

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Asta NAVICKIENĖ
Vadybos studijų programos studentas

ORGANIZACINĖ KULTŪRA ŠIAULIŲ MIESTO
APGYVENDINIMO SEKTORIAUS ĮMONĖSE
Magistro darbas

Šiauliai, 2013

SANTRAUKA

Asta Navickienė

Organizacinė kultūra Šiaulių miesto apgyvendinimo sektoriaus įmonėse.

Magistro darbas.

Tikslas - atskleisti apgyvendinimo sektoriaus organizacijų kultūrą, vertinant Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių atvejį. Darbe analizuojama organizacinės kultūros samprata ir esmė, atskleidžiami organizacinės kultūros elementai, vertinama organizacijos kultūros įtaką įmonių veiklai ir rezultatams, įvertinami ir palyginami tarpusavyje Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių kultūros ypatumai. Siekiant darbo tikslo ir uždavinių buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, atlikta penkių Šiaulių viešbučių darbuotojų apklausa, viešbučio svečių apklausa bei ekspertų apklausa. Tyrimas parodė, kad kuriant viešbučių organizacinę kultūrą, tiek trijų, tiek keturių žvaigždučių viešbučiuose pasitelkiami beveik visi įmanomi organizacinės kultūros elementai: vertybės, vizija, tradicijos, atributika, ženklai ir pan. Šiaulių viešbučių darbuotojai įmonių organizacinę kultūrą vertina teigiamai, darbuotojus motyvuoja darbas viešbučiuose dėl saviraiškos galimybių, puikios komandos ir santykių su bendradarbiais.

Viešbučio svečių apklausa atskleidė pozityvų Šiaulių viešbučių organizacinės kultūros vertinimą. Svečiai yra patenkinti viešbučio organizacine kultūra dėl gerų tarpusavio santykių bei apgyvenimo sąlygų. Tačiau, ekspertų nuomone, svarbu analizuoti veiklą, tobulėti, skatinti darbuotojus, įtraukti juos į organizacinės kultūros kūrimo procesą.

SUMMARY

Asta Navickiene

The organization culture in Siauliai accommodation sector enterprises.

Master's work.

The idea - to reveal the organizational culture in accommodation sector of Siauliai three and four star hotels in case. The analyzes the organizational culture and the essence of the disclosure of organizational culture elements assessed organizational culture influence corporate activities and the results are compared with each other Siauliai three-and four-star hotels cultural peculiarities. To end the work and tasks have been carried out in the scientific literature conducted in five Siauliai hotel staff survey of hotel guest survey and expert interviews. The study showed that the development of hotels in the organizational culture as well as three and four-star hotels and deployed almost all the

possible elements of organizational culture: values, vision, traditions, symbols, signs, and so on. Siauliai hotel staff the company's organizational culture has a positive, motivated staff working in hotels for the opportunity to express their great teams and relationships with co-workers.

Hotel guest survey revealed a positive organizational culture rating of Siauliai hotels. Hotel clients are satisfied with the organizational culture of the good relations and accommodation on the conditions. However, experts believe that it is important to analyze the activities, develop and promote employees, incorporate them into the organizational culture in the process.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Skirtingų autorių organizacinės kultūros samprata.....	13
2 pav. Organizacinės kultūros charakteristika.....	16
3 pav. Organizacinės kultūros elementai.....	18
4 pav. Palankią organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai.....	20
5 pav. Organizacinės kultūros paskirtis.....	22
6 pav. Žiedinė SEMCO organizacijos struktūra.....	24
7 pav. Reikalavimai, keliami viešbučių darbuotojams.....	30
8 pav. Organizacinės kultūros diagnostika ir tyrimas.....	32
9 pav. Empirinio tyrimo struktūra.....	36
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.).....	41
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.).....	41
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.).....	42
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.).....	42
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą viešbutyje (proc.).....	43
15 pav. Respondentų nuomonė apie viešbučio, kuriame dirba, vertybes (proc.).....	44
16 pav. Respondentų nuomonė apie viešbučio, kuriame dirba, vertybių svarbą (proc.).....	45
17 pav. Šventės ir vadovavimasis tradicijomis Šiaulių viešbučiuose (proc.).....	45
18 pav. Specifinės kalbos (įvairūs šūkiei, terminai) naudojimas Šiaulių viešbučiuose (proc.).....	46
19 pav. Respondentų nuomonė apie simbolio (ženklą) reikšmę viešbučio sėkmei (proc.).....	47
20 pav. Šiaulių viešbučiuose naudojami daiktai su viešbučių simbolika (proc.).....	48
21 pav. Respondentų nuomonė apie viešbučio, kuriame dirba, kultūrą (proc.).....	50
22 pav. Respondentų darbo viešbučiuose motyvai (proc.).....	51
23 pav. Viešbučio svečių pasiskirstymas pagal amžių (proc.).....	52
24 pav. Viešbučio svečių pasiskirstymas pagal lankymosi viešbutyje dažnumą (proc.).....	53
25 pav. Viešbučio svečių nuomonė apie viešbučio vertybes (proc.).....	53
26 pav. Viešbučio pasirinkimo motyvai (proc.).....	54

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal viešbučius.....	37
2 lentelė Tyrime dalyvavusių viešbučių simboliai (ženklai)	47
3 lentelė Viešbučių vadovų rūpinimasis komandų sėkme ir tobulėjimu (proc.)	49
4 lentelė Viešbučio svečių organizacinės kultūros vertinimas	54

TURINYS

ĮVADAS	8
1. APGYVENDINIMO SEKTORIAUS ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Organizacinės kultūros samprata.....	11
1.2. Organizacinės kultūros elementai.....	17
1.3. Organizacinės kultūros įtaka įmonių veiklai bei rezultatams.....	21
1.4. Apgyvendinimo sektoriaus įmonių specifika ir organizacinė kultūra.....	25
1.5. Organizacinės kultūros tyrimų spektras ir diagnostikos galimybės.....	31
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS ŠIAULIŲ VIEŠBUČIUOSE	35
2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas.....	35
2.2. Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių charakteristika.....	37
2.3. Tyrimo rezultatų analizė.....	43
2.3.1. Viešbučių darbuotojų apklausos rezultatai.....	43
2.3.2. Viešbučių svečių apklausos rezultatai.....	52
2.3.3. Ekspertų apklausos rezultatai.....	55
IŠVADOS	57
REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪRA	60
PRIEDAI	64
1 Priedas.....	65
2 Priedas.....	66
3 Priedas.....	67
4 Priedas.....	70
5 Priedas.....	72

SAVOKŲ ŽODYNAS

Apgyvandinimas - viena pagrindinių viešbučių siūlomų paslaugų ir viena iš pagrindinių pelno šaltinių. Apgyvandinimas tai ne vien kambario ar lovos nuoma, taip pat klientas, perkantis šią paslaugą, perka ir aplinką, saugumą.

Įvaizdis – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje.

Kultūra – sudėtinga nuostatų, elgesio modelių, istorijų mitų, metaforų bei kitų idėjų, derančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikru visuomenės nariu, samplaika.

Misija – tai organizacijos paskirties, vaidmens visuomenėje charakteristika. Esminis misijos apibūdinimo aspektas – organizacijos vaidmens, tenkinant vartotojų poreikius, įvardijimas.

Organizacinė kultūra - esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

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

Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje.

Viešbutis – ne mažiau kaip 10 vienviečių ir (ar) dviviečių kambarių (numerių) su įranga nakvynės, higienos, maitinimo ir poilsio poreikiams tenkinti. Viešbučiai privalo būti klasifikuoti ir turėti klasifikavimo pažymėjimą.

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje visuomenėje didelis dėmesys yra skiriamas kultūrai. Organizacinė kultūra įtakoja daugelį organizacinės elgsenos ypatybių: nuostatas, organizacinį pilietiškumą, motyvacijos koncepcijas ir kt. Pastaraisiais metais tampa svarbi ne tik pavienių asmenų, grupių ar tautų kultūra, bet ir organizacijų kultūra. Organizacinė kultūra tampo vienu iš pagrindinių veiksnių lemiančių visų darbuotojų pastangas dirbti pilnu pajėgumu ir tuo maksimizuoti organizacijos rezultatus. Todėl didžiausia organizacijų daroma klaida yra dėmesio nekreipimas į organizacinę kultūrą, galvojant, kad tai natūraliai besivystantys dalykai, kuriems nereikia daryti jokios įtakos, nes jie formuojasi savaime.

Organizacinės kultūros ir organizacijos kultūros sąvokos neretai yra painiojamos. Mokslinėje literatūroje organizacijos kultūra aiškinama, kaip kultūra, kuri susiformuoja pati savaime ir atsikleidžia per darbuotojų bendravimą ir elgesį organizacijoje, o organizacinė kultūra - organizacijos sukurta kultūra, kuri yra pateikiama darbuotojams ir formuoja jų bendrą darbą, išorinius elementus, kurie pristato organizaciją pagal jos simbolius, ženklus ar kitokias priemones. Organizacinė kultūra Lietuvoje plačiai analizuojama P. Jucevičienės (1998), P. Seiliaus (1998), L. Šimanskienės (2002), P. Zakarevičiaus (2003) ir kitų.

Užsienio autoriai organizacinės kultūros tyrimams skiria didelį dėmesį. Šios srities aktualumo priežastimi yra vis labiau įsigalinti nuostata, kad organizacijos kultūra turi didžiulę įtaką organizacijos veiklos rezultatams (Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009). Dauguma Europos ir pasaulio kompanijų, teikiančių konsultacijas kitoms organizacijoms verslo valdymo klausimais, siūlo įmonėms tokias paslaugas kaip organizacijos kultūros diagnostika, teikia pasiūlymus dėl įvairių permainų. Užsienio mokslininkai (Schein, 1992; Denison, 1991, 2007; Wakefield ir kt., 1995; Nadeu, 2001; Glisson, 2002, 2006; Boan, 2003, 2004 ir kt. cit. Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009) organizacijos kultūrą tyrė įvairiais aspektais.

Lietuvių autoriai organizacijos kultūrą analizuoja įvairiais aspektais: tyrė organizacijos kultūros ryšį su visuotinės kokybės vadyba (Vanagas, 2005), organizacijos kultūros vietą organizacijų vadyboje, ryšį tarp organizacijos savitumo ir jos elgsenos, organizacijos kultūros įtaką pokyčiams (Zakarevičius, 2004), organizacijos kultūros ir inovacijų santykį (Poškienė, 2006), kultūros sampratos, jos vartojimo pokyčius globalizacijos sąlygomis (Čiburienė, Guščinskienė, 2007), organizacijos kultūros modeliavimą (Purlys, 2009), žiedinės organizacinės kultūros pritaikymą Lietuvos rinkai (Ražauskas,

Kvedaravičius, 2010), inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai (Stripeikis, Ramanauskas, 2011) kitus aspektus.

Organizacinės kultūros tyrimų spektras dažnai apima veiklos efektyvumą, o ypač kokybės gerinimo aspektus įvairaus pobūdžio organizacijose: sveikatos priežiūros sektoriuje (Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009), švietimo sektoriuje (Pociūtė, 2005), gamyboje (Giedraitis, 2011), apgyvendinimo sektoriuje (Vveinhardt, Nikaitė, 2008) ir kt.

Tyrimo naujumas. Organizacinė kultūra formavimas apgyvendinimo sektoriuje nėra plačiai tyrinėtas. Viešbučių veiklai tai yra labai svarbu, nes šis sektorius nuolat plečiasi, konkurencingumas versle didėja. Tuo tarpu klientas renkasi ne tik paslaugų, bet ir aptarnavimo kokybę, kuri neretai priklauso nuo organizacinės kultūros. Kuo patrauklesnė formuojama organizacinė kultūra darbuotojui, tuo patrauklesnė ji yra ir klientui – viešbučio svečiui (Jonikienė, Mikulskienė, 2007; Miknius, 2007). Todėl tyrimo metu gauti rezultatai padės įvertinti organizacinės kultūros tobulinimo galimybes apgyvendinimo sektoriuje.

Tyrimo problema. Organizacinė kultūra gali paskatinti darbuotojus dirbti produktyviai, motyvuoti darbui ir turi įtakos veiklos rezultatams, tačiau sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, ją palaikyti ir puoselėti reaguojant į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei jos aplinkoje yra sunku. Todėl organizacinės kultūros kūrimas ir puoselėjimas bei vertybių suderinamumas su organizacijos darbuotojais yra labai svarbi tyrimo sritis.

Probleminis klausimas: kaip Šiaulių miesto trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojai ir vadovai supranta organizacinę kultūrą ir jos įtaka darbo rezultatams?

Objektas – trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinė kultūra.

Hipotezė: keturių žvaigždučių viešbučiuose dirbantys darbuotojai organizacijos kultūrą suvokia panašiai kaip trijų žvaigždučių viešbučių darbuotojai.

Tyrimo tikslas - atskleisti apgyvendinimo sektoriaus organizacijų kultūrą, vertinant Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių atvejį.

Šiam tikslui pasiekti iškelti tokie **uždaviniai:**

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros esmę;
2. Atskleisti organizacinės kultūros elementus;
3. Įvertinti organizacijos kultūros įtaką įmonių veiklai ir rezultatams;
4. Įvertinti ir palyginti tarpusavyje Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių kultūros ypatumus.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ; anketinė apklausa; interviu; aprašomoji statistinė duomenų analizė, grafinis duomenų vaizdavimas.

Teorinis ir praktinis reikšmingumas. Suformuluotos ir tyrimo metu gautos išvados bei pateiktos rekomendacijos padės tobulinti organizacinę kultūrą ne tik Šiaulių miesto viešbučiuose, bet ir kitose apgyvendinimo sektoriaus įmonėse, leis sąmoningai formuoti organizacinę kultūrą, sėkmingos įmonių veiklos.

Darbo struktūra: darbo sudaro įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbe panaudotos 4 lentelės, 26 paveikslai, 66 literatūros šaltiniai. Darbo apimtis 62 lapai.

1. APGYVENDINIMO SEKTORIAUS ĮMONIŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Organizacinės kultūros samprata

Organizacinė kultūra yra viena svarbiausių bet kokios įmonės, įstaigos, komandos sudedamųjų dalių, kuria remiantis vyksta visos kitos veiklos. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad tai viena aktualiausių temų, tyrinėjant organizacijų veiklą.

Organizacinė kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Dubauskas, 2006).

Vaitkūnaitė (2006) teigia, kad 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. 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.

Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (1993) tokį organizacinės kultūros apibrėžimą: žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes.

Filosofijos žodyne (sudaryt. Halder, 2002) teigiama, kad kultūra – tai visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą.

Moksliniuose literatūros šaltiniuose organizacinė kultūra apibūdinama įvairiais aspektais. Kultūra – sudėtinga nuostatų, elgesio modelių, istorijų mitų, metaforų bei kitų idėjų, derančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikru visuomenės nariu, samplaika (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Gibson (2000) kultūrą lygina su ledkalniu. Tik nedidelė kultūros dalis yra matoma, visa kita yra po vandeniu – nematoma ir nesuvokiama. Tačiau ir nematoma dalis veikia visą laiką: lemia žmonių elgesį bei mąstymą. Matoma kultūros (ledkalnio) dalis – tai elgesys, ritualai, apranga, literatūra, maistas, žaidimai, muzika, tautiniai šokiai, dailė ir pan. Nematoma kultūros (ledkalnio) dalis – tai reikšmės, tikėjimai, nuostatos ir vertybės. Tai tokie dalykai kaip lyderystės samprata, darbo tempas,

sprendimo priėmimo grupėje modeliai, teisingumo samprata, socialiniai vaidmenys pagal lytį, amžių, klasę ir t.t., kūno kalba, požiūris į laiką, pavaldinio ir vadovo santykiai (Gibson, 2000).

Pagal D. Zohar ir I. Marshall (2006), kultūra apima mūsų bendrus motyvus, įprastą elgesį ir bendrą požiūrį. Ji apima prasmės modelius ir universalias vertybes. Paprastai, jeigu nestebime ir nesvarstome, kultūra veikia mūsų, kaip individų, sąmonę.

Paulauskaitė (1998) pateikia Scultz nuomonę apie organizacinę kultūrą. Autorius, išanalizavęs skirtingus autorių požiūrius į organizacijos kultūrą, sudarė klasifikaciją. Jis išskiria racionalių, funkcinių ir simbolinių požiūrius į organizacijos kultūrą:

- racionaliuoju požiūriu organizacijos kultūra – tai priemonė organizacijos tikslams pasiekti;
- funkciniu požiūriu – vienodas vertybių supratimas ir socialiniu – ekonominių pažiūrų darinys, kuris atlieka organizacijos vidinio sutelkimo ir adaptacijos prie išorės funkcijas;
- simboliniu požiūriu, pasak Scultz, organizacijos kultūra – socialiai sukonstruoti simbolių ir reiškinių rinkinys.

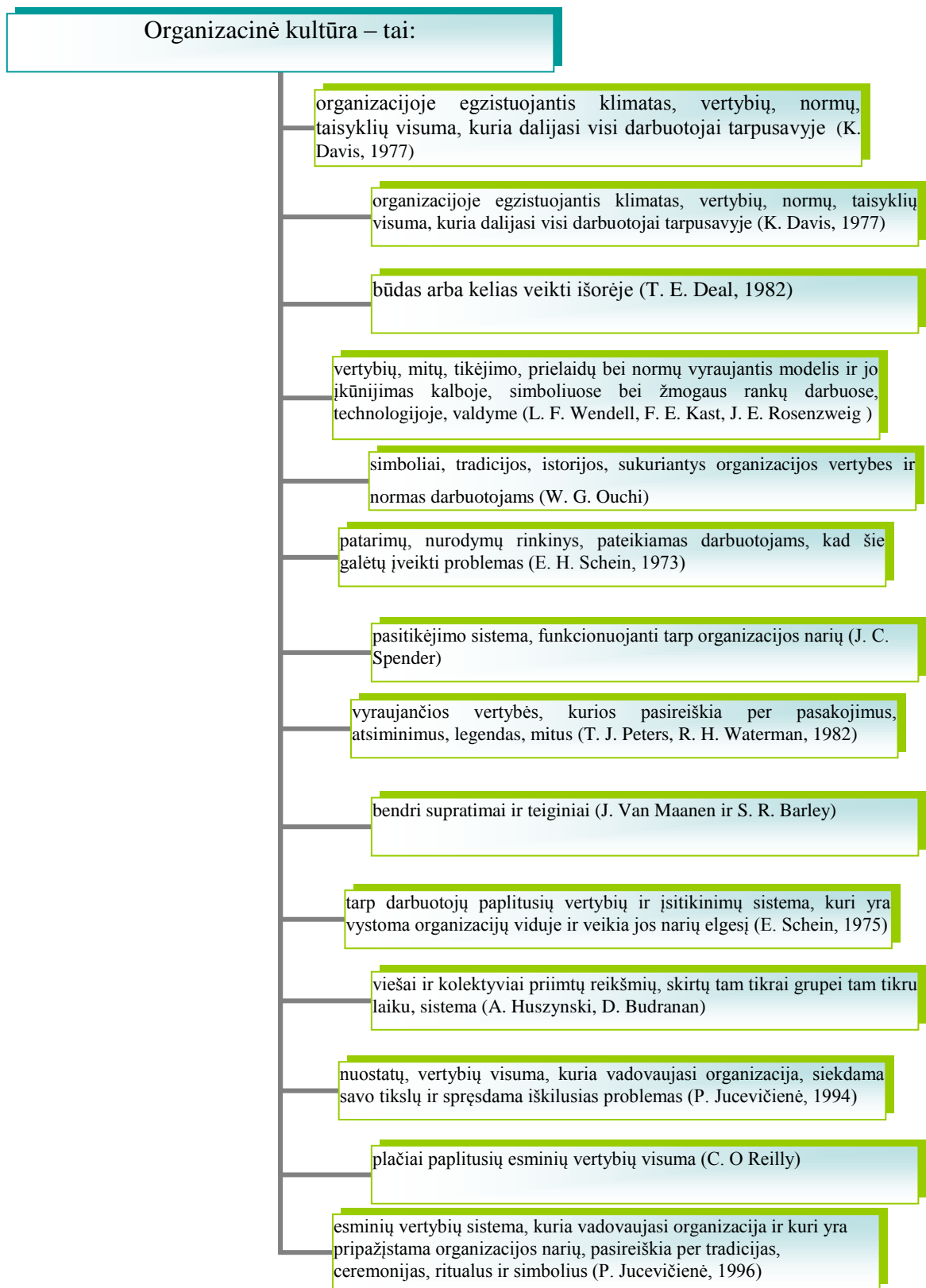
Sakalas (1998) teigia, kad organizacinė kultūra yra per patyrimą išugdytas jos personalo gebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą, reagavimas į vykstančius reiškinis ir plėtrą.

Seilius (1998) pažymi, kad organizacinė kultūra yra jos gyvenimo aspektas, kultūra yra verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys ir pirmasis žingsnis, skatinantis tokią veiklą, be to, kultūra apima viską, ką daro žmonės.

Zakarevičius (2004) tvirtina, kad organizacinės kultūros apibrėžimo pagrindas yra bendrosios kultūros apibūdinimas. Autorius teigia, kad organizacinė kultūra yra viena iš svarbiausių jos personalo charakteristikų. Organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jos nuostatų, aktyvumo ir panašių charakteristikų.

Vveinhardt, Nikaitė (2008) teigia, kad organizacinė kultūra išskiria organizaciją iš kitų, ji sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių, lemia didesnę pasiaukojimą aukštesniems interesams negu asmeniui ir palaiko socialinės sistemos stabilumą.

Dubauskas (2006) apibendrina daugelį autorių ir pateikia jų organizacinės kultūros sampratas (1 pav.):



1 pav. Skirtingų autorių organizacinės kultūros samprata
Sudaryta remiantis šaltiniu: Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena. Vilnius

Taigi, galima pastebėti, kad įvairūs autoriai organizacinę kultūrą apibrėžia skirtingai, nors dėl esminių organizacinės kultūros sampratos teiginių dauguma mokslininkų yra vieningi. Galima teigti, kad organizacinė kultūra padeda išlaikyti organizaciją, nes pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų elgseną ir požiūrius ir taip vienija visą organizaciją, išskirdama iš kitų. Tačiau svarbu ir išsamiau atskleisti organizacinės kultūros sudedamąsias dalis, bruožus, charakteristikas.

Mokslinėje teorinėje literatūroje skiriamos dvi kultūros turinio sudedamosios dalys (Juodaitytė, 2003; Zakarevičius, 2004; Pociūtė, 2005, Stonytė, 2008):

- *materialioji* (darbo priemonės, kasdienio naudojimosi daiktai, aprangą, pastatai, susisiekimo priemonės ir pan.);
- *dvasinė* (kaip tam tikrų grožio, gėrio, tiesos idealų visuma ir kaip kompleksas vaizdinių, simbolių, papročių, tradicijų, kurių pagrindu šie idealai tampa reikšmingi ir atsispindi vaizdiniuose).

Neatsiejami dalykai yra organizacinė kultūra ir *vertybės*. Dauguma autorių (Šimanskienė, 2002; Zakarevičius, 2004; Dubauskas, 2006; Gimžauskienė, 2006; Vveinhardt, Nikaitė, 2008), apibūdindami sąvoką „organizacijos kultūra“, akcentuoja vertybes, įsitikinimus. 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).

Organizacinė kultūra – organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, normos, kurios jungia ją į visumą. Todėl organizacinė kultūra, kaip teigia (Vveinhardt, Nikaitė, 2008) yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais. Vertybės suvienija, suderina ir viena kryptimi nukreipia organizacijos narių pastangas. Todėl ieškant sėkmingo kontakto, vystymosi dermės, pagrindinis dėmesys teiktinas ne tik motyvacinei sistemai kurti, bet ir visų organizacijos narių bendroms vertybėms įtvirtinti. Vertybė asmeniui yra motyvas veikti, todėl tai yra stiprus veikslių „judintojas“, stimulus (Vveinhardt, Nikaitė, 2008).

