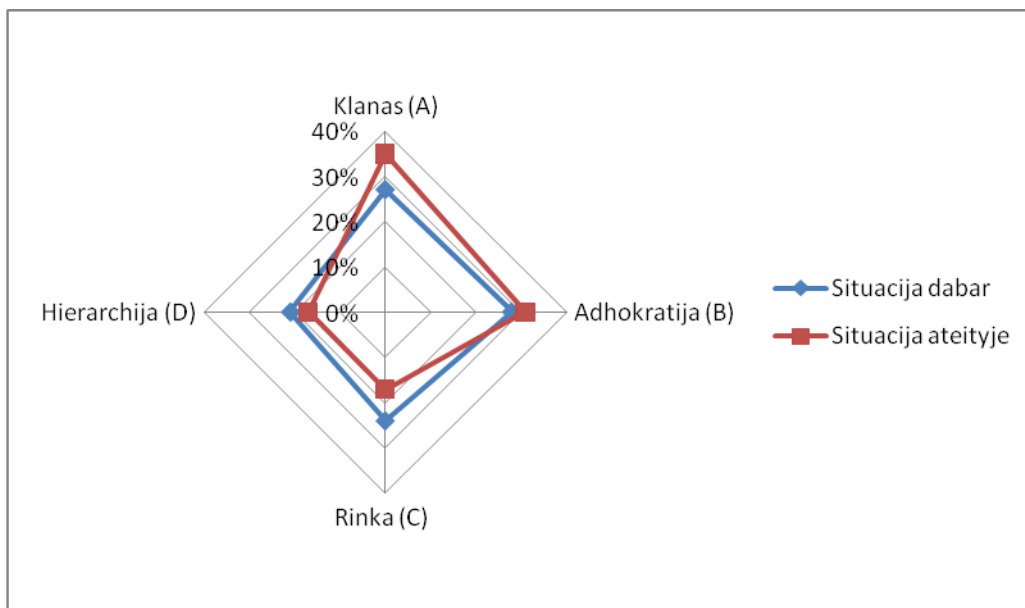
18. Dubois, D., D. (1996). *Competency-based human resource management*. Mountain View (Calif.): Davies-Black.
19. *Filosofijos žodynas* (1975). Ats. red. M. Rozentalis. Vilnius: Mintis.
20. Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work : the individual in the organization*. Hove: Psychology Press.
21. Gimžauskienė, E. (2006). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. [žiūrėta 2010-02-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.lnb.lt/stotisFiles/uploadedAttachments/01020080141817.pdf>>
22. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005). *Organizacijų teorija*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
23. Harris, Thomas, L. (1998). *Value-added public relations : the secret weapon of integrated marketing*. Lincolnwood (Chicago), Ill. : NTC Business Books.
24. Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill Professional. [žiūrėta 2009-05-26]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt/books?id=tLbt4eCcltC&printsec=%22Cultures+and+Organizations:+software+of+the+mind%22>>
25. Jonikienė, M., Mikulskienė, A. (2007). *Viešbučių verslo pagrindai: apgyvendinimas, įvairios papildomos paslaugos, matinimas*. Vilnius: Homo liber.
26. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
27. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
28. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Valdymo psichologija*. Kaunas: Technilogija.
29. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
30. Kets de Vries, M. (2003). *Lyderis pas psichoanalitiką: kaip pažinti save ir vadovauti kitiems*. Vilnius: Verslo žinios.
31. Kouzes, James, M., Posner, Barry, Z. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija.
32. *Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje*. [žiūrėta 2010-01-27]. Prieiga per internetą: <<http://journals.indexcopernicus.com/abstracted.php?icid=905135>>
33. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
34. Marčinskas, A. (2004). *Vadyba: paskaitų konspektai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
35. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys (paskaitų konspektas)*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginio instituto leidykla.
36. Miknius, R. (1999). *Svetingas viešbutis - sėkmingas verslas*. Vilnius: Vyturys.

37. Mobley, W., H., Wang, L., Fang, K. (2005). *Organizational culture: measuring and developing it in your organization*. [žiūrėta 2010-02-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.ceibs.edu/link/latest/images/20050701/1394.pdf>>
38. Obrikytė, Ž. (2006). Organizacinio klimato raiškos ypatumai aukštojo (universitetinio) mokslo institucijoje: diagnostinis aspektas. *Magistro darbas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas.
39. Pakalkaitė, L. (2005). Kultūros vaidmuo įgyvendinant pokyčius. *Vadovo pasaulis*, 11, p. 17-19.
40. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacinės kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
41. Preikšienė, L. (2003). *Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei*. [žiūrėta 2010-02-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee>>
42. Rekašiūtė - Balsienė, R. (2006). Tikslinga organizacijos kaita ir jos įvertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 37, p. 127 – 135.
43. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
44. Robbins, S. P. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto alba.
45. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
46. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
47. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco
48. Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, Calif.
49. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
50. Smilga, E. (1998). Strateginio valdymo barjerai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr.7.
51. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
52. Stoner, J. A. F. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
53. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 117 – 123.
54. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
55. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

56. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*. [žiūrėta 2010-02-03]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/175.pdf>>
57. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). *Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos*. Klaipėdos universitetas. [žiūrėta 2010-03-20]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/20/146.pdf>>
58. *Using the Organizational Culture Inventory (OCI) to Measure Kotter and Heskett's Adaptive and Unadaptive Cultures*. [žiūrėta 2009-09-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.trainersdirect.com/resources/articles/ChangeManagement/OrgCultureInventory.htm>>
59. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, p. 217 – 229.
60. Vanagas, P., Abramavičius, Š. (1998). *Organizacijos tyrimo metodologija*. Ekonomika ir vadyba. KTU, tarptautinė konferencijų medžiaga.
61. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas: studentams ir verslininkams: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
62. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
63. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis verslo sėkmei. *Verslas: teorija ir praktika*, 1, p. 45–53.
64. Verbeke, A., Rugman, A., M. (2005). *Analysis of Multinational Strategic Management*.
65. Zablackienė, A. (2005). Psichologinis klimatas įmonėse. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 6.
66. Zablackienė, A. (2005). Organizacijos kultūros formavimas. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 6.
67. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, p. 217 – 229.
68. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijoje priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Technologija.
69. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
70. Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos: monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
71. Камерон, К., Куинн, Р. (2001). *Диагностика и изменения организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.
72. Котлер, П. (1999). *Маркетинг менеджмент : анализ, планирование, внедрение, контроль*. Санкт-Петербург: Питер.
73. Спивак, В. (2001). *Корпоративная культура*. Санкт-Петербург: Питер.
74. Занковский, А. Н. (2002). *Организационная психология*. Москва: издательство „Флинта“.

PRIEDAI

Organizacijos kultūros profilio pavyzdys



Šaltinis: sudaryta remiantis Камерон., К., Куинн., Р. (2001). *Диагностика и изменения организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер.

Anketos vadovui pavyzdys

Organizacijos kultūros įvertinimo modelis

Gerbiamas respondente, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Sandra Budzinauskaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas – iširti Jūsų organizacijos kultūros tipą bei pasiūlyti rekomendacijas kultūros tobulinimui, jei to reikia.

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

	<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. Darbuotojų valdymas		<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. Vienijamoji organizacijos esmė		<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. Sraeginiai tikslai		<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A. Žmonių ugdymas, aukštas pasitikėjimas. Atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyje.			
B. Naujų resursų gavimas, naujų problem 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. Sėkmės kriterijai		<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, pedagoginis, inžinerinis, kitas.....

Dabartinėse pareigose Jūs dirbate.....metų.

Anketos darbuotojams pavyzdys

Organizacijos kultūros įvertinimo modelis

Gerbiamas respondente, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Sandra Budzinauskaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas – ištirti Jūsų organizacijos kultūros tipą bei pasiūlyti rekomendacijas kultūros tobulinimui, jei to reikia.

Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo 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 atsakinėti 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 rezultata 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>Srateginiai tikslai</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Žmonių ugdymas, aukštas pasitikėjimas. Atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyme.		
B.	Naujų resursų gavimas, naujų problem 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.	Žmoniškųjų 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 %

Prašau pažymėkite jums tinkančius atsakymus štai taip: ☒

Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius:

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

Jūsų išsilavinimas:

- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis:
- Bakalauras
- Studijuoju magistrantūroje
- Magistras
- Kitas

Jūs esate:

- Priėmimo tarnybos vadybininkas
- Vestibiulio darbuotojas
- Barmenas
- Padavėjas
- Vyr. virėjas, virėjas
- Apsaugos darbuotojas
- Inžinierius, elektrikas
- Personalo skyriaus vadybininkas
- Vyr. kambarinė, kambarinė

Jūsų darbo stažas šioje įstaigoje:

- Iki 5 metų
- 5 – 10 metų
- 11 – 15 metų
- 16 – 20 metų
- 21 ir daugiau metų

Dėkoju Jums už kantrybę ir geranoriškumą pildant anketą!

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Viešbučiai					
		Jūsų lytis			Iš viso
			Vyras	Moteris	
Viešbučiai	Šiauliai	N	3	6	9
		Proc.	33 %	67 %	100 %
	Grafaitė	N	2	7	9
		Proc.	23 %	77 %	100 %
	Skaistažiedė	N	2	2	4
		Proc.	50 %	50 %	100 %
	Geltona	N	3	3	6
		Proc.	50 %	50 %	100 %
	Salduvė	N	3	3	6
		Proc.	50 %	50 %	100 %
	Saulininkas	N	4	2	6
		Proc.	66 %	34 %	100 %
	Vaivorykštė	N	4	3	7
		Proc.	57 %	43 %	100 %
	Šaulys	N	3	4	7
		Proc.	43 %	57 %	100 %
	Tomas	N	2	4	6
		Proc.	33 %	67 %	100 %
	Turnė	N	5	2	7
		Proc.	71 %	29 %	100 %
Medžiotojų užėiga	N	2	5	7	
	Proc.	29 %	71 %	100 %	
Mobusta	N	2	4	6	
	Proc.	33 %	67 %	100 %	

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Viešbučiai			Jūsų amžius					Iš viso
			30 ir mažiau	31-40	41-50	51-60	61 ir daugiau	
Viešbučiai	Šiauliai	N	5	3	1	0	0	9
		Proc.	55 %	33 %	12 %	0 %	0 %	100 %
	Grafaitė	N	6	3	0	0	0	9
		Proc.	67 %	33 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Skaistažiedė	N	2	2	0	0	0	4
		Proc.	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Geltona	N	4	2	0	0	0	6
		Proc.	66 %	34 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Salduvė	N	3	3	0	0	0	6
		Proc.	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Saulininkas	N	3	3	0	0	0	6
		Proc.	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Vaivorykštė	N	5	2	0	0	0	7
		Proc.	71 %	29 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Šaulys	N	0	5	0	2	0	7
		Proc.	0 %	71 %	0 %	29 %	0 %	100 %
	Tomas	N	4	2	0	0	0	6
		Proc.	66 %	34 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Turnė	N	2	3	1	1	0	7
		Proc.	29 %	43 %	14 %	14 %	0 %	100 %
Medžiotojų užeiga	N	6	1	0	0	0	7	
	Proc.	85 %	15 %	0 %	0 %	0 %	100 %	
Mobusta	N	3	2	1	0	0	6	
	Proc.	50 %	33 %	17 %	0 %	0 %	100 %	

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Viešbučiai			Jūsų išsilavinimas						Iš viso
			Nebaigtas aukšt.	Aukštasis	Aukšt. bakal.	Stud. magistr.	Magistras	Kita	
Vieš- bučiai	Šiauliai	N	1	3	0	1	0	4	9
		Proc.	11 %	34 %	0 %	11 %	0 %	44 %	100 %
	Grafaitė	N	2	2	0	1	0	4	9
		Proc.	22 %	22 %	0 %	12 %	0 %	44 %	100 %
	Skaistažiedė	N	0	2	1	0	0	1	4
		Proc.	0 %	50 %	25 %	0 %	0 %	25 %	100 %
	Geltona	N	2	1	2	0	0	1	6
		Proc.	34 %	16 %	34 %	0 %	0 %	16 %	100 %
	Salduvė	N	1	3	0	0	0	2	6
		Proc.	16 %	50 %	0 %	0 %	0 %	34 %	100 %
	Saulininkas	N	1	1	0	0	0	4	6
		Proc.	17 %	17 %	0 %	0 %	0 %	66 %	100 %
	Vaivorykštė	N	2	2	0	1	0	2	7
		Proc.	29 %	29 %	0 %	13 %	0 %	29 %	100 %
	Šaulys	N	1	1	0	2	0	3	7
		Proc.	14 %	14 %	0 %	29 %	0 %	43 %	100 %
	Tomas	N	3	2	0	0	0	1	6
		Proc.	50 %	34 %	0 %	0 %	0 %	16 %	100 %
	Turnė	N	1	1	1	0	1	3	7
		Proc.	14 %	14 %	14 %	0 %	14 %	44 %	100 %
Medžiotojų užėiga	N	1	2	0	1	0	3	7	
	Proc.	14 %	29 %	0 %	14 %	0 %	43 %	100 %	
Mobusta	N	2	2	1	0	0	1	6	
	Proc.	33 %	33 %	17 %	0 %	0 %	17 %	100 %	

Respondenų pasiskirstymas pagal pareigas

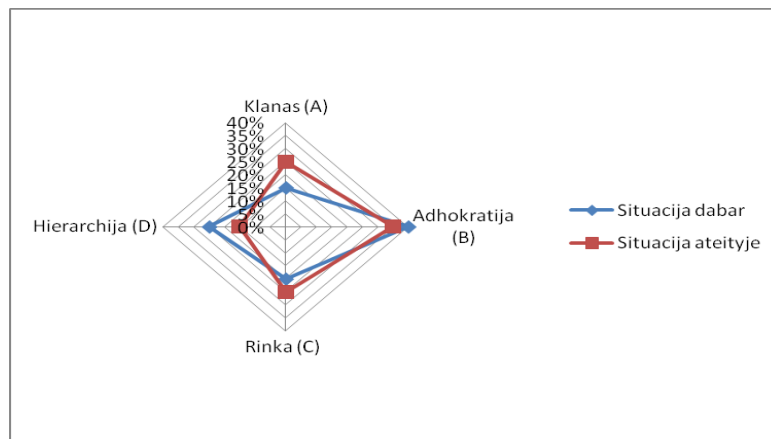
7 priedas

Viešbučiai			Jūsų pareigos									Iš viso	
		Priėmimo tarn. vad.	Vestib.darb.	Barmenas	Padavėjas	Virėjas	Apsaugos darb.	Elektrikas	Vadybin.	Kambarinė			
Viešbučiai	Šiauliai	N	0	1	1	2	1	1	1	0	2	9	
		Proc.	0 %	11 %	11 %	22 %	11 %	11 %	11 %	11 %	0 %	23 %	100 %
	Grafaitė	N	0	1	1	2	1	1	1	1	0	2	9
		Proc.	0 %	11 %	11 %	23 %	11 %	11 %	11 %	11 %	0 %	22 %	100 %
	Skaistažiedė	N	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	4
		Proc.	0 %	25 %	25 %	0 %	25 %	25 %	25 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Geltona	N	0	1	1	0	1	2	0	0	0	1	6
		Proc.	0 %	17 %	17 %	0 %	17 %	33 %	0 %	0 %	0 %	16 %	100 %
	Salduvė	N	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	6
		Proc.	0 %	17 %	17 %	17 %	17 %	16 %	16 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Saulininkas	N	0	1	1	0	2	1	0	0	0	1	6
		Proc.	0 %	17 %	17 %	0 %	34 %	16 %	0 %	0 %	0 %	16 %	100 %
	Vaivorykštė	N	0	2	1	1	0	1	0	0	0	2	7
		Proc.	0 %	29 %	14 %	14 %	0 %	14 %	0 %	0 %	0 %	29 %	100 %
	Šaulys	N	0	2	0	0	1	1	1	1	1	1	7
		Proc.	0 %	30 %	0 %	0 %	14 %	14 %	14 %	14 %	14 %	14 %	100 %
	Tomas	N	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6
		Proc.	0 %	17 %	17 %	17 %	17 %	16 %	0 %	0 %	0 %	16 %	100 %
	Turnė	N	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	7
		Proc.	14 %	14 %	14 %	0 %	14 %	14 %	14 %	15 %	0 %	15 %	100 %
Medžiotojų užėiga	N	0	2	1	0	0	1	0	0	0	3	7	
	Proc.	0 %	29 %	14 %	0 %	0 %	14 %	0 %	0 %	0 %	43 %	100 %	
Mobusta	N	0	1	1	1	0	0	1	0	0	2	6	
	Proc.	0 %	17 %	17 %	17 %	0 %	0 %	17 %	0 %	0 %	32 %	100 %	

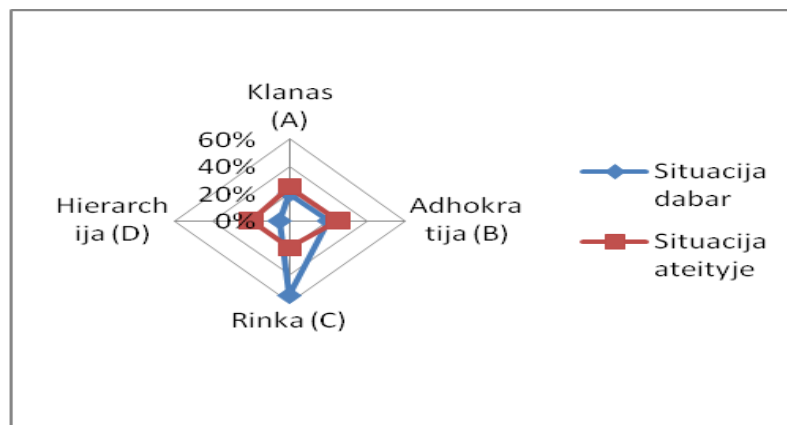
Respondentų pasiskirstymas pagal stažą

Viešbučiai								
			Jūsų darbo stažas					Iš viso
			Iki 5 m.	5-10 m.	11-15 m.	16-20 m.	21 ir daugiau	
Viešbučiai	Šiauliai	N	7	2	0	0	0	9
		Proc.	78 %	22 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Grafaitė	N	7	2	0	0	0	9
		Proc.	78 %	22 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Skaistažiedė	N	2	2	0	0	0	4
		Proc.	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Geltona	N	3	3	0	0	0	6
		Proc.	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Salduvė	N	5	1	0	0	0	6
		Proc.	83 %	17 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Saulininkas	N	4	2	0	0	0	6
		Proc.	67 %	33 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Vaivorykštė	N	5	2	0	0	0	7
		Proc.	71 %	29 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Šaulys	N	3	4	0	0	0	7
		Proc.	43 %	57 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Tomas	N	5	1	0	0	0	6
		Proc.	84 %	16 %	0 %	0 %	0 %	100 %
	Turnė	N	2	5	0	0	0	7
		Proc.	29 %	71 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Medžiotojų užeiga	N	5	2	0	0	0	7	
	Proc.	71 %	29 %	0 %	0 %	0 %	100 %	
Mobusta	N	5	1	0	0	0	6	
	Proc.	83 %	17 %	0 %	0 %	0 %	0 %	

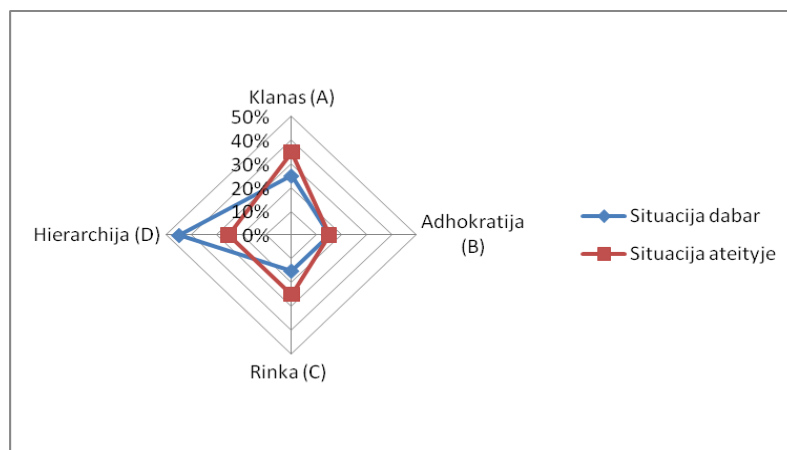
Šiaulių viešbučio „Šiauliai“ organizacinės kultūros profilis



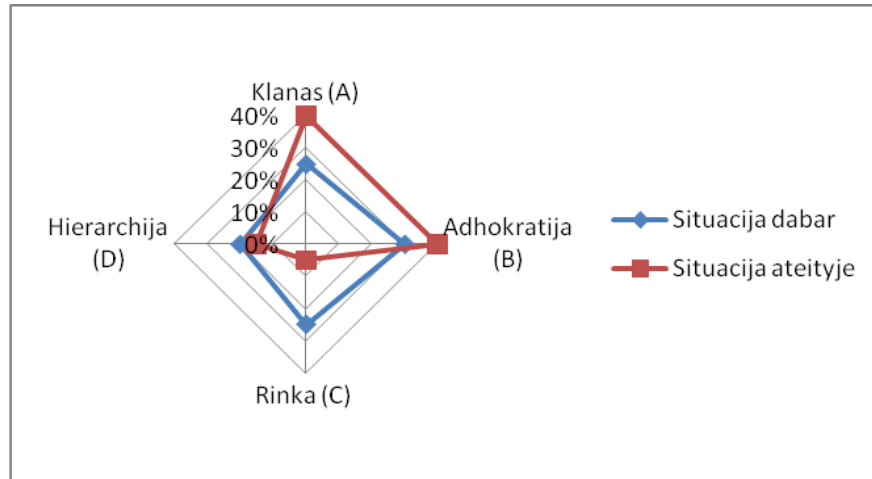
Šiaulių viešbučio „Šiauliai“ organizacinės kultūros profilis nustatant svarbiausias organizacijos charakteristikas



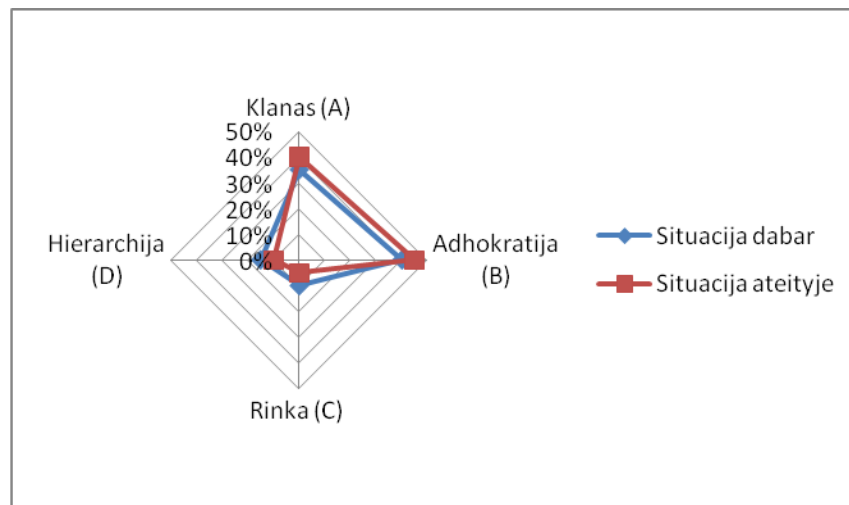
Šiaulių miesto viešbučio „Šiauliai“ organizacinės kultūros profilis pagal bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje



Šiaulių miesto viešbučio „Šiauliai“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų

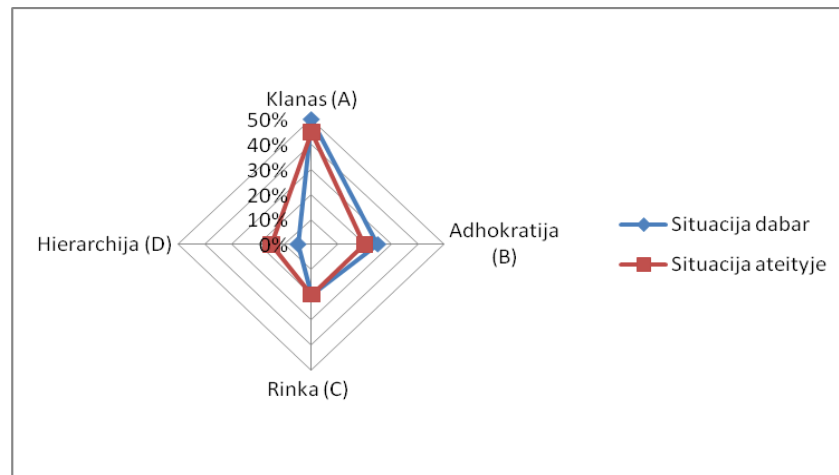


Šiaulių miesto viešbučio „Šiauliai“ organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

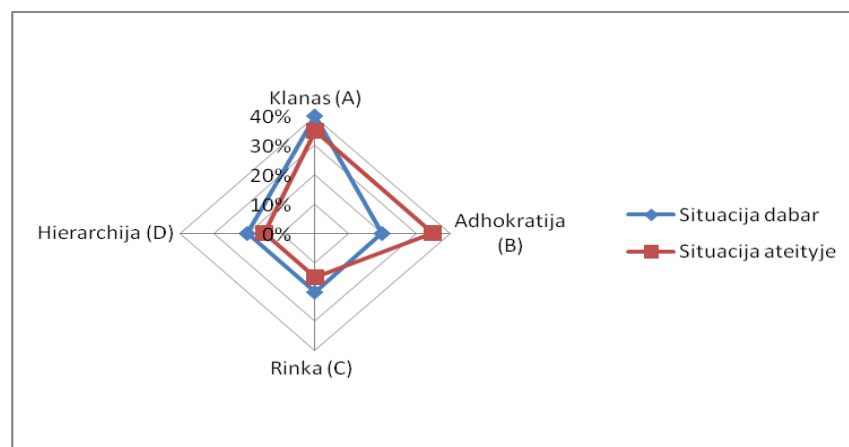


Šiaulių miesto viešbučio „Šiauliai“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

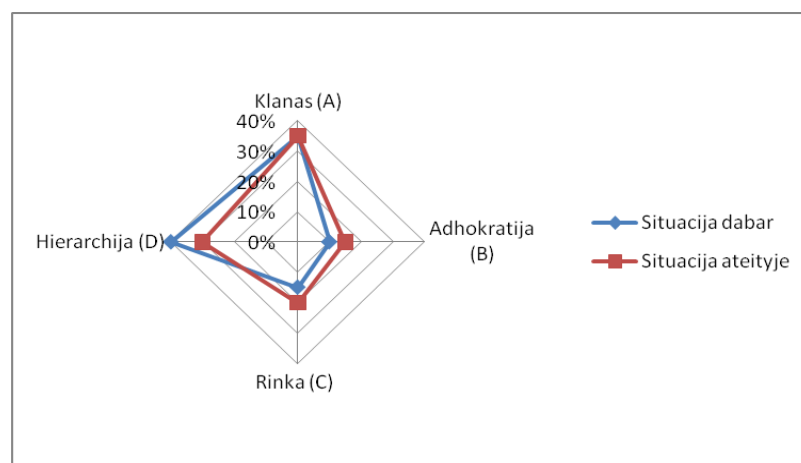
Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ organizacinės kultūros profilis



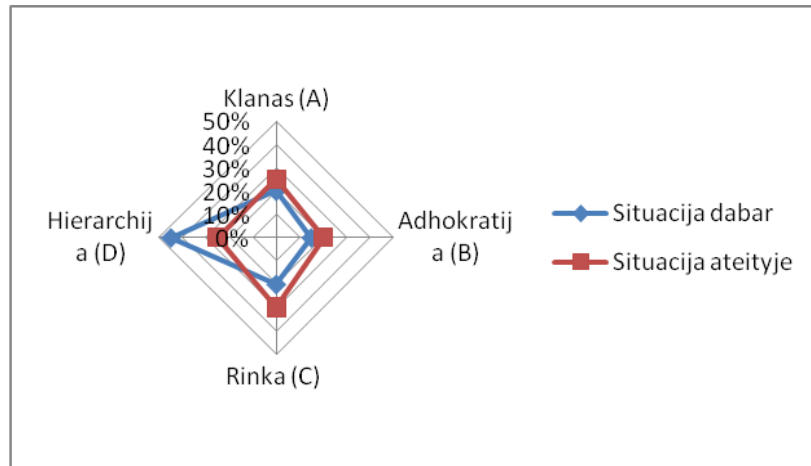
Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų



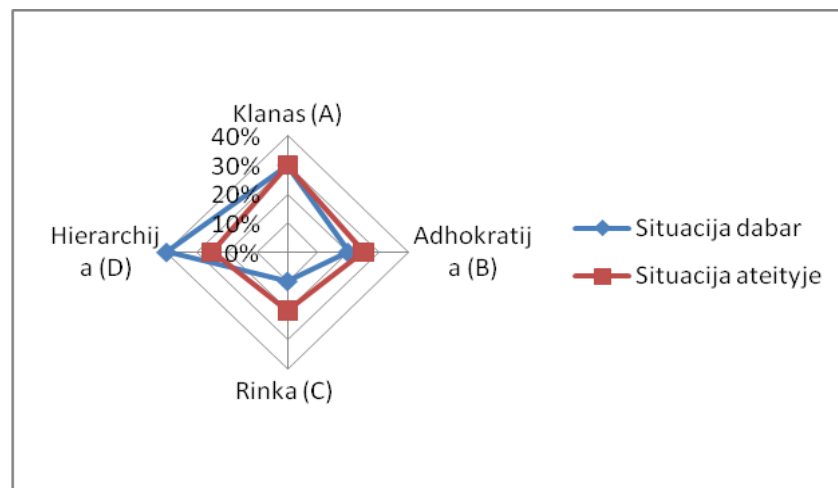
Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ organizacinės kultūros profilis pagal bendrą lyderiavimo stiliaus kriterijų



Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų

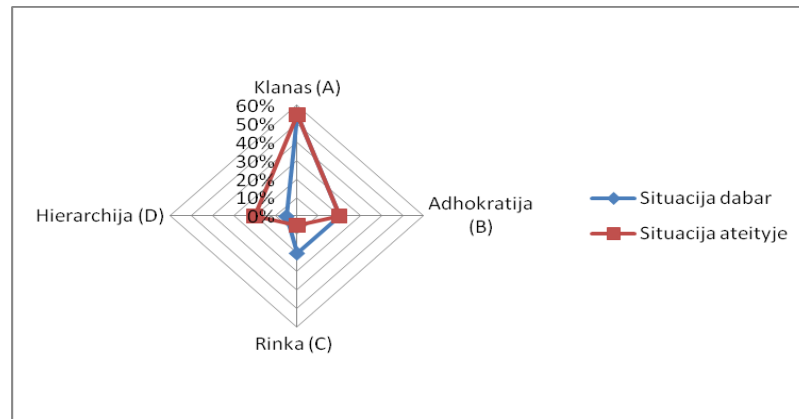


Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

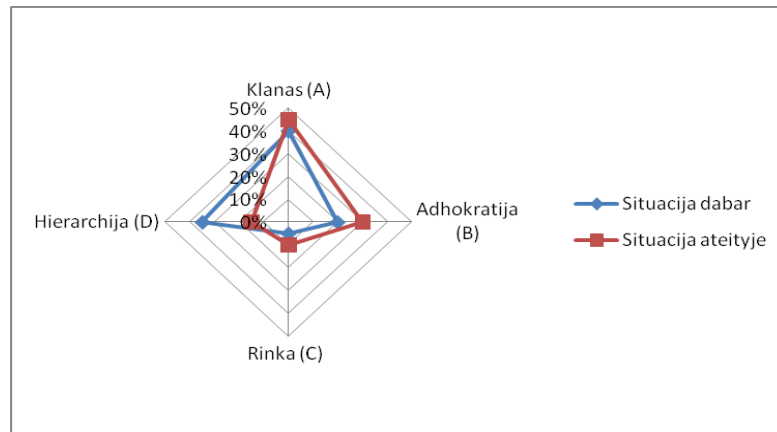


Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

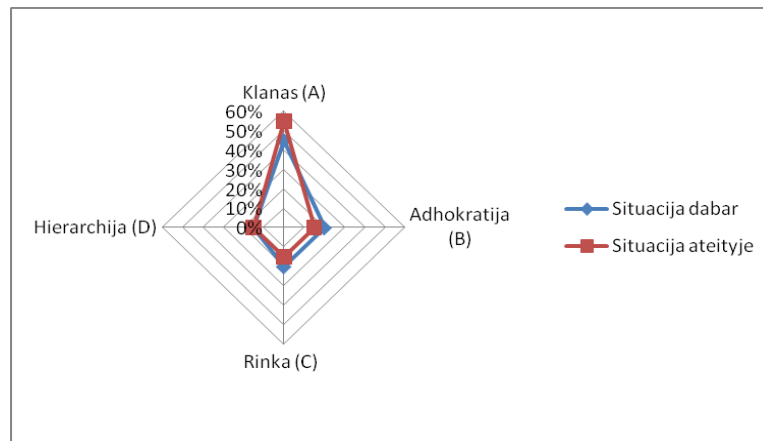
Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ organizacinės kultūros profilis



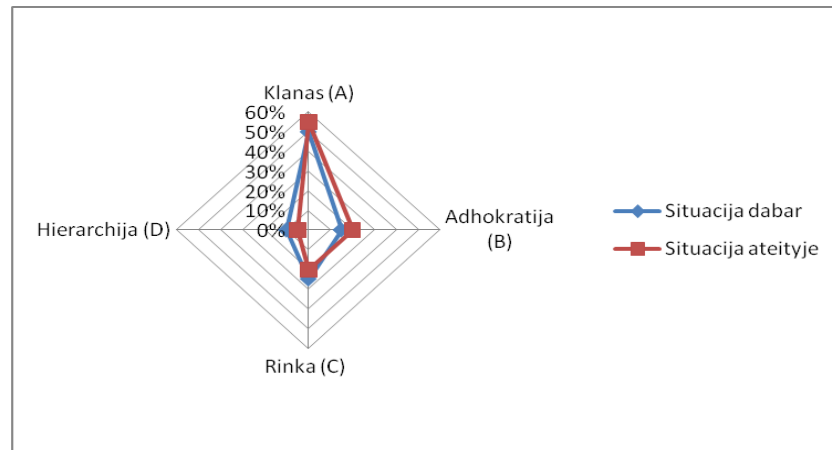
Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų



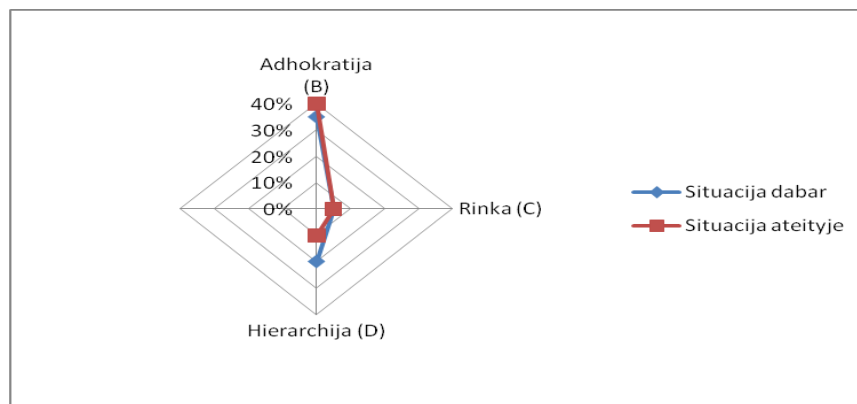
Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus kriterijų



Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų

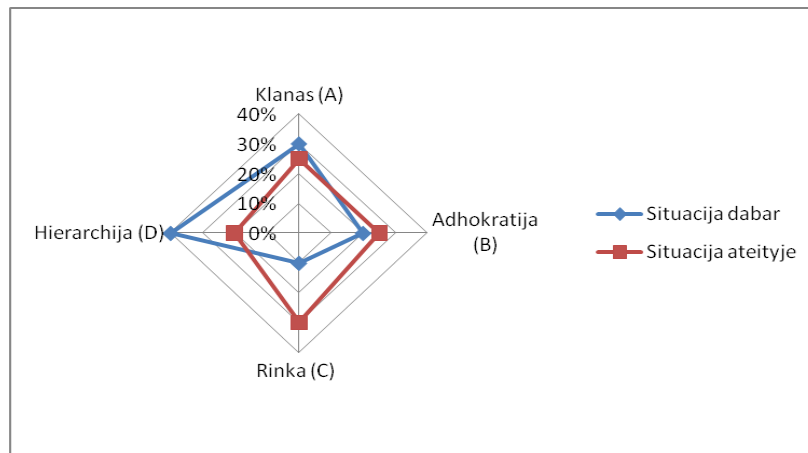


Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų

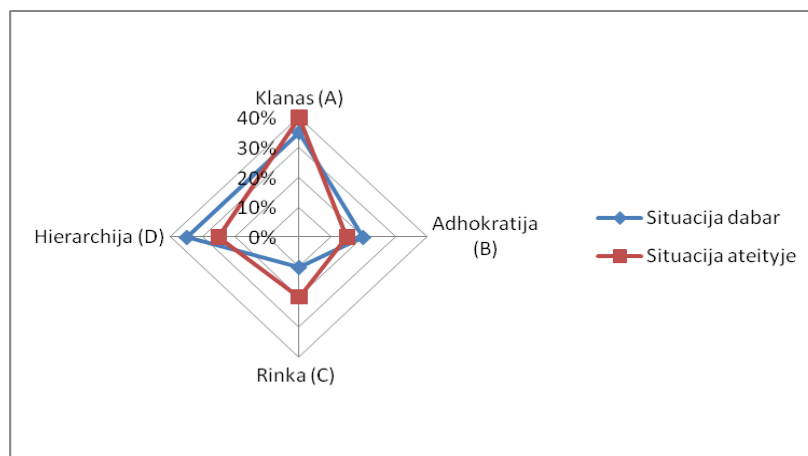


Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

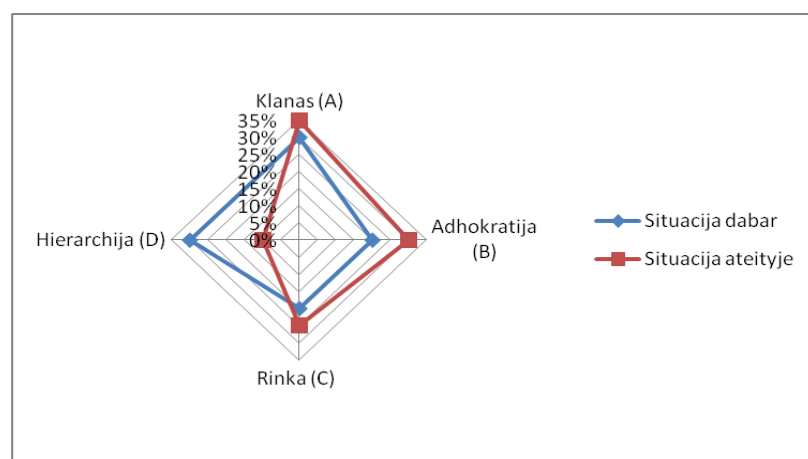
Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ organizacinės kultūros profilis



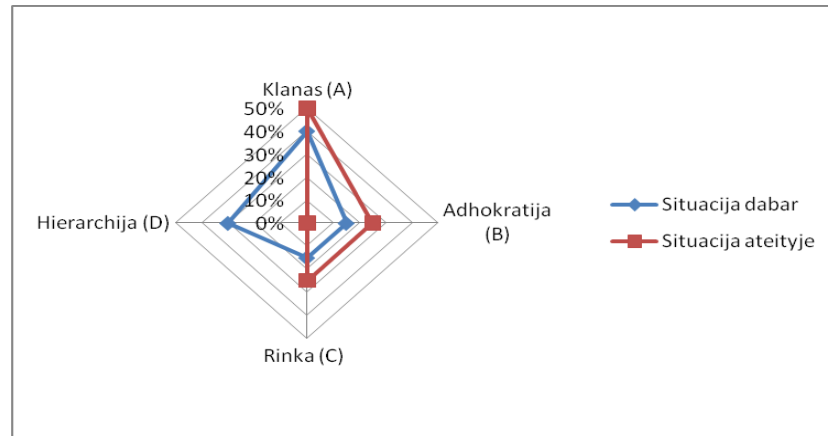
Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų



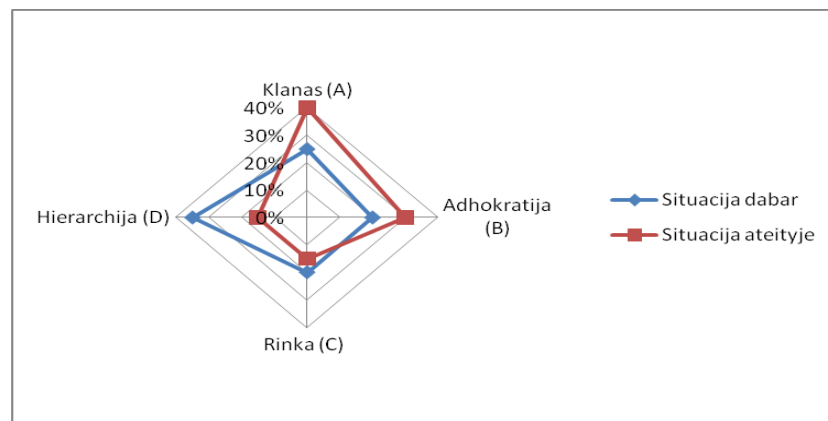
Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus kriterijų



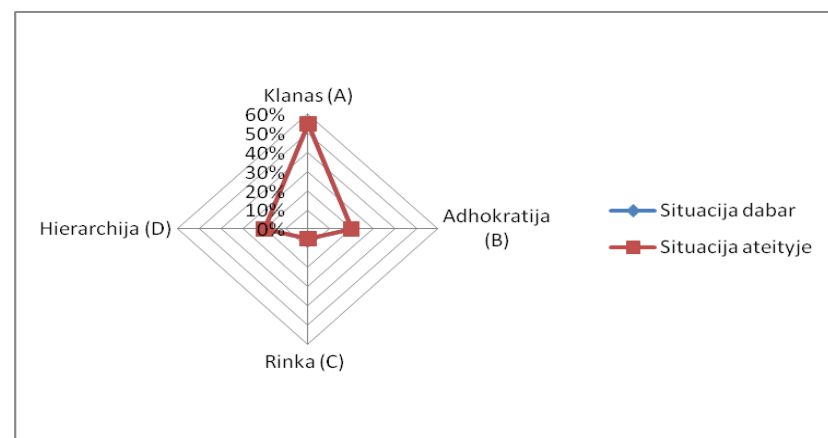
Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų



Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ organizacijos kultūros profilis vienijamosios organizacijos esmės kriterijų

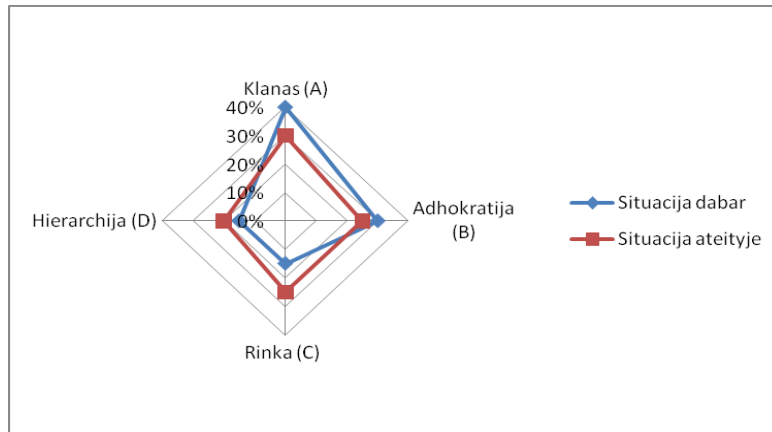


Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ organizacijos kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

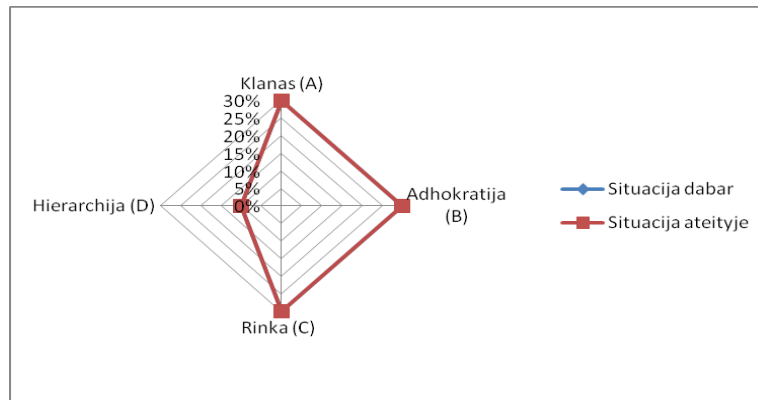


Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

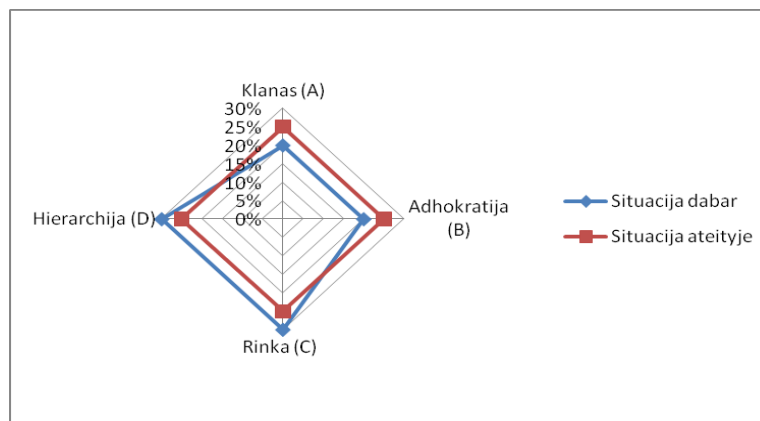
Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ kultūros profilis