Dubauskas (2006) teigia, kad kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta organizacijos vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas. Organizacija yra žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, o jos darbo sėkmė ir efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių

sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti tai, ką jie daro, ko siekia. Kuo sutelktesnė organizacija, tuo ji veiksmingesnė, tuo didesnis efektas pasiekiamas.

Įvairūs autoriai (Robbins, 2006; Vaitkūnaitė, 2006; Vveinhardt, Nikaitė, 2008) pažymi šiuos organizacinės kultūros aspektus: vienybės jausmas, sutelktumas (komanda), bendrumas, lojalumas. Taip pat kalbant apie organizacinę kultūrą, yra sutariama dėl šių požymių:

- stebimi elgesio panašumai (sąveikaudami vienas su kitu organizacijos nariai vartoja bendrą kalbą, terminiją, ritualus ir kt.);
- normos (egzistuojantys elgesio standartai, iš jų ir nurodymai, kaip atlikti darbą);
- dominuojančios vertybės (yra daugybė vertybių, kurioms organizacija pritaria ir tikisi, kad personalas taip pat jas priims. Tipiniai tokių vertybių pavyzdžiai yra gera darbo kokybė, didelis efektyvumas ir kt.);
- filosofija (organizacijos politika, jos nuostatos, kaip turi būti elgiamasi su darbuotojais ir vartotojais);
- taisyklės (įvairūs griežti reglamentai, nurodymai, kuriuos naujokai turi išmokti);
- organizacijos klimatas (bendra organizacijos narių savijauta, jų sąveikos vieno su kitu, su vartotojais ir pan. būdas)“ (F. Luthans, 1992 cit. Pociūtė).

Robbinso manymu, organizacinę kultūrą geriausiai apibūdina šios pagrindinės charakteristikos (Robbins, 1989 cit. Dubauskas, 2006) (2 pav.):

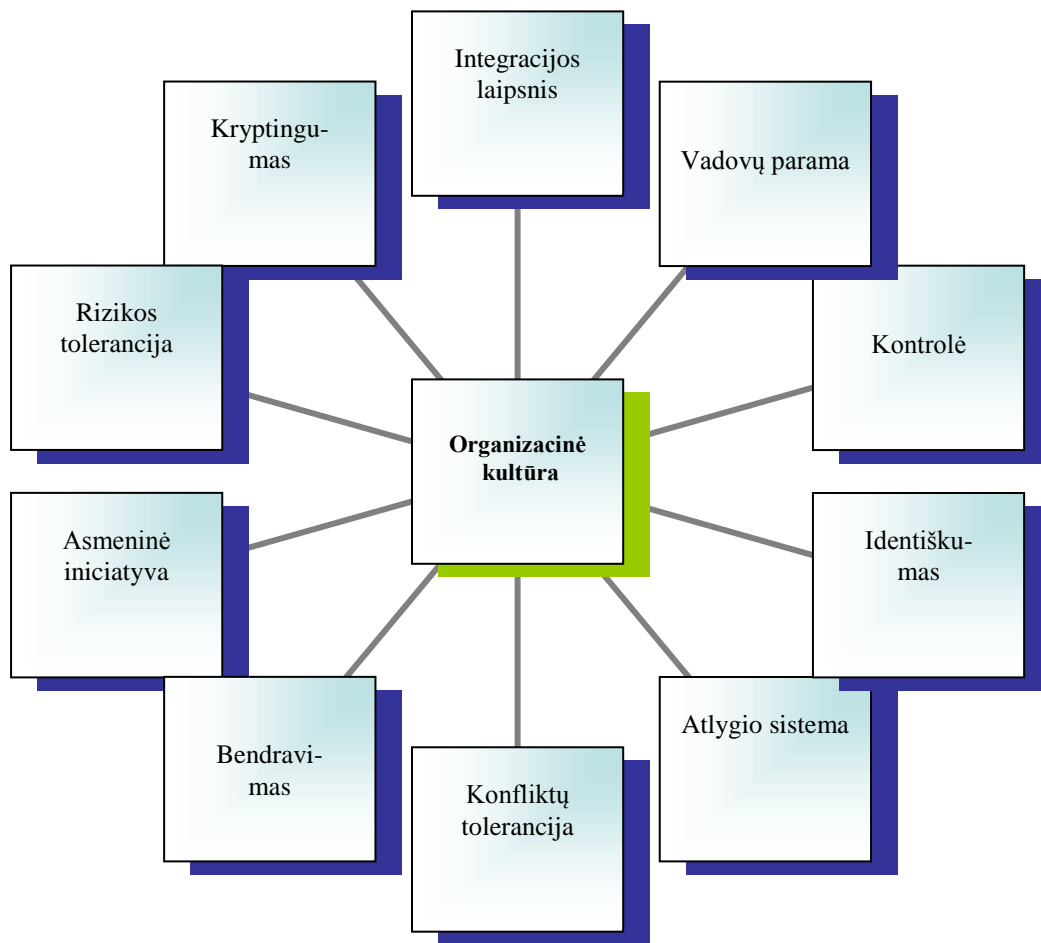
Asmeninė iniciatyva - tai organizacijos narių atsakomybės, draugiškumo ir nepriklausomybės laipsnis. Ši iniciatyva parodo, kiek ir koku laipsniu žmogus organizacijoje gali veikti laisvai ir nepriklausomai. Kuo daugiau žmogus turi laisvės ir kuo labiau jis yra nepriklausomas, tuo didesnė jo atsakomybė, nes žmogus pats priima sprendimus.

Rizikos tolerancija parodo, kiek organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir inovacijoms. Ir ši charakteristika susijusi su vadovavimo stiliumi. Kuo daugiau laisvės turės darbuotojas, tuo daugiau jis galės rizikuoti. Tokiu atveju padidės jo atsakomybės laipsnis.

Kryptingumas parodo, ar organizacija sugeba išsikelti tokius tikslus, kurie sutaptų su organizacijos tikslais. Organizacijos ir darbuotojų tikslai turi sutapti. Tik tokiu atveju jos veikla bus sėkminga.

Integracijos laipsnis pasako, kokie darbuotojų bendravimo santykiai (oficialūs ar draugiški). Draugiški santykiai didina integracijos laipsnį, padeda žmonėms geriau pažinti vienam kitą, jų problemos tampa bendros, joms spręsti priimami bendri sprendimai.

Vadovų parama. Iš jos matyti, kaip organizacijos vadovybė bendrauja su pavaldiniais. Ar padeda ir palaiko juos? Koks yra vadovavimo organizacijai stilis?



2 pav. Organizacinės kultūros charakteristika
Sudaryta remiantis šaltiniu: Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena. Vilnius.

Kontrolė reikalinga taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai. Kontrolė neturi varžyti darbuotojų veiklos laisvės.

Identiškumą parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma arba su konkrečia darbo grupe.

Iš atlygio sistemos matyti, ar darbuotojus tenkina atlyginimai, kaip darbuotojai yra remiami ir skatinami.

Konfliktų tolerancija parodo, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus, kiek skatinami būti atviri, ar iškilę konfliktai sprendžiami geranoriškai.

Bendravimas. Labai svarbu, kaip bendrauja skirtingų skyrių, hierarchijos pakopų atstovai, ar pavaldiniai nejaučia kokių nors kompleksų bendraudami su vadovais.

Visuma šių savybių ir bruožų formuoja organizacinę kultūrą. Tačiau bendroji kultūra, ir organizacinė kultūra yra nevienodai jos narių suvokiama ir priimama. Todėl yra skiriama *dominuojanti* organizacinė kultūra ir *subkultūra* (Pociūtė, 2005).

Dominuojanti kultūra yra apibrėžiama kaip rinkinys vyraujančių vertybių, kuriomis pritaria ir jas priima dauguma organizacijos narių. Tokių vertybių pavyzdys gali būti, iniciatyvumas, rezultatų kokybė, sunkus darbas ar lojalumas organizacijai, kurios ir nulemia kasdienę darbuotojų elgesą. Subkultūra yra vertybių, kurias kultivuoja organizacijos mažuma, rinkinys. Pavyzdžiui, mokslo centrų, katedrų nariai gali turėti savo universiteto gyvenimo sampratą, nuostatas, kurios gali skirtis nuo finansų ar personalo skyrių darbuotojų nuostatų ir vizijos. Subkultūra gali silpninti organizaciją, jeigu ji konfliktuoja su dominuojančia kultūra (Pociūtė, 2005).

Apibendrinant, galima teigti, jog puoselėti vertybes ir organizacinę kultūrą yra labai svarbu. Vertybės yra veiksmingos veiklos prielaida. Apibrėžiant organizacinę kultūrą, mokslinėje literatūroje akcentuojamas bendrumas, vertybės, žmonių sukurti produktai, tarp kurių ir pats žmogus – kaip organizacijos kultūros produktas. Organizacijos vertybės sudaro galimybes veiksmingam ir rezultatyviam darbui. Tačiau tam, kad būtų galima veiksmingai panaudoti šį instrumentą, būtina nustatyti organizacijoje vyraujančias vertybes, jų sklaidą, koreguoti vertybines nuostatas, atpažinti veiksnius, lemiančius organizacinę kultūrą.

1.2. Organizacinės kultūros elementai

Dubauskas (2006) teigia, kad tyrinėjant organizacinę kultūrą, svarbu atkreipti dėmesį į šiuos aspektus:

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

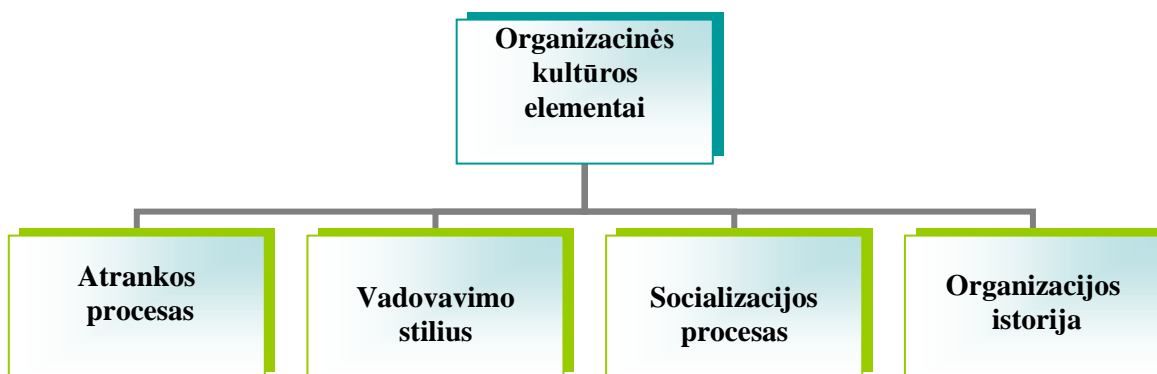
Organizacinės kultūros išoriniai elementai – tai ceremonijos, apeigos, ritualai, istorijos, mitai, herojai, simboliai, kalba, sakmės, gestai, fizinė aplinka, žmogaus rankų dirbiniai. Organizacijos narių tarpusavio supratimui, darbuotojų įsitvirtinimui organizacijoje labai svarbu organizacijos įkūrimo istorija, kuri neretai pateikiama kaip jos įkūrėjų gyvenimo ar veiklos sėkmingas rezultatas. Tai labai svarbu, nes tai padeda darbuotojams suprasti organizacijos misiją, tikslą bei įsitraukti į jos darbą. Vienas iš akivaizdžiausių organizacijos kultūros aspektų yra ceremonijos ir ritualai. Ceremonijos yra standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis, siekiant paveikti

organizacijos narių elgesį ir supratimą. Ritualai yra ceremonijų sistema. Organizacinės kultūros išoriniai elementai, išlaikę laiko bandymą, tampa tradicijomis, kurios turi didelę įtaką organizacinės kultūros ir pačios organizacijos tęstinumui (Dubauskas, 2006).

Bendras supratimas, vyraujantis organizacijoje, labai svarbus organizacinės kultūros veiksnys, gana sunkiai stebimas iš išorės. Jis atsiranda darbuotojams bendraujant tarpusavyje (Dubauskas, 2006).

Organizacijos narių veiklos metodus atspindi organizacijos kultūros taisyklės, nusakančios individo vietą socialinėje sistemoje. Kultūriniai vaidmenys yra nusakomi ta lūkesčių sistema, kuri parodo, ko tikimasi iš konkretaus individo, užimančio konkrečias pareigas ar pozicijas organizacijoje (Dubauskas, 2006).

Kiti autoriai organizacinę kultūrą įtakojančius elementus taip pat apibūdina labai panašiai. Robbinso (2003) nuomone, organizacinę kultūrą formuoja keli pagrindiniai elementai (3 pav.):



3 pav. Organizacinės kultūros elementai

Sudaryta remiantis šaltiniu: Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas. p. 288-290.

- pačios organizacijos istorija, organizacijos įkūrėjai;
- atrankos procesas;
- vadovavimo stilius;
- socializacijos procesas.

Kaip teigia E. Sheinas (E. Shein, J.Kelly, 1991 cit. Dubauskas, 2006), iš dalies organizacinė kultūra susiformuoja dėl dviejų problemų, išskylančių organizacijose, sąveikos: išorinės adaptacijos bei išlikimo problemos; vidinės integracijos problemos.

Kalbant apie organizacinę kultūrą, Pociūtė (2005) išskiria tokius elementus:

- stebimi elgesio panašumai (saveikaudami vienas su kitu organizacijos nariai vartoja bendrą kalbą, terminiją, ritualus ir kt.);
- normos (egzistuojantys elgesio standartai, iš jų ir nurodymai, kaip atlikti darbą);

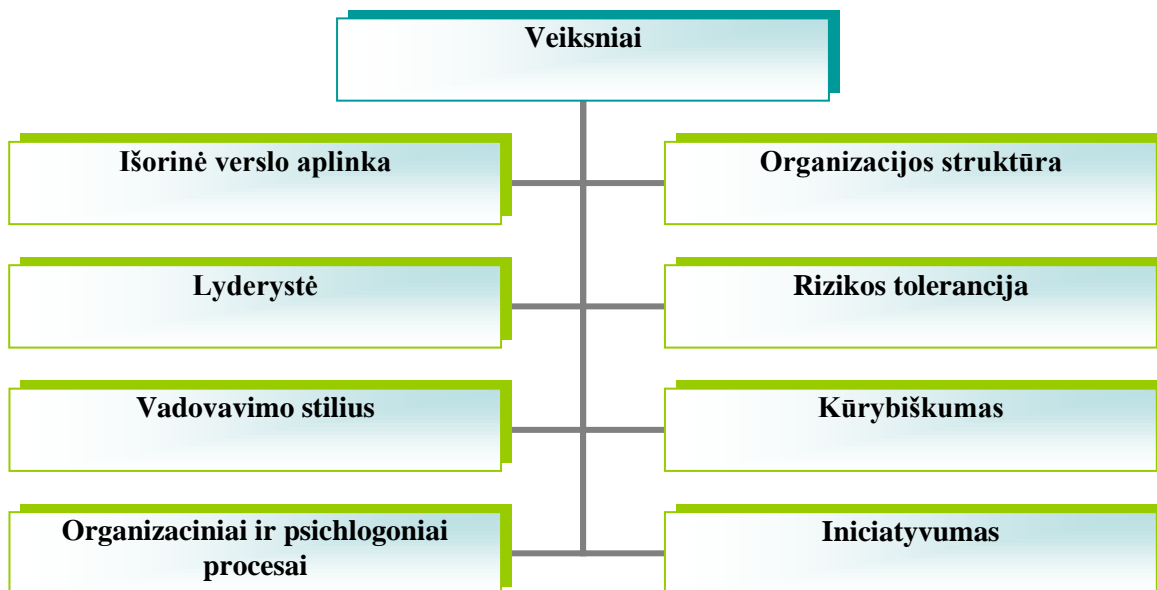
- dominuojančios vertybės (yra daugybė vertybių, kurioms organizacija pritaria ir tikisi, kad personalas taip pat jas priims. Tipiniai tokių vertybių pavyzdžiai yra gera darbo kokybė, didelis efektyvumas
- ir kt.);
- filosofija (organizacijos politika, jos nuostatos, kaip turi būti elgiamasi su darbuotojais ir vartotojais);
- taisyklės (įvairūs griežti reglamentai, nurodymai, kuriuos naujokai turi išmokti);
- organizacijos klimatas (bendra organizacijos narių savijauta, jų saveikos vieno su kitu, su vartotojais ir pan. būdas).

Visuma šių elementų ir formuoja organizacinę kultūrą (Pociūtė, 2005).

Dar vienas elementas, formuojantis organizacinę kultūrą, yra įmonės vadovai ir vadovavimo ypatumai, stiliai ir t.t. Organizacinė kultūra – tai valdymo metodas, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti valdymo procesą, žmonių įsipareigojimo ir ištikimybės organizacijai dėka gauti puikių darbo rezultatų. Kadangi dažniausiai organizacinę kultūrą kuria vadovai, būtent vadovo asmenybė yra ypač svarbi. Taigi nuo vadovo vertybinės orientacijos, jo gebėjimo bendrauti, pateikti savo idėjas darbuotojams priklauso organizacijos ateitis, taigi ir pelnas. Atlikus tyrimą nustatyta, kad vadovų tipai skirtingai veikia organizacinę kultūrą, o darbuotojams labiausiai nepatinka dirbti su vadovu, kuris laikosi procedūrų ir taisyklių, koordinatorius, šaltas žmogus (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010).

Stripeikis, Ramanauskas (2011) pateikia dar vieną - Bessant (2009) - organizacinės kultūros elementų klasifikaciją. Kaip pastebi J. Bessant (2009 cit. Stripeikis, Ramanauskas, 2011), organizacinei kultūrai daro įtaką išorinė verslo aplinka ir dviejų grupių elementai. Viena grupė priskiriama prie asmens savybių ir nuostatų (kūrybiškumas, iniciatyvumas ir rizikos tolerancija). Kitai grupei priklauso elementai (lyderystė, vadovavimo stilius, organizaciniai ir psichologiniai procesai bei organizacijos struktūra), kurie daugiau pasireiškia ir yra priklausomi nuo organizacijos vadovo ar savininko (Stripeikis, Ramanauskas, 2011).

Inovacijos ir inovacinė organizacinė kultūra labai priklauso nuo organizacijoje esančių „individų“, jų papročių, tradicijų, infrastruktūros, žiniomis ir pasiekto visuomenės bei ekonomikos išsivystymo lygio. Stripeikis, Ramanauskas (2011) išskiria pagrindinius elementus, kurie formuoja inovacijoms palankią kultūrą (4 pav.):



4 pav. Palankią organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai

Sudaryta remiantis šaltiniu: Stripeikis O., Ramanauskas J. (2011). Inovacijos palankioms organizacijos kultūros veiksniai. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr.1 (25). Research papers. 224 – 230.

Teorinėje analizėje išryškėję inovacijoms įtakos turintys elementai yra aktualūs praktinėje organizacijų veikloje. Stripeikis ir Ramanauskas (2011) atliko tyrimą, po kurios paaiškėjo, kad respondantai didžiąja dalimi pripažįsta asmeninių elementų svarbą jų darbe bei reikšmę organizacijos inovacinei veiklai. Autoriai teigia, kad siekiant formuoti inovacijoms palankią organizacinę kultūrą, reiktų atkreipti ypatingą dėmesį į elementų grupę, kuri priskiriama prie asmens savybių ir nuostatų: kūrybiškumas, iniciatyvumas ir rizikos tolerancija. Tam reiktų organizacijoje skatinti pasitikėjimą ir atvirumą. Šis elementas glaudžiai siejamas su emociniu saugumu. Esant pasitikėjimui, organizacijos darbuotojai išdrįsta siūlyti idėjas ir reikšti savo nuomonę. Iniciatyva prisiimama nesibijant būti nubaustam ištikus nesėkmei. Pasitikėjimas padeda suformuoti tarpusavio bendravimo modelį (Stripeikis ir Ramanauskas, 2011). Atviras patirčiai žmogus laisvai priima ir vertina kiekvieną idėją ar mintį, nenaudoja gynybinių reakcijų. Užuot iš anksto gaunamą informaciją skirsčius į kategorijas, toleruojama aplinkos įvairovė ir gebėjimas priimti bei suvokti daugybę net ir pačios prieštarinčiausios informacijos.

Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad kiekvienas autorius kitaip apibrėžia ir išskiria organizacinės kultūros elementus. Vieni į juos žiūri gana paviršutiniškai, pabrėždami daugiau išorinius elementus

(Dubauskas, 2006; Robbins, 2003), kiti – giliau, išvelgdami ir vadovų (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010), ir darbuotojų asmenybių savybes, emocinį saugumą ir pan. (Stripeikis ir Ramanauskas, 2011; Pociūtė, 2005). Šiame tyrime organizacinės kultūros elementai bus analizuojami ir kaip išoriniai elementai, vadovų darbuotojų santykiai, motyvacija, ir kaip vadovavimo stilius.

1.3. Organizacinės kultūros įtaka įmonių veiklai bei rezultatams

Šiandieniniame verslo pasaulyje svarbu, kad organizacijos gebėtų ne tik laiku reaguoti į vykstančius išorinius pokyčius, bet ir būtų aktyvios rinkos dalyvės, pačios kuriančios rinkas, gebančios išnaudoti privalumus, nes tai vienintelis būdas išlikti konkurencingomis (Giedraitis, 2011). Todėl įmonėse siekiama kuo didesnio veiklos produktyvumo kuo mažesniais sąnaudomis. Norima, kad darbuotojai dirbtų noriai ir produktyviai, rūpintųsi įmonės klientais ir rodytų iniciatyvą, bei aktyviai veiktų bendradarbiaudami su kitomis panašaus profilio regiono įmonėmis.

Tačiau, anot Giedraičio (2011), mažai kas susimąsto, kad viso šito neįmanoma be tinkamai kuriamos organizacinės kultūros, kuri yra viena iš priemonių organizacijos darnai ir (socialiniai) atsakomybei pasiekti. Šimanskienė (2002, 2008), Zakarevičius (2003) organizacinės kultūros kūrimą ir diegimą organizacijoje laiko šiuolaikinio valdymo pagrindu. O pasak Bunch (Šimanskienė, Paužolienė, 2010), vertybės duoda organizacijai tikrumo išraišką.