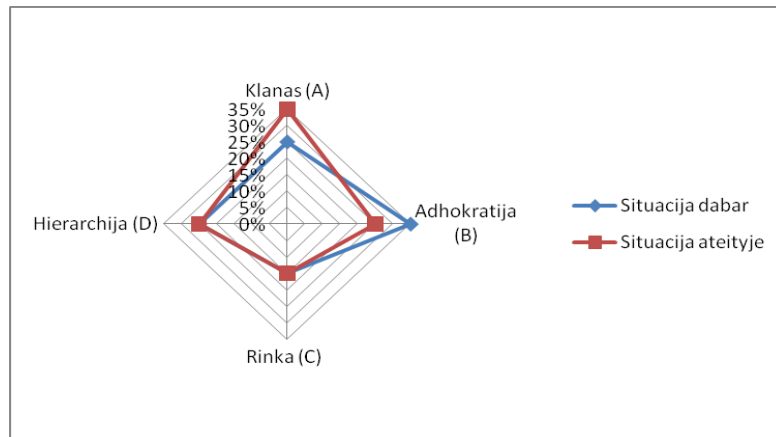
Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų



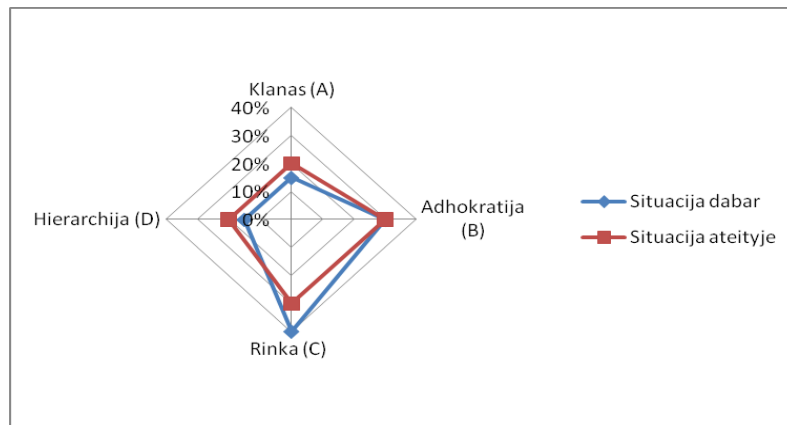
Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų



Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų

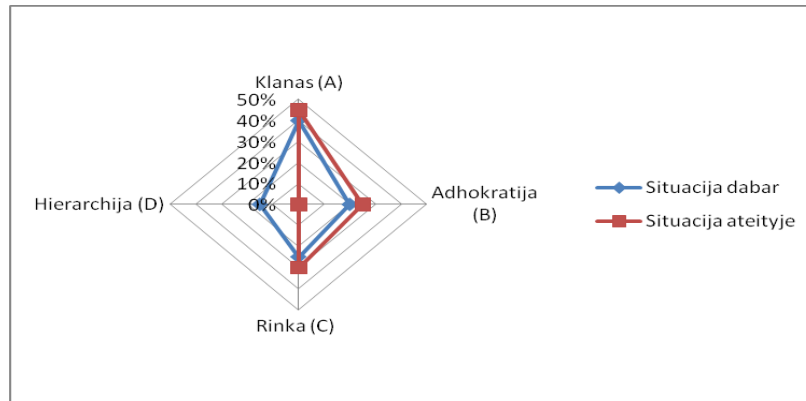


Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

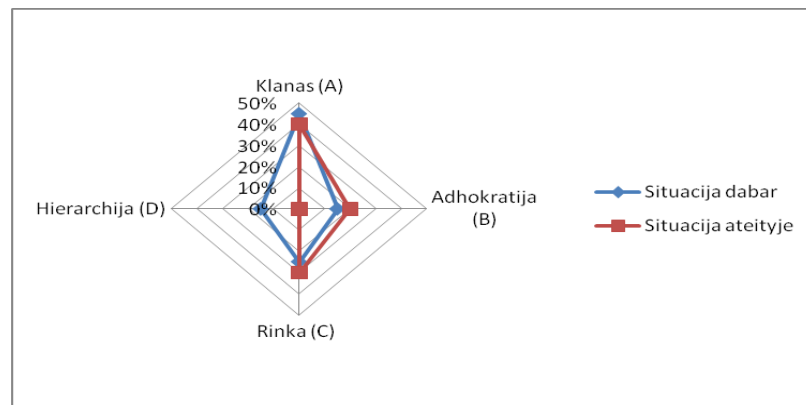


Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

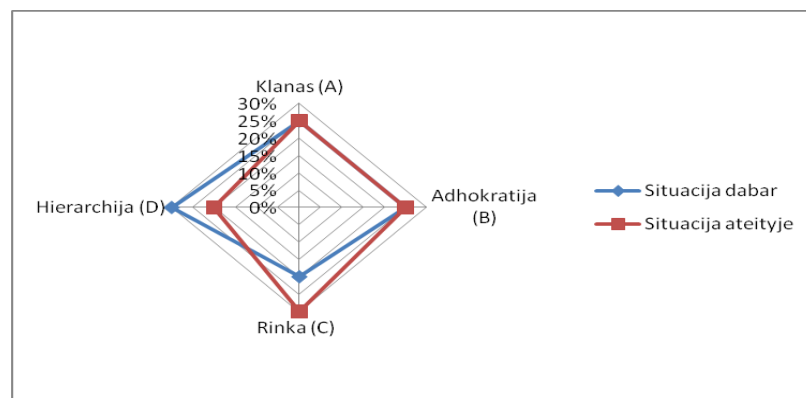
Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėja“ organizacinės kultūros profilis



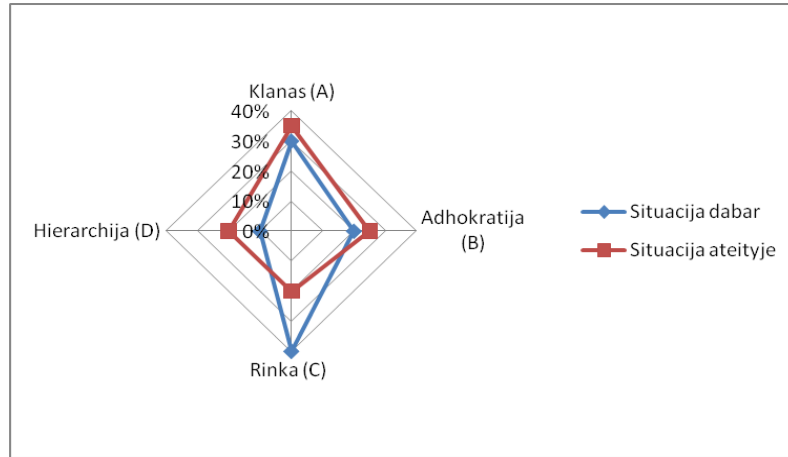
Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėja“ organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų



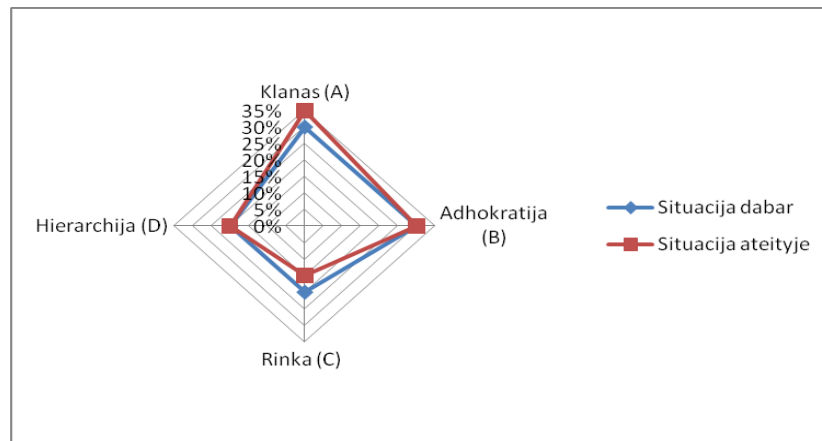
Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėja“ organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus organizacijoje kriterijų



Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėja“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų

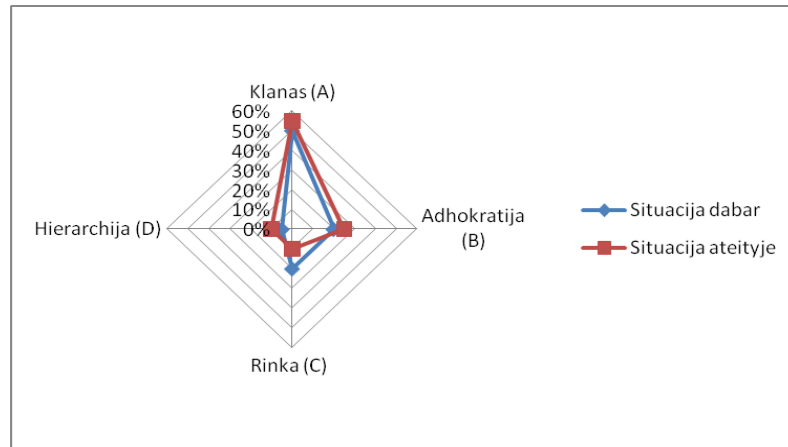


Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėiga“ organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų

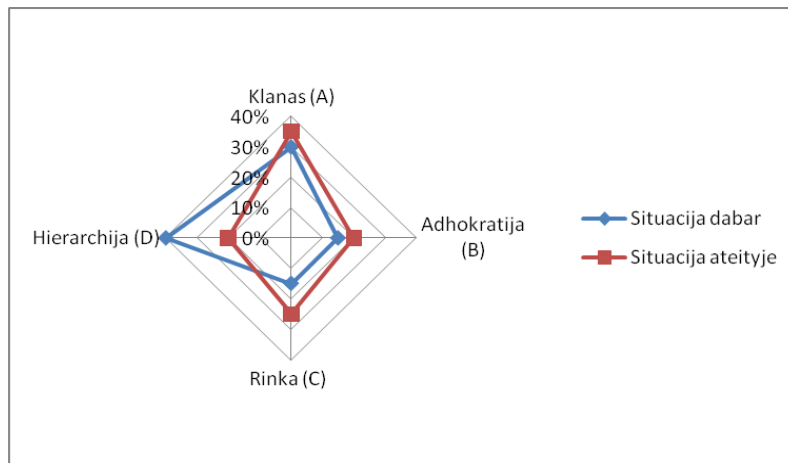


Šiaulių miesto viešbučio „Medžiotojų užėiga“ organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

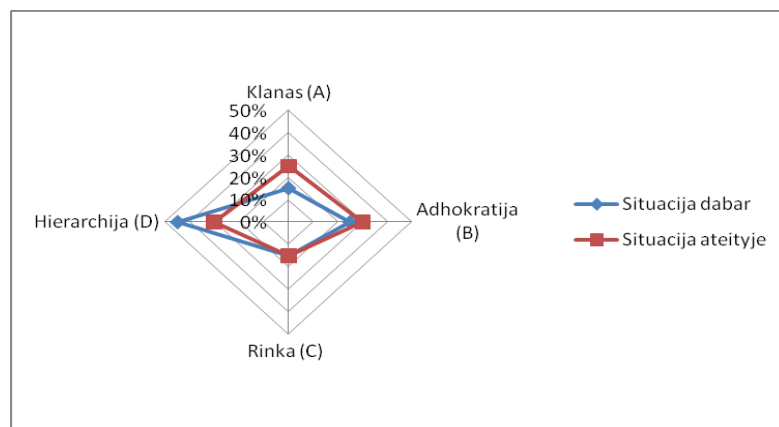
Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ organizacinės kultūros profilis