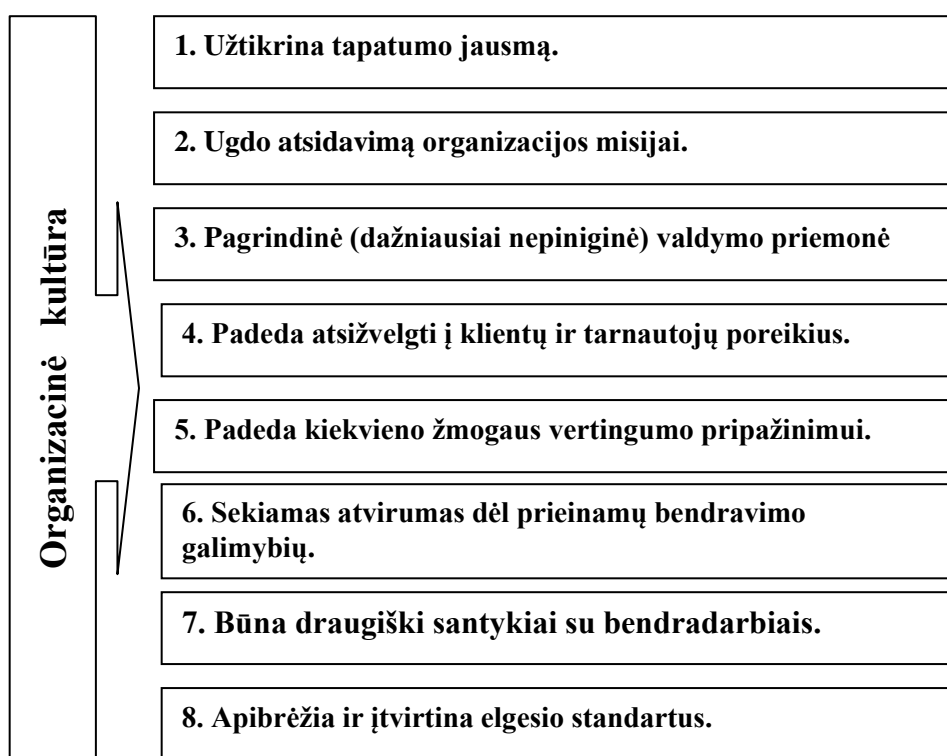
Seilius (2004) teigia, kad organizacinė kultūra šalia valdymo mechanizmo (valdymo funkcijų), vadovavimo žingsnių (būtinų privalomų gebėjimų bei savybių) yra ne tik priemonė, jungianti tuos mechanizmus į darnią valdymo sistemą, bet ir visų dirbančiųjų ideologinė varomoji jėga, kurios dėka organizacija įgyvendina savo tikslus.

Organizacinė kultūra gali būti kuriama ir tobulinama, puoselėjama. Organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų. Todėl organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių. Klestinčios organizacijos remiasi galinga jėga – savo vertybių ir įsitikinimų sistema, t. y. organizacine kultūra. Kiekvienai organizacijai būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą, teigiamai veikia organizacijos darbuotojus (Šimanskienė, 2002).

Darbuotojai gali būti pritraukti į organizaciją, kuri, jų suvokimu, turi panašias vertybes kaip ir jie patys. Organizacijos taip pat stengiasi atrinkti tokius kandidatus, kurie yra linkę puoselėti tas pačias vertybes. Nauji darbuotojai yra įtraukiami į socializacijos procesą ir asimiliuojami jo eigoje, arba palieka organizaciją, jeigu joje nepritampa. Taip pagrindinės darbuotojų vertybės ir prioritetai tam tikriems elgesio būdams ir išreiškiami per organizacinius sprendimus ir tuomet įtvirtinami organizacijos kontekste (Šimanskienė, 2002).

Remiantis jau atliktais tyrimais, pastebėta, jog darbuotojai labiau didžiuojasi tomis įmonėmis, kurioms svarbu vertybės ir etikos nuostatos, ir jų lojalumas tokioms įmonėms yra didesnis. Įmonių vadovams, kurių valdymas remiasi vertybių sistema, yra lengviau pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus. (Šimanskienė, Paužolienė, 2010)

Organizacinė kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais ir tai yra geriausia motyvacija. Tačiau sunku yra sukurti tinkamą organizacinę kultūrą, nes reikia ne tik sukurti, bet pastoviai ir reaguoti į pokyčius, vykstančius organizacijoje bei aplinkoje. Tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius (Giedraitis, 2011). Giedraitis (2011) išanalizavęs kultūros poveikį organizacijai, t.y., kam reikalinga organizacinė kultūra, kokia jos paskirtis (5 pav.):



5 pav. Organizacinės kultūros paskirtis

Sudaryta remiantis šaltiniu: Giedraitis A. (2011). Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 2 (26). Research papers.

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

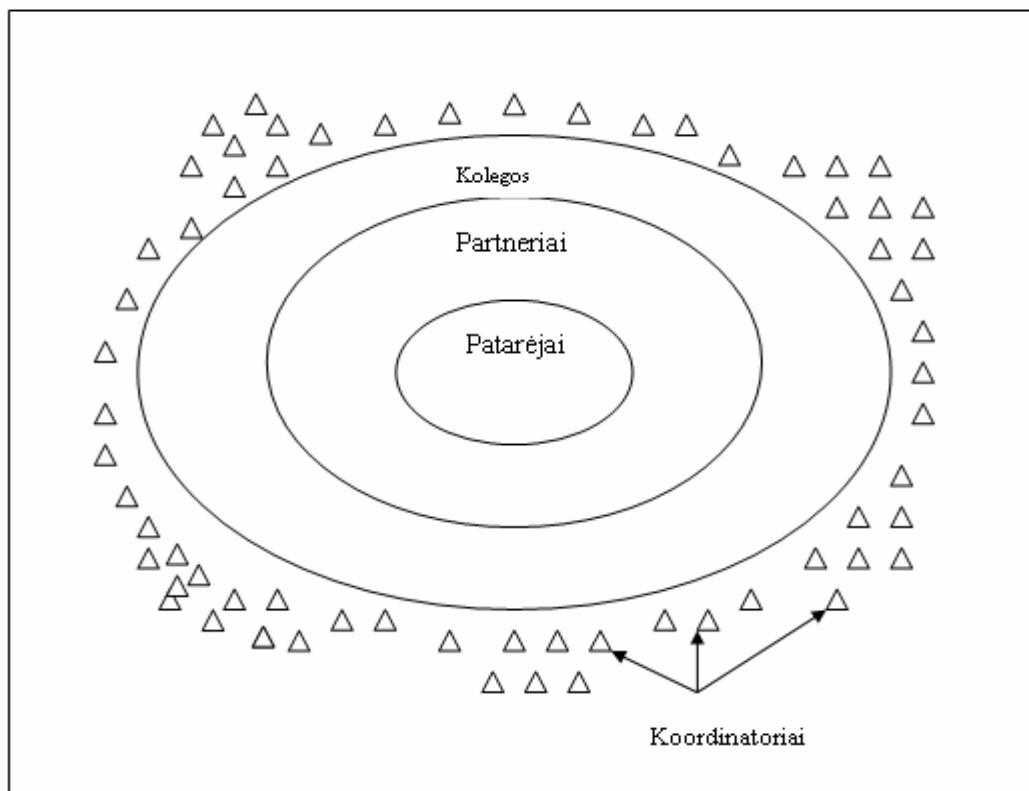
gerai ir jiems. Organizacinė kultūra, tai, anot Giedraičio (2011), savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius.

Taigi organizacinė kultūra yra svarbus organizacijos elementas darantis įtaką jos veiklai ir rezultatams. Todėl turi būti tinkamai parinktas organizacijos kultūros modelis. Anot, Ražausko ir Kvedaravičiaus (2010), siekiant pagerinti padėtį Lietuvos verslui labiausiai tiktų sėkminga žiedinė SEMCO organizacinė kultūra. Autoriai pristatė šios organizacijos kultūros analizę ir rekomendacijas pritaikymui Lietuvos rinkoje.

SEMCO – jau daugiau kaip trisdešimt metų veiklą vykdanči kompanija, ją perėmus vadovauti Ricardo Semler. Pagrindinė SEMCO organizacinės teorijos mintis: kaip teigia savo straipsniuose Ricardo Semler (Semler, 1989, 1994, 2000, 2004 cit. Ražauskas, Kvedaravičius, 2010) yra kontrolės atsisakymas ir pasitikėjimas savo darbuotojais bei teisių ir pareigų delegavimas jiems. Tai prieštarauja tradicinei praktikai ir atrodo kaip tiesus kelias į chaosą ir bankrotą, bet praktikoje demonstruoja gerus rezultatus. Svarbiausia darbo vietoje yra sukurti bendruomenę, kuriai iš tikrųjų rūpėtų kompanijos likimas ir kuri turi įtakos jos likimo gerinimui. Laisvės ir pasirinkimo suteikimas darbuotojams, kontrolės atsisakymas ir viešas kompanijos valdymas yra pagrindiniai šios unikalios organizacinės teorijos pamatai (Ražauskas, Kvedaravičius, 2010).

SEMCO turi žiedinės organizacijos struktūrą, kurioje tėra tik trys vadovavimo pakopos – apskritimai (6 pav.):

- Patarėjai - tai tradicinių kompanijų viceprezidentai, jų aukštesnių vadovų ekvivalentai ir, žinoma, pats generalinis direktorius. Šis mažasis apskritimas daugiausia tarnauja kaip katalizatorius, t. y. skatina veikti ir spręsti bei inicijuoja naujas idėjas tiems, kurie yra antrame apskritime, kurie faktiškai vadovauja kompanijai (Semler, 1994). Tai garantuoja nuolatinį kompanijos lankstumą ir naujas idėjas.
- Partneriai - ūkinių vienetų vadovai.
- Kolegos - visi kiti kompanijos darbuotojai nuo staklininkų iki pardavimų vadybininkų ar apsaugos.



Pav. SEMCO SA žiedinė organizacinė struktūra

6 pav. Žiedinė SEMCO organizacijos struktūra

Šaltinis: Ražauskas D., Kvedaravičius J. (2010). Žiedinės organizacinės kultūros pritaikymas Lietuvos rinkai. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 20 (1). Research papers.

Aplink paskutinį didžiausią apskritimą išsidėstę trikampiai simbolizuoja atskirus Koordinatorius. Koordinatoriai tai žmonės, sudarantys pirmą pagrindinę vadovavimo pakopą. Kiekvienas ūkinis vienetas vidutiniškai turi nuo šešių iki dvylikos koordinatorių. Koordinatoriai laisvai gali savo noru slankioti apie apskritimą ar būti perkelti siekiant tobulėti ar įgyti naujas kompetencijas. Du koordinatoriai savo sugebėjimais, kompetencijomis ir atlyginimu gali labai skirtis (Ražauskas, Kvedaravičius, 2010).

Ši žiedinė organizacijos kultūra sukurta specialiai iki minimumo mažinti vadovų grandį ir atsisakyti kontrolės principo vadovavime. Pritaikius šią sistemą SEMCO kompanijoje nebeliko daugumos įvairių lygių vadovų, nes išnyko nereikalingos tarpinės grandys, taip pat darbuotojams mažiau skausminga pereiti iš vieno lygio į kitą bei grįžti atgal, nes atlyginimas šioje sistemoje nėra pririštas prie pareigų – kiekvienu atveju jis gali būti unikalus. Ši sistema buvo sukurta kaip alternatyva tradicinei organizacinei piramidei, kurios pagrindas yra hierarchinė sistema ir pavaldumas aukštesniam lygiui. SEMCO kompanijos netenkina tradicinio piramidės modelio nelankstumas, daugelio pavaldumo pakopų būvimas ir milžiniška biurokratija (Ražauskas, Kvedaravičius, 2010).

Taigi šis Ražausko ir Kvedaravičiaus (2010) išnagrinėtas SEMCO atvejis įrodo, kokia svarbi yra organizacijos kultūra jos veiklai ir rezultatams. Autoriai pateikia tokias rekomendacijas organizacinės kultūros pritaikymui Lietuvos rinkai:

- naudoti organizacinę žiedinę struktūrą;
- deleguoti sprendimų priėmimą ir atsakomybę žemesnėms valdymo grandims;
- mažinti darbuotojų kontrolę;
- didinti bendrų darbuotojų susirinkimų sprendimų svarbą;
- taikyti lankstų naudų paketo modelį;
- remti darbuotojų veiklos ir aplinkos gerinimo iniciatyvas;
- nekurti ir neskatinti dirbtinių simbolių ir tradicijų atsiradimo.

Šios rekomendacijos gali būti pritaikomos bet kokio tipo organizacijose. Tačiau šiame darbe svarbu atskleisti, kokia organizacinė kultūra vyrauja apgyvendinimo sektoriuje. Šios verslo srities rezultatai ir sėkmė itin glaudžiai susiję su kliento pasitenkinimu gautomis paslaugomis. Paslaugų kokybė, be abejo, labai priklauso nuo organizacijos kultūros. Todėl svarbu išanalizuoti, kokie tyrimai Lietuvoje jau buvo atlikti ir kokia organizacinė kultūra vyrauja Lietuvos apgyvendinimo sektoriaus įmonėse.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra didele dalimi įtakoja organizacijos veiklos rezultatus, konkurencingumą bei ypatingai reikšminga, norint organizacijai atsinaujinti. Ji turi poveikį visiems procesams: nuo struktūros formavimo iki kontrolės pokyčių bei valdymo stiliaus. Be to, organizacinė kultūra išugdo darbuotojo ištikimybę organizacijai ir stiprina rezultatų pasiekimą. Visa tai įmanoma esant stabiliai situacijai. Priešingu atveju, t.y. nestabilioje situacijoje, kai reikia skubiai priimti sprendimus ir reaguoti į ją, organizacinė kultūra gali tapti „stabdžiu“.

1.4. Apgyvendinimo sektoriaus įmonių specifika ir organizacinė kultūra

Kaip teigia R. Miknius (1999) visais amžiais žmonės keliaudami pasigesdavo pastogės ir maisto, todėl apgyvendinimo sektoriaus istorija susijusi su kelionėmis ir išvykomis. Pirmieji viešbučių prototipai – užvažiuojamieji namai – kūrėsi prie kelių sankryžų. Jiems atsirasti turėjo įtakos kelių tiesimas, kelių tinklo didėjimas. Užvažiuojamosiose namuose apsidodavo pašto pasiuntiniai, piligrimai, keliaujantys artistai, vežėjai, pirkliai, žmonės, vykstantys į religines šventes. Viešbučių prototipai – užvažiuojamieji namai – įvairiuose kraštuose buvo vadinami skirtingai: karavansarajais, masionėmis, kumpuomis, gospicijomis, osterijomis ir kt.

Mūsų dienomis apgyvendinimo sektoriaus verslas yra tapęs svarbia ekonomikos šaka, kuriančia dideles pajamas. Šiuo metu dažniausi tokių įmonių klientai – asmenys, gaunantys vidutines pajamas,

norintys patogumo, bet nereikalaujantys prabangos. Dėl to keičiasi viešbučių ir kitų apgyvendinimo sektoriaus įmonių įranga, atsiranda naujų viešbučių rūšių (Norvaišienė, 2003).

Norvaišienė (2003) teigia, kad pirmieji viešbučiai Lietuvoje atsirado kartu su smuklėmis. Žinios apie jas mus pasiekė iš XIV amžiaus. Smuklės buvo statomos prie vieškelio, kelių sankryžose, miesteliuose prie rotušės ar turgaus aikščių ir turėjo savo skiriamąjį ženklą – pakabintą pušies šaką, iškeltą gairę. Smuklės buvo lankomos ne tik vietinių valstiečių, bet praversdavo ir pakeleiviams. Miesto ir kaimo smuklės buvo dviejų tipų: užkandinės su nakvynės kambariais ir užvažiuojamieji namai su tvartais, ratinėmis, užkandinėmis, viešbučiais.

Kadangi šiame darbe bus analizuojama Šiaulių miesto trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinė kultūra, todėl didžiausias dėmesys bus skiriamas viešbučiams, jų veiklos specifikai.

Viešbučio apibrėžimo sąvoka yra labai plati ir skirtinga daugelyje šalių, todėl remsimės Lietuvos turizmo įstatymu (2002), kuris nustato, kokia apgyvendinimo įstaiga yra laikoma viešbučiu Lietuvos Respublikoje.

Viešbučiai – ne mažiau kaip 10 vienviečių ir (ar) dviviečių kambarių (numerų) su įranga nakvynės, higienos, maitinimo ir poilsio poreikiams tenkinti. Viešbučiai privalo būti klasifikuoti ir turėti klasifikavimo pažymėjimą (Lietuvos turizmo įstatymas, 2002).

Viešbutis gali būti apibūdinamas kaip įmonė, teikianti svečiams apgyvendinimą ir organizuojanti jiems tokias paslaugas:

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

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).

Lietuvos viešbučių rinkos sunorminimui didelę įtaką turėjo Lietuvos turizmo įstatymas. Jame buvo aiškiai apibrėžti šio verslo organizavimo principai bei sugriežtinti reikalavimai paslaugų teikėjams. Apgyvendinimo paslaugas Lietuvoje leista teikti: viešbučiams, moteliams, svečių namams, o specialias apgyvendinimo paslaugas: kurortų sanatorijoms, kurortų reabilitacijos 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 (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Viešbučiai teikia kompleksinį keliautojų aptarnavimą ir komfortą. Juose apsigyvena didžioji dalis keliautojų. Viešbučiams suteikiamos kategorijos priklausomai nuo teikiamų paslaugų kokybės bei įvairovės. Europoje jie vertinami pagal žvaigždučių sistemą. Žvaigždutės suteikiamos atsižvelgiant į kambarių kokybines charakteristikas, patogumus, jaukumą bei turimas restoranų paslaugas. Viešbučių paslaugos labai specifinės, įvairios ir nemaža jų dalis yra individualaus pobūdžio. Manoma, kad vertinimas žvaigždutėmis per daug remiasi viešbučių technine įranga ir ignoruoja svarbiausius elementus – priėmimą ir paslaugų kokybę. Bendras viešbučių kokybės vertinimas pagal žvaigždutes yra gana sąlyginis. Kuo daugiau žvaigždučių, tuo geresnis viešbutis, tačiau tai, kas vienoje šalyje vertinama penkiomis žvaigždutėmis, kitoje šalyje gali prilygti tik keturioms. Tiek Prancūzijoje, tiek Ispanijoje daugiausia gali būti tik keturios žvaigždutės, bet egzistuoja ir toks apibūdinimas kaip 4 žvaigždučių liukso klasės viešbutis. Vertinimas žvaigždutėmis yra labai svarbus svečiams, nes dažniausiai pagal jas lankytojai sprendžia, ko tikėtis iš vieno ar kito viešbučio (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Dažniausiai viešbučiai klasifikuojami pagal žvaigždučių skaičių. Jie gali turėti nuo vienos iki penkių (kartais septynių) žvaigždučių (Miknius, 1999). Kai kuriose šalyse viešbučiai žymimi raidėmis A, B, C, D, karūnomis, raktais, deimantais, klasėmis bei klasifikuojami kitokiu būdu (Miknius, 2007).

- Vienos žvaigždutės viešbutis įrengtas paprastai, kambariuose nėra dušo, televizoriaus.
- Dviejų žvaigždučių viešbutyje jau pusė kambarių turi dušus, telefoną, teikiamos skalbimo ir cheminio valymo paslaugos.

- Trijų žvaigždučių viešbučiai gali būti nedideli, bet prabangūs ar didesni, bet siūlantys daugiau patogumų. Kambariuose būna įrengtos vonios, miegamuosiuose yra telefonai, siūlomas maitinimas, galima išsikeisti valiutos.
- Keturių žvaigždučių viešbučiuose galima pasinaudoti sauna, baseinu, sveikatingumo sale, didelė kambarių įvairovė.
- Penkių žvaigždučių viešbučiai – prabangūs, turi automobilių garažą, kirpyklą. Jeigu svečiai atvyksta su gyvūnais, galima jų priežiūra. Vienam kambariui aptarnauti čia tenka nuo 1 iki 1,5, o kai kada ir daugiau darbuotojų (Miknius, 1999).

Lietuvoje klasifikavimo sistemoje naudojama penkių žvaigždučių vertinimo skalė :5*, 4*, 3*, 2*, 1*. Lietuvos valstybinis turizmo departamentas pagal Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos rekomendacijas nustato apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo reikalavimus, klasės suteikimo, panaikinimo, kontrolės ir pažymėjimo (sertifikato) formą bei išdavimo tvarką (Norvaišienė, 2003).

Apgyvendinimas - viena pagrindinių viešbučių siūlomų paslaugų ir viena iš pagrindinių pelno šaltinių. Galima teigti, kad apgyvendinimas tai ne vien kambario ar lovos nuoma, taip pat klientas, perkantis šią paslaugą, perka ir aplinką, saugumą. Išsivysčiusiose šalyse paslaugų teikimas yra svarbiausia ekonominės veiklos rūšis, o paslaugų sfera, taip pat ir turizmas, yra viena perspektyviausių ir dinamiškiausių ekonomikos šakų pasaulyje. Apgyvendinimo paslauga – ne vien tik kambarys, vienvietis ar dvivietis, tačiau ir visa, kas priklauso tam kambariui. Gal pro kambario langus matosi parkas, gal kambaryje yra baras, gal viešbučio televizijos kanalu galima žiūrėti filmus ir t.t. (Miknius, 1999).

Viešbučių paslaugos labai specifinės, įvairios ir nemaža jų dalis individualaus pobūdžio. Kambarių nuoma yra viena pagrindinių viešbutyje teikiamų paslaugų. Vartotojas apsigyvendamas viešbutyje, pageidauja naudoti, kurią gali suteikti aplinka, kambario apstatymas ir apsauga. Pavyzdžiui, ar yra kambaryje mini baras, ar galima paskambinti, užsisakyti bilietus ir panašiai. Šios ir eilė kitų paslaugų, teikiančių daugiau galimybių bei malonumų, įeina į viešbučio apgyvendinimo produktą (Jurgutienė, 2005).

Labiausiai paplitusios yra viešbučio tipo apgyvendinimo paslaugos. Skirtingų tipų viešbučiai savo svečiams siūlo skirtingos rūšies paslaugas, todėl jie veikia skirtingai. Skiriasi jų tipai, dydis, buvimo vieta, aptarnavimo ir komforto lygis, eksploatacijos pobūdis, organizacinė struktūra, kategorijos (Norvaišienė, 2003).

Kompleksinį keliautojų aptarnavimą ir komfortą teikia viešbučiai. Juose apsigyvena didžioji dalis keliautojų. Priklausomai nuo teikiamų paslaugų kokybės bei įvairovės viešbučiams suteikiamos

kategorijos. Europoje jie vertinami pagal žvaigždučių sistemą. Žvaigždutės suteikiamos atsižvelgiant į kambarių kokybines charakteristikas, patogumus, jaukumą bei turimų restoranų paslaugas. Viešbučių paslaugos labai specifinės, įvairios ir nemaža jų dalis individualaus pobūdžio.

Viešbučių paskirtį lemia trys pagrindiniai dalykai: svečiai, buvimo vieta ir paslaugų pasiūla. Šie trys pagrindiniai dalykai 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 (telkiantys visas paslaugas ir teikiantys limituotą paslaugų skaičių). Pagal svečių poreikius jie gali būti skirstomi: teikiantys tik apgyvendinimo ir pusryčių paslaugas, poilsiniai, teikiantys konferencines paslaugas (Norvaišienė, 2003).

Svarbūs viešbučius ir kitas apgyvendinimo formas charakterizuojantys rodikliai yra šie:

- Viešbučio vieta;
- Viešbučio patalpos ir įranga (kambariai, restoranai, barai, kitos bendro naudojimo patalpos, laisvalaikio praleidimo galimybės ir pan.);
- Viešbučio įvaizdis (vardas, kategorija, atsiliepimai);
- Paslaugos (paslaugų pasiūla bei personalo dėmesys, kvalifikacija);
- Kaina (jos atitikimas kokybei).

Šie rodikliai įtakoja ir viešbučio organizacinę kultūrą. Pagrindinės visų kategorijų viešbučių bei viešbučio tipo apgyvendinimo įstaigų paslaugos yra nakvynė ir pilnas arba dalinis maitinimas (Grecevičius, 2002). Tačiau neverta pamiršti, kad svečiai į vieną ar kitą viešbutį grįžta ne tik dėl paties apgyvendinimo paslaugų, bet ir dėl malonaus, nuoširdaus bendravimo, jiems priimtinos viešbučio organizacinės kultūros.

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.

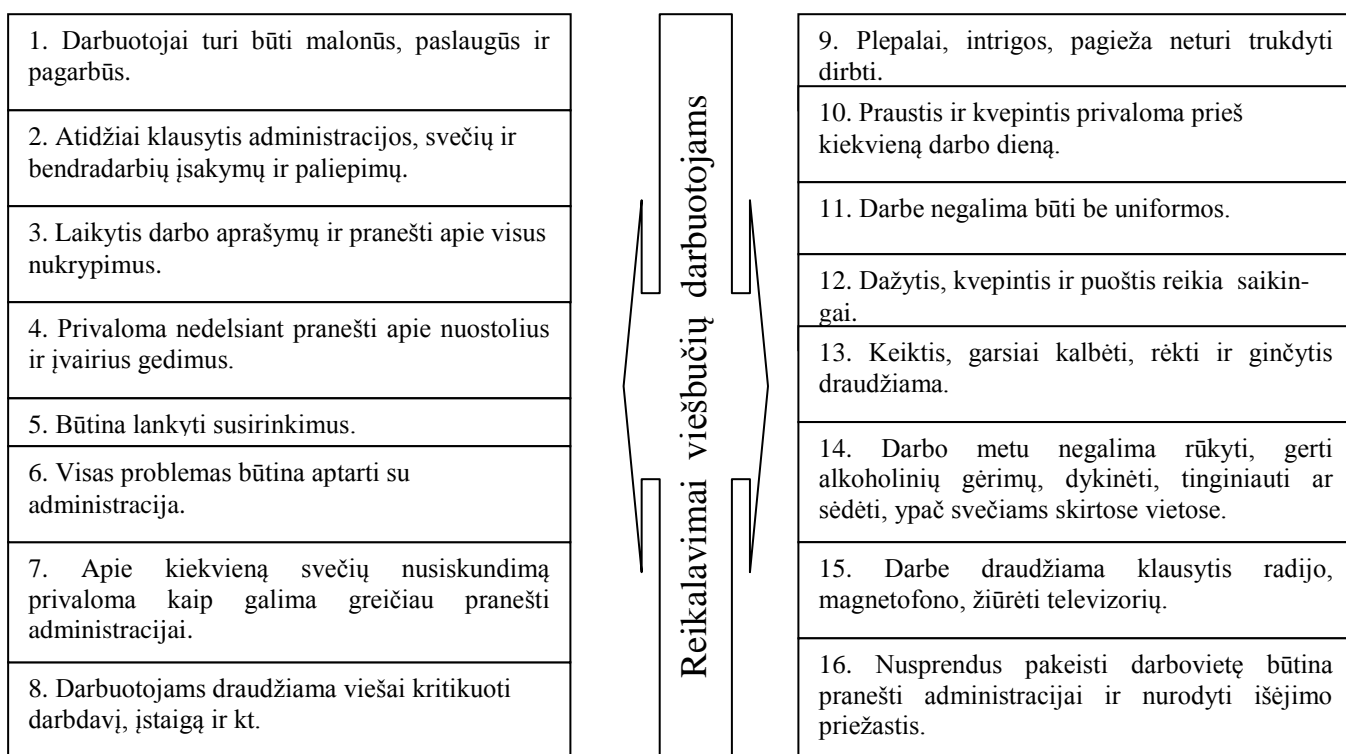
Pilną paslaugų paketą ir aptarnavimą teikiantis viešbutis turi:

- svečių priėmimo skyrių – registratūrą (Reception);
- maitinimą 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;
- transporto 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 ir viešbučio organizacinei kultūrai (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Pasak Mikniaus (1999), viešbutyje labai daug kas, ir tuo pačiu organizacinė kultūra, priklauso nuo personalo. Todėl gerame viešbutyje turi vyrėti nuoširdi svetingumo atmosfera, darbuotojai turėtų būti nuolat apmokami, kad teikiamų paslaugų kokybė būtų nepriekaištinga. Viešbučių darbuotojams turėtų būti keliami tokie reikalavimai (Miknius, 1999) (7 pav.):



7 pav. Reikalavimai, keliami viešbučių darbuotojams

Sudaryta remiantis šaltiniu: Miknius, R., (1999). Svetingas viešbutis sėkmingas verslas. Vilnius: Vyturis.

Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad apgyvendinimo paslaugų įmonės yra įvairių tipų, tačiau šiame darbe dėmesys skiriamas ir analizuojama viešbučių organizacinė kultūra. Viešbutyje teikiamos ne tik apgyvendinimo, bet ir kitos paslaugos – informacijos suteikimo, maitinimo, rekreacinės ir t.t. pagal veiklos pobūdį ir teikiamas paslaugas viešbučiams suteikiamos kategorijos žvaigždučių sistema. Tai turi įtakos įmonės organizacinei kultūrai. Visi viešbutyje dirbantys darbuotojai turėtų laikytis visų

jiems keliamų reikalavimų ir žiūrėti, kad ir kiti jų laikytųsi, geras personalo darbas kuria nepriekaištingo viešbučio įvaizdį, puikią atmosferą svečiams bei organizacinę kultūrą.

1.5. Organizacinės kultūros tyrimų spektras ir diagnostikos galimybės

Šiuolaikinėje visuomenėje didelis dėmesys yra skiriamas kultūrai. Organizacinė kultūra įtakoja daugelį organizacinės elgsenos ypatybių: nuostatas, organizacinį pilietiškumą, motyvacijos koncepcijas ir kt. Pastaraisiais metais tampa svarbi ne tik pavienių asmenų, grupių ar tautų kultūra, bet ir organizacijų kultūra. Organizacinė kultūra tampa vienu iš pagrindinių veiksnių lemiančių visų darbuotojų pastangas dirbti pilnu pajėgumu ir tuo maksimizuoti organizacijos rezultatus. Todėl didžiausia organizacijų daroma klaida yra dėmesio nekreipimas į organizacinę kultūrą, galvojant, kad tai natūraliai besivystantys dalykai, kuriems nereikia daryti jokios įtakos, nes jie formuojasi savaime.

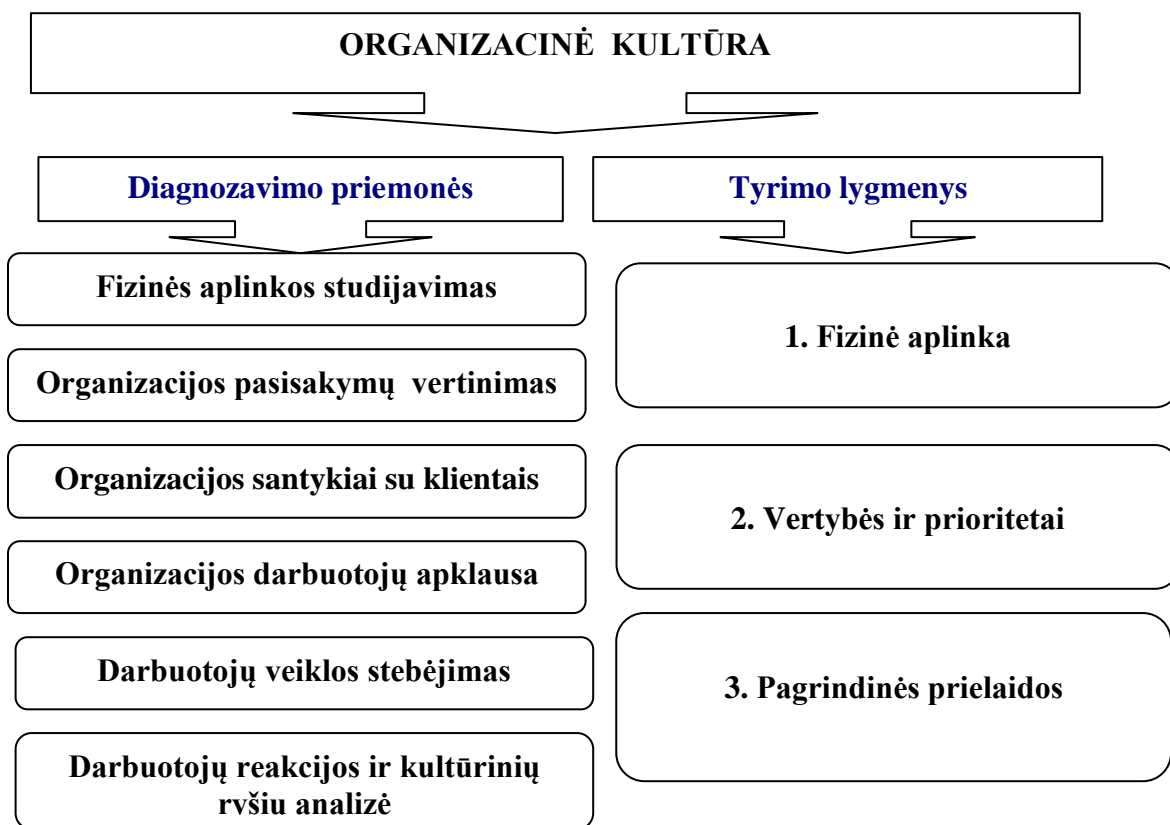
Užsienio autoriai organizacinės kultūros tyrimams skiria didelį dėmesį. Šios srities aktualumo priežastimi yra vis labiau įsigalinti nuostata, kad organizacinė kultūra turi didžiulę įtaką organizacijos veiklos rezultatams (Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009). Dauguma Europos ir pasaulio kompanijų, teikiančių konsultacijas kitoms organizacijoms verslo valdymo klausimais, siūlo įmonėms tokias paslaugas kaip organizacinės kultūros diagnostika, teikia pasiūlymus dėl įvairių permainų. Anot Katiliūtės, Stanikūnienės (2009), užsienio mokslininkai (Schein, 1992; Denison, 1991, 2007; Wakefield ir kt., 1995; Nadeu, 2001; Glisson, 2002, 2006; Boan, 2003, 2004) organizacijos kultūrą tyrė įvairiais aspektais.

Lietuvių autoriai organizacinę kultūrą analizuoja įvairiais aspektais: tyrė organizacinės kultūros ryšį su visuotinės kokybės vadyba (Vanagas, 2005), organizacinės kultūros vietą organizacijų vadyboje, ryšį tarp organizacijos savitumo ir jos elgsenos, organizacinės kultūros įtaką pokyčiams (Zakarevičius, 2004), organizacinės kultūros ir inovacijų santykį (Poškienė, 2006), kultūros sampratos, jos vartojimo pokyčius globalizacijos sąlygomis (Čiburienė, Guščinskienė, 2007), organizacinės kultūros modeliavimą (Purlys, 2009), žiedinės organizacinės kultūros pritaikymą Lietuvos rinkai (Ražauskas, Kvedaravičius, 2010), inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksnius (Stripeikis, Ramanauskas, 2011) ir kitus aspektus.

Organizacinės kultūros tyrimų spektras dažnai apima veiklos efektyvumo, o ypač kokybės gerinimo aspektus įvairaus pobūdžio organizacijose: sveikatos priežiūros sektoriuje (Katiliūtė, Stanikūnienė, 2009), švietimo sektoriuje (Pociūtė, 2005), gamyboje (Giedraitis, 2011), apgyvendinimo sektoriuje (Vveinhardt, Nikaitė, 2008) ir kt.

Šimanskienė teigia (2002), kad organizacinės kultūros ištyrimo procesas yra sudėtingas, nes norima sužinoti sunkiai diagnozuojamus dalykus: vertybes, prasmę, vadovavimo subtilybes, darbuotojų

požiūrį į organizaciją, vadovo vadovavimo stilių ir t.t. Kiekviena organizacija turi susiformavusias vertybes, savitą kalbą, herojus, istorijas, tradicijas, o 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). 8 paveiksle pateiktas apibendrintas organizacinės kultūros tyrimo ir diagnozavimo priemonių rinkinys.



8 pav. Organizacinės kultūros diagnostika ir tyrimas

Sudaryta remiantis šaltiniais: 1) Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. p. 6. 2) Schein E. (1992). Organizational Culture and Leadership 2nd Ed. Jossey – Bass Publishers, San Francisko.

Šimanskienė (2008) pateikia tokias organizacinės kultūros diagnozavimo priemones (8 pav.):

- *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, išreikš 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.

- *Pačios organizacijos pasisakymų apie jos kultūrą vertinimas.* Tai organizacijos metinės ataskaitos, pranešimai spaudoje, komentarai finansų analitikams, kurie suteikia daug informacijos.
- *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.
- *Organizacijos darbuotojų apklausa.* Apklausos metu darbuotojai apibūdina, kas yra svarbiausia organizacijoje, ir tai dalinai parodo organizacijos kultūros vertybes.
- *Darbuotojų veiklos stebėjimas.* Geras būdas organizacijos kultūros vientisumui nustatyti yra stebėti, ar vertybės sutampa su veiksmais, palyginti, ką žmonės sako ir ką jie daro.
- *Darbuotojų reakcijos analize bei kultūrinių ryšių analize.* Siekdamas diagnozuoti organizacinę kultūrą, tyrėjas turėtų atskirai pasidomėti kultūrinių ryšių tinklu.

Schein (1992) teigia, kad organizacinę kultūrą reikia tirti trimis lygmenimis (8 pav.):

- 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.

Atliekant organizacinės kultūros diagnostiką ir tyrimą Lietuvoje ir užsienyje yra plačiai taikomas Cameron ir Quinn (2001) parengtas organizacijos kultūros įvertinimo modelis. Jis pasirinkamas dėl šių privalumų:

- *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 kviestis 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 pagrindu, kurio pagrindu ir sukurta ši organizacinės kultūros matavimo bazė.

Cameron ir Quinn (2001) parengtas organizacijos kultūros įvertinimo modelis leidžia nustatyti: 1) organizacijos svarbiausias charakteristikas; 2) bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje; 3) darbuotojų valdymą; 4) vienijamąją organizacijos esmę; 5) strateginius tikslus; 6) sėkmės kriterijus.

Apibendrinant svarbu pažymėti, kad organizacinės kultūros diagnozavimui ir tyrimams mokslinėje literatūroje yra skiriamas didelis dėmesys. Organizacinė kultūra analizuojama įvairiais aspektais, tačiau vienas svarbiausių tikslų, analizuojant įmonių ir organizacinę kultūrą yra veiklos gerinimas ir kokybės tobulinimas.

Taip pat svarbu pabrėžti, kad organizacinės kultūros diagnozavimas yra sudėtingas procesas, apimantis tiek įmonės fizinės aplinkos studijavimą ir stebėjimą, tiek joje dirbančiųjų pasisakymus, vertinimus, tiek darbuotojų, vadovų, klientų tarpusavio santykius. Todėl labai svarbu derinti ir/ar parinkti geriausiai kiekvienai įmonei organizacinės kultūros diagnozavimo metodus ir priemones. Šiame darbe viešbučių organizacinei kultūrai diagnozuoti pasinaudota skirtingų autorių patarimais ir rekomendacijomis.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS ŠIAULIŲ VIEŠBUČIUOSE

2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Tyrimo tikslas - atskleisti apgyvendinimo sektoriaus organizacijų kultūrą, vertinant Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių atvejį. Šiam tikslui pasiekti buvo išsikelti tokie tyrimo uždaviniai:

- 1) Aptarti Šiaulių 3 ir 4 žvaigždučių viešbučių charakteristikas
- 2) Atskleisti ir palyginti viešbučių darbuotojų ir jų svečių požiūrį į įstaigų organizacinės kultūros formavimą.
- 3) Įvertinti ir palyginti tarpusavyje Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinės kultūros ypatumus.
- 4) Atskleisti ekspertų požiūrį į Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinę kultūrą.

Tyrimas atliktas pasirinkus apklausos metodą. Apklausa - tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) arba žodžiu (interviuotojo) pateiktus klausimus (Luobikienė, 2000).

Apklausos metodas paprastai taikomas tokiais atvejais:

- Kai tyrimo dalyko arba atskirų jo charakteristikų neįmanoma pažinti bei iširti kitais empirinio tyrimo metodais (pvz., eksperimentu arba stebėjimo metu).
- Kai tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir t.t.

Apklausos gali būti pagrindinis asmenybės motyvų, savybių, pažiūrų, vertybinių orientacijų tyrimo metodas, bet taip pat gali būti ir pagalbinis tyrimo metodas, leidžiantis gauti papildomos informacijos, kurios neįmanoma atskleisti kitais būdais.

Apklausos naudojamos tiriant viešąją nuomonę. Trumpa apklausa, kuri taikoma tiriant viešąją nuomonę, vadinamos *zondine – ekspres apklausa* (Tureikytė, 2003). Šio tipo apklausos dažniausiai naudojamos referendumuose. Apklausa yra trumpa: pateikiami 3–5 pagrindiniai klausimai, taip pat demografinio pobūdžio klausimai.

Apklausų rūšys:

- Apklausa žodžiu – interviu. Interviu - sistemiškas ir tyrėjo kontroliuojamas pokalbis, susietas su konkrečiu tyrimo klausimu bei specifiniais tyrimo tikslais (Tureikytė, 2003). Interviu metu interviuotojas ir respondentas aktyviai konstruoja tam tikrą pasaulio versiją, kurią priimant svarstoma, koks yra ryšys tarp gautų vertinimų ir jų aprašomo pasaulio. *Interviu tipai:*
- Standartizuotas (struktūruotas);

- Pusiau - standartizuotas (pusiau-struktūruotas);
- Giluminis (nestruktūrizuotas).
 - Apklausa raštu – anketavimas:

Apklausa paštu. Šio tipo apklausoje respondentams siunčiamas klausimynas ir prašoma jį užpildyti. Siunčiama su išankstiniu apmokėjimu (vokas su atgaliniu adresu). Gauti atsakymus problemiška, kadangi neįmanoma numatyti, kiek tyrėjas surinks anketų.

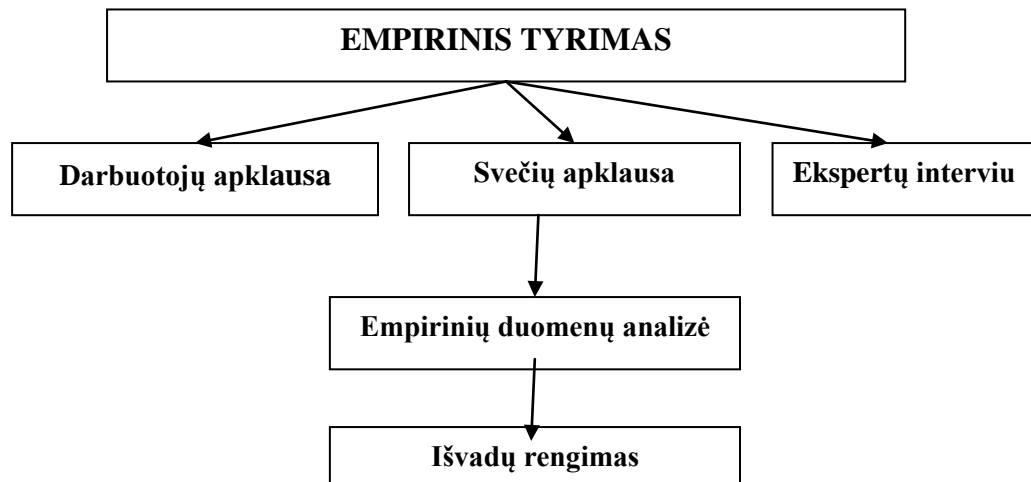
Telefoninė apklausa. Šio tipo apklausos dažnai naudojamos visuomenės nuomonės tyrimuose dėl aukšto aprūpinimo telefonais lygio. Naudojama atsitiktinių numerių atrinkimo technika (random – digit dialing). Tokios apklausos atliekamos įdiegus kompiuterizuotas sistemas (CATI).

Respondentų atsakymai tiesiogiai fiksuojami kompiuteryje. *Internetinė apklausa.* Šios apklausos tipo naudojimas sąlygotas internetinio prieinamumo. Tai perspektyvus sociologinės informacijos gavimo būdas. Yra galimybės sudominti respondentus atliekamu tyrimu ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį.

Anketų rūšys (Tidikis, 2003):

- *Oficiali* anketa – atsakęs į klausimus asmuo parašo savo pavardę ir pateikia kitų duomenų.
- *Anoniminė* (bevardė) anketa – atsakęs asmuo lieka nežinomas (atsakymai žymimi tik pliusu ar minusu, pabraukiamas atsakymas arba kaip nors kitaip žymima).

Šio tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti atliktas trijų dalių empirinis tyrimas (9 pav.): viešbučių darbuotojų, jų svečių ir ekspertų *apklausa*. Apklausei parengti trys klausimynai: 1) viešbučių darbuotojų apklausa (3 priedas); 2) viešbučių svečių apklausa (4 priedas); 3) ekspertų apklausa (5 priedas).



9 pav. Empirinio tyrimo struktūra
Parengta darbo autorės

Tyrimas atliktas šių metų spalio – lapkričio mėnesiai penkiuose Šiaulių miesto trijų ir keturių žvaigždučių viešbučiuose. Penkiuose Šiaulių miesto viešbučiuose buvo išdalinta 100 anketų. Tyrėjams gražintos 83 anketos, tačiau 3 iš jų buvo sugadintos, t.y. nepilnai užpildytos. Taip pat apklausta 20 vieno viešbučio svečių ir 4 ekspertai. Tyrimo duomenys apdoroti Microsoft Excel programa.

2.2. Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių charakteristika

Tyrime dalyvavo 80 penkių Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų. Respondentų pasiskirstymas pagal viešbučius pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal viešbučius

Viešbutis	Respondentų skaičius N	Respondentų skaičius %
„Šiaulių krašto medžiotojų užveiga“ ****	25 (iš 41)	31,25
„Tomas“ ****	15 (iš 17)	18,75
„Saulininkas“ ***	15 (iš 20)	18,75
„Šiauliai“ ***	15 (iš 28)	18,75
„Grafaitės svetainė“ ***	10 (iš 22)	12,5

1 lentelėje matyti, kad daugiausia tyrimo dalyvių buvo iš 4 žvaigždučių viešbučio „Šiaulių krašto medžiotojų užveiga“. Iš kitų viešbučių dalyvavo po 15 respondentų, ir šiek tiek mažiau – 10 respondentų iš trijų žvaigždučių viešbučio „Grafaitės svetainė“.

Aptariant šių viešbučių charakteristiką, svarbu trumpai apžvelgti jų specifiką ir paslaugas. „Šiaulių krašto medžiotojų užveiga“ – tai modernus ir jaukus keturių žvaigždučių viešbutis, įsikūręs centrinėje miesto dalyje. Tik keletas minučių kelio iki miesto centro, centrinės gatvės - pėsčiųjų bulvaru. Tai puiki vieta ne tik atvykusiems pailsėti, bet ir organizuojantiems seminarus, konferencijas, verslo susitikimus. Prie viešbučio įrengta uždara, video kameromis saugoma automobilių stovėjimo aikštelė, todėl patogiu atvykti autobusu, automobiliu ar automobiliniu nameliu. Viešbutis siūlo poilsiautojams komfortą, puikų aptarnavimą, ramų ir turiningą poilsį.

Trijų žvaigždučių viešbutis "Tomas" įsikūręs, sename prieš 100 m. statytame name, šalia kurio buvo pristatytas restorano priestatas su antrame aukšte įrengtais kambariais. Viešbutyje yra 47 kambariai ir galime apgyvendinti nuo 70 iki 90 žmonių. Visuose kambariuose yra telefonas, televizija,

internetinis ryšys. Svečių patogumui teikiamos paslaugos: konferencijų salė, pobūvių salė, kavinė-baras, baseinas, pirtis, skalbimas, cheminis valymas, nemokamas mašinų parkavimas, bagažo saugojimas, nuomojamas 10 vietų limuzinas ir kt. Įmonė yra individuali, priklauso vienai šeimai, todėl kiekvienas svečias yra apgaubiamas namų šiluma ir išskirtiniu dėmesiu.

Trijų žvaigždučių viešbutis „**Šiauliai**“ įsikūręs Šiaulių miesto centre - patogiausioje miesto svečiams vietoje. Arti geležinkelio ir autobusų stotys, taip pat svarbiausios kultūros įstaigos ir bankai. Pro viešbučio langus atsiveria įspūdinga miesto panorama su Prisikėlimo aikšte, renesansinės architektūros katedra bei Talšos ežeru. Priešais viešbutį gražus fontanas su įkomponuota „Paukščių“ skulptūra.