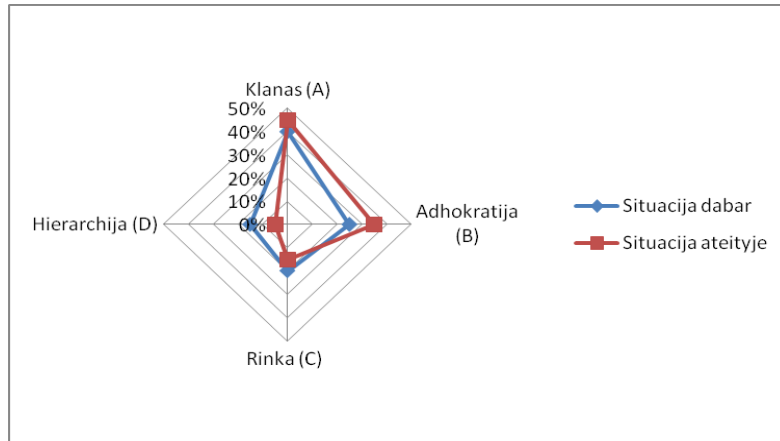
Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausias organizacijos charakteristikas



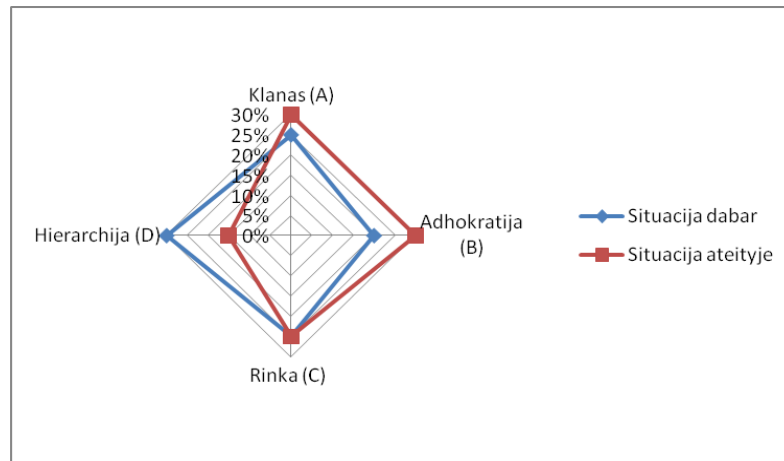
Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ organizacinės kultūros profilis pagal bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje



Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų

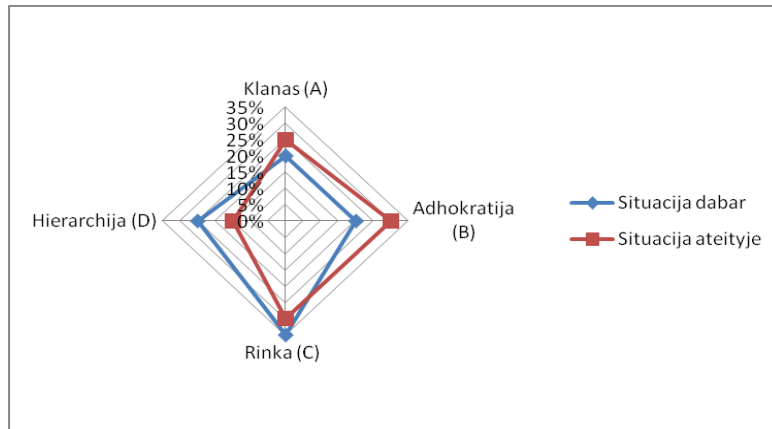


Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacinės esmės kriterijų

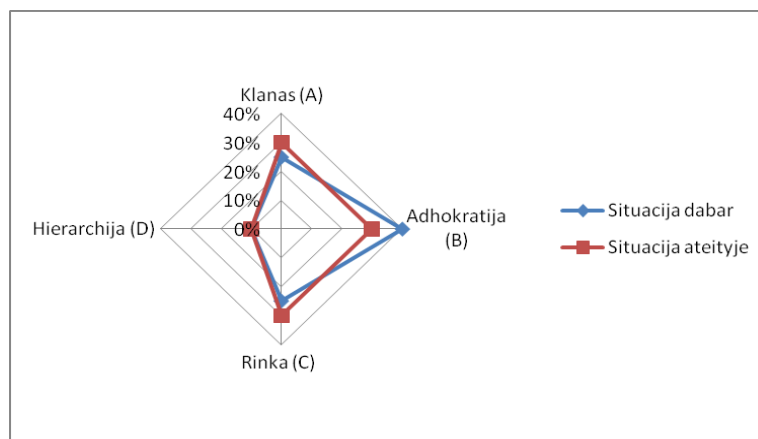


Šiaulių miesto viešbučio „Grafaitė“ organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

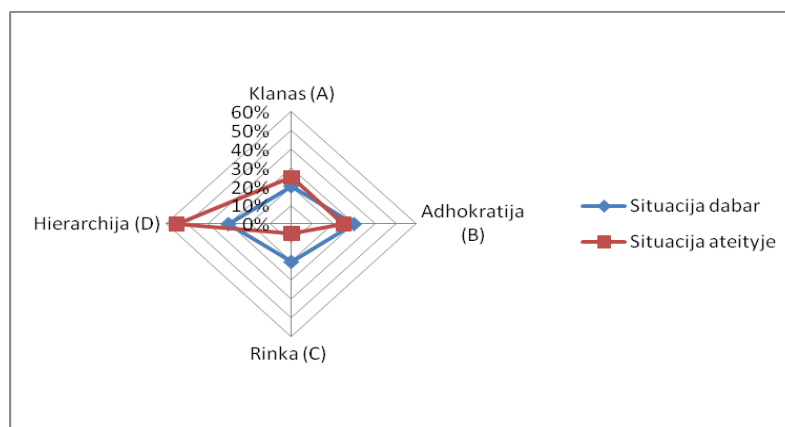
Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ organizacinės kultūros profilis



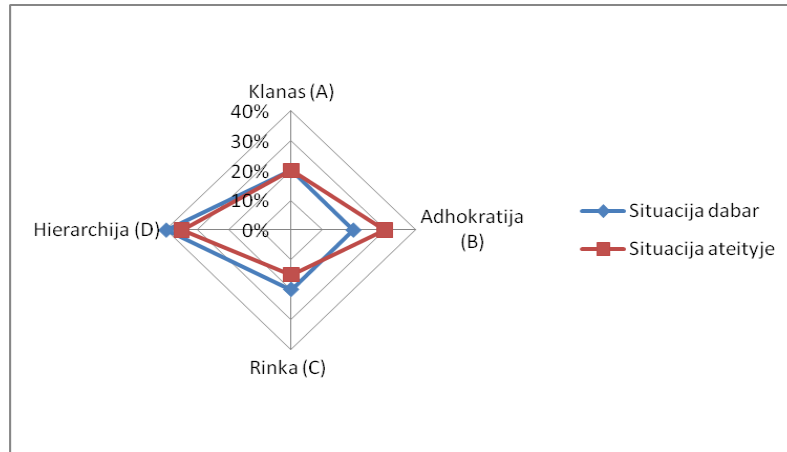
Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų



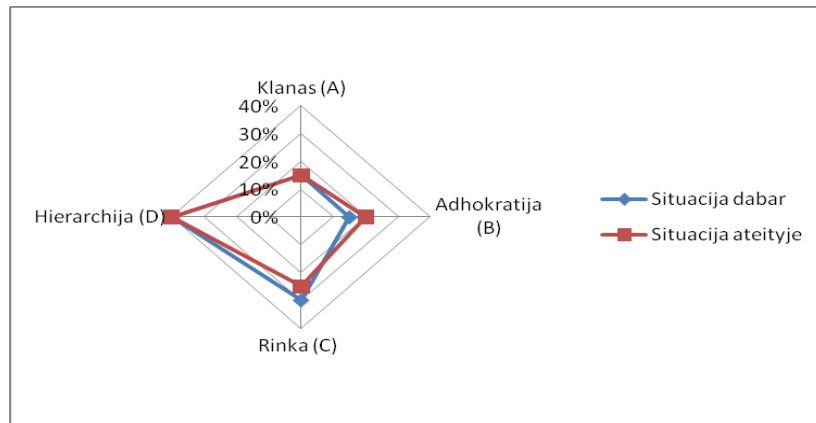
Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ organizacinės kultūros profilis pagal bendrą lyderiavimo stiliaus kriterijų



Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų

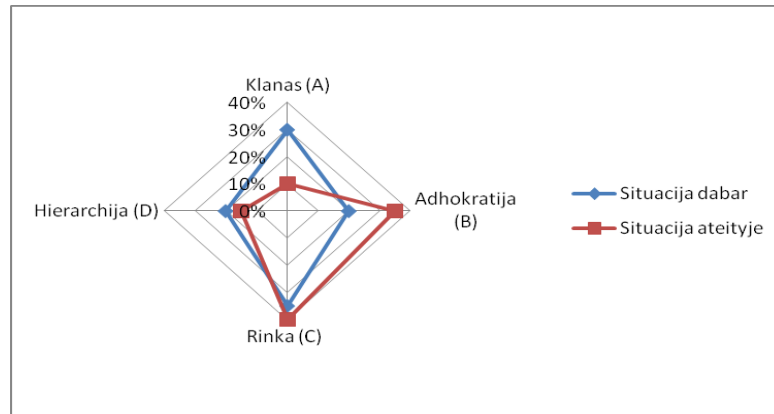


Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

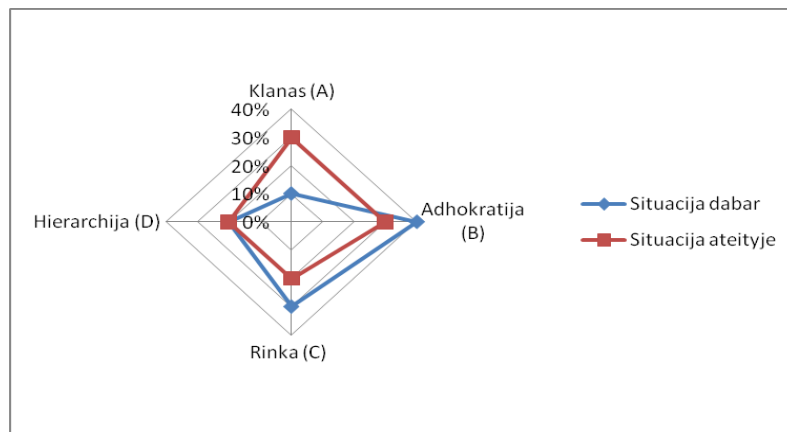


Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

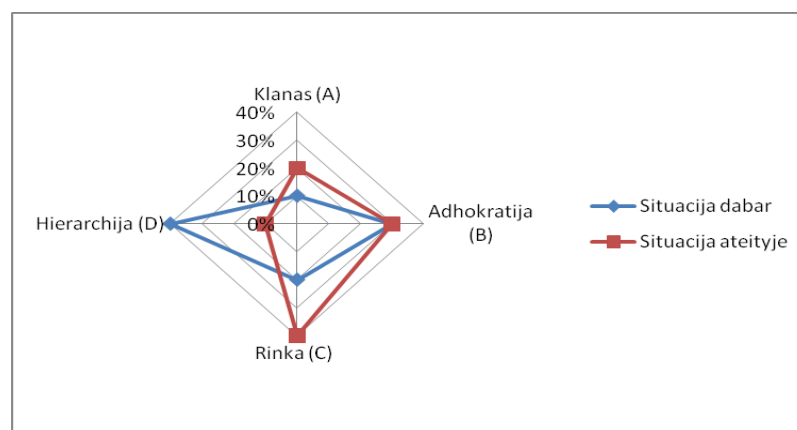
Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ organizacinės kultūros profilis