Viešbutis-restoranas „**Grafaitės svetainė**“ įsikūręs 7 km nuo Šiaulių miesto centro kelyje Šiauliai - Pakruojis, Ginkūnų gyvenvietėje. Naujai rekonstruotame pastate yra restoranas, greito maitinimo baras, verslo klasės viešbutis. Čia yra visos sąlygos rengti konferencijas, verslo susitikimus, prezentacijas, mokymus, šeimos šventes. Galima šauniai laiką praleisti saunoje su baseinu, o šiltuoju metų laiku - lauko kavinėje, kur vaikams įrengta įdomi žaidimų aikštelė.

„**Saulininkas**“ - tai trijų žvaigždučių viešbutis, įsikūręs Šiaulių miesto centre, atokiau nuo triukšmingų gatvių, šalia ramaus poilsio parko. Savo svečiams garantuoja poilsį be rūpesčių po įtemptos darbo dienos ar pažintinės kelionės metu. Viešbutyje veikia restoranas, kuriame galima užsisakyti europietiškos virtuvės patiekalų. Taip pat klientų paslaugoms konferencijų salė, tinkanti dalykiniams susitikimams ar banketams. Norintiems atsipalaiduoti siūlome pasikaitinti saunoje, atsigaivinti baseine. Sporto mėgėjų laukia puiki sporto salė.

Taigi, tyrimas atliktas vienuose iš populiariausių Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučiuose. Viešbučiai teikia kompleksinį svečių aptarnavimą. Visiems viešbučiams suteikiamos kategorijos priklausomai nuo teikiamų paslaugų kokybės bei įvairovės. Europoje jie vertinami pagal žvaigždučių sistemą. Kadangi šiame darbe lyginama trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinė kultūra, svarbu išanalizuoti, kada ir koku pagrindu viešbučiai įvertinami trejomis ar keturiomis žvaigždutėmis.

Žvaigždutės suteikiamos atsižvelgiant į kambarių kokybines charakteristikas, patogumus, jautumą bei turimas restoranų paslaugas. Viešbučių paslaugos labai specifinės, įvairios, o dalis jų yra individualaus pobūdžio. Jonikienė, Mikulskienė (2007) teigia, kad vertinimas žvaigždutėmis per daug remiasi viešbučių technine įranga ir ignoruoja svarbiausius elementus – priėmimą ir paslaugų kokybę. Todėl bendras viešbučių kokybės vertinimas pagal žvaigždutes yra gana sąlyginis. Vis tik kuo daugiau žvaigždučių, tuo geresnis viešbutis, nors kas vienoje šalyje vertinama penkiomis žvaigždutėmis, kitoje šalyje gali prilygti tik keturioms. Be to, vertinimas žvaigždutėmis yra labai svarbus svečiams, nes

dažniausiai pagal jas lankytojai sprendžia, ko tikėtis iš vieno ar kito viešbučio (Jonikienė, Mikulskienė, 2007).

Lietuvoje viešbučiai klasifikuojami pagal žvaigždučių skaičių. Jie gali turėti nuo vienos iki penkių žvaigždučių. Skirtingi autoriai pateikia skirtingus šių žvaigždučių aprašus. Miknius (1999; 2007) pateikia tokį žvaigždučių aprašą:

- *Vienos žvaigždutės viešbutis* įrengtas paprastai, kambariuose nėra dušo, televizoriaus.
- *Dviejų žvaigždučių viešbutyje* jau pusė kambarių turi dušus, telefoną, teikiamos skalbimo ir cheminio valymo paslaugos.
- *Trijų žvaigždučių viešbučiai* gali būti nedideli, bet prabangus ar didesni, siūlantys daugiau patogumų. Kambariuose būna įrengtos vonios, miegamuosiuose yra telefonai, siūlomas maitinimas, galima išsikeisti valiutos.
- *Keturių žvaigždučių viešbučiuose* galima pasinaudoti sauna, baseinu, sveikatingumo sale, didele kambariu įvairove.
- *Penkių žvaigždučių viešbučiai* – prabangus, turi automobilių garažą, kirpyklą. Jeigu svečiai atvyksta su gyvūnais, galima jų priežiūra. Vienam kambariui aptarnauti čia tenka nuo 1 iki 1,5, o kai kada ir daugiau darbuotojų.

Lietuvoje klasifikavimo sistemoje naudojama penkių žvaigždučių vertinimo skale: 5*, 4*, 3*, 2*, 1*. Lietuvos valstybinis turizmo departamentas pagal Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos rekomendacijas nustato apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo reikalavimus, klasės suteikimo, panaikinimo, kontrolės ir pažymėjimo (sertifikato) formą bei išdavimo tvarką (Norvaišienė, 2003).

Viešbučių, motelių, svečių namų klasifikavimo reikalavimų patvirtinimo įsakyme (2003) teigiama, kad pretendavimą į atitinkamą klasę, paslaugų, aptarnavimo, įrangos bei patalpų kokybę vertinama taikant šiuos kriterijus:

- *viena žvaigždutė* – patalpos ir įranga prižiūrimi ir tvarkingi, garantuotas nuolatinis kambarių ir aplinkos tvarkos, švaros bei saugumo palaikymas, sudarytos būtinos sąlygos nakvynės ir higienos poreikiams patenkinti;
- *dvi žvaigždutės* – sudarytos techninės ir profesinės aptarnavimo garantijos, siūlomi patogūs ir su geromis higienos poreikių tenkinimo sąlygomis kambariai, veikia aptarnavimo organizavimo sistema;
- *trys žvaigždutės* – profesionaliai suformuota priėmimo bei bendro naudojimo patalpų erdvė ir kokybiška įranga, kambarių apstatymas ir įranga atitinka aukštus standartus, siūlomos ne

tik su apgyvendinimu susijusios paslaugos, maitinimo paslaugos teikiamos restorane ar kavinėje su plataus pasirinkimo patiekalų galimybe, aukštas darbuotojų kvalifikacijos lygis;

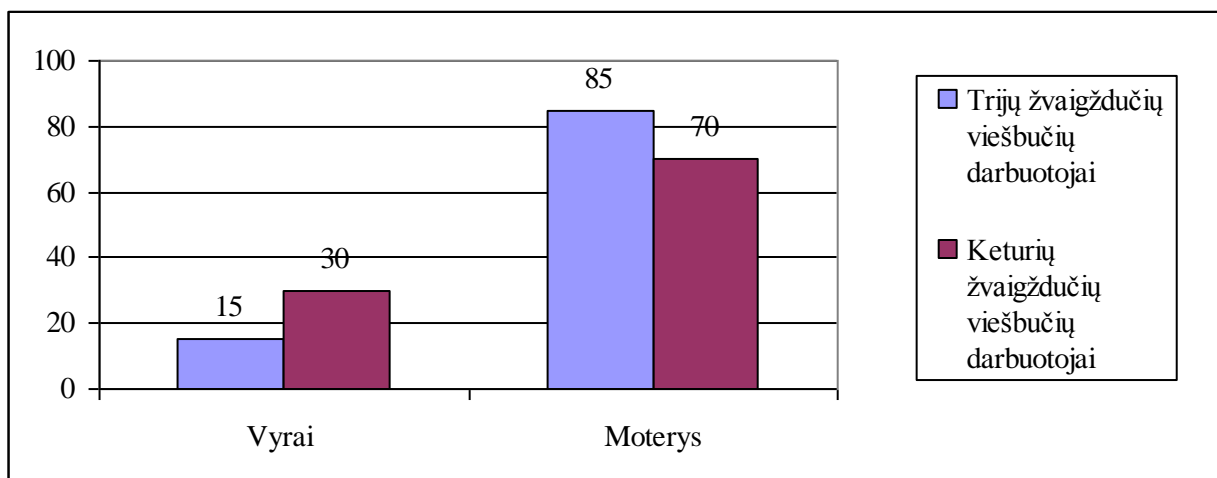
- *keturios žvaigždutės* – siūloma įvairių paslaugų ir patogumų aukšta kokybė, garantuojama aukštais įrangos, apstatymo bei interjero kokybės standartais, didesnė visų patalpų erdvė, restoranas pasižymi profesionalia techniniu ir patiekalų ruošos požiūriu virtuve, aptarnavimą užtikrina pakankamas aukštos kvalifikacijos darbuotojų skaičius;
- *penkios žvaigždutės* – sudarytos erdvaus ir prabangaus apgyvendinimo sąlygos, vidaus interjeras sukuria aukšto lygio komfortą ir eleganciją bei pasižymi visapusišku dėmesiu kokybei ir atskiroms detalėms, visos paslaugos atliekamos profesionaliai, dalykiškai (formaliai) pagal etiketą ir kontroliuojamos bei dauguma jų teikiamos operatyviai, restoranas privalo pasižymėti aukštomis techninėmis galimybėmis bei aukštu aptarnavimo lygiu ir aptarnauti svečius visą parą, darbuotojų profesionalumas atitinka aukščiausius kvalifikacinius standartus ir pasižymi paslaugumu, nuovoka visose situacijose bei sugebėjimu suderinti aptarnavimo efektyvumą ir paslaugumą.

Taigi, skirtingas aptarnavimo ir paslaugų lygis lemia viešbučio žvaigždučių skaičių. Todėl šiame darbe daroma prielaida, kad tai gali lemti viešbučio organizacinės kultūros formavimą, ir keliami hipotezė, jog keturių žvaigždučių viešbučiuose dirbantys darbuotojai organizacijos kultūrą suvokia plačiau nei trijų žvaigždučių viešbučių darbuotojai.

Siekiant patvirtinti arba paneigti tyrimo hipotezę bei įgyvendinti tyrimo tikslus ir uždavinius, tyrimo rezultatai bus analizuojami dviejose respondentų grupėse: dirbantieji trijų žvaigždučių viešbučiuose ir dirbantieji keturių žvaigždučių viešbučiuose. Visi tyrimo respondentai pasiskirstė į dvi vienodas pagal dydį grupes. Kiekvienoje iš jų yra po 40 respondentų.

Prieš analizuojant tyrimo rezultatus taip pat svarbu pateikti išsamesnę demografinę tyrimo dalyvių charakteristiką.

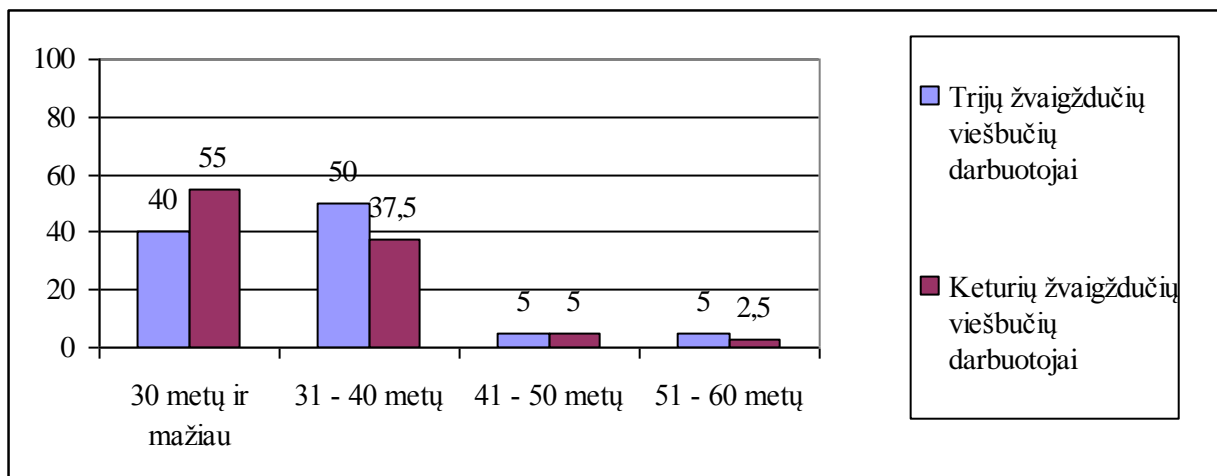
Tyrimo dalyvavo daugiau moterų nei vyrų. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 10 paveiksle.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

10 paveiksle matyti, kad tiek trijų, tiek keturių žvaigždučių viešbučiuose daugiau respondenčių buvo moterų nei vyrų. Tačiau svarbu pabrėžti, kad daugiau apklausoje dalyvavo vyrų, dirbančių keturių žvaigždučių viešbučiuose nei trijų žvaigždučių.

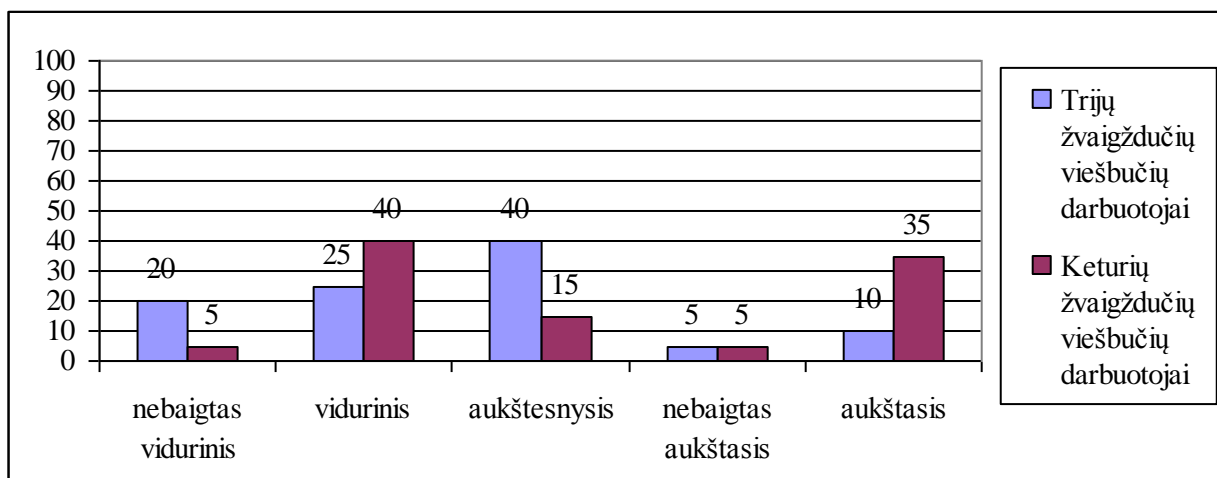
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 11 paveiksle.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

11 paveikslo duomenys atskleidžia, kad Šiaulių viešbučiuose daugiausia dirba darbuotojai iki 40 metų amžiaus. Tačiau pastebima, kad jaunesnių darbuotojų, iki 30 metų, daugiau yra keturių žvaigždučių viešbučiuose nei trijų, tuo tarpu trijų žvaigždučių viešbučiuose yra daugiau 31 – 40 metų darbuotojų. Todėl galima teigti, kad keturių žvaigždučių viešbučiuose dirba daugiau jaunesni darbuotojai, o trijų žvaigždučių viešbučiuose – vyresni.

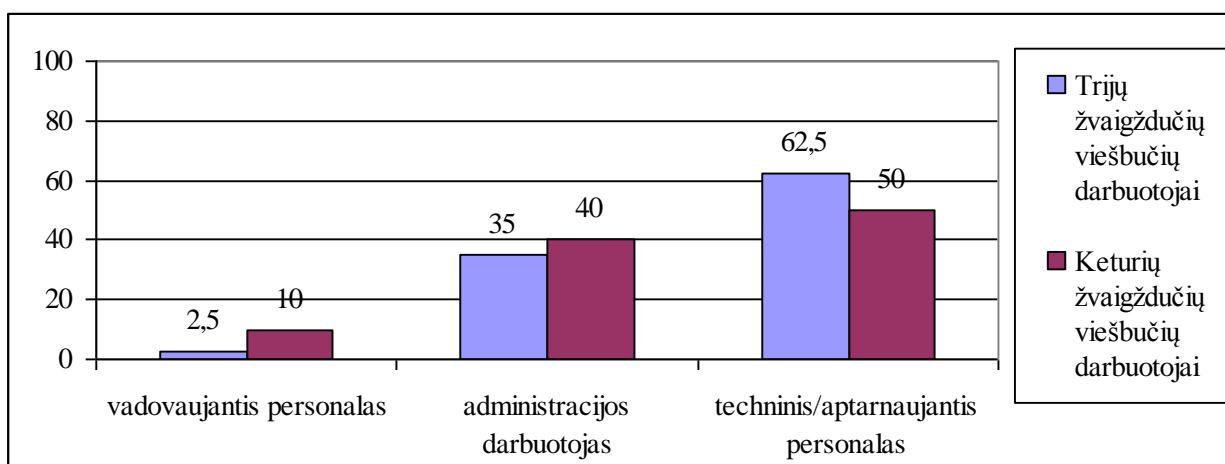
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 12 paveiksle.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

12 paveiksle matyti, kad keturių žvaigždučių viešbučiuose daugiausia dirba vidurinį ir aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai. Tuo tarpu trijų žvaigždučių viešbučiuose žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai: vidurinį, nebaigtą vidurinį ir aukštesnįjį. Todėl galima teigti kad daugiau žvaigždučių įvertintuose viešbučiuose dirba ir aukštesnės kvalifikacijos bei išsilavinimo darbuotojai.

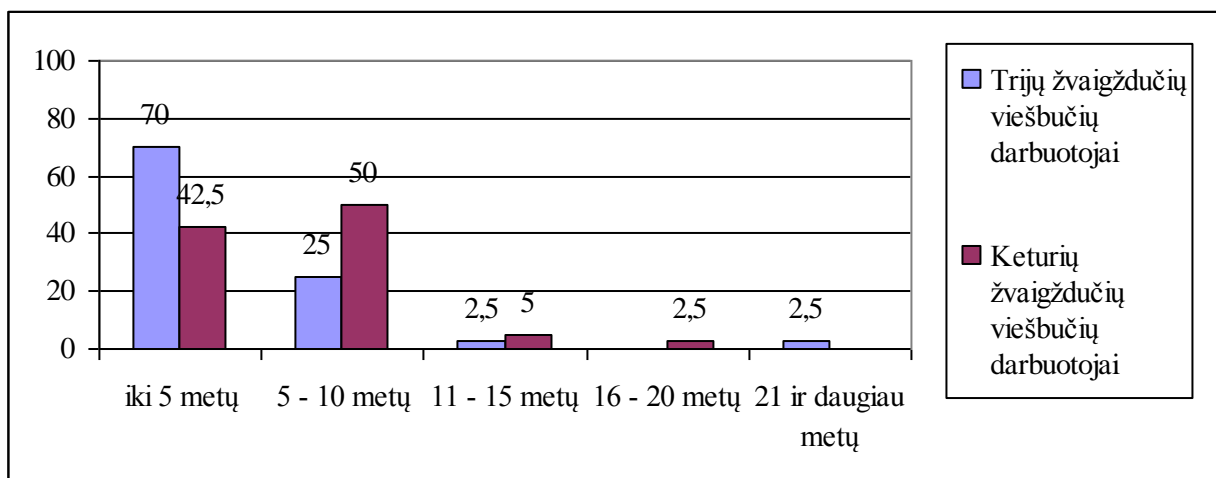
Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pateiktas 13 paveiksle.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)

13 paveiksle matyti, kad tyrime daugiausia dalyvavo techninis – aptarnaujantis personalas, ir vos trečdalį respondentų sudaro administracijos darbuotojai.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą viešbutyje pateiktas 14 paveiksle.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą viešbutyje (proc.)

14 paveiksle matyti, kad Šiaulių viešbučiuose daugiausia darbuotojų, dirbančių iki 5 metų. Tačiau pastebima, kad tarp tyrime dalyvavusių respondentų, dirbančių keturių žvaigždučių viešbučiuose, pusė jų turi 5 – 10 metų darbo patirtį. Tai rodo mažesnę keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojų kaitą.

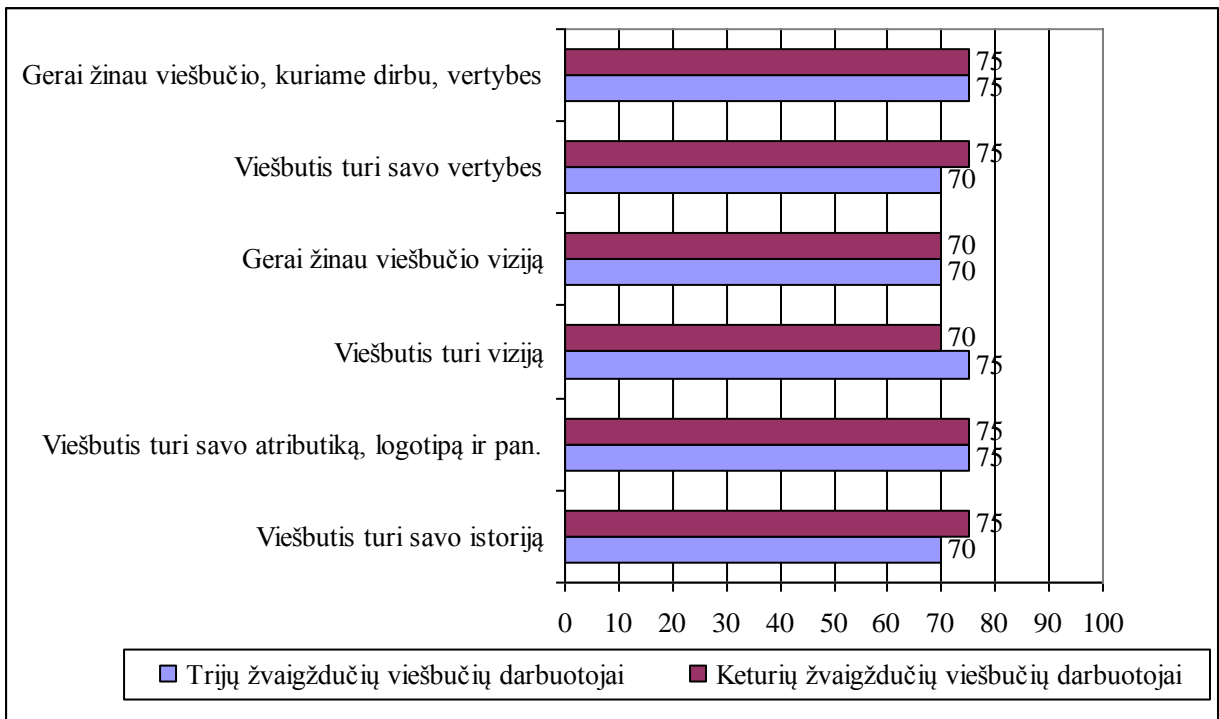
Apibendrinant tyrimo respondentų charakteristiką, svarbu pabrėžti, kad tyrime daugiausia dalyvavo moterys, techninio – aptarnaujančio personalo atstovės. Daugumos respondentų amžius – iki 40 metų. Taip pat pastebėta, kad aukštesnės kvalifikacijos viešbučiuose dirba ir aukštesnę išsilavinimą turintys darbuotojai, taip pat šiuose viešbučiuose darbuotojų kaita mažesnė nei trijų žvaigždučių viešbučiuose.

2.3. Tyrimo rezultatų analizė

2.3.1. Viešbučių darbuotojų apklausos rezultatai

Siekiant įvertinti ir palyginti tarpusavyje Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių kultūros ypatumus, buvo analizuojami viešbučių organizacinės kultūros elementai, vadovavimas ir darbuotojų organizacinės kultūros įvertinimas.

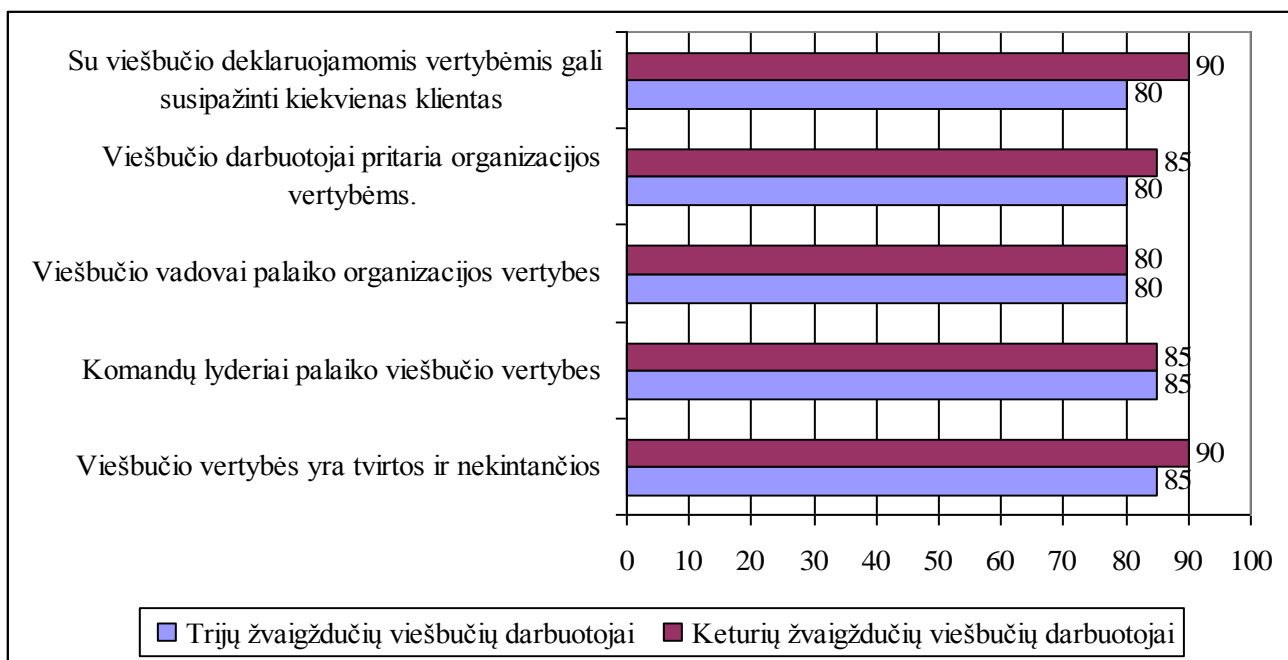
Organizacinės kultūros elementai. Išanalizavus mokslinę literatūrą, paaiškėjo, kad organizacinės kultūros elementams priskiriamos organizacijos istorija, vertybės, vizija, logotipas ir kita atributika. Respondentų nuomonė apie viešbučio, kuriame dirba vertybes pateikta 15 paveiksle.



15 pav. Respondentų nuomonė apie viešbučio, kuriame dirba, vertybes (proc.)

15 paveikslas atskleidžia, kad dauguma tiek keturių, tiek trijų žvaigždučių viešbučių darbuotojai žino savo organizacijos vertybes, viziją ir jomis vadovaujasi, taip pat žino viešbučių istoriją. Visi tyrime dalyvavę Šiaulių viešbučiai turi ir savo atributiką, logotipą. Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų žino apie įmonės, kurioje dirba atributiką. Didesnių skirtumų tarp keturių ir trijų žvaigždučių viešbučių čia nepastebėta.

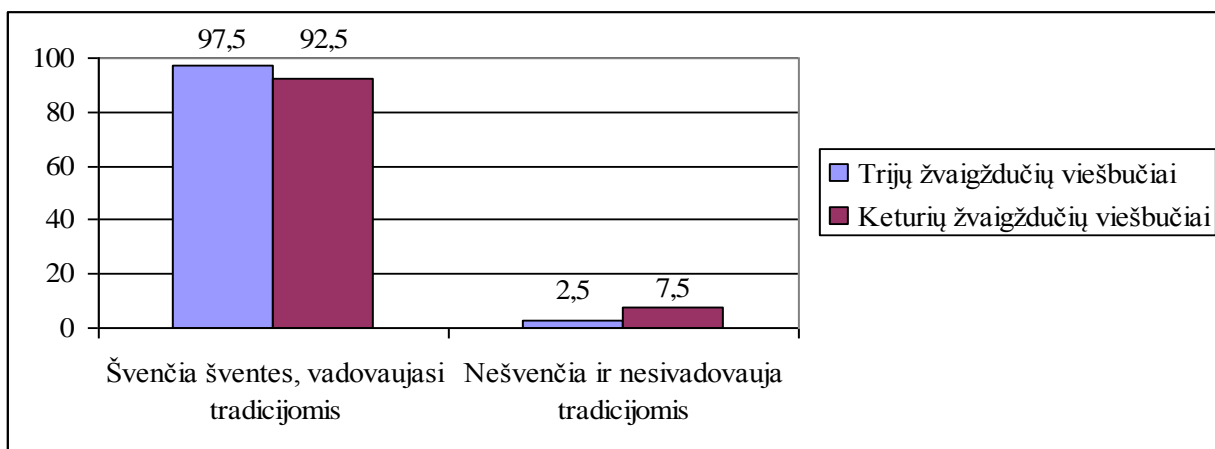
Nors dauguma (75%) respondentų nurodo, kad žino viešbučių vertybes, tačiau taip pat labai svarbu sužinoti, kaip jie jas vertina, kokią turi nuomonę apie jas. Todėl tyrimo dalyviams buvo pateikti teiginiai, apibūdinantys organizacines vertybes: 1) Viešbučio vertybės yra tvirtos ir nekintančios; 2) Komandų lyderiai palaiko viešbučio vertybes; 3) Viešbučio vadovai palaiko organizacijos vertybes; 4) Viešbučio darbuotojai pritaria organizacijos vertybėms; 5) Su viešbučio deklaruojamomis vertybėmis gali susipažinti kiekvienas klientas. Respondentai kiekvieną teiginį galėjo įvertinti teigiamai, neigiamai arba pažymėti, kad tuo abejoja. 16 paveiksle pateikti tik teigiami keturių ir trijų žvaigždučių viešbučių darbuotojų vertinimai.



16 pav. Respondentų nuomonė apie viešbučio, kuriame dirba, vertybių svarbą (proc.)

16 paveiksle matyti, kad beveik visi respondentai (80 - 90%), nepriklausomai nuo viešbučio kvalifikacijos, teigiamai vertina visus teiginius. Todėl galima teigti, kad Šiaulių keturių ir trijų žvaigždučių viešbučiuose laikomasi visiems, tiek vadovams, tiek darbuotojams, priimtinių vertybių, kurios yra tvirtos ir nekintančios.

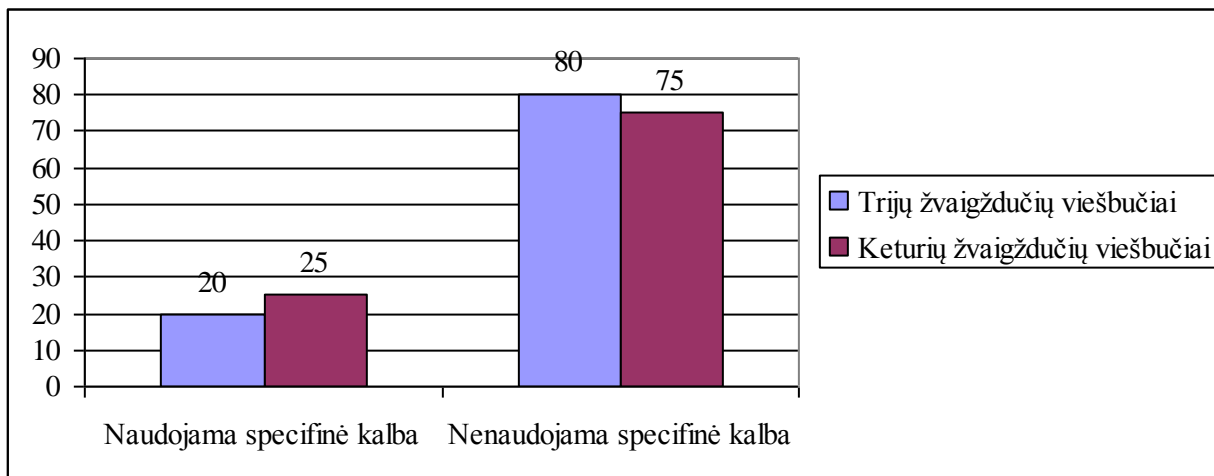
Kitas, organizacinę kultūrą atskleidžiantis elementas, yra organizacijos tradicijos, šventės. Respondentų buvo klausta, ar viešbutyje švenčiamos įvairios šventės, vadovaujamosi tradicijomis. Tyrimo dalyvių atsakymai pateikti 17 paveiksle.



17 pav. Šventės ir vadovavimasis tradicijomis Šiaulių viešbučiuose (proc.)

17 paveiksle vėl gi matyti, kad visuose viešbučiuose yra laikomasi tradicijų, švenčiamos įvairios šventės. Tai atskleidžia teigiama beveik visų respondentų nuomonė. Skirtumų tarp trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių čia taip pat nepastebėta.

Dar vienas organizacinės kultūros elementas - specifinė kalba (įvairūs šūkliai, terminai, suprantami tik Jūsų organizacijai). Respondentų buvo klausama, ar viešbutyje naudojama specifinė kalba. Viešbučių darbuotojų atsakymai pateikti 18 paveiksle.



18 pav. Specifinės kalbos (įvairūs šūkliai, terminai) naudojimas Šiaulių viešbučiuose (proc.)

Kaip matyti 18 paveiksle, vos ketvirtadalis tyrimo dalyvių nurodė, kad jų organizacijose naudojama specifinė kalba, visi kiti teigė, kad nenaudojama. Tai rodo, kad šis elementas, formuojant organizacinę kultūrą, Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučiuose yra nenaudojamas.

Formuojant viešbučių organizacinę kultūrą, svarbus yra ir organizacijos simbolis (ženklas), kitaip dar vadinamas logotipu. Tyrimo dalyvių buvo klausama, ar viešbutis turi savo simbolį (ženklą), ar darbuotojai žino jo reikšmę. Visi respondentai atsakė, kad viešbučiai turi savo simbolį (ženklą). Taip pat absoliučiai visi respondentai nurodė, kad žino, ką reiškia viešbučio, kuriame dirba, simbolis (ženklas). Siekiant patikrinti respondentų atsakymus, buvo atliktas nedidelis eksperimentas: internete ieškojome, kaip lengvai ir greitai aptinkamas kiekvieno iš tyrime dalyvavusių viešbučių simbolis (logotipas). Viešbučių, kurių logotipus pavyko lengvai patikti, simboliai pateikti 2 lentelėje.

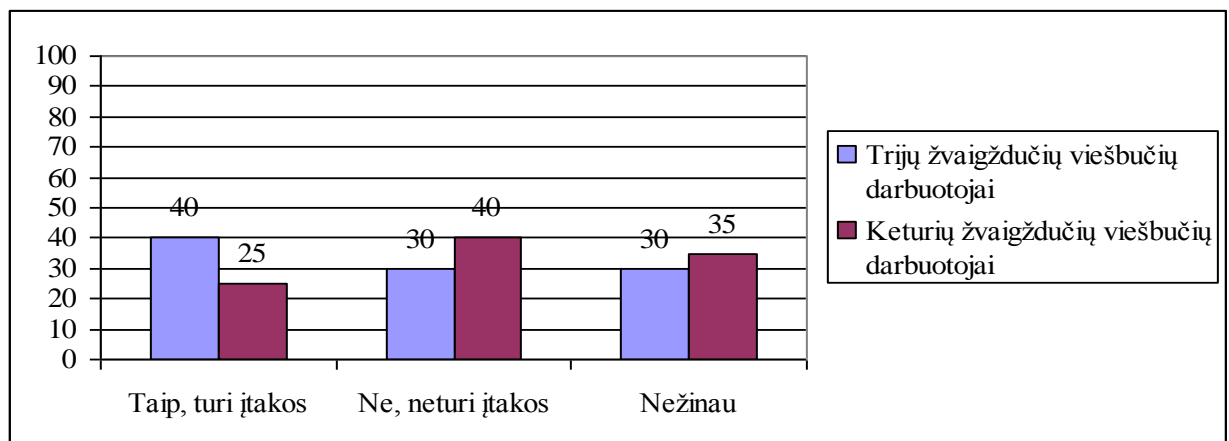
Tyrime dalyvavusių viešbučių simboliai (ženklai)

„Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“	„Tomas“	„Saulininkas“	„Šiauliai“	„Grafaitės svetainė“
			-	

Taigi, 2 lentelėje matyti, kad visų tyrime dalyvavusių viešbučių simbolių pavyko lengvai aptikti internete, tačiau nerastas arba jis tiesiog neviešinamas, viešbučio „Šiauliai“ simbolis. Vis tik informacijos apie tai, ką kiekvienas simbolis (logotipas) reiškia, nepavyko rasti.

Tuo tarpu literatūroje pabrėžiama organizacijos ženklo svarba. Organizacijų ženklai – tai žymens įvaizdžio ir reputacijos kūrimo pagrindas. Ženkilai leidžia vartotojams nuspręsti dėl perkamų prekių ar paslaugų, remiantis tuo, ką jie girdėjo, perskaitė ar patys išbandė. Jie sudaro pagrindą pasitikėjimui, kuris labai svarbus formuojant įmonės klientų ratą, taip pat kuriant įmonės gerą vardą. Vartotojai neretai emociškai prisiriša prie tam tikrų ženklų, nes jie nurodo šiais ženklais pažymėtų produktų norimą kokybę arba savybes. Ženkilai skatina bendroves investuoti į produktų kokybės išlaikymą ir gerinimą, siekiant išlaikyti ir pagerinti savo gerą vardą bei reputaciją (Prekės ženklo sukūrimas, 2010).

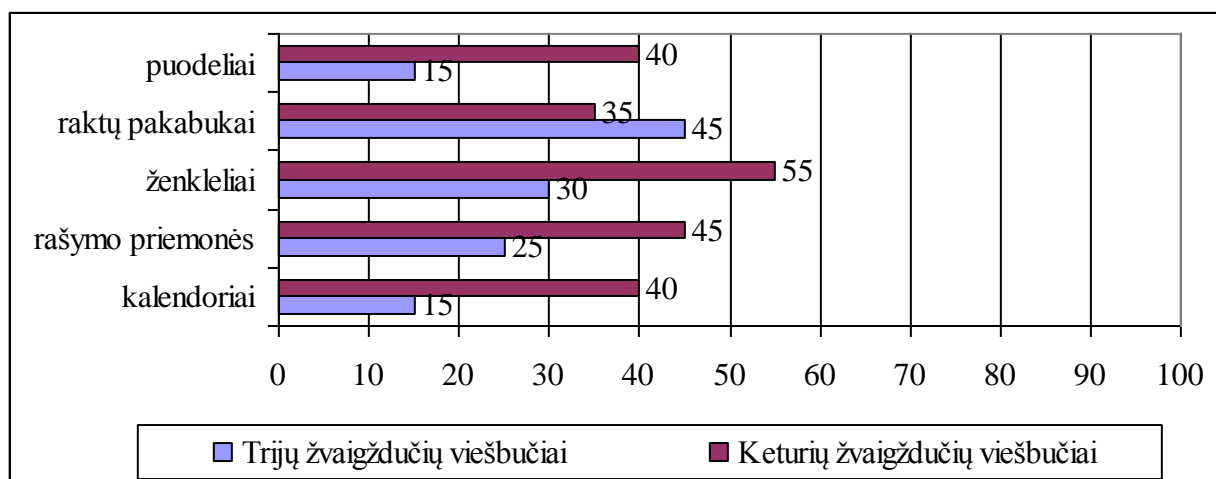
Todėl respondentų buvo klausiama, kaip jie mano, ar viešbučio simbolika turi įtakos viešbučio sėkmei. Viešbučių darbuotojų atsakymai pateikti 19 paveiksle.



19 pav. Respondentų nuomonė apie simbolio (ženklą) reikšmę viešbučio sėkmei (proc.)

19 paveiksle matyti, kad tyrimo dalyvių nuomonės šiuo klausimu yra labai pasiskirsčiusios. 40% trijų žvaigždučių viešbučių darbuotojų teigia, kad viešbučio ženklas turi įtakos sėkmei, tuo tarpu taip mano tik 25% keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojų. Daugiau keturių, nei trijų, žvaigždučių viešbučių darbuotojų teigia, kad organizacijos ženklas neturi įtakos viešbučio sėkmei. Tokius skirtumus galimai nulėmė skirtingas viešbučių darbuotojų požiūris į įmonės sėkmę. Gali būti, kad aukštesnės kvalifikacijos viešbučių darbuotojai yra labiau orientuoti į paslaugų kokybę nei į viešbučio ženklą.

Analizuojant viešbučių ženklų ir organizacinės kultūros formavimo sąsajas, respondentų buvo klausama, ar viešbutyje yra viešbučio simboliką atspindinčių daiktų. Tyrimo dalyvių atsakymai pateikti 20 paveiksle.



20 pav. Šiaulių viešbučiuose naudojami daiktai su viešbučių simbolika (proc.)

20 paveiksle matyti, kad, formuojant organizacinę kultūrą, visuose tyrime dalyvavusiuose viešbučiuose yra naudojama atributika su organizacijos simbolika: puodeliai, raktų pakabukai, ženkleliai, rašymo priemonės, kalendoriai. Tačiau aiškiai matyti, kad keturių žvaigždučių viešbučiuose ši atributika naudojama žymiai dažniau. Pastebima, kad keturių žvaigždučių viešbučiuose dažniau naudojami puodeliai, ženkleliai, kalendoriai ir rašymo priemonės su viešbučių simbolika, o trijų žvaigždučių viešbučiuose – raktų pakabukai.

Taigi, nors keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojų nuomone, viešbučio simbolika nėra itin svarbi įmonės sėkmei, tačiau šiuos viešbučiuose dažniau naudojama atributika su organizacijos ženklu (simboliu). Be to, visų viešbučių darbuotojai nurodė, jog dėvi uniformas, išskyrus viešbučio „Tomas“ darbuotojus.

Taigi, formuojant viešbučių organizacinę kultūrą, tiek trijų, tiek keturių žvaigždučių viešbučiuose pasitelkiami beveik visi įmanomi organizacinės kultūros elementai: vertybės, vizija, tradicijos,

atributika, ženklai ir pan. Keturių žvaigždučių viešbučiuose šiek tiek didesnis dėmesys skiriamas organizacijos simbolikai ir atributikai nei trijų žvaigždučių viešbučiuose.

Vadovavimas ir organizacinė kultūra. Formuojant tinkamą organizacinę kultūrą, labai svarbūs yra vadovavimo ypatumai: kaip vadovai rūpinasi komandos formavimu, jos sėkme, kaip skatina darbuotojus imtis naujos veiklos, tobulėti, imtis atsakomybės ir pan.

Tyrimo respondentams buvo pateikti teiginiai, apibūdinantys vadovavimą, ir prašome išsakyti savo nuomonę, pasirenkant labiausiai tinkamą atsakymą: visada, dažnai, kartais, retai, niekada. Viešbučių darbuotojų atsakymai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

Viešbučių vadovų rūpinimasis komandų sėkme ir tobulėjimu (proc.)

	Visada		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada	
	*** viešb.	**** viešb.	*** viešb.	**** viešb.	*** viešb.	**** viešb.	*** viešb.	**** viešb.	*** viešb.	**** viešb.
Vadovai aiškiai įvardina kas už ką atsakingas.	5	10	45	50	30	25	15	10	5	5
Vadovai randa laiko individualiai aptarti rūpimus klausimus su komandos nariais.	10	15	55	55	25	30	10	-	-	-
Vadovai skatina darbuotojus tobulėti.	15	25	20	30	45	45	10	-	10	-
Vadovai skatina darbuotojus novatoriškai atlikti paskirtas užduotis, eksperimentuoti.	5	15	20	30	20	25	35	20	20	10

3 lentelėje matyti, kad apie pusė tiek trijų, tiek keturių žvaigždučių viešbučių respondentų nurodo, jog vadovai dažnai aiškiai įvardina, kas už ką yra atsakingas. Kita dalis respondentų mano, kad vadovai tai daro kartais arba retai.

Taip pat šiek tiek daugiau nei pusė tyrimo dalyvių nurodo, kad vadovai dažnai randa laiko individualiai aptarti rūpimus klausimus su komandos nariais. Tiek trijų, tiek keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojų nuomonės šiuo klausimu neišsiskyrė.

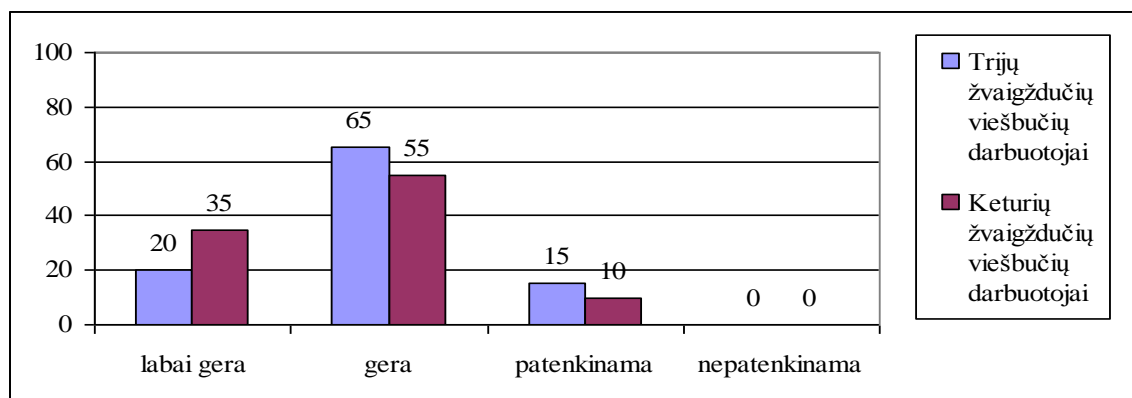
Tačiau beveik pusė respondentų, tiek trijų, tiek keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojai, nurodo, kad vadovai tik kartais skatina juos tobulėti. Vis tik kita pusė respondentų teigia, kad tai

vadovai daro dažnai arba visada. 3 lentelėje matyti, kad keturių žvaigždučių viešbučių vadovai dažniau skatina darbuotojus tobulėti nei trijų žvaigždučių viešbučių vadovai.

Keturių žvaigždučių viešbučių vadovai taip pat dažniau skatina darbuotojus novatoriškai atlikti paskirtas užduotis, eksperimentuoti. Trijų žvaigždučių viešbučių vadovai, anot respondentų, tai daro gerokai rečiau.

Apibendrinant vadovavimo ir organizacinės kultūros ypatumus, svarbu paminėti, kad viešbučių darbuotojai vadovavimą vertina gana teigiamai. Vadovai rūpinasi komandos formavimu, jos sėkme, skatina darbuotojus imtis naujos veiklos, tobulėti, imtis atsakomybės, tačiau keturių žvaigždučių viešbučių vadovai tai daro šiek tiek dažniau nei trijų žvaigždučių viešbučių vadovai.

Organizacinės kultūros vertinimas. Organizacinės kultūros formavimui įtakos turi ir pačių darbuotojų nuomonė, vertinimas. Kaip darbuotojai vertina viešbučių, kuriuose dirba, organizacinę kultūrą, pateikta 21 paveiksle.



21 pav. Respondentų nuomonė apie viešbučio, kuriame dirba, kultūrą (proc.)