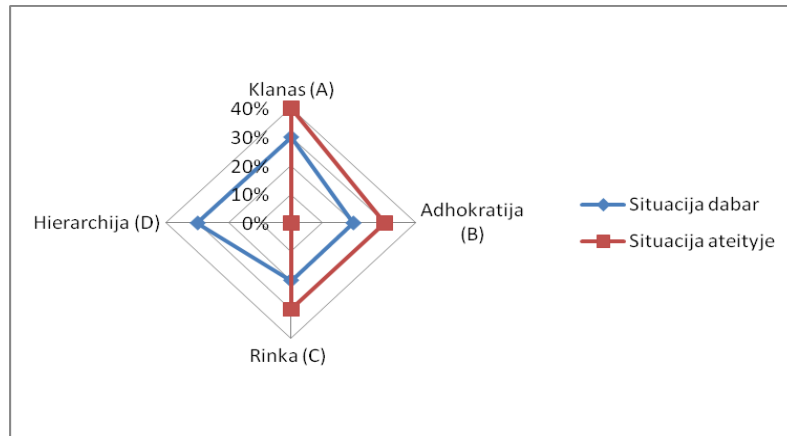
Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų



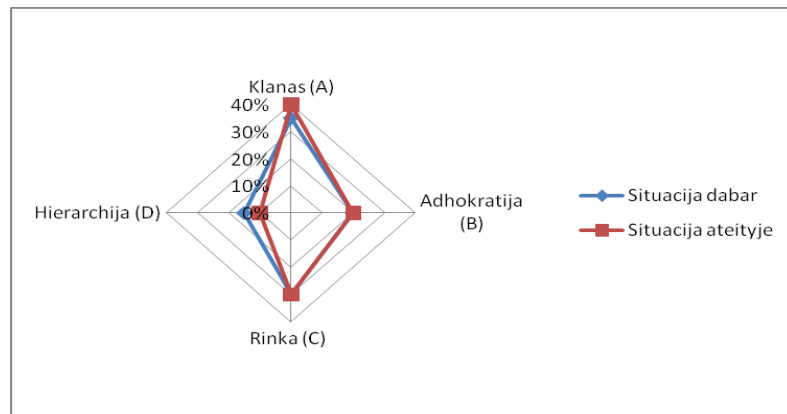
Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus kriterijų



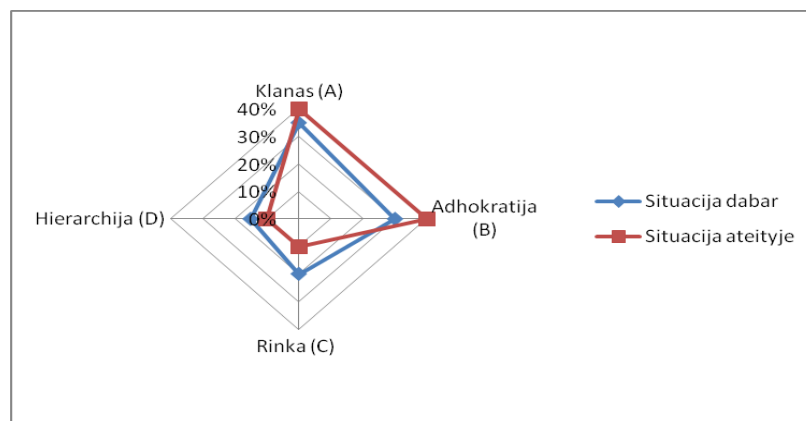
Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų



Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų

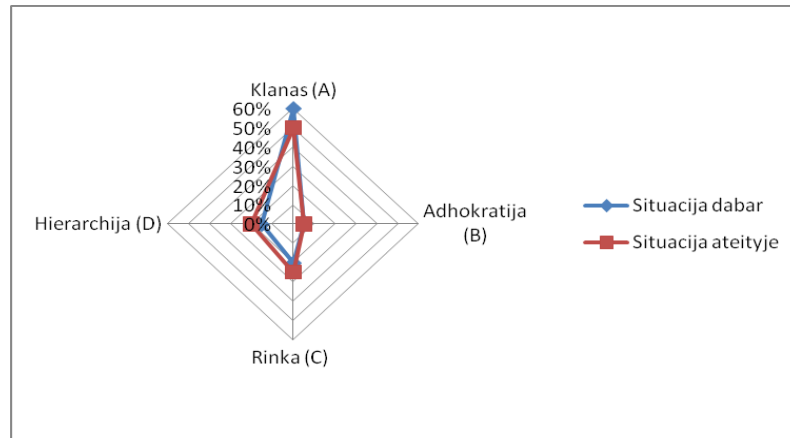


Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

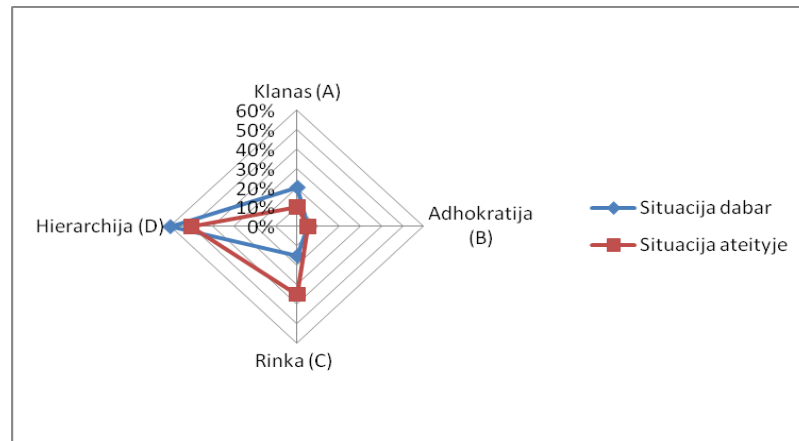


Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

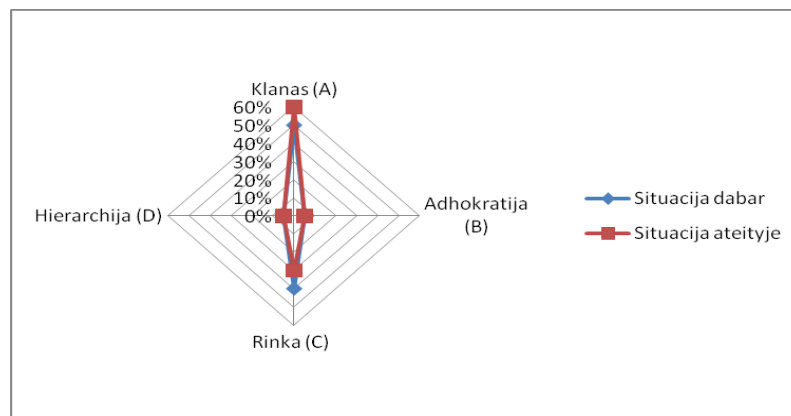
Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ organizacinės kultūros profilis



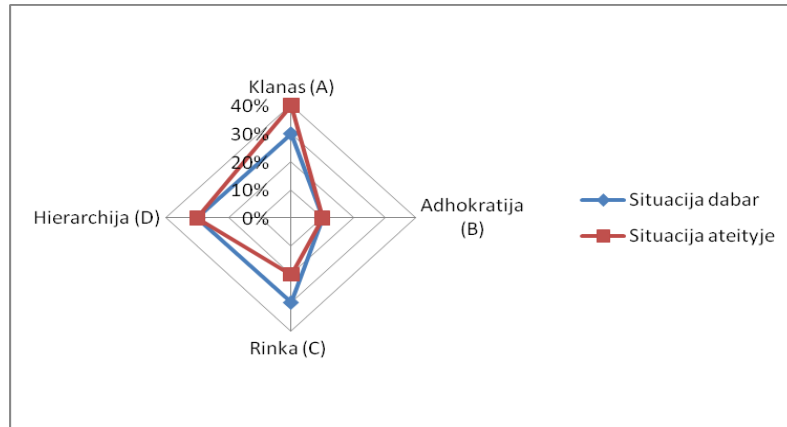
Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ organizacinės kultūros profilis pagal svarbiausių organizacijos charakteristikų kriterijų



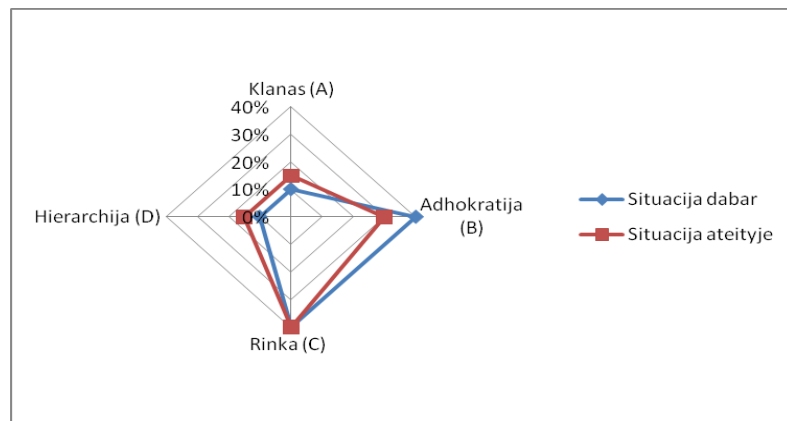
Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus kriterijų



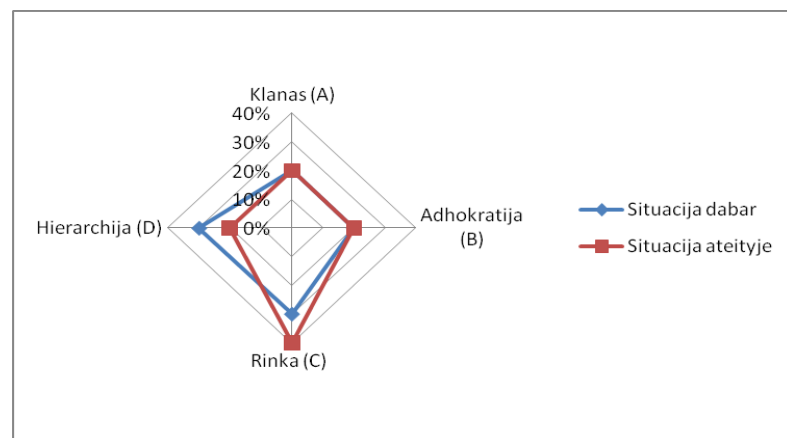
Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų



Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų

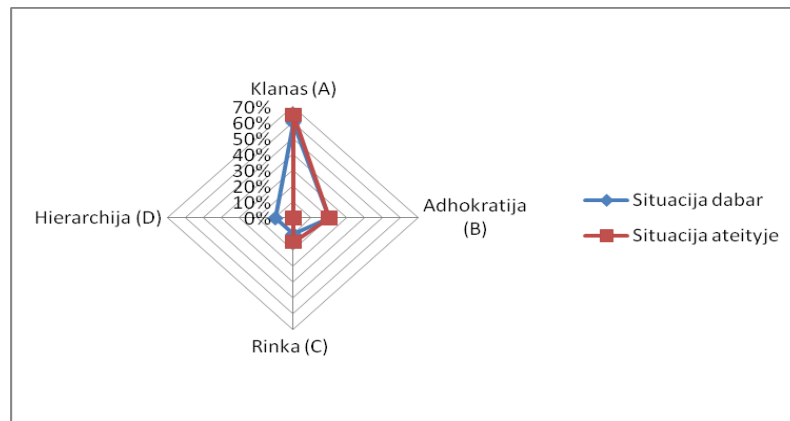


Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

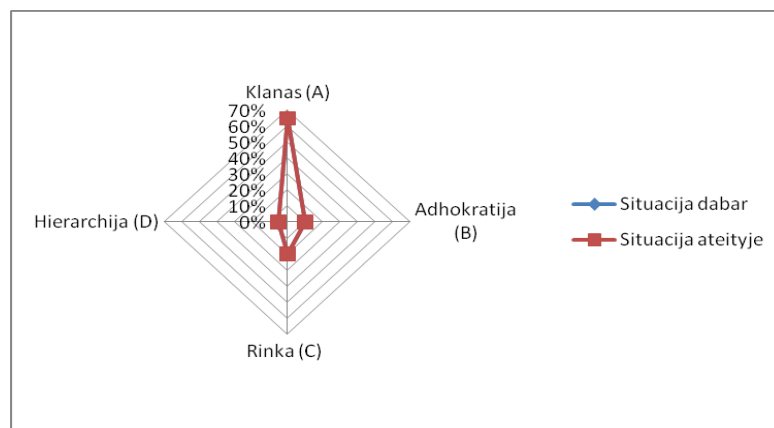


Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus

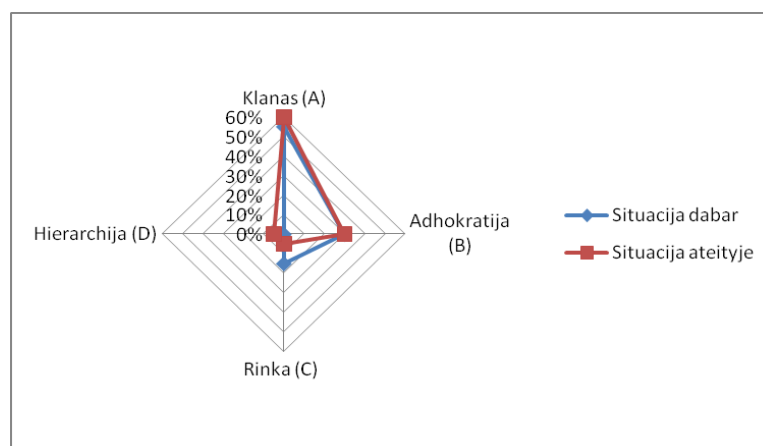
Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ organizacinės kultūros profilis



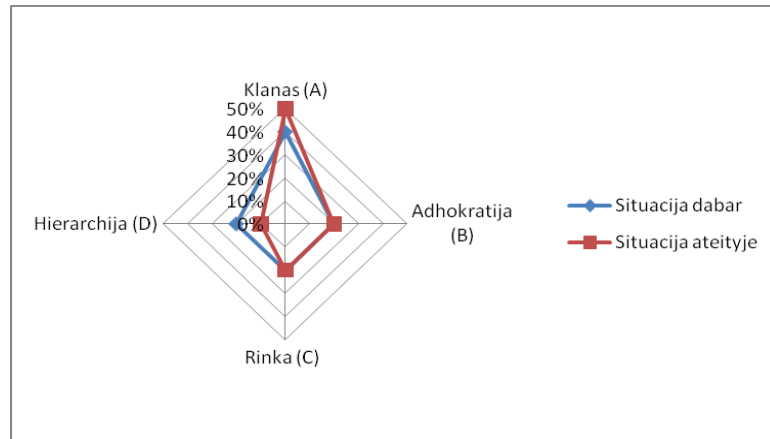
Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus organizacijoje kriterijų



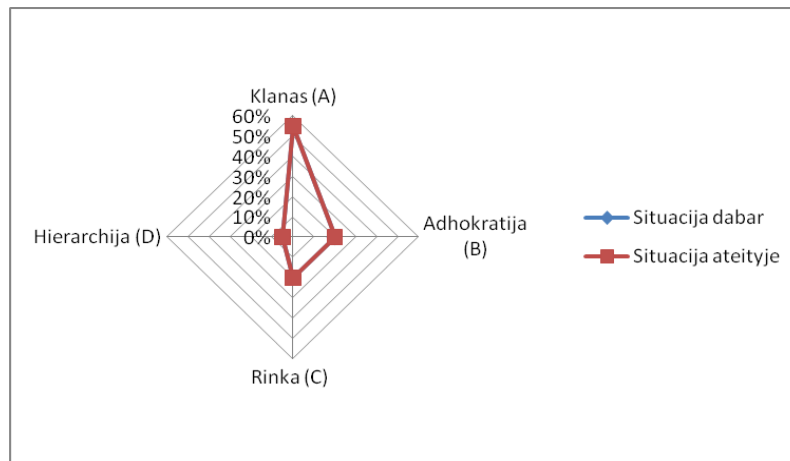
Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų



Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų

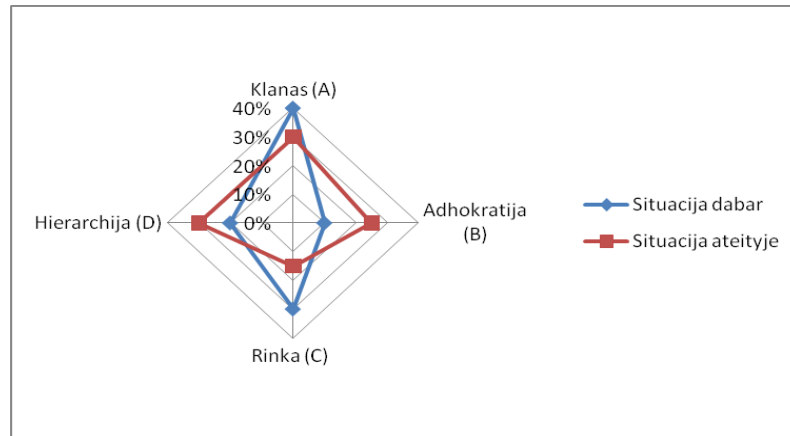


Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų

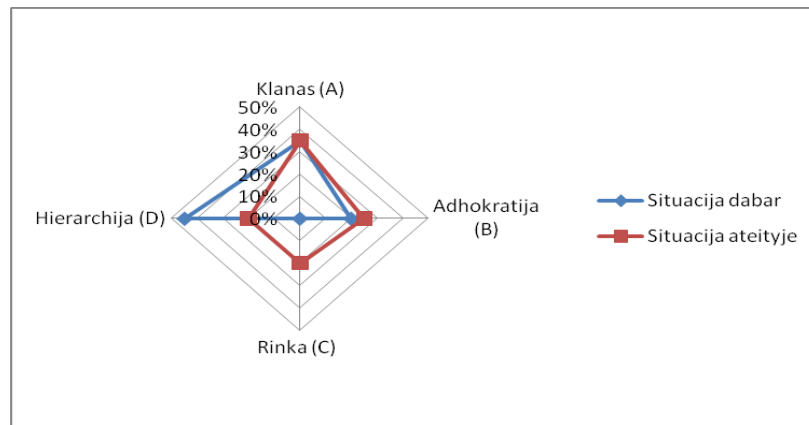


Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų

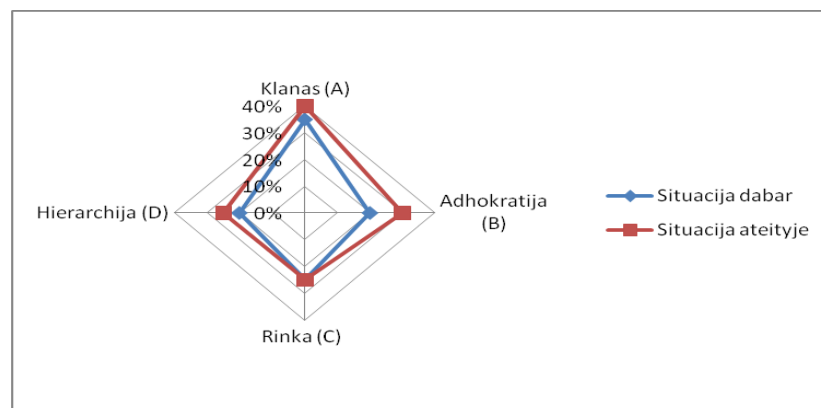
Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ organizacinės kultūros profilis



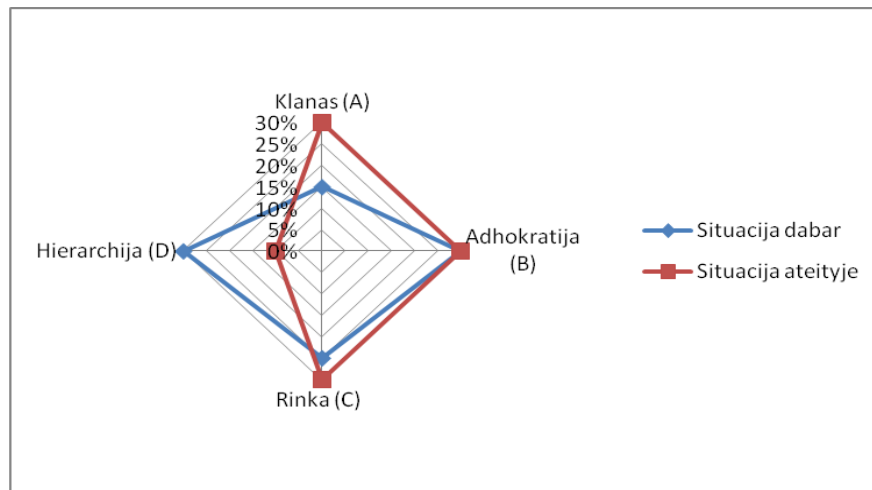
Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ organizacinės kultūros profilis pagal bendro lyderiavimo stiliaus kriterijų



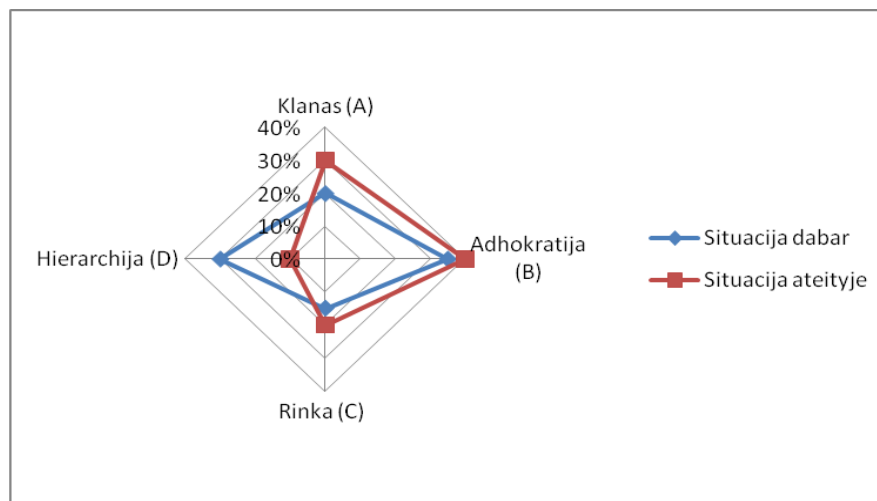
Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ organizacinės kultūros profilis pagal darbuotojų valdymo kriterijų



Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ organizacinės kultūros profilis pagal vienijamosios organizacijos esmės kriterijų



Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ organizacinės kultūros profilis pagal strateginių tikslų kriterijų



Šiaulių miesto viešbučio „Geltona“ organizacinės kultūros profilis pagal sėkmės kriterijus