21 paveiksle matyti, kad dauguma respondentų organizacinę kultūrą įvertina gerai. Tačiau matyti, kad įvertinimą „gerai“ skiria daugiau trijų (65%) nei keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojai (55%). Tuo tarpu daugiau keturių (35%) nei trijų (20%) žvaigždučių viešbučių darbuotojų vertina organizacinę kultūrą „labai gerai“.

Viešbučių organizacinės kultūros vertinimui respondentams taip pat buvo pateikti teiginiai, kuriuos reikėjo įvertinti pasirenkant tinkamą atsakymą: „taip“, „iš dalies“, „ne“, „nesupratu klausimo“ arba „neturiu pakankamai žinių“. Viešbučių darbuotojų atsakymai pateikti lentelėje 1 priede.

Visa tai rodo, kad trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojų nuomonė apie organizacinės kultūros elementus yra autentiška (išskyrus daiktų su viešbučio simbolika panaudojimą). O tai byloja, kad iškelta hipotezė pasitvirtino.

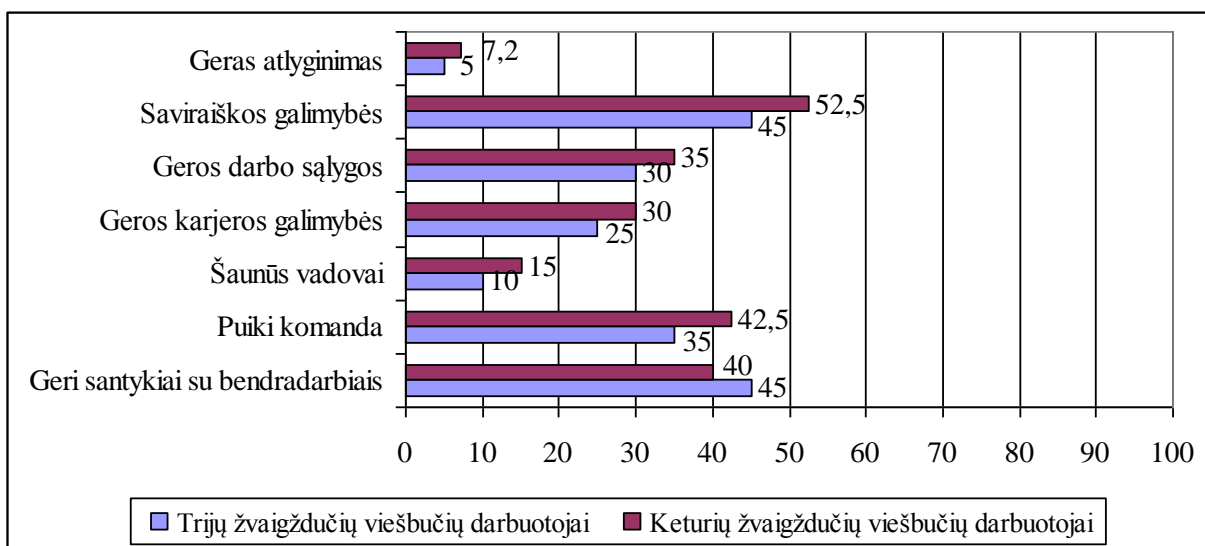
Dauguma (55% ir 60%) respondentų nurodė, kad jų viešbučio veikla pagrįsta sąžiningumo ir lygių galimybių principais, kad jie didžiuojasi, kad dirbdami tame viešbutyje. Tačiau net pusė respondentų nuorodo, kad tik iš dalies jų vadovai yra svetingo ir teigiamo mikroklimato puoselėtojai.

Tyrimo dalyviai atskleidžia ir viešbučių darbuotojų ir vadovų požiūrį į klientus – viešbučio svečius. Dauguma visų respondentų nurodo, kad santykiai su viešbučio svečiais yra draugiški ir pozityvūs, kad atsižvelgiama į viešbučio svečių norus, pageidavimus.

Tačiau vadovų ir darbuotojų santykiai vertinami gana kritiškai. Vos pusė respondentų nurodė, kad tik iš dalies darbuotojai yra skatinami viešbučių vadovų. Dauguma tyrimo dalyvių teigia, kad vadovai darbuotojams kelia didelius reikalavimus. Tuo tarpu darbuotojų nuomonės, dėl reikalavimų sau kėlimo yra gana pasiskirsčiusios: vieni teigia, kad kelia sau reikalavimus, kiti – tik iš dalies, treči – nekelia. Tačiau didesnių skirtumų tarp trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojų nėra.

Trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojų nuomonės išsiskyrė tik vertinant vadovų geranoriškumą ir jautrumą. Keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojai tai vertina geriau.

Siekiant geriau atskleisti darbuotojų organizacinės kultūros vertinimą, respondentų buvo klausama, kas labiausiai skatina vertinti darbą šiame viešbutyje. Respondentų darbo viešbučiuose motyvai atskleisti 22 paveiksle.



22 pav. Respondentų darbo viešbučiuose motyvai (proc.)

22 paveiksle matyti, kad keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojai labiausiai darbą vertina dėl saviraiškos galimybių ir puikios komandos, o trijų žvaigždučių viešbučių darbuotojai - dėl saviraiškos galimybių ir gerų santykių su bendradarbiais. Trečdalis keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojų nurodė, kad juos motyvuoja ir geros darbo sąlygos bei karjero galimybės, tačiau tokių trijų žvaigždučių

viešbučių darbuotojų buvo šiek tiek mažiau. Tuo tarpu geras atlyginimas nemotyvuoja nei vieno viešbučio darbuotojų.

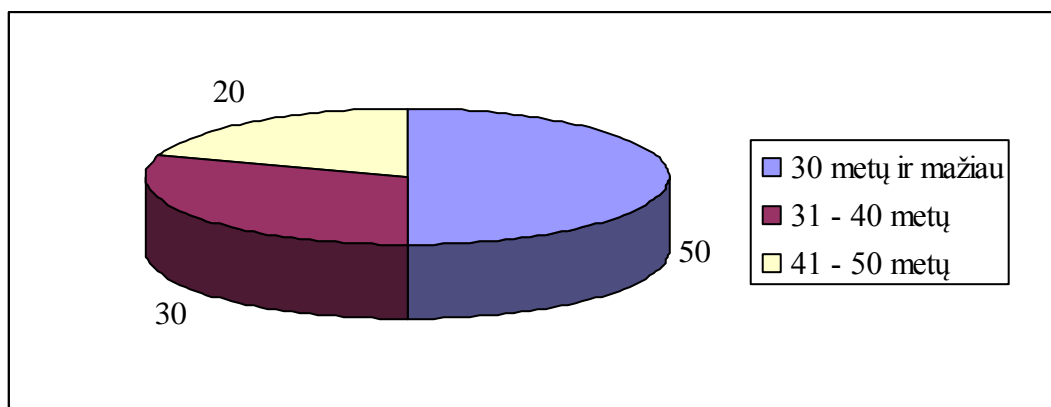
Apibendrinant viešbučio darbuotojų organizacinės kultūros vertinimą, reikia pabrėžti, kad tiek trijų, tiek keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojai įmonių organizacinę kultūrą vertina gana teigiamai. Abejonių kelia tik darbuotojų santykiai su vadovais. Tačiau darbuotojus motyvuoja darbas viešbučiuose dėl saviraiškos galimybių, puikios komandos ir santykių su bendradarbiais.

2.3.2. Viešbučių svečių apklausos rezultatai

Siekiant kuo išsamiau atskleisti Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinės kultūros formavimą, nuspręsta įvertinti ne tik viešbučių darbuotojų nuomonę, bet apklausti ir viešbučių svečius. Neretai darbuotojai organizacinę kultūrą vertina kitaip nei vadovai ar organizacijos klientai. Todėl viešbučių svečių nuomonė, atskleidžiant organizacinės kultūros formavimo ypatumus, taip pat gali būti labai naudinga.

Darbo autorės profesinė patirtis viename iš Šiaulių keturių žvaigždučių viešbučių leido parengti anketą viešbučio svečiams ir atlikti jų apklausą. Buvo apklausti ne tik Lietuvos piliečiai, viešintys viešbutyje „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“, bet ir viešbučio svečiai iš kitų šalių. Viešbučio svečiams buvo užduodami panašūs klausimai, kaip darbuotojams, kad jų nuomones būtų galima palyginti.

Apklausoje sutiko dalyvauti 20 viešbučio svečių, iš jų 14 vyrų ir 6 moterys. Svečių pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 23 paveiksle.

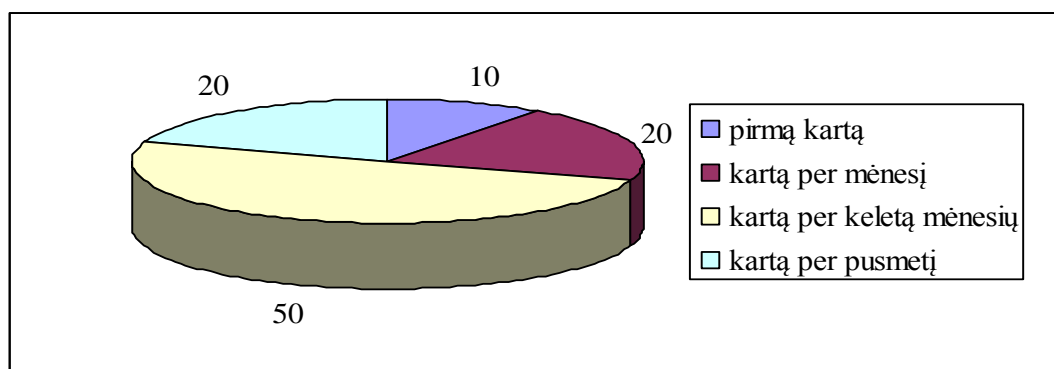


23 pav. Viešbučio svečių pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Svečių apklausoje dalyvavo daugiausia respondentai iki 30 metų, trečdalis – nuo 31 iki 40 metų, likusieji – virš 40 metų amžiaus.

Visų apklausoje dalyvavusių viešbučio svečių išsilavinimas buvo aukštasis, tik vienas nurodė, kad jo išsilavinimas – nebaigtas aukštasis.

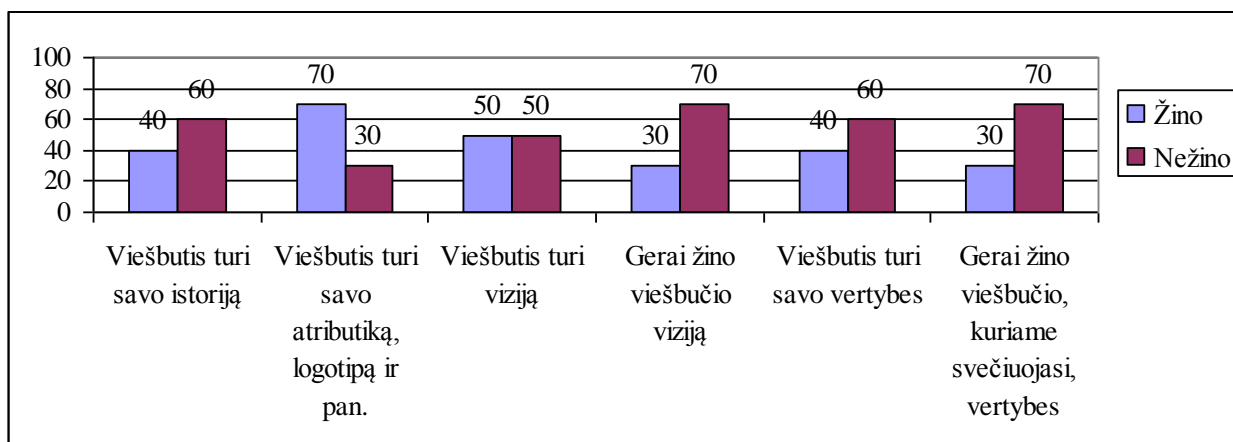
Svečių buvo klausiami, kaip dažnai jie lankosi šiame viešbutyje. Tai svarbu, siekiant sužinoti, kaip greitai susiformavo jų nuomonė apie viešbučio organizacinę kultūrą. Respondentų pasiskirstymas pagal lankymosi viešbutyje dažnumą pateiktas 24 paveiksle.



24 pav. Viešbučio svečių pasiskirstymas pagal lankymosi viešbutyje dažnumą (proc.)

24 paveiksle matyti, dauguma svečių lankosi viešbutyje ne pirmą kartą: 50% jų lankosi kartą per keletą mėnesių, penktadalis – net kartą per mėnesį, tiek pat – kartą per pusmetį. Ir tik vos 10% apklaustų svečių lankėsi viešbutyje pirmą kartą. Todėl galima teigti, kad dauguma svečių jau spėjo susidaryti nuomonę apie viešbučio organizacinės kultūros formavimą.

Taip pat kaip ir viešbučio darbuotojų, svečių buvo prašyta atskleisti savo nuomonę apie viešbučio vertybes. Respondentų nuomonė apie viešbučio vertybes pateikta 25 paveiksle.



25 pav. Viešbučio svečių nuomonė apie viešbučio vertybes (proc.)

25 paveiksle matyti, kad dauguma apklaustų viešbučio svečių žino, kad viešbutis turi savo istoriją, viziją, atributiką ir logotipą, tačiau daugelis gerai nežino ir negalėtų įvardinti viešbučio vizijos (70%), jo vertybių (70%). Tai rodo, kad viešbučio svečiams vertybės ar vizija nėra gerai matomos, arba tiesiog neskelbiamos.

Kaip ir darbuotojams, taip ir viešbučio svečiams buvo pateikti teiginiai organizacinės kultūros vertinimui. Svečių vertinimai pateikti 4 lentelėje.

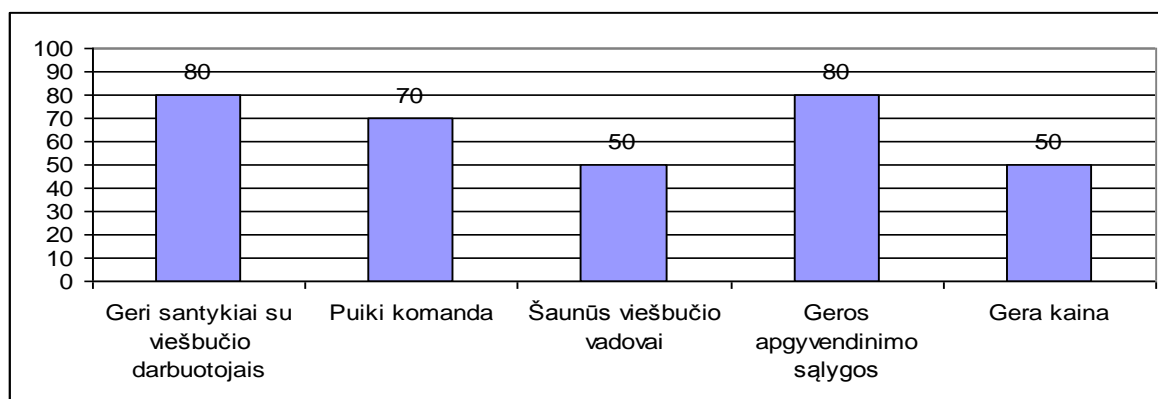
4 lentelė

Viešbučio svečių organizacinės kultūros vertinimas

Teiginiai	Taip	Iš dalies
Viešbučio veikla pagrįsta sąžiningumo ir lygių galimybių principais	80	20
Viešbučio vadovai yra svetingo ir teigiamo mikroklimato puoselėtojai	90	10
Santykiai tarp darbuotojų yra draugiški ir pozityvūs	90	10
Santykiai tarp darbuotojų ir vadovų yra draugiški ir pozityvūs	80	20
Santykiai su viešbučio svečiais dažniausiai yra draugiški ir pozityvūs	100	-
Atsižvelgiama į viešbučio svečių norus, pageidavimus, prašymus	90	10
Vadovai bendrauja su viešbučio svečiais	60	40
Darbuotojai jautriai ir geranoriškai sprendžia įvairias problemas	80	20

Kaip matyti 4 lentelėje, dauguma apklaustų viešbučio svečių visus teiginius įvertino teigiamai. Neigiamai vertinamų teiginių nebuvo, todėl tokie duomenys net neįtraukti į lentelę. Tai rodo, kad viešbučio svečiai labai pozityviai vertina organizacinės kultūros formavimą, yra patenkinti tiek aptarnavimu, tiek santykiais su viešbučio darbuotojais.

Taip pat viešbučio svečių buvo klausta, kas labiausiai juos skatina rinktis būtent šį viešbutį. Respondentų atsakymai pateikti 26 paveiksle.



26 pav. Viešbučio pasirinkimo motyvai (proc.)

26 paveiksle matyti teigiami viešbučio svečių vertinimai. Šį viešbutį jie renkasi dažniausiai todėl, kad čia kuriami geri darbuotojų ir kliento santykiai, geros apgyvendinimo sąlygos, puiki komanda.

Taigi, apibendrinant svarbu pabrėžti, kad viešbučio svečių apklausa atskleidė pozityvių organizacinės kultūros formavimą. Nors svečiai tiksliai negali įvardinti viešbučio vertybių, vizijos, tačiau yra patenkinti viešbučio organizacine kultūra ir būtent dėl gerų tarpusavio santykių bei apgyvenimo sąlygų renkasi šį viešbutį.

2.3.3. Ekspertų apklausos rezultatai

Siekiant išsamiau atskleisti Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinės kultūros formavimą, buvo atlikta ne tik viešbučių darbuotojų ir svečių apklausa, bet ir ekspertų apklausa. Ekspertų apklausoje sutiko dalyvauti 4 Šiaulių viešbučių kultūrą išmanantys profesionalai, tarp kurių buvo viešbučių vadovų ir savininkų. Apklausiai pasirinktas interviu metodas ir perengtas interviu protokolai (5 priedas).

Apibendrinus ekspertų atsakymus, pastebima kad visi ekspertai išskiria veiksnius, kurie vienaip ar kitaip formuoja organizacinę kultūrą. Taip pat įvardinta misijos, vertybių, simbolikos ir atributikos, kitų išorinių elementų svarba. Tačiau galima pastebėti, kad organizacinė kultūra nėra sureikšminama, nes respondentai akcentuoja organizacinės kultūros formavimą, tarpusavio santykių darnumą bei veiklos ypatumus. Ekspertų atsakymai buvo apibendrinti ir pateikti lentelėje 2 priede.

Ekspertai organizacinę kultūrą suvokia kaip vertybes, jų puoselėją, darnių tarpusavio santykių kūrimą. Vertybių įtaka organizacinei kultūrai yra labai didelė. Ekspertų nuomone, vertybės yra pamatas, o vertybių puoselėjimas sudaro pagrindą nesusvetimėti nuo materialinių dalykų. Taip pat svarbios organizacijos tradicijas, tobulėjimas, naujovių priėmimas.

Kaip išorėje pastebimus organizacinės kultūros elementus, ekspertai įvardijo tradicijas, teikiamą viešai informaciją, demonstruojamas vertybes, simboliką, spalvas, aprangą, aptarnavimo elementus ir t.t. Kaip buvo nurodyta teorinėje darbo dalyje, šventės, ritualai, apranga yra matomi organizacinės kultūros veiksniai. Todėl ekspertų nuomone, jie yra labai būtini siekiant tobulinti mokyklos organizacinę kultūrą, tačiau neturi būti priverstiniai.

Ekspertai teigia, kad svarbus elementas yra organizacijos mikroklimatas, kuris daro įtaką kiekvieno nario darbingumui bei rezultatams. Išryškėjo tokia nuomonė, kad mikroklimatas įtakoja ir santykius su klientais, jų atsiliepimus ir pasitenkinimą paslaugomis. Todėl teigtina, kad mikroklimato įtaka organizacinei kultūrai yra svarbi, nes patenkinti ir gerai besijaučiantys darbuotojai visuomet draugiškai bendraus ir su klientais.

Ekspertai pažymi, kad prie organizacinės kultūros formavimo turi prisidėti tiek vadovai, tiek visi kiti darbuotojai. Ekspertų nuomone, organizacinės kultūros tobulinimui turi solidariai dirbti visi viešbučio darbuotojai.

Tačiau kaip ir kiekvienoje srityje taip ir organizacinės kultūros formavime pasitaiko trūkumų. Ekspertai, vertindami organizacinės kultūros formavimą, pasigenda nuoširdaus bendradarbiavimo tarp viešbučių.

Formuojant norimą organizacinę kultūrą, ekspertai įvardina tokius žingsnius: vertybių nusistatymą, personalo įtraukimą, kuriant organizacinę kultūrą, darbuotojų supažindinimą su vertybėmis ir tradicijomis, siekimą tobulėti, stebėjimą, analizę ir korekciją. Ekspertai, kuriant viešbučių organizacinę kultūrą rekomenduoja įtraukti darbuotojus į organizacinės kultūros formavimą ir kūrimą, puoselėti santykius su darbuotojais, kurti tradicijas ir gerą atmosferą organizacijoje, ieškoti naujovių.

Apibendrinant ekspertų nuomonę, galima teigti, kad organizacinės kultūros formavimas viešbučiuose yra labai svarbus procesas. Tačiau neretai ji formuojama ir įgyvendinama apie tai daug negalvojant. Todėl svarbu nuolat analizuoti veiklą, tobulėti, skatinti tai daryti darbuotojus, įtraukti juos į organizacinės kultūros formavimo procesą.

IŠVADOS

Teorinės dalies:

- Apibrėžiant organizacinę kultūrą, mokslinėje literatūroje akcentuojamas bendrumas, vertybės, žmonių sukurti produktai, tarp kurių ir pats žmogus – kaip organizacijos kultūros produktas. Organizacinę kultūrą galima naudoti kaip veiklos gerinimo instrumentą, prieš tai nustatant vyraujančias vertybes, jų sklaidą, koreguojant vertybines nuostatas, atpažįstant organizacinės kultūros elementus.
- Apibrėžiant organizacinės kultūros elementus, išskiriami išoriniai elementai, įžvelgiami vadovų, darbuotojų asmenybių bruožai, emocinis saugumas, motyvacija, analizuojamas vadovavimo stilius ir t.t.
- Organizacinė kultūra didele dalimi įtakoja organizacijos veiklos rezultatus, konkurencingumą bei ypatingai reikšminga, norint organizacijai atsinaujinti. Ji turi poveikį visiems procesams: nuo struktūros formavimo iki kontrolės pokyčių bei valdymo stiliaus. Viešbučių organizacinei kultūrai turi įtakos jame teikiamos paslaugos, veiklos pobūdis, viešbučiams suteikiamos kategorijos (žvaigždučių sistema). Geras personalo darbas kuria nepriekaištingo viešbučio įvaizdį, organizacinę kultūrą bei puikią atmosferą svečiams. Organizacinės kultūros diagnostavimas - sudėtingas procesas, apimantis įmonės fizinės aplinkos studijavimą ir stebėjimą, joje dirbančiųjų pasisakymus, vertinimus, darbuotojų, vadovų, klientų tarpusavio santykius.

Tiriamosios dalies:

- Vertinant tyrimo respondentų charakteristiką, pastebėta, kad Šiauliuose aukštesnės kategorijos viešbučiuose dirba ir aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai, taip pat šiuose viešbučiuose darbuotojų kaita mažesnė nei trijų žvaigždučių viešbučiuose.
- Kuriant viešbučių organizacinę kultūrą, tiek trijų, tiek keturių žvaigždučių viešbučiuose pasitelkiami beveik visi įmanomi organizacinės kultūros elementai: vertybės, vizija, tradicijos, atributika, ženklai ir pan. Keturių žvaigždučių viešbučiuose šiek tiek didesnis dėmesys skiriamas organizacijos simbolikai ir atributikai nei trijų žvaigždučių viešbučiuose.
- Tyrime dalyvavusių Šiaulių viešbučių darbuotojai vadovavimą vertina teigiamai. Vadovai rūpinasi komandų formavimu, jų sėkme, skatina darbuotojus imtis naujos veiklos, tobulėti,

intis atsakomybės, tačiau keturių žvaigždučių viešbučių vadovai tai daro šiek tiek dažniau nei trijų žvaigždučių viešbučių vadovai.

- Tiek trijų, tiek keturių žvaigždučių viešbučių darbuotojai įmonių organizacinę kultūrą vertina teigiamai, abejojama tik dėl darbuotojų santykių su vadovais. Tačiau darbuotojus motyvuoja darbas viešbučiuose dėl saviraiškos galimybių, puikios komandos ir santykių su bendradarbiais.
- Viešbučio svečių apklausa atskleidė pozityvų Šiaulių viešbučių organizacinės kultūros vertinimą. Svečiai yra patenkinti viešbučio organizacine kultūra dėl gerų tarpusavio santykių bei apgyvenimo sąlygų.
- Ekspertų nuomone, organizacinės kultūros kūrimas viešbučiuose yra labai svarbus procesas. Tačiau neretai ji kuriama ir įgyvendinama apie tai daug negalvojant. Todėl svarbu analizuoti veiklą, tobulėti, skatinti darbuotojus, įtraukti juos į organizacinės kultūros kūrimo procesą.

REKOMENDACIJOS

- Vadovams: turėtų skirti daugiau dėmesio organizacinės kultūros gerinimui: nuolat atnaujinti viešbučio tinklapį, viešinti informaciją apie savo veiklą ir paslaugas bei jų kokybę viešoje erdvėje. Šias funkcijas tikslinga paskirti administratoriui, kuris paslaugų kokybės pasitarimo metu turėtų darbuotojus supažindinti su naujovėmis viešbučio tinklalapyje.
- Vadovai patys turėtų dažniau bendrauti su viešbučio svečiais, kad galėtų geriau suprasti jų poreikius ir pasiūlyti naujų paslaugų, t.y. bent 2 kartus (atvykus ir prieš išvykimą) su šiais svečiais susitikti.
- Vadovams rekomenduojama labiau atkreipti dėmesį į viešbučio personalo patirties naudojimą ir jos tobulinimą, apgalvoti personalo mokymo strategiją, jų kvalifikacijos kėlimą aptarnavimo kultūros srityje.
- Vadovai turėtų daugiau asmeniškai bendrauti su darbuotojais, išklaudyti jų naujas idėjas ar nusiskundimus. Vadovas turėtų parodyti, kad kiekvienas darbuotojas jam yra svarbus. Tam būtina organizuoti etikos kodekso (bendravimas su klientais) parengimą ir įdegimą kasdieninėje veikloje. Be to tikslinga darbuotojams pravesti seminarus, tematika, susieta su organizacinės kultūros gerinimu.
- Darbuotojams: rekomenduojama stengtis aptarnauti svečius individualiai, rodyti jiems dėmesį, domėtis svečių interesais, suprasti jų poreikius. Tai galėtų būti atliekama individualiai arba kartą per mėnesį organizuojant „kultūros dienos“ pasitarimą.

LITERATŪRA

1. Andrijauskaitė, V. (2003). *Vadovavimas, paremtas vertybėmis*. Vadovo pasaulis. Nr. 9, p. 13-16.
2. Bagdanavičius, J., Šiaudytis, V., Vaitelienė, A. (2007). *Statistikos metodai socialiniuose-ekonominiuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
3. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
4. Čiburienė, J., Guščinskienė, J. (2007). *Kultūrinės vertybės ir žinių visuomenės vystymasis Lietuvoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 43, p. 43-54.
5. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Prieiga per internetą 2007-03-25: <<http://www.autoinfo.lt/webdic/>>.
6. *Darbo ir organizacinė psichologija*. (2005). Ats. red. N. Chmiel. Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 343.
7. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. p. 22.
8. Gibson R. (2000). *Intercultural business communication*. Oxford University Press.
9. Giedraitis A. (2011). Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 2 (26). Research papers.
10. Gimžauskienė E., 2006, Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 39. Kaunas. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. P. 67–81.
11. Gineitienė, Z., Kučinskienė, M., Korsakaitė, D., Tamulevičius, J. (2003). *Verslas*. Vilnius: Rosma. p. 78-81.
12. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika. p. 54-59.
13. Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija. p. 111-130.
14. Halder A. (2002). *Filosofijos žodynas*. Vilnius: Alma Littera.
15. Jonaitytė, A. (2003). *Organizacijos kultūra. Vadovo vaidmuo kuriant įmonės nuostatas ir vertybes*. Vadovo pasaulis. Nr. 10, p. 69-71.
16. Jonikienė, M., Mikulskienė, A. (2007). *Viešbučių verslo pagrindai*. Vilnius: Homo liber. p. 17-21.
17. Juodaitytė A. (2003). *Socializacija ir ugdymas vaikystėje*. Vilnius: UAB Petro ofsetas.

18. LR Ūkio ministerijos įsakymas „Dėl viešbučių, motelių, svečių namų klasifikavimo reikalavimų patvirtinimo“ (2003 m. kovo 26 d.). Vilnius.
19. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Šiauliai: Lucilijus.
20. Katiliūtė E. Stanikūnienė B. (2009). N ligoninės organizacijos kultūros vertinimas: slaugytojų požiūrio aspektas. *Ekonomika ir vadyba*: 14 . 575 – 584.
21. Laurinėnienė, I. (2007). *Organizacijos kultūros formavimas Šiaulių miesto gimnazijose*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
22. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
23. Miknius, R., (1999). *Svetingas viešbutis sėkmingas verslas*. Vilnius: Vyturys.
24. Miknius, R. (2007). *Viešbučio valdymas*. Vilnius: UAB „Kelionių magija”. p. 12-47.
25. Mokšin, V. (2007). *Organizacijos vertybės ir kultūra*. Vadovas ir pasaulis. Nr. 10, p. 19-23.
26. Mokšin, V. (2008). *Organizacijos kultūra*. Vadovas ir pasaulis. Nr. 3, p. 30-35.
27. Mokšin, V. (2008). *Organizacijos kultūros keitimas*. Vadovas ir pasaulis. Nr. 7-8, p. 92-95.
28. Monkevičienė Z., Liugailaitė-Radzvickienė L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*: 14. 315 – 322.
29. Norvaišienė, P. (2003). *Viešbučiai ir jų patalpų priežiūra*. Vilnius: Homo liber. p. 17-27.
30. Paulauskaitė N. (1998). Organizacijos kultūros tyrimas, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas.
31. Perkumienė, D., Raupelienė, A. (2008). Ethics and Working Culture of Employees in the Public Sector. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 46, p. 99-116.
32. Pociūtė B. (2005). Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė – kokybės kultūra. *Acta paedagogica Vilnensia*. 15
33. Prekės ženklo sukūrimas. (2010). Vilnius.
34. Purlys, Č. (2009). *Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 49, p. 97-105.
35. Ragucka, A. (2005). *Organizacinės kultūros ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys*. Personalo vertė ir vadyba: žinynas. D. 8.2.
36. Ražauskas D., Kvedaravičius J. (2010). Žiedinės organizacinės kultūros pritaikymas Lietuvos rinkai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 20 (1). Research papers.

37. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2007). *Organizacijos kultūra ir jos svarba*. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. D. 9.1.
38. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2008). *Organizacijos kultūros tipai*. [žiūrėta 2009-11-05]. Prieiga per internetą: <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=4875b193-d87d-42d5-8385-b0389f7dcb18>>.
39. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas. p. 288-290.
40. Robbins, S. P., Coulter, M. (2007). *Management*. Pearson Prentice Hall. p. 57-73.
41. Sakalas A., (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
42. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. p. 32-39.
43. Schein E. (1992). *Organizational Culture and Leadership 2nd Ed*. Jossey – Bass Publishers, San Francisko.
44. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. p. 222.
45. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
46. Stonytė K. (2008). *Mokyklos kaip organizacijos kultūra: sampratos ir ypatumų aspektai*. Magistro darbas. Šiauliai
47. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla. p. 210-230.
48. Stripeikis O., Ramanauskas J. (2011). *Inovacijos palankioms organizacijos kultūros veiksniai*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 1 (25). Research papers. 224 – 230.
49. Sūdžius, V. (2001). *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta. p. 32-42.
50. Šerėnaitė, A. (2008). *Vieniems - instrukcijas, kitiems – vertybes*. Verslo žinios. Nr. 72, p. 18.
51. Šimanskienė, L. (2000). *Tautinių bruožų įtaka vadybos kultūrai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 16, p. 131-143.
52. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
53. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. p. 6.

54. Šimanskienė L. (2008). Oorganizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S). Nr. 15 (4).
55. Šimanskienė L., Tarasevičius T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 20 (1). Research papers.
56. Vaitkūnaitė, V. (2006). *Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei*. Verslas: teorija ir praktika. VII tomas, Nr. 1, p. 45-53.
57. Vveinhardt J., Nikaitė I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1 (17). 176 -186.
58. Zablackienė, A. (2005). *Psichologinis klimatas įmonėse*. Reklamos ir marketingo idėjos. p. 65-66.
59. Zakarevičius, P. (2004). *Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 30, p. 201-209.
60. Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. (2008). Švietimo kokybės vadybininkų rengimas plėtojant kokybės užtikrinimo sistemą Lietuvoje. Vytauto Didžiojo universitetas.
61. Zohar D., Marshall. (2006). Dvasinis kapitalas: gerovė, kuri gali padėti išlikti. Vilnius: Tyto Alba.
62. Žilinskas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas. p. 145-155.
63. Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер. p. 14.
64. Кэмпбел, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон, Б. (2003). *Стратегический менеджмент*. Москва: Проспект. p. 47-51.
65. Мильнер,(2003). *Теория организации*. Москва : ИНФРА-М. p. 1-152.
66. Спивак, В. А. (2001). *Корпоративная культура: теория и практика*. Санкт-Петербург: Питер.

PRIEDAI

Viešbučių organizacinės kultūros vertinimas (proc.)

Teiginiai	Taip		Iš dalies		Ne		Nesuprato klausimo		Neturi pakankamai žinių	
	*** viešb.	**** viešb.	*** viešb.	**** viešb.	*** viešb.	**** viešb.	*** viešb.	**** viešb.	*** viešb.	**** viešb.
Viešbučio veikla pagrįsta sąžiningumo ir lygių galimybių principais	55	60	35	35	10	-	-	-	-	5
Didžiuojasi, kad dirba šiame viešbutyje	50	65	25	20	25	10	-	-	-	-
Vadovai yra svetingo ir teigiamo mikroklimato puoselėtojai	32,5	35	52,5	55	15	5	-	5	-	-
Santykiai tarp darbuotojų yra draugiški ir pozityvūs	20	40	45	25	35	25	-	5	-	5
Santykiai su viešbučio svečiais yra draugiški ir pozityvūs	85	90	5	5	5	-	-	-	5	5
Atsižvelgiama į viešbučio svečių norus, pageidavimus	70	75	30	25	-	-	-	-	-	5
Vadovai bendrauja su viešbučio svečiais	25	40	40	35	15	10	-	-	20	15
Viešbutyje skatinami darbuotojai	15	25	45	50	20	10	10	5	10	10
Darbuotojai kelia sau didelius reikalavimus	25	32,5	35	42,5	15	15	5	2,5	20	7,5
Vadovai darbuotojams kelia didelius reikalavimus	75	80	10	15	10	5	-	-	5	-
Vadovai jautriai ir geranoriškai sprendžia įvairias problemas	35	40	35	45	15	2,5	5	-	10	7,5

Ekspertų interviu analizė

Klausimai	Apibendrinti atsakymai (Kategorijos)
1. Ką manote apie įmonės organizacinę kultūrą? Ar jos formavimas yra svarbus bet kokios įmonės veiklai, jos veiklos rezultatams?	Stiprinamas bendrumo jausmas Lojalumas organizacijai Formuojamos nuostatos, elgsena Gerinami veiklos rezultatai Kuriamas savitas mikroklimatas
2. Kaip apibūdintumėte Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinę kultūrą keliais sakiniais?	Organizacinė kultūra svarbi viešbučio veiklai Svarbesnė keturių žvaigždučių viešbučių vadovams Išreiškiama per išorinius elementus
3. Kokius viešbučių organizacinės kultūros ypatumus galima pastebėti išorėje?	Darbuotojų apranga Suvenyrai su viešbučių simbolika Vienodas pasisveikinimas telefonu Aptarnavimo elementai Vieši pasisakymai Dalyvavimas renginiuose
4. Kaip manote, kas turi įtakos formuojant Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinę kultūrą?	Vertybės Darbuotojų ir vadovų santykiai
5. Jūsų nuomone, kas yra svarbiausia, formuojant Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinę kultūrą: jų vertybės, vizija, misija, žmonių tarpusavio santykiai, svečių poreikių patenkinimas, kita?	Žmonių tarpusavio santykiai Vertybės
6. Įvardinkite Šiaulių viešbučius, kuriuose ryški ir savita organizacinė kultūra?	„Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“ „Tomas“ „Saulininkas“
7. Kokie viešbučių skirtumai nuo kitų paslaugas teikiančių organizacijų?	Nežymūs
8. Kokių organizacinės kultūros elementų, ypatybių pasigendate Šiaulių viešbučiuose?	Viešbučių bendruomenių tarpusavio bendravimo Organizacinės kultūros elementų kokybės ir kiekybės klausimas
9. Kokius žingsnius reikia priimti formuojant norimą organizacinę kultūrą?	Nusistatyti vertybes Įtraukti personalą kuriant organizacinę kultūrą Supažindinti darbuotojus su vertybėmis ir tradicijomis Nuolat tobulėti Stebėti, analizuoti ir koreguoti
10. Kokių rekomendacijų pateiktumėte, formuojant teigiamą Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinę kultūrą?	Įtraukti darbuotojus į organizacinės kultūros formavimą ir kūrimą Puoselėti santykius su darbuotojais Kurti tradicijas Kurti gerą atmosferą organizacijoje Ieškoti naujovių

Anketa Šiaulių miesto viešbučio darbuotojams

Demografinės respondentų charakteristikos

1. Jūsų lytis: 1) moteris; 2) vyras.	2. Jūsų amžius: 1) 30 ir mažiau; 2) 31 – 40; 3) 41 – 50; 4) 51 – 60; 5) 61 ir daugiau.
3. Jūsų išsilavinimas: 1) nebaigtas vidurinis; 2) vidurinis; 3) aukštesnysis; 4) nebaigtas aukštasis; 5) aukštasis.	4. Jūs esate: 1) vadovaujantis personalas; 2) administracijos darbuotojas; 3) techninis arba aptarnaujantis personalas.
5. Jūsų darbo stažas šiame viešbutyje: 1) iki 5 metų; 2) 5 – 10 metų; 3) 11 – 15 metų; 4) 16 – 20 metų; 5) 21 ir daugiau metų.	

Organizacinės kultūros elementai

6. Atskleiskite savo nuomonę apie viešbučio, kuriame dirbate, vertybes (kiekvienam teiginiui pasirinkite atsakymą ir pažymėkite x).

	Taip	Ne	Nežinau
Viešbutis turi savo istoriją.			
Viešbutis turi savo atributiką, logotipą, aprangą, siuvenyrus, verslo dovanas ir pan.			
Viešbutis turi viziją.			
Gerai žinau viešbučio viziją.			
Viešbutis turi savo vertybes.			
Gerai žinau viešbučio, kuriame dirbu, vertybes.			

7. Jūsų nuomone, kiek svarbios deklaruojamos vertybės Jūsų viešbučiui? (kiekvienam teiginiui pasirinkite atsakymą ir pažymėkite x)

	Taip	Ne	Abejoju
Viešbučio vertybės yra tvirtos ir nekintančios			
Komandų lyderiai palaiko viešbučio vertybes.			
Viešbučio vadovai palaiko organizacijos vertybes.			
Viešbučio darbuotojai pritaria organizacijos vertybėms.			
Su viešbučio deklaruojamomis vertybėmis gali susipažinti kiekvienas klientas.			

8. Ar viešbutyje švenčiate įvairias šventes, vadovaujantės tradicijomis? <ul style="list-style-type: none"> • Taip • Ne 	9. Ar viešbutyje naudojama specifinė kalba (įvairūs šūkiai, terminai, suprantami tik Jūsų organizacijai)? <ul style="list-style-type: none"> • Taip • Ne
10. Ar viešbutis turi savo simbolį (ženklą)? <ul style="list-style-type: none"> • Taip • Ne 	11. Ar žinote, ką reiškia Jūsų viešbučio ženklas? <ul style="list-style-type: none"> • Taip • Ne
12. Kaip manote, ar viešbučio simbolika turi įtakos viešbučio sėkmei? <ul style="list-style-type: none"> • Taip, turi įtakos • Ne, neturi įtakos • Nežinau 	13. Ar viešbutyje yra viešbučio simboliką atspindinčių daiktų? <ul style="list-style-type: none"> • kalendorių; • rašymo priemonių; • ženklelių; • raktų pakabukų; • puodelių; • kita (įrašykite).....
14. Ar viešbutyje darbuotojai dėvi uniformas? <ul style="list-style-type: none"> • Taip • Ne 	15. Kaip manote, Jūsų viešbučio kultūra yra: <ul style="list-style-type: none"> • labai gera; • gera; • patenkinama; • nepatenkinama.

Vadovavimas ir organizacinė kultūra

16. Kaip vadovai rūpinasi komandos sėkme bei tobulėjimu? (kiekvienam teiginiui pasirinkite atsakymą ir pažymėkite x)

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Vadovai aiškiai įvardina kas už ką atsakingas.					
Vadovai randa laiko individualiai aptarti rūpimus klausimus su komandos nariais.					
Vadovai skatina darbuotojus tobulėti.					
Vadovai skatina darbuotojus novatoriškai atlikti paskirtas užduotis, eksperimentuoti.					

Organizacinės kultūros vertinimas

17. Kaip vertinate šiuos teiginius? (kiekvienam teiginiui pasirinkite atsakymą ir pažymėkite x)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
Ar Jūsų viešbučio veikla pagrįsta sąžiningumo ir lygių galimybių principais?					
Ar didžiuojatės, kad dirbate šiame viešbutyje?					
Ar Jūsų vadovai yra svetingo ir teigiamo mikroklimate puoselėtojai?					
Ar santykiai tarp darbuotojų yra draugiški ir pozityvūs?					
Ar santykiai tarp darbuotojų ir vadovų yra draugiški ir pozityvūs?					

Ar santykiai su viešbučio svečiais dažniausiai yra draugiški ir pozityvūs?					
Ar atsižvelgiama į viešbučio svečių norus, pageidavimus, prašymus?					
Ar vadovai bendrauja su viešbučio svečiais?					
Ar Jūsų viešbutyje skatinami darbuotojai?					
Ar darbuotojai kelia sau didelius reikalavimus?					
Ar vadovai darbuotojams kelia didelius reikalavimus?					
Ar vadovai jautriai ir geranoriškai sprendžia įvairias problemas?					

18. Kas labiausiai skatina vertinti dirbti šiame viešbutyje? (kiekvienam teiginiui pasirinkite atsakymą ir pažymėkite x)

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Gerai santykiai su bendradarbiais					
Puiki komanda					
Šaunūs vadovai					
Geros karjeros galimybės					
Geros darbo sąlygos					
Saviraiškos galimybės					
Geras atlyginimas					

Anketa Šiaulių miesto viešbučio svečiams

Demografinės respondentų charakteristikos

2. Jūsų lytis: 3) moteris; 4) vyras.	2. Jūsų amžius: 6) 30 ir mažiau; 7) 31 – 40; 8) 41 – 50; 9) 51 – 60; 10) 61 ir daugiau.
3. Jūsų išsilavinimas: 6) nebaigtas vidurinis; 7) vidurinis; 8) aukštesnysis; 9) nebaigtas aukštasis; 10) aukštasis.	4. Kaip dažnai apsistojate šiame viešbutyje? 1) pirmą kartą 2) kartą per mėnesį 3) kartą per keletą mėnesių 4) kartą per pusmetį 5) rečiau nei kartą per pusmetį 6) kita

Organizacinės kultūros elementai

5. Atskleiskite savo nuomonę apie šio viešbučio vertybes (kiekvienam teiginiui pasirinkite atsakymą ir pažymėkite x).

	Taip	Ne	Nežinau
Viešbutis turi savo istoriją.			
Viešbutis turi savo atributiką, logotipą, aprangą, siuvenyrus, verslo dovanas ir pan.			
Viešbutis turi viziją.			
Gera žinau viešbučio viziją.			
Viešbutis turi savo vertybes.			
Gera žinau viešbučio, kuriame svečiuojasi, vertybes.			

Organizacinės kultūros vertinimas

6. Kaip vertinate teiginius apie šį viešbutį? (kiekvienam teiginiui pasirinkite atsakymą ir pažymėkite x)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesuprantu klausimo	Neturiu pakankamai žinių atsakyti į šį klausimą
Ar šio viešbučio veikla pagrįsta sąžiningumo ir lygių galimybių principais?					
Ar viešbučio vadovai yra svetingo ir teigiamo mikroklimato puoselėtojai?					
Ar santykiai tarp darbuotojų yra draugiški ir pozityvūs?					
Ar santykiai tarp darbuotojų ir vadovų yra draugiški ir pozityvūs?					
Ar santykiai su viešbučio svečiais					

dažniausiai yra draugiški ir pozityvūs?					
Ar atsižvelgiama į viešbučio svečių norus, pageidavimus, prašymus?					
Ar vadovai bendrauja su viešbučio svečiais?					
Ar darbuotojai jautriai ir geranoriškai sprendžia įvairias problemas?					

7. Ką labiausiai vertinate šiame viešbutyje?

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Gerai santykiai su viešbučio darbuotojais					
Puiki viešbučio komanda					
Šaunūs viešbučio vadovai					
Geros apgyvendinimo sąlygos					
Gera kaina					
Kita (įrašykite)					

Ekspertų apklausos (interviu) protokolas

Interviu tikslas: atskleisti organizacinės kultūros formavimo ypatumus Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučiuose.

BENDRI DUOMENYS APIE INFORMANTĄ
Vardas, pavardė
Pareigos ir patirtis užimamose pareigose
Institucija

Organizacinės kultūros samprata
--

1. Ką manote apie įmonės organizacinę kultūrą? Ar jos formavimas yra svarbus bet kokios įmonės veiklai, jos veiklos rezultatams?

Atsakymas:
Komentaras:

2. Kaip apibūdintumėte Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinę kultūrą keliais sakiniais?

Atsakymas:
Komentaras:

3. Kokius šių viešbučių organizacinės kultūros ypatumus galima pastebėti išoriškai?

Atsakymas:
Komentaras:

4. Kaip manote, kas turi įtakos formuojant Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinę kultūrą?

Atsakymas:

Komentaras:

Organizacinės kultūros elementai ir savitumas

5. Jūsų nuomone, kas yra svarbiausia, formuojant Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinę kultūrą: jų vertybės, vizija, misija, žmonių tarpusavio santykiai, svečių poreikių patenkinimas, kita?

Atsakymas:

Komentaras:

6. Įvardinkite Šiaulių viešbučius, kuriuose ryški ir savita organizacinė kultūra?

Atsakymas:

Komentaras:

7. Kokie viešbučių skirtumai nuo kitų paslaugas teikiančių organizacijų?

Atsakymas:

Komentaras:

8. Kokių organizacinės kultūros elementų, ypatybių pasigendate Šiaulių viešbučiuose?

Atsakymas:

Komentaras:

Organizacinės kultūros formavimo rekomendacijos

9. Kokius žingsnius reikia priimti formuojant norimą kultūrą?

Atsakymas:
Komentaras:

10. Kokių rekomendacijų pateiktumėte, formuojant teigiamą Šiaulių trijų ir keturių žvaigždučių viešbučių organizacinę kultūrą?

Atsakymas:
Komentaras: