

Bugenytė A. Organizacinės kultūros formavimas Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Aistė BUGENYTĖ

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS ŠIAULIŲ
MIESTO APGYVENDINIMO ĮMONĖSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Aistė BUGENYTĖ

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS ŠIAULIŲ
MIESTO APGYVENDINIMO ĮMONĖSE**

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

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

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Aistė Bugenytė

Organizacinės kultūros formavimas Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse.

Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas – ištirti organizacinės kultūros formavimąsi Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse, panaudojant K. S. Cameron ir R. E. Quinn rėminę konkuruojančių vertybių konstrukciją (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Darbas sudarytas iš teorinės ir praktinės dalies. Buvo analizuojami užsienio ir lietuvių autorių šaltiniai, kuriuose buvo atskleisti organizacinės kultūros veiksniai, funkcijos, tipai, modeliai, etiketas, vadovo vaidmuo, veiklos efektyvumas organizacinės kultūros formavime. Tyrimo dalyje pristatomi Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovų ir darbuotojų gauti tyrimo duomenys apie organizacinės kultūros tipų dominavimą bei palyginami tarpusavyje 2010 – 2011 metų bendri vadovų tyrimo duomenys. Remiantis gautais vadovų rezultatais galima teigti, jog organizacinės kultūros tipų dominavimas ateityje gali kisti. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

SUMMARY

Aistė Bugenytė

Formation of organizational culture in accommodation companies of Šiauliai town.

Master's thesis.

The aim of the Master's thesis is to analyze the formation of organizational culture in accommodation companies of Šiauliai town using K.S Cameron and R.E Quinn's competing values framework (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Thesis consists of theoretical and practical parts. It analyzes sources of foreign and Lithuanian authors that reveal factors, functions, types and models of organizational culture, etiquette, role of the manager, efficiency of activities in the formation of organizational culture. The research part introduces data received from managers and employees working in accommodation companies of Šiauliai town regarding the dominating types of organizational culture and compares overall 2010-2011 data of manager research. Based on the received results from managers it can be suggested that dominating types of organizational culture may change in the future. Conclusions and recommendations are proposed in the end of the thesis.

TURINYS

LENTELĖS	5
PAVEIKSLAI.....	6
TERMINŲ ŽODYNĖLIS	7
ĮVADAS.....	8
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAŲOKŲ APIBRĖŽTYS IR YPATUMAI APGYVENDINIMO ĮMONĖSE	11
1.1. Organizacinės kultūros samprata, paskirtis ir veiksniai	11
1.2. Organizacinės kultūros funkcijos, tipai ir modeliai.....	16
1.3. Etiketą kaip organizacinės kultūros dalis.....	21
1.4. Vadovo vaidmuo, tipai ir funkcijos organizacinės kultūros formavimo procese.....	23
1.5. Organizacinės kultūros įtaka apgyvendinimo įmonės veiklos efektyvumui	29
1.6. Apgyvendinimo įmonių paskirtis, struktūra ir klasifikacija	32
2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA.....	37
2.1. Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika.....	37
2.2. Organizacinės kultūros tyrimo metodika ir organizavimas.....	39
3. TYRIMO ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO ŠIAULIŲ MIESTO APGYVENDINIMO ĮMONĖSE REZULTATŲ ANALIZĖ.....	42
3.1. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovų apklausos tyrimo rezultatai.....	42
3.2. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai	68
3.3. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovų 2010 metų apklausos tyrimo rezultatų palyginimas su 2011 metų vadovų apklausos tyrimo rezultatais	71
IŠVADOS.....	74
REKOMENDACIJOS	77
LITERATŪRA	79
PRIEDAI	82
1 priedas. Organizacinės kultūros apibūdinimas	83
2 priedas. Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai	84
3 priedas. Organizacinės kultūros tipai	85
4 priedas. Quchi organizacijos kultūros modelis.....	86
5 priedas. Požiūrio į vadovavimą įvairovė	88
6 priedas. Vadovo vaidmenų suskirstymas pagal H. Mintzberg	89
7 priedas. Viešbučio struktūra	90
8 priedas. Pareigybių ir pavaldumo struktūra.....	91

9 priedas. Konkuruojančių vertybių rėminė konstrukcija	92
10 priedas. Anketos vadovui pavyzdys	93
11 priedas. Anketos darbuotojams pavyzdys	95
12 priedas. Apgyvendinimo įmonių vadovų išsilavinimas ir užimamos pareigos	97
13 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“ organizacinės kultūros profilis.....	98
14 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ organizacinės kultūros profilis	99
15 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ organizacinės kultūros profilis	100
16 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ organizacinės kultūros profilis	101
17 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ organizacinės kultūros profilis	102
18 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ organizacinės kultūros profilis	103
19 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ organizacinės kultūros profilis.....	104
20 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ organizacinės kultūros profilis	105
21 priedas. Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ organizacinės kultūros profilis	106
22 priedas. Šiaulių miesto motelio „Saurida“ organizacinės kultūros profilis.....	107
23 priedas. Šiaulių miesto svečių namų „Mūsų Verbena“ organizacinės kultūros profilis.....	108
24 priedas. Šiaulių miesto svečių namų „Saulininkas“ organizacinės kultūros profilis.....	109
25 priedas. Šiaulių miesto svečių namų „Turnė“ organizacinės kultūros profilis.....	110
26 priedas. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovų bendri organizacinės kultūros rezultatai 2011 metų	111
27 priedas. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas.....	113
28 priedas. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį.....	114
29 priedas. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių	115
30 priedas. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	116
31 priedas. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimo pobūdį.....	117
32 priedas. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas.....	118
33 priedas. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.	121
34 priedas. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių darbuotojų organizacinės kultūros profiliai	122
35 priedas. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių darbuotojų organizacinės kultūros rezultatai ...	125
36 priedas. Šiaulių miesto viešbučių 2010 - 2011 metų vadovų bendri organizacinės kultūros profiliai	126
37 priedas. Šiaulių miesto viešbučių 2010 – 2011 metų vadovų bendri organizacinės kultūros rezultatai metų	129

LENTELĖS

1 lentelė. Cameron, K. S. ir Quinn, R. organizacinės kultūros tipai	18
2 lentelė. Vadovų vaidmenys pagal palankias ir nepalankias situacijas	25
3 lentelė. Organizacijos kultūros ir efektyvumo modelis	31
4 lentelė. Darbuotojų apklausos nustatant organizacijos kultūros elementus, klausimų eiliškumas..	41

PAVEIKSLAI

1 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema.....	15
2 pav. Organizacijos sėkmę lemiantys veiksniai	16
3 pav. Organizacijos kultūros formavimo modelis.....	20
4 pav. Valdymo stilių skalė	26
5 pav. Viešbučio „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“ bendras organizacinės kultūros profilis	43
6 pav. Viešbučio "Tomas" bendras organizacinės kultūros profilis	45
7 pav. Viešbučio "Saulininkas" bendras organizacinės kultūros profilis	47
8 pav. Viešbučio "Turnė" bendras organizacinės kultūros profilis	49
9 pav. Viešbučio "Skaistažiedė" bendras organizacinės kultūros profilis.....	51
10 pav. Viešbučio "Šaulys" bendras organizacinės kultūros profilis	53
11 pav. Viešbučio "Vaivorykštė" bendras organizacinės kultūros profilis	55
12 pav. Viešbučio "Mobusta" bendras organizacinės kultūros profilis.....	57
13 pav. Viešbučio "Salduvė" bendras organizacinės kultūros profilis.....	59
14 pav. Motelio "Saurida" bendras organizacinės kultūros profilis	61
15 pav. Svečių namų "Mūsų Verbena" bendras organizacinės kultūros profilis.....	63
16 pav. Svečių namų "Saulininkas" bendras organizacinės kultūros profilis.....	65
17 pav. Svečių namų "Turnė" bendras organizacinės kultūros profilis.....	67

TERMINŲ ŽODYNĖLIS

Apgyvandinimo paslauga – būtinos apgyvendinti sąlygos ir veikla, kuria tenkinami turistų nakvynės, higienos, maitinimo ir poilsio poreikiai. (Turizmas, 2002, p. 113)

Etiketas – taisyklių, susijusių su išoriniu bendravimu su žmonėmis (sveikinimosi būdas, elgesys viešojoje vietoje, manieros, apranga ir kt.), visuma. Etiketas – visuomenės išorinės kultūros sudėtinė dalis. (Pruskus, V., Lukoševičius, V. 2009, p. 139).

Įmonė – firmos vardą turintis ūkinis vienetas, įsteigtas įstatymų numatyta tvarka tam tikrai komercinei, ūkinei veiklai. (Martinkus, B. Stoškus, S., Beržinskienė, D. 2010, p. 250)

Motelis - viešbutis prie greitkelio motorizuotiems turistams aptarnauti su garažais mašinoms, degalinės kolonėlėmis ir mašinų taisymo stotimi. (Vaitkevičiūtė, V. 2007, p. 740)

Normos – grupės elgesio taisyklės ar standartai. (Jewell, Bruce R. 2002, p. 466)

Organizacija – kieno nors struktūra, sandara, sistema; žmonių kolektyvas suburtas ar susibūręs kokiam nors darbui ar veiklai, paprastai turintis vadovybę; visumos sandaros lemiamą jos dalių vidinę tvarką, dermę sąveika. (Vaitkevičiūtė, V. 2007, p. 792)

Organizacinė kultūra – yra sąmoningai sukurta vadovybės, galinti organizaciją išskirti iš kitų panašių organizacijų savo savitumu: vadybinio personalo, valdymo procesų organizavimo, vadybos darbo sąlygų. (Ginevičius, R., Sūdžius, V. 2008, p. 55)

Organizacijos kultūra – organizacijos individualumas ar charakteris. Formuodamasi ilgą laiką, ji verčia žmones vienaip ar kitaip organizacijoje elgtis apie tai nesisimąstant. (Jewell, Bruce R. 2002, p. 466)

Organizacijos etikos klimatas – yra organizacijos kultūros sudedamoji dalis, atspindinti nusistovėjusią praktiką sprendimų moralinio pagrindo, priėmimo ir vykdymo atžvilgiu. (Pruskus, V., Lukoševičius, V. 2009, p. 142)

Svečių namai – keliautojams dažniausiai teikiamos apgyvendinimo paslaugos, bet gali būti – ir maitinimo bei poilsio. (Turizmas, 2002, p. 113)

Vadovas – valdymo veiklą realizuojantis asmuo, kuris koordinuoja organizacijos narių veiksmus ir pastangas, kad pasiektų bendrą tikslą, efektyviai ir veiksmingai naudojant visas turimas priemones ir išteklius. (Stoškus, S., Beržinskienė, D. 2005, p. 37)

Viešbutis – apgyvendinimui pritaikyti statiniai, turintys ne mažesnę už nustatytą minimalų skaičių kambarių bei įrangą nakvynės, higienos, maitinimo ir poilsio poreikiams tenkinti (pagal Lietuvos turizmo įstatymą – ne mažiau kaip 10 kambarių). (Turizmas, 2002, p. 113)

ĮVADAS

Organizacinė kultūra nulemia organizacijos esminių vertybių sistemą, prielaidas, interpretacijos būdus ir požiūrį į pačią organizaciją. Organizacinė kultūra - tai sąmoningai vadovų sukurta kultūra. Kaip jungianti grandis ji vienija darbuotojus, remiasi kolektyvo narių dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Kiekvienos organizacijos kultūra pasireiškia tradicijomis, ritualais, lyderystės stiliumi, vyraujančiomis nuostatomis, kalba ir žargonu, dominuojančia darbuotojų apranga – visa, kas išryškina pačios organizacijos unikalumą. Organizacinės kultūros pagrindinės vertybės išryškėja tada, kai yra iš šalies jaučiama konkurencija ir išorinės aplinkos spaudimas. Kultūra sustiprina organizacijos vientisumą, stabilumą, organizacijos nariai nesusiskaldo į atskiras dalis ir gali išsaugoti savo vertybių sistemą.

Organizacinė kultūra ilgus metus formuojama vadovų ir darbuotojų, kol įsisavinamos vertybės, tradicijos, nuostatos, procesų eiga, kol pasiekiamas aukštas rezultatas. Organizacinę kultūrą formuoja daugelis veiksnių, kurių įtaka stiptina ir palaiko organizacijos gyvavimą. Dažnai organizacinė kultūra yra skirstoma į tipus, kurie nulemia vienokį ar kitokį požiūrį į pačios organizacijos kultūrą. Organizacinė kultūra negalėtų formuotis be tam tikrų jai priskirtų funkcijų. Jomis galima remtis, vertinant organizacinės kultūros sėkmę. Funkcijos padeda skirstyti organizacijos išteklius, nustatyti organizacijos narių taisykles, yra formuojamos sąsajos su išorine ir vidine organizacijos aplinka. Labai svarbi organizacijai vidinė aplinka, vadovo kompetencija, jo bendravimas su darbuotojais, gebėjimas suvaldyti savo pavaldinius. Galima teigti, kad vadovavimas žmonėms yra svarbiausia organizacijos funkcija, garantuojanti sėkmingą jos egzistavimą.

Kiekvienoje organizacijoje vyrauja savita organizacinė kultūra, kurią kuria ir formuoja vadovas ir darbuotojai. Kiekvienos organizacijos darbuotojai turi savitas vertybes, prioritetus, elgesio normas, kurių pagalba gali kurti stiprią organizacinę kultūrą. Organizacinė kultūra atspindi bendrą jos narių suvokimą, nuostatas, bendravimą tarpusavyje. Tai galima apibrėžti kaip vienodų įsitikinimų sistemą. Siekiant, jog organizacijoje dirbtų atsakingi ir vieningi darbuotojai, labai svarbus vadovo vaidmuo organizacijoje. Vadovas turi sukurti organizacijos narių bendrumo jausmą, ugdyti atsidavimą bendram darbui, burti grupės narius į vieną visumą ir numatyti ateities viziją, tuo pačiu sukuriant kuo didesnę energijos potencialą.

Ypatingai didelę reikšmę turi organizacinės kultūros formavimas apgyvendinimo paslaugas teikiančiuose įmonėse. Nuo organizacinės kultūros priklauso kolektyvo bendravimo ypatumai, motyvacija, pasitenkinimas darbu, karjeros galimybės, organizacijos vystymasis ir jos ateities planai.

Praktinį problemos aktualumą lemia organizaciją supančios aplinkos sudėtingumas ir įvykių raidos nuspėjamumas greitai kintančiu laikmečiu.

Atliekant mokslinių literatūros šaltinių analizę patvirtinama, kad šiuo metu organizacinės kultūros diagnozavimas ir kultūrų valdymas tampa vis svarbesne problema. Tai yra reikšminga teorinė ir praktinė problema. Ši **mokslinė problema** formuluojama tokiais probleminiais klausimais:

1. koku tipu/tipais remiasi organizacinė kultūra Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse;
2. ar konkuruojančių vertybių konstrukcija leidžia išsamiai atskleisti Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių organizacinės kultūros formavimą.

Siekiant atsakyti į probleminius klausimus iškelta **hipotezė**:

Tikėtina, kad Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse dominuoja klano tipo organizacinė kultūra ji bus atskleista, jei:

- vadovas ir organizacijos nariai palaikys vieningus ir stabilius santykius;
- ištirta organizacinė kultūra atskleis vadovo bei organizacijos nariams būdingus bruožus bei atsidavimą ir ištikimybę savo darbui.

Ši hipotezė tikrinama indukcinio samprotavimu, išanalizavus ir apibendrinus kiekybinio tyrimo duomenis gautus apklausos metu, tyrimo rezultatus grindžiant apibendrintomis žiniomis apie tiriamąjį fenomeną.

Suformuoti tyrimo probleminiai klausimai bei iškelta hipotezė leidžia apibrėžti **tyrimo objektą** - organizacinę kultūrą. Šio tyrimo objekto sprendimo paieška, nusakanti mokslinio **tyrimo dalyką**, orientuojama į organizacinės kultūros formavimo pagrindimą Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse.

Tikrinant iškeltą hipotezę suformuluotas **tyrimo tikslas** – ištirti organizacinės kultūros formavimą Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse. Magistriniame darbe keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti organizacinės kultūros esmę, veiksnius, funkcijas, tipus ir etiketo svarbą jos formavime.
2. Atskleisti vadovo tipus, funkcijas bei vaidmenį organizacinės kultūros formavimui ir jos įtaką apgyvendinimo įmonės veiklos efektyvumui.
3. Atskleisti viešbučio tipo apgyvendinimo įmonių paskirtį bei klasifikaciją.
4. Ištirti Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse vyraujančius organizacinės kultūros tipus, bei numatyti ateities pokyčius.

Metodika:

1. Tiriamieji: Organizacinės kultūros tyrime dalyvavo 14 Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių. 9 viešbučiai, 1 motelis ir 4 svečių namai.
2. Instrumentarijus: Tyrimui panaudotas Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), sukurtas K. S. Cameron ir R. E. Quinn. OCAI paremtas teoriniu modeliu „Rėmine konkuruojančių vertybių konstrukcija“.

3. Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- sisteminimas ir apibendrinimas teorinės ir analitinės – tiriamosios dalies;
- lyginamoji analizė naudojama siekiant palyginti Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių 2010 metų vadovų tyrimo rezultatus su 2011 metų vadovų gautais tyrimo rezultatais;
- prognozavimas;
- anketinė apklausa;
- duomenų apdorojimas MS Excel programa;

Atlikto **tyrimo mokslinį naujumą** pagrindžia šie teiginiai:

1. Teoriškai pagrįsti organizacinės kultūros formavimo ypatumai.
2. Įvertinta Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovų ir darbuotojų organizacinė kultūra.

Tyrimo **teorinę reikšmę** lemia tai, jog atskleisti organizacinės kultūros formavimo teoriniai pagrindai ir pagrįsta šios kompetencijos tyrimo metodologija.

Tyrimo **rezultatų praktinis reikšmingumas** tas, jog gautos mokslinio darbo išvados ir rekomendacijos bus naudingos ne tik Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėms, bet jomis galės pasinaudoti kiti Lietuvos miestų apgyvendinimo įmonių vadovai. Remiantis gautais duomenimis apgyvendinimo įmonių vadovai galės nusistatyti vyraujančią organizacinės kultūros tipą bei numatyti ateities pokyčius.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, trys dalys (konceptualioji, metodologinė ir diagnostinė), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis 81 puslapis. Darbe pateiktos 4 lentelės, 17 paveikslų ir 37 priedai.

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄVOKŲ APIBRĖŽTYS IR YPATUMAI APGYVENDINIMO ĮMONĖSE

1.1. Organizacinės kultūros samprata, paskirtis ir veiksniai

Kiekvienoje organizacijoje svarbią vietą užima organizacinė kultūra. Kultūros formavimas suteikia galimybę organizacijai vystytis, tobulėti, skleisti plačiau idėjas ir jas įgyvendinti. Organizacinės kultūros kūrimas priklauso nuo pastangų vadovo ir jam pavaldžių darbuotojų, kurios stipriai įtakoja organizacinės kultūros formavimąsi.

Labai didelę reikšmę organizacijos viduje turi bendravimo kokybė esanti tarp organizacijos narių, kuri veikia jų elgseną ir tam tikra linkme formuoja organizacinę kultūrą. Todėl dėl didžiulio žmonių noro siekti veiklos efektyvumo ir noro tobulinti organizacijos veiklą, atsirado susidomėjimas organizacine kultūra. Organizacinės kultūros terminą pradėta vartoti ir juo domėtis nuo XX a. 7 - jame dešimtmetyje. (Martinkus, Stoškus, 2010)

Organizacinė kultūra pradeda jau formuotis nuo organizacijos įkūrimo pradžios. Kuo senesnė organizacija, tuo daugiau yra išsaugota tradicijų, papročių, mitų, ritualų, tuo daugiau ji turi istoriją, kurių dėka pradeda formuotis organizacinė kultūra. Organizacinės kultūros išsaugojimas ir formavimas priklauso nuo vadovo ir organizacijos narių elgesio. (Stoškus, Beržinskienė, 2005)

Kaip teigia Pruskus, V. ir Lukoševičius, V. (2009), kiekviena organizacija egzistuoja tam tikroje kultūrinėje erdvėje, kuri yra veikiamą aplinkos. Organizacija reaguoja į ryžtą, išpažįstamas vertybes bei nuostatas, kurios padeda siekti užsibrėžtų tikslų. Jei organizacija turi sielą, tai ji ir bus organizacinė kultūra. Ji išreiškia organizacijos individualumą, darbuotojams keliamus reikalavimus, įsipareigojimus partneriams, vartotojams ir pačiai bendruomenei.

Daugelis Lietuvos ir užsienio autorių skirtingai suvokia organizacijos sąvokos prasmę bei ypatumus. Kiekvienas iš jų vis savaip apibūdina šias sąvokas, bet kartu pastebi panašių bei vienodų savybių.

Kvedaravičiaus, J. (2006, p. 233) nuomone „organizacija – tiek kooperacijos realybė, taip pat gamybinė ir technologinė, tiek ir žmonių santykių realybė (kaip individų, taip ir asmenybių ir, be to, kultūros realybė)“.

Autoriai Ginevičius, R. ir Sūdžius, V. (2008) teigia, jog organizaciją galima apibūdinti keliais kriterijais:

- komunikacijos egzistavimas;
- infrastruktūra;
- sistema, į kurią įeina vertybių visuma;
- valdymas, kuris susideda iš struktūros.

Organizacija tampa tik tuomet, kada žmonių grupė savo pastangomis siekia bendrų tikslų, bendrų uždavinių įgyvendinimo, kada vyrauja draugiški ir patikimi tarpusavio santykiai. Organizacijos pagrindinės charakteristikos, tai žmonių bendrumo jausmas, kuris vienija sąmoningus ir specifinius tarpusavio organizacijos narių santykius, taip pat organizacijoje privalo dominuoti tam tikros taisyklės, nuostatos. (Zakarevičius, 2009)

Seilius, A. (1994) organizacijas išskiria į formalias ir neformalias. Organizacijos sąvoką galima priskirti formaliai organizacijai - tai specialiai susibūres žmonių kolektyvas. Neformalios organizacijos atsiranda spontaniškai, kuriose žmonės sąveikauja gana reguliariai. Neformaliose organizacijose paprastai nebūna vadovų, tačiau tokių organizacijų įtaka labai stipri, todėl jų ignoruoti negalima.

Paulauskaitė, N. ir Vanagas, P. (1998) nurodo, jog organizacija – tai žmonių grupė, kurią vienija bendri tikslai, siekiai, darbai, bendra tvarka bei kiti veiksniai. Į organizacijas žmonės pradėjo burtis pastebėjus, jog žmonių kolektyvas su savo sugebėjimais, žiniomis, idėjomis gali daug daugiau drauge nuveikti ir pasiekti žymiai geresnių rezultatų.

Esant žmonių grupei – organizacijai, kultūros koncepcija tampa labai svarbi ir reikšminga. Kultūra apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, mitus, žinias ir įsitikinimus apie organizaciją. Kultūra apima organizacijos narių vertybinę orientaciją, principus, įsitikinimų įvairovę, kurie formuoja ir vysto organizaciją. (Vanagas, 2005)

Kultūra jau gana seniai turi didelę reikšmę, padedant suvokti visuomenės žmonių grupes ir jų įsitikinimus. Aplamai antropologine ir istorine prasme kultūra yra visuomenės šerdis, kurios dėka galima išvelgti ir suprasti žmonėms būdingą tarpusavio ryšį ir santykių esmę. Iš to galima spręsti bendravimo svarbą visuomenėje ir tam tikrose žmonių grupėse. (James, Stoner, Freeman, Daniel, Gilbert, 1999)

Harrio, M. (1998) teigimu, kultūra - tai pačios visuomenės išugdytos žmonių savybės, kurios eina iš kartos į kartą. Kultūra susijusi su vyraujančiomis visuomenės elgesio ir mąstymo tradicijomis.

Tarptautinių žodžių žodyne Vaitkevičiūtė, V. (2007) kultūrą apibūdina gana trumpai ir aiškiai. Kultūra, pasak autorės, tai - ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulėjimas, garbinimas.

Staniulienės, S. (2006) nuomone, kultūra žengia pirminį žingsnį, lemiantį darbuotojo elgesį organizacijoje. Organizacinė kultūra svarbiausia jungiamoji kolektyvo grandis, tai bendrų tikslų siekimas, įsitikinimų ir požiūrių sutapimas. Darbuotojai mato tolimesnę darbo perspektyvą, daugelis jų susitapatina su organizacija ir priima jos sėkmę bei iššūkius kaip savo.

Kultūra, anot Stephen, P. R. (2006), yra neapčiuopiama, jos neįmanoma išreikšti žodžiais, tai savaime suprantamas dalykas. Organizacija sukuria tik jai būdingą aplinką, kurioje darbuotojai vadovaujasi nerašytomis taisyklėmis, kuria savas svarbiausias prielaidas ir sąvokas. Kultūra

sustiprina darbuotojų ryšį su organizacija, nuoseklūs tampa jų veiksmai, sumažina dviprasmiškumą darbuotojų atžvilgiu, bei gerėja pačios organizacijos darbo rezultatas.

Nebūtinai organizacijų vadovai, kultūrą formuojama tikslingai, ji gali susiformuoti spontaniškai, savaime, be jokio vadovybės įsikišimo. Tačiau tokiu atveju ji nebus visiškai tikslingai susiformuota, tokią kultūrą ateityje labai sunku pakeisti. Reikia nemažai pastangų vadovo ir organizacijos narių norint pakreipti šią kultūrą teisinga linkme. (Jucevičius, 1998)

Šie kultūros formavimo būdai turi visiškai skirtingas sampratas. Organizacinės kultūros sąvoka yra dažnai tapatinama su organizacijos kultūra, tačiau šie apibrėžimai yra visiškai skirtingi. Klaida įsipainiojo verčiant šias sąvokas iš anglų kalbos, neįsigilinus į šių sąvokų prasmę. Mokslinėje literatūroje organizacinės kultūros apibrėžimų Lietuvos ir užsienio autorių yra gana daug. Kiekvienas savaip įžvelgia organizacinės kultūros prasmę bei paskirtį. Šios sąvokos turi skirtingas sampratas, jomis būtina vadovautis norint tiksliai iširti kokia kultūra yra organizacijoje, kokiomis savybėmis ir priemonėmis ji yra kuriama ir formuojama. Šimanskienė, L. (2002) aprašė šias dvi sąvokas, turinčias skirtingą esmę:

Organizacijos kultūra – tai natūraliai susiformavusi organizacijoje žmonių bendravimo kultūra, kuri turi savas vertybes, požiūrius, bendravimo stilių. Apie tokią vyraujančią kultūrą, organizacijos vadovai ir jų darbuotojai net nenumano.

Organizacinė kultūra – tai dirbtinai vadovybės sukurta kultūra, kuri yra savita ir išsiskiria iš kitų organizacijų tik jai būdingais bruožais. Ši organizacijos kultūra, tai jungiamoji darbuotojų grandis, kuri vienija jų tarpusavio kultūrinės, emocinės, dvasinės vertybes, vienija siekti bendrų organizacijos tikslų. Tai sąmoningai sukurta organizacinė kultūra.

Tiek teoretikai, tiek ir praktikai pasitelkdami reikalingas šalia priemonės, kuria savitą ir darnią organizacijos valdymo sistemą – organizacinę kultūrą, kurios dėka gali produktyviai vykti organizacijos darbas, stimuliuoti darbuotojų motyvaciją, gerinti bendravimo (aptarnavimo) kultūrą ir siekti kuo geresnių rezultatų organizacijoje. (Šimanskienė, Seilius, 2009)

Schein, E. H. (Šimanskienė, L. 2008, p. 12) nuomone, organizacinė kultūra – „tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi organizacijos viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas“.

Kalbant apie organizacinės kultūros formavimą, Seilius, A. (2001) teigia, kad organizacinė kultūra susideda iš daugelio sudėtinių dalių. Autorius pabrėžia darbuotojų lavinimo, ugdymo, vieningų tikslų nusistatymo organizacijoje svarbą. Bendri įsitikinimai skatina darbuotojus sukurti vieningą organizacijos filosofiją.

Martinkus, B., Stoškus, S. ir Beržinskienė D. (2010, p. 244) nurodo, kad „organizacinė kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną“.

Schermerhorn, J., Hunt, J. ir Osborn, R. (1995) organizacinę kultūrą suvokia kaip vertybių, dorovės, įsitikinimų sistemos laikymąsi. Visa tai lemia darbuotojų elgesį organizacijoje.

Organizacinė kultūra, Schuler, R. (1992) manymu, tai organizacijos vertybių sistema, kuri leidžia identifikuoti darbuotojų svarbą organizacijoje. Nusistovėjusios tradicijos organizacijoje turi būti vystomos toliau ateityje, kad būtų pasiektas norimas rezultatas. Turi būti atsižvelgta į darbuotojų interesus, lojalumą organizacijoje, savęs realizavimą, be kurių neįmanomas organizacinės kultūros formavimas.

Didelę svarbą organizacijoje sudaro organizacinė kultūra, kuri nulemia tolimesnį organizacijos vystymąsi. Atskleidžia tiek vadovų, tiek ir darbuotojų išugdytą kompetenciją ir kiek toli yra pažengusi pati organizacija. Daugumos autorių organizacinės kultūros apibūdinimai pateikti 1 priede.

Organizacinės kultūros paskirtis atlieka šiuos išvardytus kriterijus:

1. Užtikrina organizacijos darbuotojų savitumo jausmą, bendrų tarpusavio vertybių puoselėjimą, kurios organizacijos narius suinteresuoja į užduoties atlikimą.
2. Nuo stiprios organizaciją vienijančios kultūros, žmonės ima jaustis didele visos organizacijos dalimi, tai juos skatina kūrybingesniai ir atsakingesniai organizacijos darbui.
3. Kultūra organizacijos variklis, padedantis suprasti klientų ir tarnautojų poreikius.
4. Kultūra užtikrina kiekvieno žmogaus savitumą ir bendravimo galimybes.
5. Kultūros dėka tarp organizacijos darbuotojų susiklosto palankūs ir draugiški santykiai
6. Kultūra užtikrina elgesio standartus, orientuoja organizacijos darbuotojus kaip jie turėtų bendrauti įvairiose situacijose. (Šimanskienė, 2008)

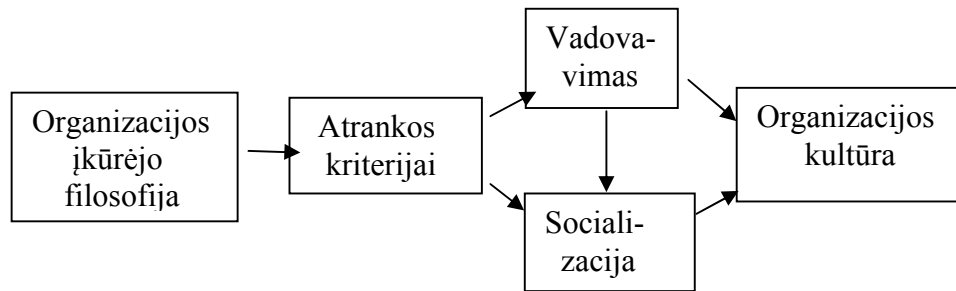
Organizacijos įkūrėjas - svarbiausias organizacinės kultūros šaltinis, būtent jis įtakoja, formuojant pradinę organizacijos kultūrą. Pirmąjį savo kolektyvą organizacijos pradininkas stengiasi suburti bendraminčių komandą, kuri siektų bendrų tikslų, parodytų savo sugebėjimus ir juos įgyvendintų. Dažnai organizacijos įkūrėjas remiasi asmenine patirtimi, vertybėmis, taisyklėmis, kurios padeda atsakingai dirbti bei priimti sprendimus. Organizacijos įkūrėjo įskiepyti papročiai, tradicijos, vertybės, normos išlieka, tačiau su laiku keičiasi darbuotojai, kurie turi taikytis prie efektyvios organizacijos veiklos. (Budinienė, Svirskienė, 2006)

Jucevičienė, P. (2000, p. 45) nurodo, jog „organizacinė kultūra atsiranda, kai nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis, kurias įgyja sprenddami šias problemas. Kultūros unikalumą įtakoja

daugelis veiksnių, kuriuos galima skirstyti į keturias grupes: organizacijos istorija, aplinka, personalo administravimo pobūdis, socializacija“.

Budinienė, L. ir Svirskienė, G. (2006, p. 58) teigia, jog „svarbiausi organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai: steigėjo filosofija, naujų darbuotojų atranka ir socializacija, vadovavimas“.

Robbins, S. P. pateikia organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schemą, kurioje veiksniai sujungti pagal tam tikrą seką. Pavaizduota 1 paveiksle.



1 pav. Organizacijos kultūrą formuojančių veiksnių schema

Šaltinis: Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. New Jersey, Prentice Hall p. 479

Organizacijos kultūrą formuoja veiksniai, kurie susieti tarpusavyje. Pirmiausia organizacinės kultūros formavimasis prasideda nuo organizacijos įkūrėjo filosofijos, kurią jis skleidžia žmonėms. Po to seka atrankos kriterijai, vadovavimas, socializacija ir tik tada susiformuoja organizacijos kultūra.

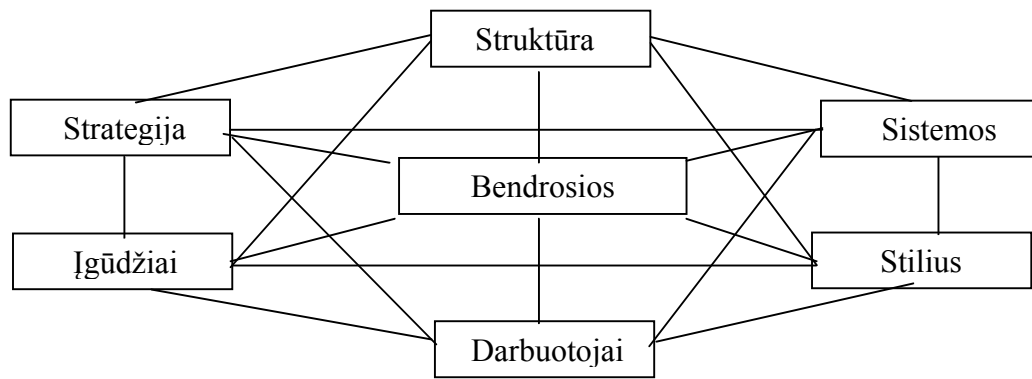
Organizacijos kultūros formavimąsi įtakoja objektyvūs išoriniai ir vidiniai veiksniai.

Išoriniai veiksniai: politinė, socialinė, teisinė aplinka; bendroji kultūros aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai; ekonominė, konkurencinė, infrastruktūrinė aplinka; gamtinė, techninė, technologinė aplinka.

Vidiniai veiksniai: strategija (vizija, misija, strateginiai tikslai); personalo kvalifikacija (vadovų ir vykdytojų); sistemų lygis (planavimas, koordinavimas). (Zakarevičius, 2004)

Kuo daugiau veiksnių įtakoja organizacinę kultūrą, tuo plačiau galima analizuoti jos formavimosi istoriją, kokios savybės lėmė kultūros vystymąsi. Užsienio ir lietuvių autorių veiksniai formuojantys organizacinę kultūrą pateikti 2 priede.

Pitersas, T. ir Votermenas, R. įvardijo septynis organizacijų veiklos sėkmę labiausiai veikiančius, vienas nuo kito priklausančius ir kintančius veiksnius, vaizduojamus 2 paveiksle.



2 pav. Organizacijos sėkmę lemiantys veiksniai

Šaltinis: Leonienė, B. (2001), Darbuotojų vadyba. Leidykla: Šviesa. Kaunas p. 20

Schemoje teikiama išskirtinė vieta bendrosioms vertybėms, kuriomis grindžiama organizacinė kultūra. Bendrosios vertybės- tai vertybės, kurias pripažįsta pati visuomenė kaip svarbius ir reikšmingus dalykus organizacijos gyvenime. Vertybes žmonės dažniausiai suvokia kaip kriterijus, pagal kuriuos sprendžia, ar tokie reiškiniai kaip žmonės, idėjos, įvairios situacijos, daiktai yra geri ar blogi.

Apibendrinant daugelio autorių darbus, galima teigti, kad vieningos organizacinės kultūros sampratos nėra. Tačiau visi autoriai pripažįsta organizacinės kultūros svarbą kiekvienos organizacijos sėkmingame gyvavime. Būtent organizacinė kultūra siūloma vadinti sąmoningai suformuotą kultūrą organizacijos viduje, siekiant suvienyti darbuotojų interesus organizacijos naudai.

Kiekviena atskira organizacija formuoja savąją organizacinę kultūrą - tai tradicijos, vertybės, ritualai, herojai. Daugelis organizacijų turi aiškų požiūrį į gerą ar blogą darbuotojų, vadovų, klientų elgesį. Etinės normos atspindi pagrindines vertybes, kurias skatinama ugdyti organizacijoje ir už jos ribų. Organizacinės kultūros unikalumą formuoja daugelis veiksnių, kurie pabrėžia organizacijos istoriją, vertybes, nuostatas ir kt.

1.2. Organizacinės kultūros funkcijos, tipai ir modeliai

Formuojant organizacinę kultūrą, būtina atsižvelgti į jos funkcijas, tipų išskyrimą ir į modelių sudarymą, kurie leidžia tinkamai palaikyti organizacijos gyvavimą. Martinkus, B. ir kt. (2010, p. 245) teigia kad „organizacija gali sėkmingai gyvuoti turėdama suderintas organizacinės kultūros funkcijas, kurios priimtinos tiek darbuotojui, tiek vadovams“.

Šimanskienė, L. ir Seilius, A. (2009) nurodo, kad viena iš svarbesnių organizacinės kultūros funkcijų – darbuotojų lūkesčių perteikimas ir įtvirtinimas organizacijoje. Organizacijos, formuodamos kultūrą, turi tvirtą nuomonę, koks yra tinkamas ir netinkamas elgesys vadovų bendradarbių, pavaldinių, klientų ir kitų visuomenės grupių atžvilgiu. Darbuotojų doroviniai lūkesčiai, kaip organizacijos kultūros dalis, išryškina pagrindines vertybes – patikimumą, pasitikėjimą, garbingumą, toleranciją, kurios privalomos kiekvienos organizacijos nariams.

Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2005) išskiria keletą pagrindinių funkcijų, kurios padeda formuoti organizacijos kultūrą:

- organizacijos kultūra sukuria organizacijos išskirtinumą;
- organizacijos kultūra suvienija organizacijos narius;
- organizacijos kultūra lemia prioritetą organizacijos tikslams ir interesams;
- atsakingai kuriama organizacijos kultūra užtikrina socialinės sistemos stabilumą.

Zablackienė, A. (2005) nagrinėjanti organizacijos kultūros formavimo problemas, išskiria septynias funkcijas, kurias atlieka organizacijos kultūra:

1. organizacija savo sėkmes ir nesėkmes vertina pagal tam tikrus organizacijos išsikeltus kriterijus ir siekius;
2. ištekliai organizacijoje naudojami atsakingiau;
3. organizacija ir jos nariai labiau nujaučia, ko vieni iš kitų gali tikėtis;
4. galima numatyti, kurie organizacijos narių elgesio kontrolės būdai yra priimtini organizacijai, o kurie tik sukelia neigiamą poveikį; tai apibrėžia, kokia yra organizacijos galia ir kaip būtų galima tikslingai ją panaudoti;
5. nustato organizacijos tam tikras elgesio taisykles, baudimo priemones bei apdovanojimo būdus;
6. nusako pačios organizacijos ir jos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
7. pataria organizacijos nariams, kaip dera elgtis su ją supančia išorine aplinka, kokiomis priemonėmis reikia vadovautis.

Pasak amerikiečio sociologo Parsono organizacinė kultūra kiekvienoje sistemoje privalo atlikti keturias funkcijas, kurios yra užfiksuotos šiuose raidėse AGIL:

1. Adaptacija – organizacijai dažnai tenka taikytis, adaptuotis prie įvairiausių pokyčių ir naujovių. Siekiant gerų organizacijos rezultatų, pirmiausia turi būti išlaikyta gera atmosfera tarp darbuotojų.

2. Tikslų siekimas – tai bendrų organizacijos narių interesų sujungimas į visumą.

3. Integracija – tai visos organizacijos gebėjimas vienyti į vieną sistemą, dėl bendrų tikslų įgyvendinimo.

4. Legitimacija – tai organizacijos tikslas būti visų pripažintai, turint tokią vertybių sistemą. (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010)

Vienas iš daugelio autorių, nagrinėjančių organizacinės kultūros sampratą, Schein, E. išskiria dvi kompleksines organizacijos kultūros funkcijas:

- Išorinė adaptacija – organizacijos reagavimas į išorinę aplinką, siekiant savo tikslų. Organizacinė kultūra padeda formuoti šios adaptacijos pobūdį.
- Vidinė adaptacija – organizacijos nariai kuria bendra vizija, ieško tinkamų priemonių efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais. (Jucevičienė, 1996)

Organizacinę kultūrą tyrinėtojai išskiria į du lygius: matomi ir nematomi. Matomi, tai apranga elgesys, bendravimo subtilybės, o nematomi, tai vidinės organizacijos savybės: vertybės, nuostatos. Organizacijos savitumas priklauso nuo jos pamatų, tradicijų, bruožų ryškumo. Kiekviena organizacija yra savita ir unikali, tačiau kiekviena skirtingai. (Šimanskienė, Seilius, 2009)

Martinkus, B. ir Stoškus, S. (2010) teigia, jog organizacinės kultūros tipai – tai terminai, apibūdinantys kultūros sudėtį, reiškiantys individualų požiūrį, tikėjimą, sentimentus, organizacines ir grupines normas. Individualios vertybės tampa ir organizacinėmis normomis, dirbant vienoje ar kitoje organizacijoje ar kolektyve. Apibūdinant organizacinės kultūros tipus, galima vadovautis įvairiais kriterijais, kuriuos galima sąlyginai paskirstyti į keletą grupių.

Камерон, К. С. и Куинн, Р. Э. (2001) išskiria pagrindinius keturis organizacinės kultūros tipus, kurie apibūdina organizacijos valdymą (žr. 1 lentelėje).

1 lentelė

Cameron, K. S. ir Quinn, R. organizacinės kultūros tipai

<i>Klanų kultūra</i>	<i>Adhokratijos kultūra</i>
Organizacijoms būdingas susitelkimas, siekis bendradarbiauti, organizacijos išskiria savo individualumą. Šios organizacijos labiau panašios į dideles šeimas. Klanų kultūra apibūdinama kaip draugiška, palanki darbo vieta, kur žmonės turi daug bendro ir pasitiki vienas kitu. Organizacija vieninga, jos nariai pasižymi atsidavimu darbui ir ištikimybe savo organizacijai ir jos tradicijoms. Organizacija laikosi savo įsipareigojimų. Ji siekia ilgalaikės naudos, tobulindama kolektyvą, nuolat gerindama moralinį klimatą organizacijos viduje.	Organizacijos labai greitai turi adaptotis naujomis sąlygomis ir atrasti naujų galimybių. Didelis dėmesys skiriamas individualumui, skatinamas gebėjimas rizikuoti ir sugebėjimas numatyti ateitį, nes kiekvienas adhokratijos sistemos darbuotojas yra susijęs su bendravimu su klientais. Adhokratijos kultūra apibūdinama kaip darbo vieta, kuriai būdingas verslumas ir kūrybingumas. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti. Lyderis sugeba numatyti į priekį, geba rizikuoti ir novatoriškai spręsti problemas. Labai svarbu būti pasirengus nuolatiniams pokyčiams ir mokėti priimti laikmečio ir supančios aplinkos iššūkius.

<i>Hierarchinė kultūra</i>	<i>Rinkos kultūra</i>
Organizacinė kultūra yra apibūdinama, kaip formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta. Žmonės vykdo tai, kokios yra nustatytos procedūros. Efektyvūs lyderiai – tai geri koordinatoriai ir organizatoriai. Svarbu planuoti organizacijos veiklą. Ilgalaikis organizacijos rūpestis – užtikrinti jos stabilumą, kryptingumą ir rentabilumą. Organizacijos rišamoji grandis – formalios taisyklės ir oficiali politika.	Organizacija yra orientuota į supančią aplinką, į išorės klientus, o ne į savo vidaus reikalus. Pagrindinės rinkos kultūros nuostatos orientuotos į ilgalaikių tikslų siekimą, į pelningumą ir rezultatą. Lyderiai ne tik tvirti šeimininkai, bet ir nuožmūs konkurentai. Jie nepajudinami ir reiklūs. Organizaciją vienija bendras siekis laimėti konkurencinėje kovoje. Labai svarbu aplenkti konkurentus ir užimti lyderių pozicijas.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт - Петербург: Питер р. 68

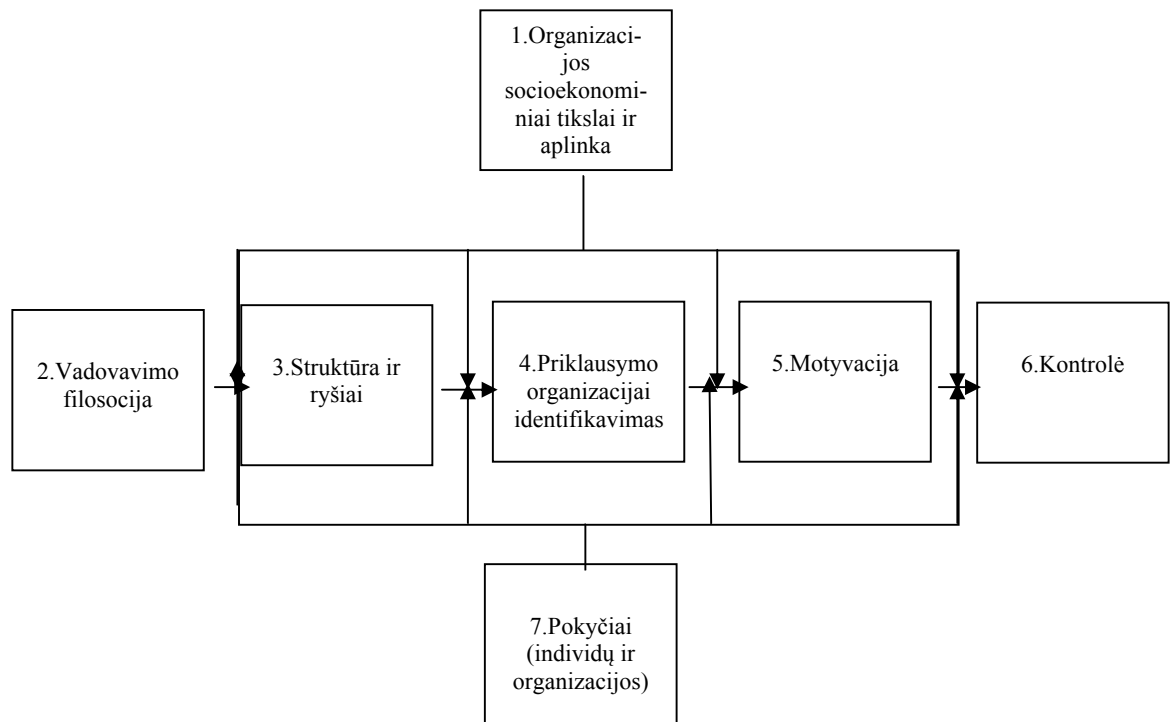
Cameron, K. S. ir Quinn, R. organizacinę kultūrą išskiria į keturis tipus: klanas, adchokratija, hierarchija ir rinka, kurie pabrėžia organizacijos unikalumą, darbuotojų gebėjimą rizikuoti, priimti naujus problemų sprendimus bei užtikrina organizacijos stabilumą ir kryptingumą.

Martinkus, B., Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. išskiria organizacinę kultūrą į keturis tipus, pagal atskirus kriterijus, kurie nusako organizacijos narių santykius, organizavimą ir vadovavimą, psichologinius aspektus bei galimybių įgyvendinimą. (žr. 3 priede).

Daugelį organizacijų negalima priskirti vienam kuriam nors anksčiau minėtam organizacinės kultūros tipui. Dažniausiai organizacijoms būdingi kelių organizacijos kultūros tipų junginys ir dinamika, vystantis iš vieno į kitą tipą. Dauguma organizacijų yra įvairių kultūros tipų junginys. Tačiau organizacijos viduje vyrauja subkultūros, kurios linkę prisitaikyti prie vieno tipo.

William G. Quchi, vienas pirmųjų tyrinėtojų, kuris atkreipė dėmesį į organizacijos kolektyvo santykių kultūrą. Šis autorius išanalizavo trijų firmų organizacinę kultūrą - tipiškos JAV firmos, tipiškos japonų firmos ir JAV Z tipo firmas. Japonų firmų ir JAV Z tipo firmų organizacijos kultūros labai skiriasi nuo JAV firmų. Skirtumai atskleidžia japonų firmų ir JAV Z tipo firmų sėkmę. Quchi išskyrė septynis kriterijus, pagal kuriuos galima palyginti firmas tarpusavyje. Quchi organizacijos kultūros modelis ir kriterijų apibūdinimus (žr.4 priede). (Jucevičienė, 1996)

Seiliaus, A. (1998) pateiktas organizacinės kultūros formavimo modelis sudarytas iš septynių kriterijų. Pavaizduota 3 paveiksle.



3 pav. Organizacijos kultūros formavimo modelis

Šaltinis: Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėdos universitetas p. 238

1. *Organizacijos socioekonominiai tikslai ir aplinka*: geopolitinė, politinė ir teisinė organizacijos rinkos aplinkos analizė; tarptautinės, nacionalinės ir regioninės, ekonominės aplinkos analizė; socialinės ir kultūrinės aplinkos analizė; technologinės aplinkos analizė; rinkos analizė.

2. *Vadovavimo filosofija*: vizijos, misijos ir tikslų formulavimas; vertybės; požiūriai; principai.

3. *Struktūra ir ryšiai*: organizacinė valdymo struktūra; įvairių įgaliojimų delegavimas; tikslų delegavimas; pareigų apibrėžimas; darbų atlikimo tikslumas; techninių procesų aiškumas; pareigybių identifikavimas, darbuotojų komplektavimas; personalo vadybos politika.

4. *Priklausymo organizacijai identifikavimas*: darbo organizacijoje suvokimas, grėsmė prarasti darbą; darbo saugumas; darbo sunkumas; darbo aiškumas; darbo vaidmenų konfliktiškumas; darbo monotoniškumas; darbo kompleksiškumas; pasitenkinimas darbu; informuotumas; kontrolės forma; komunikacijų forma; galimybė tobulėti; galimybė augti, aptarnavimo sistema.

5. *Motyvacija*: priklausomumo jausmas; darbo atlikimo motyvacija; antistresiniai veiksmai; dalyvavimo jausmas; pasitenkinimas darbu; karjeros galimybė.

6. *Kontrolė*: kiekybiniai aspektai; kokybiniai aspektai; metodai.

7. *Pokyčiai*: amžius; perėjimas į aukštesnes pareigas; mokymas; ugdymas; asmeninės vertybės. (Šimanskienė, 2002, p. 40)

Remiantis daugelio autorių nuomone galima teigti, jog organizacinė kultūra atlieka gana daug funkcijų, kurios lemia organizacijos savitumą bei formavimosi ypatumus.

Organizacinės kultūros tipai pabrėžia organizacijos bruožus, nuostatas ir individų įsitikinimus. Taip pat organizacinė kultūra būna išskiriama pagal atskirus kriterijus, kurie nusako organizacijai būdingas savybes, įsitikinimus ir tikslus.

Organizacinės kultūros modeliai leidžia išsamiau iširti organizacinę kultūrą ir atskleidžia dominuojančias savybes.

1. 3. Etiketą kaip organizacinės kultūros dalį

Etiketą yra glaudžiai susijęs su organizacine kultūra, tai įrodo žmonių elgesys, išsilavinimas, normos, vertybės, simboliai, papročiai, tradicijos. Etiketą – tai organizacinės kultūros veidrodis, kuris atspindi pačią organizaciją. Etiketą neatsiejamas įvairiose darbo srityse, kiekviena profesija reikalauja tam tikros darbuotojų elgsenos, atsakomybės, profesinės moralės, draugiškų tarpusavio santykių, tam tikrų pažiūrų bei kontrolės laikymosi. Nuo etiketo priklauso pavaldinių santykiai su vadovais, darbinės patirties taikymas iš anksto numatytose situacijose bei tolimesnis organizacinės kultūros formavimas.

Stephen, P. R. (2006) pabrėžia, jog vadovas privalo sukurti etišką aplinką organizacijoje, kurioje darbuotojai galėtų energingai ir produktyviai dirbti ir kiek įmanoma rečiau susidurti su nepalankiomis situacijomis.

Žmonių bendravimas organizacijoje, kaip teigia Pruskus, V. ir Lukoševičius, V. (2009), reikalauja tam tikrų elgesio normų, etiketo. Žmogiškasis bendravimas turi normatyvumo pobūdį. Etiketą – atskleidžia plačios visuomenės ar jos dalies (socialinės grupės, organizacijos) elgesio normas, žmonių tarpusavyje nusistatytas mandagaus bendravimo taisyklės ir būdus. Žmonijos istorijoje etiketo norma - tai nusistovėjęs kultūros elementas, kuris prilygsta ritualizuotam elgesiui, reguliuojamas griežto reglamento (ypač svarbu diplomatinių, aukštuomenės, kitų įvairaus lygio priėmimuose).

Lydekos, A. (2004) nuomone etiketas – tai plačiai apimanti sąvoka, kuri apibrėžia formalias mandagumo taisyklės, taikomas tam tikrose situacijose. Etiketo reikalavimai susiformavo per daugelį metų, tai daugelio žmonių kartų patirties rezultatas. Etiketą egzistuoja daugiau ar mažiau visose šalyse, tik gali turėti vienokių ar kitokių skirtumų, kuriuos nulemia pačioje šalyje vyraujanti religija, etninės tradicijos, papročiai, nusistovėjusios elgesio taisyklės.

Pruskus, V. ir Lukoševičius, V. (2009) pažymi, kad etiketo paskirtis yra dvejopa: funkcinė ir dorovinė:

1. *Funkcinė paskirtis.* Etiketas disciplinuoja dalykinį žmonių bendravimą, sukuria tam palankią terpę, kurioje yra efektyvesnis susikalbėjimas, kuria tobulesnius bei turingesnius ryšius bei palaiko našesnę veiklą. Etiketas stimuliuoja gerus kolektyvinius santykius, didesnę vertę įgauna dalykinis darbuotojų bendravimas.

2. *Dorovinė paskirtis.* Etiketas atspindi pagrindinius moralinius principus, mandagumo, padorumo, pagarbos, geranoriškumo bei humaniškumo reikalavimus. Dalykinėje etikoje pagrindinis vaidmuo skiriamas jausmų disciplinai. Labiausiai yra traktuojamos pozityvumas, emocinis neutralumas, griežtai draudžiama rodyti asmeninį negatyvumą klientams, interesantams, kolegoms.

Siekiant sukurti etišką kultūrą, Stephen, P. R. (2006) siūlo vadovautis šiais penkiais kriterijais:

1. *Rodykite pavyzdį savo elgesiu.* Organizacijos vadovas, tai aukščiausia valdžia darbuotojams, kuriems jis yra pavyzdys ir pagal kurį jie sprendžia, kaip reikia tinkamai elgtis. Vadovybės rodomas etiškas elgesys siunčia darbuotojams teigiamą signalą.

2. *Paašikinkite, jog tikitės etiško elgesio.* Organizacijoje reikalingas etikos kodeksas; tokiu būdu visi etiniai nesusipratimai bus išspręsti. Etikos kodekse turi atsispindėti pagrindinės organizacijos vertybės, etikos taisyklės, kurių būtų laikomasi.

3. *Mokykite etikos.* Būtina rengti seminarus, mokymo kursus, etikos mokymo programas, kurios padeda įvertinti elgesio standartus, koks elgesys yra priimtinas organizacijoje, o kuris yra draudžiamas. Reikia išanalizuoti visas galimas etikos dilemas.

4. *Akivaizdžiai skatinkite etiškus poelgius ir bauskite už neetiškus.* Vadovų darbas, sprendimai turi būti išnagrinėti, kaip dera su organizacijos etikos kodeksu. Reikia išnagrinėti pasiektus tikslus, kokiomis priemonėmis jie buvo įgyvendinti.. Neetiškas elgesys privalo būti viešai pasmerktas.

5. *Sukurkite apsauginius mechanizmus.* Organizacijoje privalu yra turėti tokį mechanizmą, kuriuo vadovaujantis būtų lengviau darbuotojams aptarti įvairias etikos dilemas, nebijoti pranešti apie pastebėtą neetišką elgesį.

Pruskus, V. ir Lukoševičius, V. (2009, p. 119-120) nurodo, kad „etikos kodeksas atlieka svarbų vaidmenį ugdant organizacijos kultūrą, formuojant jos narių vertybines orientacijas, pozityvų požiūrį į darbą ir atsakomybę už jo rezultatus. Etikos kodeksai atspindi organizacijos kaip kolektyvo dvasią“.

Organizacijos vadovybė, kaip teigia Vasiljevienė, N. (2000), turi vadovautis etikos kodeksais, kuriuose yra apibrėžiamos darbuotojų turimos teisės, konkrečios taisyklės dirbantiems asmenims, įvairios išlygos. Norint palaikyti pasitikėjimą keliančius santykius, yra būtinas nuoširdus dialogas su kolegomis, klientais, vartotojais, informacijos priemonėmis, piliečių veiklos grupėmis bei kritikais. Etikos kodeksų kūrimas leidžia žmonėms drąsiau pageidauti etiško elgesio, nėra įsprausti į rėmus.

Pagal pateiktus autorių išsireiškimus, galima teigti, jog etiketas glaudžiai susijęs su organizacine kultūra. Organizacijos nariai privalo laikytis etiketo savo darbo vietoje, nes tai išsaugo gerą kolektyvo atmosferą. Kuriant etišką kultūrą organizacijoje, vadovas kartu su darbuotojais turi vadovautis tam tikrais nustatytais kriterijais, etikos kodeksais, kurie formuoja tarpusavio gerų santykių palaikymą ir kartu organizacinę kultūrą.

1. 4. Vadovo vaidmuo, tipai ir funkcijos organizacinės kultūros formavimo procese

Visose organizacijose svarbiausias vaidmuo tenka vadovui, kurio iniciatyva formuojama organizacinė kultūra ta linkme, kokios tikimasi ateityje. Aukštos kvalifikacijos vadovas turi jausti ryšį su savo darbuotojais, turi išlikti vieninga organizacija, jog būtų įgyvendinti visi iškelti tikslai. Darbuotojų noras bei pastangos dirbti organizacijoje priklauso nuo vadovo funkcijų, vertybių ir principų taikymo.

Pabrėžiant vadovo vaidmenį organizacinės kultūros formavimuisi, Žilinskas, V. J. ir Maksimenko, M. (2007) nurodo, kad kiekvienos organizacijos vadovas turi susimąstyti, kaip į savo organizaciją pritrauks kuo daugiau kompetentingų darbuotojų ir kokiomis priemonėmis juos išlaikys. Vadovo veiksmai labai sąlygojami supančios aplinkos, nuo jų priklauso organizacinės kultūros formavimas ir sėkmingas tolimesnis vystymas. Nuo to, kaip yra kuriama ir formuojama organizacinė kultūra, tiesiogiai priklauso organizacijos darbuotojų elgesys bei vertybės.

Pasak Šimanskienės, L. (2001), pirmiausia vadovas turi išsiaiškinti, kokias vertybes siekia suformuoti, kokias vertybes pripažįsta patys organizacijos nariai, nuo to priklauso, kaip bus formuojama organizacinė kultūra. Vadovas turi susikurti vertybių sistemą, kuri palaikytų organizacijos gyvybingumą, sustiprintų organizacijos narių susitapatinimo jausmą, motyvuotų darbuotojus elgtis tinkamai, formuotų jų elgesį. Ši vertybių sistema padeda ugdyti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai - visa tai gerina ir išlaiko organizacijos stabilumą.

Organizacijoje Vanago, P. (2006) teigimu, vadovas privalo būti lyderiu, nes jo vaidmuo, formuojant organizacinę kultūrą yra išskirtinis. Vadovas skatina darbuotojų tikėjimą ir ryžtą, jog jie gali pagerinti savo darbinę aplinką bei pašalinti trukdžius, kurie daro neigiamą poveikį organizacijos veikloje. Vadovo pareiga skatinti darbuotojų pasiaukojimą organizacijos vizijai, išlaikyti jų tarpusavio bendrumo jausmą. Šis suvokimas yra didžiulė jėga, siekiant bendrų įmonės tikslų ir naujų organizacijos problemų sprendimo.

Vadovas organizacijoje privalo nuolat būti lyderio pozicijoje, rūpintis organizacijos kultūros plėtra, numatyti ir ruošti pokyčiams, taip pat stengtis išugdyti darbuotojų atsidavimą darbui. Lyderio savybės ir mąstysena darbuotojus orientuoja gero elgesio link. Esant tokiai sąveikai,

kuriamos ir formuojamos bendros organizacijos vertybės, įsitikinimai, nuostatos. Tokia kultūra vadinama – unikalia, nes vis kitoje organizacijoje ji veikia skirtingai ir laikui bėgant nuolat yra tobulinama. Ne išimtis ir išorinė aplinka, kuri taip pat veikia organizacinės kultūros vystymąsi. (Verslas, vadyba ir studijos, 2006)

Pasak Sakalo, A. (2001), stiprios kultūros bruožas – gebėjimas prisitaikyti prie kintančios aplinkos, tačiau ši organizacijos kultūra turi tiek teigiamų, tiek ir neigiamų bruožų. Prie teigiamų bruožų galima priskirti: greitą vadovų ir darbuotojų orientaciją į sprendimų priėmimą, kontrolės buvimą, stiprų motyvavimą ir skatinimą organizacijos narių bendradarbiavimui. Prie neigiamų bruožų priskirti galima: ignoravimą, lankstumo trūkumą, emocinį barjerą.

Pagal Zakarevičių, P. (2003) ilgesnį laiką dirbantys darbuotojai organizacijoje jau yra visi susipažinę su esamomis taisyklėmis, organizacijos nuostatomis bei įsitikinimais, tačiau atėjusiam naujam darbuotojui žymiai sudėtingiau. Yra išskiriami trys priemonių kompleksai naujų darbuotojų „įvedimo“ į susiformavusią organizacijos kultūrą:

1. *Atranka* – tai „įėjimo“ į organizacijos kultūrą etapas. Pirminė atranka, tai darbuotojų kontaktavimas su vadovybe, kuriuo metu yra supažindinami su būsimąjo darbo specifika, pareigomis, teisėmis, ir su organizacijos vertybinėmis, orientacijomis bei nuostatomis. Vadovybė pageidauja į organizaciją priimti tokį darbuotoją, kurio vertybinės ir nuostatos atitiktų pačią organizaciją, tačiau atrankos „įėjimo“ į organizacijos kultūrą etapas sukelia nemažai emocijų.

2. *Adaptacija* – tai sugebėjimas prisitaikyti prie organizacijos kultūrinės aplinkos, prie besikeičiančių organizacijos veiklos sąlygų. Darbuotojo adaptavimasis sėkmė organizacijoje priklauso nuo pačio darbuotojo ir bendradarbių grupės.

3. *Mokymas* – darbuotojų mokymas, įtvirtinantis organizacijos vertybes, idealus, principus, nuostatas, bei jo svarba kultūros formavimui.

Dauguma Lietuvos autorių, nagrinėjančių vadovavimo klausimą, pirmenybę suteikia panašioms savybėms, kurios yra neatsiejamos nuo vadovavimo organizacijai - žmonių sutelkimas tikslingam ir našiam darbui; ateities vizijų įgyvendinimas; būtinybė išvelgti organizacijos gyvavimo galimybes ir panaudoti jos potencialą toms galimybėms įgyvendinti. Autorių požiūrių į vadovavimą įvairovę (žr. 5 priede).

Ypatingai svarbūs organizaciniai vadovo sugebėjimai, kurie suteikia organizacijai tvirtą bendrumo jausmą:

- įsivaizdavimas savęs kito žmogaus vietoje,
- žmonių psichologijai skiriamas ypač didelis dėmesys,
- suvokti žmonių charakterius ir vidinę žmonių būseną. (Stoškus, Beržinskienė, 2005)

Bagdonienė, L., Bagdonas, E. ir kiti autoriai (2004) vadovo įgūdžius išskiria į tris grupes:

- *Techniniai* – vadovo naudojami savi darbo metodai, įvairios procedūros, savų žinių taikymas specializacijos srityje;
- *Darbas su žmonėmis* – tai gebėjimas palaikyti malonius santykius su pavaldiniais, motyvuoti darbui organizacijos narius;
- *Koncepciniai* – koordinuoja ir integruoja organizacijos narius ir jų atliekamą veiklą.

Nuo vadovo gebėjimo tvirtai ir efektyviai vadovauti organizacijoje, kaip pabrėžia Seilius, A. (2001), priklauso kolektyvinio tikslo siekimo atmosfera, darbuotojų motyvacija nugalėti visus sunkumus bei gauti maksimalų darbo rezultatą. Darbuotojas turi tiksliai žinoti savo vaidmenį organizacijoje, jausti pareigą ir priklausomybę vienas kitam padėti- nuo to priklauso aktyvi grupės narių veikla. Darbuotojų nuolat tobulinami profesiniai įgūdžiai suteikia jiems galimybę užimti aukštesnes pareigas.

Stephen, P. R. (2006) teigia, kad ne visi vadovaujantys darbuotojai, užimantys aukštas pareigas, turi lyderio savybių: teisių suteikimas vadovauti organizacijoje dar nereiškia, jog darbuotojas vadovaus efektyviai. Labai svarbus yra nesankcionuotas vadovavimas- gebėjimas įtakoti organizacijos narius, kylantis ne iš formalios organizacijos struktūros. Tokie lyderiai grupėje gali atsirasti savaime ar gali būti paskirti.

Zakarevičius, P. Kvedaravičius, J. ir Augustauskas, T. (2004, p. 200) teigia, jog „vadovavimą galima apibūdinti kaip vieno žmogaus įtaką kitam (žmonių grupei), siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus ir uždavinius“.

Mintzbergas, H. suskirsto dešimt vadovų vaidmenų į tris grupes, kurie turi vidinį ryšį bei paskirtį: tarpasmeninių santykių palaikymas su darbuotojais ir aplinka; informaciniai vaidmenys, tai informacijos perdavinėjimas bei rinkimas; vaidmenys, susiję su sprendimų priėmimu organizacijoje. Vadovo vaidmenų suskirstymas pagal H. Mintzberg (žr. 6 priedą).

Vadovų vaidmuo gali būti skirstomas pagal palankias ir nepalankias susiklosčiusias situacijas organizacijoje. Šios situacijos apibūdinamos 2 lentelėje.

2 lentelė

Vadovų vaidmenys pagal palankias ir nepalankias situacijas

Palankios situacijos organizacijoje	Nepalankios situacijos organizacijoje
1. grupės nariams ir vadovui malonu dirbti kartu	1. grupės nariams ir vadovui nemalonu dirbti kartu, tačiau tai neišvengiama
2. grupės nariai turi tiksliai apibrėžtas užduotis	2. užduotys grupės nariams apibrėžtos gana abstrakčiai;
3. vadovas turi visus formalius įgaliojimus priimti sprendimus	3. vadovas neturi visų reikalingų įgaliojimų duoti nurodymus

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Zakarevičiumi, P. (2002). Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas p. 156

Autoriai Barvydienė, V. ir Kasiulis, J. (1998) išskiria svarbiausius vadovo nuostatų sistemos reikalavimus:

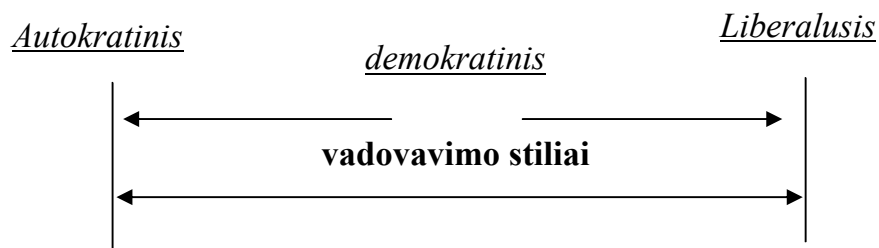
- žmogaus mąstysena;
- egzistencijos pozicijos;
- požiūris į save;

pozityvumas kiekvienoje situacijoje.

Vadovas privalo savo organizacijoje nusistatyti vertybes, kuriomis vadovausis formuodamas organizacinę kultūrą. Vadovo vertybinių orientacijų požiūriu galima išskirti šiuos du stilių tipus:

- Orientacija į pavaldinių poreikių tenkinimą, atsižvelgiama į jų veiklos sąlygų gerinimą, teigiamo mikroklimato formavimas.
- Orientacija į tikslią atskaitomybę, optimalų užduočių atlikimą ir į galutinio rezultato gavimą. (Modernios organizacijų valdymo teorijos, 2008)

Pasak Seiliaus, A. vadovavimo stiliai svyruoja tarp dviejų kraštutinumų – autokratinio ir liberaliojo; pateikta valdymo stilių skalėje 4 paveiksle.



4 pav. Valdymo stilių skalė

Šaltinis: Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėdos universitetas, p. 135

- *Autokratinio* stiliaus vadovas gali pasinaudoti savo valdžia, primesti savo valią pavaldiniams. Jeigu organizacijai vadovauja autokratinio stiliaus vadovas, tik jis formuos organizacinę kultūrą, spręs iškilusias problemas bei nurodys, kaip siekti tam tikrų vertybių organizacijoje. Viena iš pripažįstamų vertybių- paklusimas vadovybei, tokio vadovavimo stiliaus vadovas nemėgsta prieštaravimų.
- *Demokratinio* stiliaus vadovas suteikia darbuotojams teisę dalyvauti patiems organizacinėje veikloje, išreiškia pasitikėjimą darbuotojais, skatina dirbti kartu susivienijus į komandas. Demokratinio stiliaus vadovas stengiasi išklaudyti darbuotojų poreikius, skatina išsakyti savo poziciją, kad galėtų tinkamai įtakoti ir kartu siekti bendrų tikslų. Organizacinės kultūros formavimas – komandinis darbas, kai vadovas nurodo gaires organizacijos nariams.

- *Liberalaus* stiliaus vadovas turi mažai įtakos organizacinės kultūros formavimo procesui, jis gali būti idėjos generatoriumi; tik nuo pačių organizacijos darbuotojų priklausys galutinis darbo rezultatas. Organizacinė kultūra bus formuojama atsitiktinai, viskas priklausys nuo susiklosčiusios situacijos. Vadovas nesikiša į organizacijos reikalus, todėl kryptinga veikla negalima.

Tiepliakova, A. (2008) pateikia penkis vadovo tipus:

- *Žemiausio lygio vadovai* atsakingi už kitų žmonių darbą, tai žemiausias vadovo lygis, kai vadovaujama ne valdymo darbuotojams ir kitų vadovų nevaldo.
- *Vidurinio lygio vadovai* vadovauja specialistams, žemesnio lygio vadovams. Pagrindinė vidurinio lygio vadovų funkcija – derinti viršinių reikalavimus su savo pavaldinių sugebėjimais ir dalyvauti organizacijos politikos įgyvendinimo veiksmuose.
- *Aukščiausio lygio vadovai* kuria organizacijos veiklos politiką ir palaiko organizacijos ryšį su aplinka. Dažniausiai aukščiausio lygio vadovų yra nedaug, jie atsakingi už visos organizacijos valdymą.
- *Funkciniai vadovai* yra atsakingi už vieną sritį, tai: gamybą, marketingą ar finansus.
- *Linijiniai vadovai* yra atsakingi už visą atskirą vienetą: visos įmonės valdymą, už savarankiškai dirbantį skyrių ar jo padalinį. Jie atsakingi už visą to vieneto darbą – gamybą, marketingą, finansus.

Organizacijoje vadovas privalo atlikti labai daug funkcijų, norint išlaikyti aukštą organizacijos kultūros lygį.

Viena iš svarbiausių vadovo funkcijų – vadovavimas, kuris glaudžiai siejamas su tarpasmeniniais valdymo aspektais. Vadovo atliekama funkcija padeda organizacijos nariams įsisavinti ir suprasti organizacijos tikslus bei siekti jų efektyvumo. Vadovai derindami jų pastangas, bet patys tiesiogiai nedalyvaudami jų darbinėje veikloje įgyvendina organizacijos tikslus. Taip pat svarbi funkcija, sprendimų priėmimas visais svarbiausiais valdymo klausimais, būtinas dėmesys personalo darbo organizavimui bei pavaldžių objektų valdymui. Kiti autoriai pirmenybę atiduoda tokiems aspektams kaip darbuotojų atsakomybę už valdymo proceso eigą ir rezultato siekimą. (Stoškus, Beržinskienė, 2005)

Anot Seiliaus, A. (2001, p. 38) „vadovavimo funkciją atlieka žmogus, kuriam teisiškai pavesta toje grupėje vykdyti vadovo funkciją, suteikti įgaliojimai spręsti vieną ar kitą problemą – teisėta valdžia, pareiga ir atsakomybė už veiklos rezultatus“.

Jau minėti autoriai Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2005) išskiria devynias pagrindines funkcijas, kurios turėtų vyrauti organizacijos veikloje:

1. *Padalinio politika* – tai teorija ir praktika organizacijos veikloje. Vidurinėsios grandies vadovai turi suformuoti padalinio politiką, kuri leidžia darbuotojams orientuotis nuolat kintančioje

aplinkoje. Vidurinėsios grandies vadovai turi viršininikus, kurie nustato jų funkcijas ir duoda paliepinimus. Aukščiausio lygio vadovai privalo rengti visos organizacijos veiklos strategiją.

2. *Derinti įvairių valdymo lygių ir grandžių interesus* tenka daugeliui vadovų. Dažnai vieno lygio padalinio (pvz., fakulteto) interesai nesutampa su žemesnio lygio (pvz., katedros) ar aukštesnio lygio (pvz., rektorato) interesais. Organizacijoje turi būti ieškoma kompromiso; prioritetas aukštesnio lygio padalinių interesams – ne visada teisingas vadovavimo principas.

3. *Pavaldinių kvalifikacija* vadovas turi rūpintis nuolat, tai tiesioginė vadovo funkcija. Šiais laikais vyksta žinių „infliacija“, į kurią vadovas privalo greitai reaguoti. Darbuotojų kvalifikaciją galima kelti įvairiose stažuotėse, kursuose, lankyti tam tikros tematikos seminarus, ugdyti pavaldinio savarankiškumą, studijuojant specialią literatūrą bei dalyvaujant įvairiuose pasitarimuose.

4. *Personalo darbo vertinimas*- tai viena iš sudėtingiausių vadovo funkcijų. Vadovas turi įdiegti darbo vertinimo sistemą, norint priimti teisingus organizacijos personalo vadybos sprendimus. Sisteminga darbo vertinimo sistema leidžia diferencijuoti atlyginimus bei skatinti pačius darbuotojus tobulinti, keisti savo darbo įgūdžius ir rezultatus.

5. *Darbų stabilumas ir svarbumas* yra pagrindinė vadovo funkcija. Vadovas atsirenka, kuriuos darbus tenka atlikti pirmiau: skubius ar svarbius. Vadovas, pirmiausia atlikdamas skubius darbus, svarbesnius nustumia į šalį, jie kaupiasi, todėl vadovas blaškosi ir sprendimus priima skubotai..

6. *Problemos ar atsitiktinis reiškinys*. Vadovas privalo nustatyti organizacijoje pasitaikančias kliūtis: ar tai kokios nors būsimos problemos simptomai, ar tai atsitiktinis reiškinys. Vadovas privalo rasti problemos priežastis organizacijoje ir jas pašalinti.

7. *Aplinkos įvertinimas*. Vadovas privalo stebėti ir vertinti aplinką, kas vyksta panašiose organizacijose ar aukštesniuose padaliniuose; turi būti laiku įvertinta situacija ir numatyti jos sprendimo būdai.

8. *Manevro laisvė*. Vadovas turi tikslingai organizuoti savo darbą, kad visi veiksmai būtų atlikti savo laiku.

9. *Tikslus kompetencijų atskyrimas* tarp vadovų ir pavaldinių taupo organizacijos laiką, suteikia galimybę visiems kokybiškai atlikti darbą. Tiksliai paskirstytos pareigos ir įgaliojimai tarp darbuotojų palaiko viso padalinio darbo kokybę, nepažeidžiama kitų darbuotojų kompetencija, nedubliuojami darbai. Tikslus kompetencijos atskyrimas taip pat susietas su darbų paskirstymu tarp vadovų ir jų pavaldinių.

Vadovo vaidmuo atlieka svarbų vaidmenį organizacinės kultūros formavimo procese. Vadovas privalo tinkamai sudaryti vertybių sistemą, kuria remiantis bus formuojami organizacijos darbuotojų santykiai, darbinė atmosfera. Taip pat vadovas visada privalo išlikti lyderio pozicijoje, numatyti ateities pokyčius bei stengtis palaikyti organizacinės kultūros plėtrą.

Vadovo tipai išskiriama pagal lygius, kurie nusako vadovavimo sritį ir vadovavimo lygį.

Nuo organizacijos valdymo neatsiejamos vadovo funkcijos. Pagrindinėmis organizacijos funkcijomis autoriai išskiria: vadovavimą ir sprendimų priėmimą. Nuo šių funkcijų priklauso organizacinės kultūros formavimo procesas.

1. 5. Organizacinės kultūros įtaka apgyvendinimo įmonės veiklos efektyvumui

Organizacinė kultūra įtakoja apgyvendinimo įmonių vadovų ir darbuotojų vertybių bei normų formavimą, tikslingos vidinės sistemos kūrimą, visa tai lemia apgyvendinimo įmonių veiklos efektyvumą. Efektyvi veikla skatina organizaciją vystytis sparčiau, joje dirbantys darbuotojai yra suinteresuoti puoselėti tokią organizacinę kultūrą, kuri būtų patraukli ir priimtina patiems darbuotojams ir lankytojams.

Norint sužinoti, kokia atmosfera vyrauja organizacijoje, kas lemia darbuotojų santykius, kokie procesai organizacijoje vyksta, Gimžauskienė, E. (2007) pažymi, kad į organizaciją reikia pažvelgti organizacinės kultūros koncepcijos požiūriu. Svarbiausias darbuotojų santykius lemiantis kultūros veiksnys – organizacijos vertybės, kurios turi įtakos darbuotojų santykiams bei organizacijos procesams.

Pasak Scheino, E. (L. Šimanskienė, L. 2002, p. 62) – „organizacinė kultūra būtina tam, kad išspręstų šias organizacijos problemas: 1) išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos; 2) integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas gebėjimas išgyventi ir prisitaikyti“.

Organizacinės kultūros įtaką veiklos efektyvumui autorius Jewell, Bruce R. (2002) apibūdina taip:

- nuo jos priklauso darbuotojų motyvacijos laipsnis;
- turi įtakos darbuotojų kaitai;
- formuoja pagrindines vertybes ir gerą darbuotojų vardą;
- apsprendžia organizacijos reputaciją;
- turi įtakos organizacijos efektyvumui ir našumui ;
- lemia darbo kokybę;
- paruošia naujiems organizacijos pokyčiams.

Organizacinė kultūra anot Leonienės, B. (2001), padeda atskleisti darbuotojų norą ir pastangas vykdyti organizacijos taisykles. Elgesio normomis, vertybėmis bei užsibrėžtais tikslais darbuotojai vadovaujasi tiek profesinėje veikloje, tiek ir asmeniniame gyvenime. Organizacinė kultūra tampa ypač reikšmingu organizacijos veiklos sėkmės veiksniu, kuris įtakoja tolimesnį organizacijos vystymąsi.

Kalbant apie organizacijos veiklos sėkmę Budinienė, L. ir Svirskienė, L. (2006) pabrėžia, kad ji priklauso nuo susiformavusios organizacinės kultūros, kuri, tapdama savarankiška organizacijos dalimi, daro didžiulį poveikį darbuotojų elgesiui bei mąstymui. Klestinčiose organizacijose vyrauja savita įsitikinimų sistema, kuri sėkmingai leidžia vystytis organizacijai. Darbuotojai tarsi susitapatina su organizacijos moralės normomis, vertybėmis, dėka šių savybių neatsiejama tampa darbuotojo asmeninis gyvenimas bei visos organizacijos sėkmė.

Guščinskienės, J. (2000) nuomone, kiekvienos organizacijos nariai susikuria savo tikslus, kuriuos siekia įgyvendinti. Organizacijos veiklos efektyvumą lemia ne vien tik darbuotojų motyvacija ir sugebėjimai, bet ir tam tikra formuojama vidinė sistema, kuri formuoja darbuotojų elgesį. Kiekviena organizacija turi savo stilių, veiklos būdą, charakterį ir tradicijas. Visi šie kriterijai atskleidžia organizacinę kultūrą.

Vveinhard, J. ir Nikaitė, I. (2008) teigia, jog veiklos efektyvumui turi įtakos organizacijos narių bendros vertybės, susitelkimas, ryžtas, įsitraukimas į darbą. Iš organizacinės kultūros išplaukia veiksmingumas, kuris priklauso nuo vertybių, asmeninių įsitikinimų, įvairių nuostatų, darbo organizavimo ir vadovavimo stiliaus.

Harris, D. M. ir DeSimone, K. L. (1994) organizacijos veiklos efektyvumo charakteristikas analizuoja trimis lygmenimis:

- asmens;
- komandos;
- organizacijos.

Siekiant efektyvios organizacijos veiklos, būtina šiuos tris lygmenis sujungti tarpusavyje, kurie garantuotų gerą rezultatą. Asmens lygmuo, kurį galima pavadinti komandos ir organizacijos branduoliu, susideda iš profesinės kompetencijos, bendravimo bei tarpasmeninio jautrumo. Tai nulemia organizacijos veiklos efektyvumą bei sėkmę. Komandos lygmuo, tai: lyderiavimas, dėmesio koncentravimas į rezultatą, lankstumas bei orientacija. Organizacijos lygmuo tai: jautrumas aplinkai, strateginės kryptys ir perspektyvos.

Denison, D. (L. Šimanskienė, 2002) tyrinėdamas veiklos efektyvumo ir organizacinės kultūros sąsajas, nustatė pagrindinių keturių elementų ryšį. Organizacijos efektyvumą įtakoja šie elementai: prisitaikymas, misija, įtraukimas, nuoseklumas. Žr. 3 lentelėje.

Organizacijos kultūros ir efektyvumo modelis

Išorinė įtaka		Prisitaikymas	Misija
Vidinė įtaka		Įtraukimas	Nuoseklumas
		Pokyčiai ir lankstumas	Stabilumas ir vadovavimas

Šaltinis: Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėdos universitetas p. 65

Šimanskienė, L. (2002, p. 65) pabrėžia, kad „įtraukimas ir nuoseklumas tiesiogiai priklauso vidinei organizacijos dinamikai. Prisitaikymas ir misija nurodo ryšius tarp organizacijos ir išorinės aplinkos. Misija ir nuoseklumas yra orientuoti į organizacijos stabilumą. Sistema, kuri orientuota į įtraukimą ir prisitaikymą, gali suteikti daugiau galimų sprendimų variantų, negu esant stipriai misijai ir nuoseklumui“. Autorė pastebi, kad organizacinė kultūra daro teigiamą poveikį organizacijos efektyvumui. Taip pat būtina pusiausvyra tarp vadovų ir organizacijos dinamikos, nes visada egzistuoja daugiau kaip vienas valdymo būdas. O vadovavimas personalui ir organizacijos efektyvumas – tai du neatsiejami lygmenys, raktas į organizacijos sėkmę.

Tirdamas organizaciją veikiančias jėgas, Kinard, J. (1988) išskiria jas į vidines ir išorines. Vidinėms jėgoms priskiriamos vadovų vertybės, orientacijos, organizacijos ištekliai. Išorinės - tai ekonominės, politinės, technologinės ir socialinės. Autoriaus nuomone, vadovų veiksmus apsprendžia organizacijos tikslai, asmens siekiai, vertybės, ambicijos bei norai.

Labai svarbu, jog darbuotojai suvoktų, ko jie siekia dirbdami organizacijoje, kokias priemones tikisi taikyti, norint pagerinti organizacijos veiklą ir jos efektyvumą. Organizacijos klestėjimą lemia galinga jėga - organizacinė kultūra, t.y. vertybių ir bendrų įsitikinimų sistema. Kiekvienos organizacijos išskirtinumą lemia tik jai būdinga savita organizacinė kultūra, kuri teigiamai veikia visus organizacijos darbuotojus. (Šimanskienė, 2002)

Pasak Vanago, P. (2006, p. 232) „intensyvus darbuotojų įtraukimas į organizacijos aktyvią veiklą sukelia savarankiškumo ir atsakomybės jausmą. Dėl to jie ima dirbti stropiau, mažiau reikalinga formali kontrolės sistema“.

Taigi, galima teigti, jog organizacijoje yra ugdoma, formuojama tam tikra žmonių mąstysena ir elgsena, kuri juos vienyti organizacijoje vykdant bendrus tikslus. Bendri interesai padeda išlikti organizacijai, tai lyg atspirtis eiti pirmyn. Organizacijos išlikimas apsaugo žmones nuo bedarbystės, garantuoja pastovų darbo atlyginimą, saugumo jausmą dėl savo ir vaikų ateities. (Seilius, 2001)

Narayanan, V. ir Nath Raghu (1993) siūlo tris būdus, kurių pagalba galima užtikrinti sėkmingą organizacijos darbą:

1. organizacijos kultūra turi būti naudinga; apibrėžti organizacijos narių elgseną ir būdus, kaip pasiekti norimų rezultatų, skirti lėšas tikslui įgyvendinti.
2. organizacijos kultūra turi būti savita; turi išsiskirti savo simboliais ir atributika .
3. organizacijos kultūra turi būti originali, kurią būtų nerespektabilu kitiems atkartoti.

Apibendrinant daugelio autorių pateiktus išsireiškimus, galima teigti, jog organizacinė kultūra gana stipriai įtakoja apgyvendinimo įmonių veiklos efektyvumą. Organizacinės kultūros įtaka padeda atskleisti organizacijos narių vertybių sistemą, interesus, darbuotojų elgesį, procesų eigą, prisitaikymą prie išorinės aplinkos. Labai svarbu, jog darbuotojai suvoktų ko tikisi ir ko siekia dirbdami, nes nuo viso šito priklauso įmonės veiklos efektyvumas.

1. 6. Apgyvendinimo įmonių paskirtis, struktūra ir klasifikacija

Viešbučio tipo apgyvendinimo įmonės pradėtos statyti, norint palengvinti žmonių gyvenimą, suteikiant apgyvendinimo bei kitas paslaugas. Kiekvienas svečias pagal savo poreikius ir galimybes gali pasirinkti, kurioje apgyvendinimo įmonėje apsistoti.

Lietuvoje pradėti plėtoti viešbučių verslą lėmė tai, jog po daugelio centralizuoto valdymo metų Lietuva pradėjo ilgą ir sudėtingą rinkos ekonomikos kūrimo procesą. Tuo metu kainos tapo nereguliuojamos, valiuta – konvertuojama, lietuviai pradėjo kurti bendras su užsienio partneriais įmones bei skatinti užsienio investicijas. Lietuva, atsidarius sienoms, sulaukė daugiau svečių iš užsienio, kurie lanko gimines, draugus, tvarko verslo reikalus ir daugelis jų apsistoja viešbučiuose, moteliuose bei svečių namuose. Laikui bėgant Lietuvoje atsirado žymiai didesnis apgyvendinimo įmonių pasirinkimas. (Norvaišienė, 2003)

Įmonės, kurios yra įregistruotos turizmo paslaugų registre ir turinčios šių paslaugų teikimo pažymėjimus, gali teikti viešbučio tipo apgyvendinimo paslaugas. Viešbučio tipo apgyvendinimo paslaugų teikimo taisyklės nustato savus reikalavimus ir pažymėjimų išdavimo tvarką. 1956 m. viešbučių savininkų akte pateikta, jog viešbutis - tai įmonė, kurioje savininkas suteikia tokias paslaugas: nakvynę, maistą, gėrimus; už suteiktas paslaugas ir patogumus klientas moka tam tikrą sumą. (Miknius, 2007)

Remiantis Lietuvos Respublikos Turizmo įstatymu, viešbučio tipo apgyvendinimo paslaugas gali teikti viešbučiai, moteliai ir svečių namai. Šios apgyvendinimo įmonės gali teikti paslaugas, jei atitinka įstatymo ir kitų teisės aktų reikalavimus ir turi galiojančius dokumentus, patvirtinančius, kad gali teikti šias paslaugas. (Lietuvos Respublikos Turizmo įstatymo pakeitimas, 2002)

Norvaišienė, A. (2003) teigia, jog *viešbutis* – tai įmonė, kuri teikia apgyvendinimo paslaugas. Viešbučio pagrindinis pajamų šaltinis – kambarių nuoma. Norint sulaukti kuo daugiau lankytojų, reikia tobulinti klientų aptarnavimo kokybę. Viešbutyje turi būti apgyvendinta apie 60 procentų kambarių, kad minėtos įmonės veikla nebūtų nuostolinga.

Motelis – tai viešbučio tipo statinys, kuriame yra teikiamos apgyvendinimo paslaugos, geras autotransporto privažiavimas, taip pat papildomai teikiamos transporto saugojimo bei autoserviso paslaugos. Pagrindinė motelio paskirtis – nakvynė, maitinimas. Svečiai yra informuojami apie netoliese lankytinas vietas, restoranus. Motelyje taip pat gali būti įsikūrusi kavinė, baras, siūlomi įvairiausi stalo žaidimas bei spauda. Dažniausiai moteliai yra statomi prie magistralių, pravažiuojamuose vietose, kuriuose apsistoja pravažiuojantys žmonės. Patogiausia šiuose viešbučio tipo statiniuose apsistoti tolimųjų reisų vairuotojams. Moteliai statomi apsistoti trumpesniai laikui. (Norvaišienė, 2003)

Svečių namai yra įsikūrę viešbučio tipo statinyje, tačiau yra mažesni už viešbučius. Juose būna įrengti bendri penki kambariai, kuriuose yra teikiamos apgyvendinimo paslaugos ir aptarnavimas; teikiamų paslaugų įvairovė žymiai mažesnė. (Norvaišienė, 2003)

Viešbučių tipo apgyvendinimo įstaigų paslaugų kokybė turi būti kuo aukštesnė, norint pritraukti kuo daugiau atvykstančių svečių. Šias paslaugas įtakoja socialiniai, ekonominiai, kultūriniai, politiniai ir technologiniai faktoriai. Skirtingose vietovėse apgyvendinimo įstaigos gali būti specifinės ir turėti išskirtinių savybių. Kambarių, apgyvendinamų vietų skaičius ar suteikiamų paslaugų kompleksas nėra pagrindinis kriterijus, lyginant skirtingas apgyvendinimo formas. Suteiktų paslaugų kokybė apsprendžia minėtų įstaigų darbo sėkmę, ypačingai tai aktualu viešbučio tipo apgyvendinimo įstaigoms. (Turizmas, 2002)

Pasak autorių Jonikienės, M. ir Mikulskienės, A. (2007), pagrindinė viešbučių misija – svetingumas. Aukšta aptarnavimo kokybė būtina kiekviename viešbutyje, darbuotojai privalo būti mandagūs, paslaugūs, draugiški su lankytojais. Svečiams turi būti suteikiamas išskirtinis dėmesys, kiekvienas iš svečių turi jaustis ypatingas, turi būti tenkinami jų norai ir poreikiai. Kiekvienoje apgyvendinimo įmonėje turi būti išsikelti tikslai ir uždaviniai, kuriuos visi viešbučio darbuotojai gerai suprastų ir užtikrintų kokybišką klientų aptarnavimą. Nuo viešbučio personalo priklauso, kokį įspūdį susidarys svečiai, ar jie liks sužavėti viešbučio aptarnavimu, ar galės rekomenduoti viešbutį kitiems. Visų viešbučio skyrių darbuotojai privalo dirbti kaip viena didelė ir susitelkusi komanda. Viešbučio struktūra priklauso nuo kategorijos ir paslaugų skaičiaus, dauguma jų turi išplėtotą struktūrą. Mažesni aptarnavimo skyrių skaičių turi tik apgyvendinimo paslaugas teikiantys viešbučiai.

Viešbučio struktūra sudaryta iš viešbučio ir tarnybinių (pagalbinių) patalpų (žr. 7 priede).

Pagal Jonikienę, M. ir Mikulskienę, A. (2007), viešbučio skyriai, kurie tiesiogiai organizuoja svečių aptarnavimą; jie teikia pilną paslaugų paketą ir aptarnavimą:

- registratūra- tai svečių priėmimo skyrius, kuris koordinuoja visas teikiamas paslaugas;
- maitinimo paslaugas organizuojantis skyrius - aptarnavimas į kambarius, restoranas, kavinė, baras, banketų salės;
- ekonomo tarnyba- tai kambarių priežiūros skyrius;
- konferencines paslaugas teikiantį skyrius – konferencijų salės, biblioteka;
- poilsio ir relaksacijos skyrius – sporto salė, baseinas, pirtis;
- transporto skyrius – automobilių stovėjimo aikštelė, garažas.

Pareigybių ir pavaldumo struktūra yra būtina viešbučių valdyme. Viešbučių darbuotojai privalo žinoti, už kokias veiklos sritis yra atsakingi, nuo to priklauso kitų darbuotojų rezultatai. Kiti viešbučio skyriai: buhalterijos, personalo, inžinerinis - techninis skyrius tiesiogiai neturi kontakto su viešbučio svečiais. Šiuose skyriuose kokybiškas, komandinis darbas netiesiogiai įtakoja puikų svečių aptarnavimą. Priėmimo skyriaus darbuotojai yra atsakingi už kambarių pardavimą, rinkodarą, rezervavimą, apmokėjimą, už sąskaitas tiekėjams ir kiti. Kambarių ūkio skyrius atsakingas už restorano ir kambarių valymą, higieninių priemonių, kanceliarinių prekių pirkimą. Pareigybių ir pavaldumo struktūroje yra pavaizduoti pagrindiniai viešbučio sektoriai, už kuriuos darbuotojai yra atsakingi ir tiesiogiai atskaitingi direktoriui (žr. 8 priede).

Viešbučių paskirtį lemia trys pagrindiniai dalykai: svečiai, buvimo vieta ir paslaugų pasiūla. Viešbučiai Lietuvoje klasifikuojami pagal įvairias žmonių grupes. Lankytojai gali pasirinkti patys, pagal savo poreikius ir galimybes, kurioje apgyvendinimo įmonėje jiems yra patogiausia apsistoti.

Pagrindiniai apgyvendinimo įmonių klasifikavimo tikslai yra šie:

- *Standartizacija* – įdiegti bendrą paslaugų kokybės vertinimo sistemą, kuri leis sukurti organizuotą turizmo rinkos paskirstymą pirkėjams.
- *Marketingas* – informuoti lankytojus apie apgyvendinimo įmonės tipą ir kokybę ir skatinti juose apsilankyti.
- *Vartotojų apsauga* – vartotojams garantuota, kad jie ras būtent tokias paslaugas, kurios atitiks nurodytą lygį.
- *Kontrolė* – skirta kontroliuoti ir įvertinti bendrą apgyvendinimo įmonių paslaugų kokybę.
- *Investicijų skatinimas* – siekti atnaujinti arba plėsti įrangos ir paslaugų kokybę, kuri atitiktų tam tikrą lygį. (Turizmas, 2002)

Apgyvendinimo įmonėms kategorijos suteikiamos, pagal įvairias klasifikavimo sistemas. Viešbučiai klasifikuojami pagal žvaigždučių skaičių, kurie gali turėti nuo vienos iki penkių (kartais šešių) žvaigždučių. Taip pat klasifikuojami pažymint juos raidėmis A, B, C, D; raktais, karūnomis, deimantais, klasėmis ir kiti. (Miknius, 2007)

Klasifikuojant viešbučius ir motelius, juos vertina pagal statinių būklę, jų architektūrinį projektą, pagal kambarių bei bendro naudojimo patalpų apstatymą ir įrengimą, teikiamų paslaugų pasiūlą ir kokybę, darbuotojų kvalifikaciją, jų skaičių ir kitus svarbius kriterijus. Pagal šiuos reikalavimus galima įvertinti bendrą apgyvendinimo paslaugų kokybę. (Turizmas, 2002)

Suteikiant viešbučiams žvaigžduotes, visų pirma įvertinamos jame teikiamos paslaugos ir naudojama įranga. Pagal paslaugų ir įrangos kokybę viešbučiai skirstomi žvaigždutėmis:

- *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 siūlantys daugiau patogumų. Kambariuose būna įrengtos vonios, miegamuosiuose yra telefonai, tv , siūlomas maitinimas, galima išsikeisti valiutos.
- *Keturių žvaigždučių viešbučiuose* kambariai didesni, puošnesnis interjeras, galima pasinaudoti sauna, baseinu, sveikatingumo sale, kambarių pasirinkimo įvairovė, yra konferencijų salės.
- *Penkių žvaigždučių viešbučiai* – prabangūs, turi automobilių garažą, kirpyklą, bagažo nešikai dirba visą parą, Jeigu svečiai atvyks su gyvūnais, galima jų priežiūra. Vienam kambariui aptarnauti čia tenka nuo 1 iki 1,5, o kai kada ir daugiau darbuotojų. (Miknius, 2007, p. 19-22)

Miknius, R. (1999) viešbučius klasifikuoja pagal žmonių grupes, pagal tai, kas juose apsigyvena:

1. *Komercinių viešbučių* paslaugos skirtos keliaujantiems verslininkams.
2. *Turistinių viešbučių paslaugos* skirtos keliaujantiems žmonėms.
3. *Kurortiniai viešbučiai* yra pastatyti gražioje aplinkoje. Juose keliaujantiems žmonėms siūlomos paslaugos savo malonumui.

Viešbučiai, kaip nurodo Miknius, R. (1999), taip pat būna klasifikuojami pagal svečiavimosi trukmę; jie skirstomi į tranzitinius ir ilgalaikio buvimo viešbučius. Tranzitiniai viešbučiai dažniausiai yra statomi prie geležinkelių, šalia oro uostų ir jūrų uostų. Šiuose viešbučiuose svečiai praleidžia vieną ar dvi naktis.

Lietuvos Respublikos Turizmo įstatymo pakeitime (2002) rašoma, jog apgyvendinimo įmonės privalo būti klasifikuojamos ir turi laikytis griežtų reikalavimų:

- *Viešbučiai* privalo turėti klasifikavimo pažymėjimus, juose turi būti ne mažiau kaip 10 vienviečių ir (arba) dviviečių kambarių. Viešbučių kambariuose turi būti įranga nakvynės, maitinimo, higienos poilsio poreikiams tenkinti;
- *Moteliai* taip pat privalo turėti klasifikavimo pažymėjimą. Juose turi būti ne mažiau kaip 5 kambariai (numeriai) su visa privaloma įranga nakvynės, higienos, maitinimo ir poilsio

poreikiams tenkinti. Taip pat motelyje turi būti sudarytos sąlygos transporto priemonėms saugoti, teikiamos šių priemonių priežiūros paslaugos.

- *Svečių namai* privalo turėti ne mažiau kaip 5 kambarius (numerius), taip pat su visa reikiama įranga nakvynės, higienos poreikiams tenkinti. Specialiai įrengtose bendro naudojimo patalpose gali būti teikiamos maitinimo ir poilsio paslaugos. Svečių namai taip pat privalo turėti klasifikavimo pažymėjimą.

Jakučiūnaitė – Kubertavičienė, R. (2005) išskiria tris pagrindines kambarių kategorijas:

1. *Standartinis miegamasis kambarys* – tai kambarys, su tam tikru lovų skaičiumi ir su praustuvu arba personaliniu vonios/ dušo kambariu.
2. *Liukso klasė* - tai miegamasis kambarys (vienas ar keletas), sujungtas su svetaine (darbo kambariu ir turintis personalinį vonios/ dušo kambarį ir papildomą mažą sanitarinį mazgą.
3. *Apartmentai* - tai buto tipo kambariai, (keletas kambarių su personaliniais, dviem sanitariniais mazgais, gali būti virtuvė).

Kalbant apie viešbučių valdymo modelius, galima išskirti keturis pagrindinius:

1. Viešbučių kompanijos pačios valdo joms visiškai arba iš dalies priklausančius viešbučius.
2. Viešbučiai valdomi pagal franšizės sutartį. Viešbučio savininkas įgyja teisę naudotis žinomos kompanijos viešbučio vardu, marketingo sistema, pagalba įrengiant viešbutį bei organizuojant jo veiklą. Paprastai pagal franšizės sutartį mokamas pradinis mokestis ir reguliarus mokestis – tam tikri procentai nuo pelno arba apyvartos. Šie mokesčiai priklauso nuo konkrečių sąlygų: viešbučio tipo, paslaugų, šalies ir t. t. Pagal franšizės sutartį dirbančių viešbučių sparčiai daugėja, ypač ekonominės klasės rinkoje.

3. Viešbučiai, dirbantys pagal vadybos kontraktus. Šis modelis taikomas stambiose viešbučių kompanijose. Viešbučio ir žemės savininkai nesuinteresuoti patys valdyti nuosavybę, todėl pagal sutartį įgalioja valdyti viešbutį kompaniją, kuri turi viešbučių vadybos patirties ir nori plėsti savo veiklą. Viešbučių kompanija valdo turtą savininko vardu ir jo naudai. Vadybos kompanija gali gauti pastovų metinį mokestį bei papildomus mokesčius (komisinius), priklausančius nuo viešbučių pelno arba bendrųjų įplaukų. Investicijų rizika tenka savininkui.

4. Kai kurios viešbučių kompanijos parduoda dalį jiems priklausančių viešbučių kitiems savininkams, patys toliau valdydami šiuos viešbučius pagal vadybos kontraktus, pvz., Hilton. Šie valdymo modeliai gali būti taikomi ir kitoms apgyvendinimo įstaigoms. (Turizmas, 2002, p. 120-121)

Apgyvendinimo įmonės yra išskiriamos į tris kategorijas: viešbučius, motelius ir svečių namus. Viešbutyje lankytojai dažniau apsistoja ilgesniam laiko tarpui. Motelyje dažniau apsistoja trumpesniam laiko tarpui, tai pravažiuojantys lankytojai. Svečių namai yra mažesni už viešbučius, juose įrengti penki bendri kambariai. Svarbiausia šių apgyvendinimo įmonių misija yra svetingumas.

Viešbučiuose struktūra priklauso nuo kategorijos ir paslaugų skaičiaus. Apgyvendinimo įmonių klasifikavimo tikslai atspindi jų aukštą aptarnavimo lygį. Klasifikacija išskiriama pagal: teikiamas paslaugas, naudojimo įrangą, žmonių grupes ir svečiavimosi trukmę.

Apgyvendinimo įmonės pagal valdymo modelius išskiriamos į: kompanijos pačios valdo viešbučius; pagal franšizės sutartį; pagal vadybos kontraktus; kompanijos parduoda dalį viešbučių, tačiau ir toliau valdo pagal vadybos kontraktus.

2. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS IR JO METODIKA

2.1. Organizacinės kultūros diagnostikos metodika

Organizacinės kultūros diagnostika yra gana ilgas ir sudėtingas procesas. Tai lemia organizacijos vertybių, nusistovėjusių nuostatų, tradicijų nežinojimas, įtakoja organizaciją supančios aplinkos sudėtingumas ir nenuosekmingumas.

Tiriant organizacinę kultūrą, būtina pasirinkti tinkamus metodus, analizės būdus, kurie leistų kuo tiksliau ir patikimiau įvertinti esančią kultūrą organizacijoje. Kiekvienam metodui turi būti skiriamas pakankamas dėmesys. Labai svarbu vadovams ir tyrėjams teisingai pažvelgti į kultūrą, jeigu suvokimas bus neteisingas, nebus įmanoma teisingai nustatyti kultūros poveikio įmonės rezultatams. (Verslas, vadyba ir studijos, 2006)

Suprasti ir tinkamai išanalizuoti organizacijos kultūrą nėra paprasta. Norint apibrėžti bendrą organizacijos kultūrą, tam reikia skirti nemažai laiko, būti pasiruošusiam priimti naujas idėjas ir stebėti, kas vyksta aplinkui, žinoti, kokių vertybių pagrindu kultūra bus formuojama. Tiriant organizacinę kultūrą, reikia išanalizuoti daugelį organizacijoje vykstančių dalykų: motyvaciją, aplinką, pasitenkinimą darbu, konfliktines situacijas ir t. t. Būtina atkreipti dėmesį į socioekonominę aplinką, organizacijoje susiformavusią filosofiją, darbuotojų tarpusavio santykius ir pan. Reikia tiksliai diagnozuoti, kokia kultūra egzistuoja šiuo metu organizacijoje, ir tik po priimti įmonei svarbius sprendimus. (Budinienė, Svirskienė, 2006)

Pasak Šimanskienės, L. (Šimanskienės, L. 2002, p. 172) „tyrėjas nebūna susipažinęs su jau esama organizacine kultūra, todėl daugelio dalykų jis paprasčiausiai nežino. Tačiau, pasitelkus tam tikrus metodus, galima juos pažinti. Ištirti organizacinę kultūrą organizacijoje yra pakankamai sudėtinga. Kiekviena organizacija turi susiformavusias savas vertybes, savitą kalbą, herojus, istorijas, tradicijas“.

Pruskaus, V. ir Lukoševičiaus, V. (2009) nuomone, norint palengvinti organizacijų kultūrų diagnostiką, galima jas skirstyti į tipus pagal atitinkamus kriterijus. Kriterijais yra pasirenkami

vienokie ar kitokie veiksniai, kurie stipriai įtakoja kultūros formavimosi procesus bei suteikia išskirtinių bruožų. Tai leidžia labiau pažinti organizacijoje susidariusią organizacinę kultūrą ir ją išsamiau ištirti.

Per paskutiniuosius du dešimtmečius yra pasiūlyta daugybė organizacinės kultūros matavimo būdų. Autoriai Arnoldas, D. R. ir Kapela, L. M. siūlo matuoti organizacijos kultūros stiprybes ir silpnybes. G. U. Gordonas išskiria vienuolika kultūros matavimo būdų, kurie remiasi organizacijos veiklos skaidrumo ir prieinamumo, kryptingumo, integracijos, valdančiosios grandies liberalumo, gebėjimo skatinti asmeninę iniciatyvą, mokėjimo spręsti konfliktus ir žmogiškųjų išteklių vystymosi resursų matavimais. Holstenas, G. akcentuoja savo dėmesį į valdančiųjų aktyvumą ir energiją. (Камерон, Куинн, 2001)

Schein, E. H. yra vienas organizacinės kultūros tyrinėjimo bei diagnozavimo pradininkų. Šis mokslininkas vienas pirmųjų susidomėjo organizacine kultūra. Scheinas, E. H. organizacinę kultūrą siūlo tirti trimis lygmenimis:

1. Pirmuoju lygmeniu tiriama fizinė aplinka: labai didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojų aplinkai, kokią aprangą dėvi vadovas ir darbuotojai, kokias emocijas darbuotojai išreiškia, kai kalba apie darbą. Taip pat labai svarbu, kaip organizacijoje išnaudojamas darbo laikas ir erdvė. Tyrėjui žymiai lengviau aiškintis organizacinę kultūrą, jei darbuotojai būna šnekūs ir aktyvūs pašnekovai, tada tyrėjui belieka tyliai rinkti informaciją. Jeigu darbuotojai būna nekalbūs, tada tyrėjas turi imtis iniciatyvos, jog galėtų gauti kuo išsamesnę informaciją iš pašnekovų.

2. Antruoju lygmeniu užduodami klausimai: „Kas vyksta organizacijoje?“, „Kodėl jūs atliekate būtent tai?“, „Kodėl yra naudojami vieni ar kiti simboliai?“, „Ar bendradarbiavimas yra geras dalykas?“, „Vadovai turi daugiau teisių negu tarnautojai?“. Šiais klausimais galima išsiaiškinti, kokios organizacijoje išpažįstamos vertybės, kokios taisyklės yra nusistovėjusios, kokie vyrauja prioritetai. Būtina patikrinti, ar organizacijoje dirbantys darbuotojai su viskuo sutinka, jeigu ne, tai aiškinamasi įvairiose subgrupėse.

3. Trečiuoju lygmeniu tiriamos pagrindinės prielaidos. Tikrinama, ar nustatytų vertybių organizacijoje yra laikomasi, ar jos atlieka savo darbą. (Šimanskienė, 2008)

Pasak Vanago, P. (2006), yra susiformavę keli organizacijos kultūros tyrimo būdai:

- *Etnografinis* – kai tyrėjas stebi organizacijoje vykstančius procesus, bendrauja su joje dirbančiais darbuotojais, bet neįtakoja jų veiksmų.
- *Klinikinis* – tyrėjas ne tik stebi kultūros reiškinius vykstančius organizacijoje, juos analizuoja, bet ir grįžtamojo ryšiu (per jį samdžiusį vadovą) įtakoja esamą kultūrą. Prioritetas yra teikiamas klinikiniam būdui, nes „žmonių sistemą perpras tas, kuris siekia ją pakeisti“. Taip pat galimas ir jungtinis klinikinis- etnografinis būdas.
- *Istorinis* - apžvelgiamas organizacijos kultūros kitimas laike.

Камерон, К. С. ir Куинн, Р. Э. (2001) išskiria tris kultūros matavimo strategijas (visos organizacijos kultūros analizės lygmenyje), jos parengtos laikantis tokių principų, kaip:

1. *holistinis* – tyrėjas stebi ir analizuoja organizacijos kultūrą;
2. *metaforinis* (kalbinis) – tyrėjas pasitelkdamas kalbą stengiasi iš arčiau pažinti organizacijos kultūrą. Stengiamasi kalboje surasti paliktus kultūros pėdsakus.
3. *kiekybinis* – tyrėjas, norėdamas įvertinti konkrečias kultūros išraiškas, naudojami klausimynais arba dalyvauja pokalbiuose.

2. 2. Organizacinės kultūros tyrimo metodika ir organizavimas

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėms ištirti buvo pasirinktas Камерон, К. С. ir Куинн, Р. Э. (2001) OCAI diagnostikos instrumentas, kuris remiasi teoriniu modeliu, pavadintu „Konkuruojančių vertybių rėmine konstrukcija“. Šio instrumento tikslas itin kruopšti ir rezultatyvi diagnostika svarbių organizacijos aspektų, kurie sudaro organizacinės kultūros pamatus. Taip pat šis instrumentas padeda pakankamai aiškiai nustatyti, kokios kultūros siekia organizacijos nariai.

Pirmiausia autoriai Камерон, К. С. ir Куинн, Р. Э. (2001) išskiria du pagrindinius parametrus, pagal kuriuos vertinimo indikatoriai priskiriami vienai iš keturių pagrindinių grupių. Vienas parametras (matmuo) atskiria organizacijos efektyvumo kriterijus, kurie akcentuoja lankstumą ir diskretiškumą, nuo kriterijų, akcentuojančių stabilumą ir kontrolę. Antrasis matmuo atskiria palaikančius vidinę orientaciją, integraciją ir vieningumą efektyvumo kriterijus nuo kriterijų, kurie asocijuojami su išorine orientacija, diferencijavimu ir konkuravimu (žr. 9 priede).

Esminės vertybės, esančios skirtingose kiekvieno kontinumo pusėse, neigia viena kitą, tai yra lankstumas prieš stabilumą, vidinė orientacija – išoriniam kryptingumui. Taip abu matuokliai formuoja kvadrantus, neigiančius vienas kitą, ir konkuruojančius vienas su kitu.

OCAI instrumento sudaro šeši parametrai:

1. organizacijos charakteristikos;
2. bendras lyderiavimo stilius;
3. darbuotojų valdymas;
4. vienijamoji organizacijos esmė;
5. strateginiai tikslai;
6. sėkmės kriterijai.

Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (OCAI) leidžia sudaryti bendrą organizacijos kultūros profilį. Organizacijos kultūra yra vertinama pagal šešis parametrus. Jie remiasi teorine rėmine konstrukcija, kuri apibūdina organizacijos darbą ir pagrindinių jų kultūros vertybių

ypatybės.OCAI instrumentas tiksliai nustato, kokia yra dabartinė organizacinė kultūra, kokia ji turėtų būti ar kokia kultūra yra pageidautina ateityje.

Камерон, К. С. ir Куинн, Р. Э. (2001) teigia, jog diagnostikos instrumentas OCAI yra patikimas ir validus. Pasaulyje buvo atlikta daugelis tyrimų, jog vertinimo instrumento OCAI patikimumas ir validumas būtų pakankamai pagrįstas. Rėminė konstrukcija buvo suformuota remiantis patirtimi. OCAI instrumentas matuoja organizacinės kultūros kertinius aspektus, kurie lemia visos organizacijos ir individualią elgseną.

Organizacinės kultūros tyrimas buvo atliktas Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse: viešbučiuose, moteliuose ir svečių namuose. Tyrimo tikslas – diagnozuoti vyraujančią kultūros tipą organizacijoje. Apklausoje dalyvavo apgyvendinimo įmonių vadovai ir darbuotojai, kuriems buvo pateikta anketa sudaryta remiantis Камерон, К. С. ir Куинн, Р. Э. (2001) organizacijos kultūros vertinimo modeliu. OCAI diagnostikos instrumentas yra anketos formos, reikalaujantis individualių atsakymų. Kiekvienas iš šešių OCAI instrumento dalių numato keturias atsakymų alternatyvas (A, B, C, D): A – klanas, B – adchokratija, C – rinkla, D – hierarchija. Vadovai anketoje turėjo paskirstyti 100 % šioms alternatyvoms taip kaip mano, jog būdinga yra jų apgyvendinimo įmonėje. Anketoje išskirtos dvi skiltys: „Dabar“ ir „Numatoma ateityje“. Skiltis „Dabar“ skirta apibūdinti kokia situacija yra šiuo metu organizacijoje. Skiltis „Numatoma ateityje“ skirta apibūdinti kokią organizaciją vadovai įsivaizduoja ateityje. Anketos pabaigoje respondentai nurodė savo lytį, amžių, išsilavinimą kokias pareigas užima ir darbo stažą.

Tiriant apgyvendinimo įmonių darbuotojus anketa buvo sudaryta atsižvelgiant į darbo specifiką. Klausimų seka tokia pat kaip ir vadovo anketoje tik čia jie nesuskirstyta į atskirus blokus. Anketa respondentams sudaryta iš dviejų blokų: nustatyti organizacinę kultūrą ir socialiniai – demografiniai duomenys. Apklausa siekiama išsiaiškinti darbuotojų ir vadovų nuomonę apie organizacinę kultūrą vyraujančią Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse. Organizacijos kultūros elementų išdėstymas pateiktas 4 lentelėje.

Darbuotojų apklausos nustatant organizacijos kultūros elementus, klausimų eiliškumas

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

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер. p. 246

Anketų apdorojimas pagal OCAI reikalauja labai nesudėtingos aritmetikos. Pirmasis žingsnis – sudėti visų A alternatyvų atsakymus stulpelyje „Dabar“, o po to gautą sumą padalinti iš 6, tai yra išvesti A alternatyvos vidurkį. Tokie pat paskaičiavimai kartojami skaičiuojant B, C ir D alternatyvų rezultatus. Antrasis žingsnis - sudėti visų A atsakymų balus stulpelyje „Pageidautina“ ir gautą sumą padalinti iš 6, tai yra vėl suskaičiuojamas A alternatyvos vidurkis, bet jau stulpelio „Pageidautina“. Apskaičiavimai kartojami skaičiuojant B, C ir D alternatyvoms.

Tyrimo dalyvavo 13 Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovai. 9 – viešbučių vadovai, 3 – svečių namų vadovai ir 1 – motelio vadovas. Viešbučiai: „Šaulys“, „Šiaulių krašto medžiotojų užėjga“, „Tomas“, „Saulininkas“, „Turnė“, „Skaistažiedė“, „Vaivorykštė“, „Mobusta“, „Salduvė“. Motelis – „Saurida“. Svečių namai: „Mūsų Verbena“, „Saulininkas“, „Turnė“.

Tyrimo atsiribojimas – organizacinė kultūra buvo analizuojama viešbučio tipo apgyvendinimo įmonėse: viešbučiuose, moteliuose ir svečių namuose.

Apklausa vyko gana sklandžiai kovo 2 - 16 dienomis anketos buvo paliktos vadovų darbuose dviems savaitėms. Anketos pagalba surinkti svarbūs duomenys

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

3. TYRIMO ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO ŠIAULIŲ MIESTO APGYVENDINIMO ĮMONĖSE REZULTATŲ ANALIZĖ

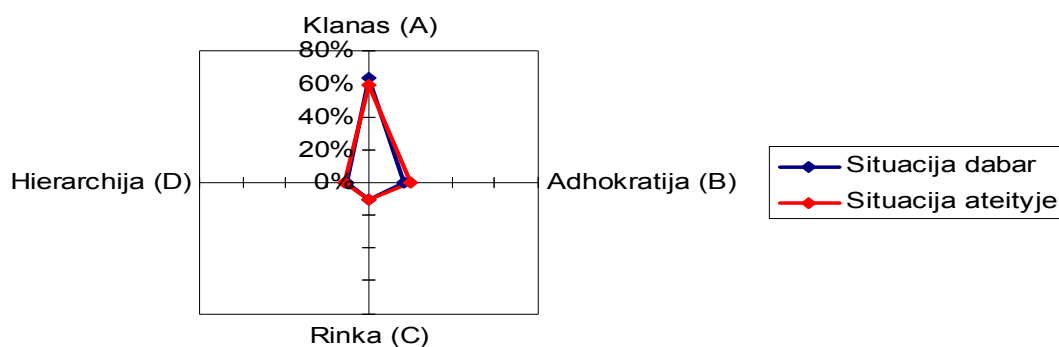
3.1. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovų apklausos tyrimo rezultatai

Tyrimė dalyvavo 13 Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovai, dviejų atsisakė dalyvauti: svečių namai „Norna“ ir „Šiauliai“ viešbučio vadovai. Apgyvendinimo įmonėse vadovauja 11 moterų ir tik 2 vyrai. Vadovaujamas pareigas užima įvairaus amžiaus vadovai, iš dalyvavusių apklausoje nuo 61 ir daugiau metų buvo 8 %. Apylygiai apklaustųjų buvo šiuose intervaluose nuo 31 iki 40 metų – 31 % ir nuo 50 iki 60 metų – 31 % respondentų. Taip pat atitiko intervaluose nuo 30 ir daugiau metų – 15 % ir nuo 41 iki 50 – 15 % respondentų. Apgyvendinimo įmonių vadovų išsilavinimas ir užimamos pareigos pateikta 12 priede. Iš Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovų 5 respondentai su aukštesnioju išsilavinimu ir 8 respondentai su aukštuju išsilavinimu. Išsilavinimo pobūdis įvairus: 5 respondentai turi pedagoginį išsilavinimą, 6 – vadybinį išsilavinimą ir 2 respondentai inžinerinį išsilavinimą. Apklausoje vadovams skirtas anketas pildė: 6 savininkai apgyvendinimo įmonių, 5 – direktoriai, 1 – direktoriaus pavaduotojas ir 1 – vyr. administratorė.

Šiaulių miesto viešbučio „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“ vadovės apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“ bendri vadovės organizacinės kultūros profilio rezultatai pavaizduoti 5 pav.

Šiuo metu viešbutyje dominuoja klano kultūros tipas (63 %). Organizacija yra panaši į didelę šeimą, kurioje darbuotojai pasitiki vienas kitu. Vadovė koncentruoja dėmesį į organizacijos narių susitelkimą ir draugiškų santykių palaikymą. Galima pastebėti, jog adhokratijos (17 %) tipas taip pat vyrauja viešbutyje, nes darbuotojai yra pasiryžę aukotis ir rizikuoti dėl savo organizacijos. Rinkos (10 %) ir hierarchijos (10 %) organizacinės kultūros tipai, organizaciją orientuoja į darbo rezultatus bei vadovaujasi įvairiomis taisyklėmis ir instrukcijomis. Ateityje viešbučio „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“ vadovė planuoja adhokratijos (20 %) organizacinės kultūros tipo dominavimą, norima daugiau dėmesio skirti darbuotojų kūrybiniam potencialui. Klano (59 %) tipo kultūros požymiai ateityje mažėja. Rinkos ir hierarchijos kultūra išlieka nepakitusi.



5 pav. Viešbučio „Šiaulių krašto medžiotojų užėja“ bendras organizacinės kultūros profilis

Viešbučio „Šiaulių krašto medžiotojų užėja“ gautų rezultatų analizė pagal šešis kriterijus, kurie parodo esamą organizacijos padėtį ir kokios yra tikimasi ateityje.

Pagal **svarbiausias organizacijos charakteristikas** (žr. 13 priedą) viešbutyje „Šiaulių krašto medžiotojų užėja“ dominuoja klanų (30 %), adhokratijos (30 %) ir rinkos (30 %) kultūrų tipai, tai parodo, jog organizacijoje yra gera atmosfera, organizacijos darbuotojai orientuoti į tikslus, organizacija griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Mažiau išryškėja hierarchijos (10 %) kultūros tipo elementai. Ateityje viešbutyje nieko neplanuojama keisti.

Pagal bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje (žr. 13 priedą) vadovė stengiasi padėti savo darbuotojams sprendžiant organizacinius klausimus (klanas – 50 %), tvarkant organizacijos reikalus bei tikslų realizavimą (hierarchija – 40 %). Kiek mažiau dėmesio vadovė skiria adhokratijos (5 %) ir rinkos (5 %) kultūros tipo elementams. Ateityje vadovė tikisi, jog darbuotojai labiau bus orientuoti į tobulumo siekimą (adhokratija 10 %) ir į tikslaus darbo organizavimą (hierarchijos - 50 %).

Pagal **darbuotojų valdymo stilių** (žr. 13 priedą) viešbutyje galima pastebėti, jog vyrauja komandinis darbas, vadovė skatina darbuotojų susitelkimą ir būtiną dalyvavimą priimant sprendimus (klanas – 80 %). Galima išvelkti organizacijoje vyraujančią laisvės ir savitumo skatinimą (adhokratija – 10 %). Kiek mažiau dėmesio skiriama konkurencijai (rinka – 5 %) ir darbuotojų santykių stabilumui (hierarchija – 5 %). Ateityje numatomas klanų kultūros tipo elementų mažėjimas (70 %) ir tuo tarpu daugiau dėmesio norima skirti adhokratijos (20 %) kultūros tipo elementams, t. y. skatinti organizaciją išlikti vieningai. Rinkos ir hierarchijos kultūros tipo pokyčių ateityje neįžvelgiama.

Pagal **vienijamąją organizacijos esmę** (žr. 13 priedą) organizaciją vienija atsidavimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas (klanas – 90 %). Kiek mažiau pastebėtas novatoriškumo, tobulumo

siekimas (adhokratija – 5 %) ir pergalės troškimas (rinka – 4 %). Ateityje vadovė nieko neplanuoja keisti.

Pagal **strateginius tikslus** (žr. 13 priedą) išryškėja darbuotojų ir vadovų bendras dalyvavimas viešbučio valdyme (klanas – 80 %). Kiek mažiau dominuoja adhokratijos (10 %) ir rinkos (9 %) kultūrų tipų elementai, tai naujovių įsisavinimas ir naujų resursų gavimas. Ateityje pokyčiai organizacijoje nenumatomi.

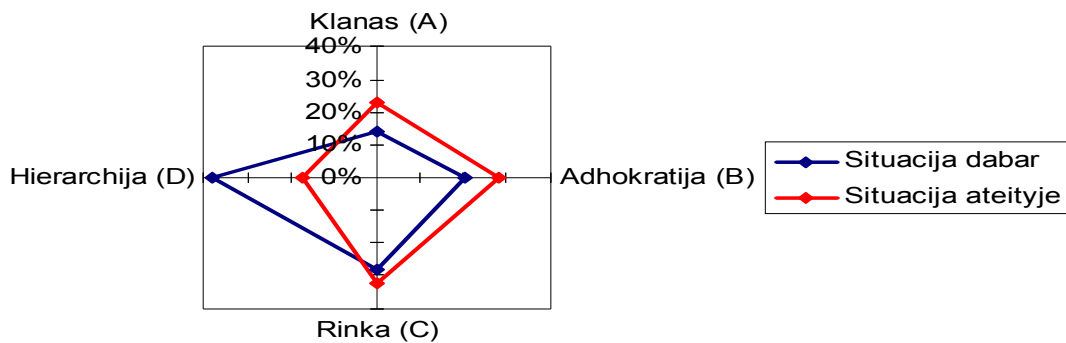
Pagal sėkmės kriterijus (žr. 13 priedą) anot vadovės viešbutyje dominuoja darbuotojų komandinis darbas (klanas – 50 %). Unikalių ir naujų paslaugų kūrimas (adhokratija – 40 %). Kiek mažiau dominuoja rinkos (9 %) tipo kultūros elementai, tai atspindi konkurencinius veiksmus. Ateityje vadovė jokių pokyčių kultūroje nenumato.

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“ vadovės apklausos tyrimo rezultatus, galima teigti, jog pagal atskirus kriterijus išsiskiria ryškus klano organizacinės kultūros dominavimas, tačiau kai kur išvelgiami ir adhokratijos kultūros požymiai. Organizacija pasižymi draugiška darbo vieta, kuri yra panaši į didelę šeimą. Akcentuojamas dėmesys į darbuotojų susitelkimą ir geranoriškumą. Ateityje vadovė didesnių pasikeitimų nenumato.

Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ vadovės apklausos tyrimo rezultatai

Viešbučio „Tomas“ bendri vadovės organizacinės kultūros profilio rezultatai pavaizduoti 6 pav.

Šiuo metu viešbutyje „Tomas“ ryškiausiai dominuoja hierarchijos (38 %) organizacinės kultūros tipas. Vadovė koordinuoja ir organizuoja viešbučio darbą, organizacijos vidaus kontrolė yra paremta taisyklėmis ir instrukcijomis. Rinkos (28 %) kultūros tipas taip pat dominuoja „Tomas“ viešbutyje, organizaciją vienija tikslų siekimas ir aukšti reikalavimai. Pastebimi adhokratijos (20 %) ir klano (14 %) organizacinės kultūros tipo požymiai, organizacija yra dinamiška ir vyrauja darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas. Ateityje vadovė tikisi sumažinti hierarchijos (17 %) kultūros dominavimą ir daugiau dėmesio skirti klano (23 %), adhokratijos (28 %) ir rinkos (32 %) kultūrų bruožams.



6 pav. Viešbučio "Tomas" bendras organizacinės kultūros profilis

Viešbučio „Tomas“ gautų rezultatų analizė pagal šešis kriterijus, kurie parodo esamą organizacijos padėtį ir kokios yra tikimasi ateityje.

Svarbiausios organizacijos charakteristikos (žr. 14 priedą) nusako, jog organizacija yra unikali, darbuotojai turi daug bendro (klanas 30 %), organizacijoje dominuoja konkurencija, organizacija yra orientuota į darbo rezultatus (rinka 30 %). Adhokratijos (20 %) ir hierarchijos (20 %) kultūros tipų elementai išlaiko tokią pačią svarbą, organizacija yra dinamiška, darbuotojų veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės. Ateityje vadovė išvelgia adhokratijos (30 %) kultūros tipo dominavimą, tikimasi iš darbuotojų didesnio pasiaukojimo dėl organizacijos gerovės. Ateityje numatomas hierarchijos (10 %) kultūros tipo elementų mažėjimas, darbuotojams bus skiriama mažesnė kontrolė.

Pagal **Bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje** (žr. 14 priedą) dominuoja rinkos (40 %) tipo kultūros bruožai, darbuotojai laikosi dalykiškumo organizacijoje, orientuojasi į bendrą darbo rezultatą. Taip pat išvelgiamas koordinuotas ir tikslus darbo organizavimas (hierarchija – 30 %). Viešbučio „Tomas“ vadovė skatina savo darbuotojus verslumo, gebėjimo rizikuoti (adhokratija – 20 %) bei stengiasi išmokyti ir padėti įvairiose ištikusiose situacijose (klanas – 10 %). Ateityje numatomas hierarchijos (20 %) kultūros tipo mažėjimas organizacijoje.

Darbuotojų valdymo stilius (žr. 14 priedą) šiuo metu organizacijoje garantuoja darbuotojų paklusnumą, santykių stabilumą (hierarchija 50 %), tačiau ateityje numatomas hierarchijos kultūros elementų mažėjimas (40 %). Vadovės nuomone darbuotojai stengiasi siekti kuo aukštesnių rezultatų organizacijoje (rinka – 30 %), tačiau ateityje numatomas rinkos (20 %) kultūros tipo mažėjimas. Pastebimi klanas (15 %) organizacinės kultūros tipo elementai, organizacijoje vyrauja vieningas sprendimų priėmimas, bet ateityje norima didinti klanas kultūros dominavimą (20 %), vadovė nori labiau kreipti dėmesį į komandinio darbo skatinimą. Adhokratijos (5 %) kultūros tipo elementai

mažiausiai dominuoja, todėl ateityje siekiama darbuotojams labiau skleisti laisvės ir savitumo jausmą (adhokratija 20 %).

Vienijamoji organizacijos esmė (žr. 14 priedą), tai formalios taisyklės, kurios palaiko visą organizacijos politiką (hierarchija 40 %), tačiau ateityje vadovė siekia sumažinti hierarchijos (10 %) kultūros tipo dominavimą. Organizaciją vienija tobulumo siekimas, būtinybė atsidurti pirmaujančiuose gretose (adhokratija – 30 %), tačiau ateityje taip pat siekiama sumažinti adhokratijos (20 %) kultūros įtaką organizacijoje. Rinkos (20 %) kultūros tipas atskleidžia, jog organizaciją vienija uždavinių įgyvendinimas, nuolat aptariama konkurenciniai klausimai, tačiau ateityje vadovė orientuojasi į organizacijos tikslo siekimą (40 %). Organizacijoje kiek mažiau vyrauja darbuotojų atsidavimas darbui (klanas – 10 %), todėl ateityje norima padidinti klanų (30 %) kultūros dominavimą.

Strateginiai tikslai (žr. 14 priedą) organizacijoje yra nekintami ir stabilūs, organizacijoje išlieka kontrolė, kuri palaiko visų organizacijos darbų sklandumą (hierarchija 40 %). Pasitelkiant konkurencinius veiksmus siekiama nugalėti konkurentus (rinka – 30 %), taip pat naujų problemų sprendimas ir naujovių įsisavinimas suteikia organizacijai lankstumo (adhokratija – 20 %), mažiau dėmesio skiriama darbuotojų dalyvavimui organizacijos valdyme (klanas 10 %). Ateityje norima padidinti klanų (20 %) kultūros įtaką, labiau koncentruotis į darbuotojų lavinimą, konkurencinius veiksmus ir pasiekimus (rinka 40 %). Ateityje viešbučio vadovė siekia didesnio organizacijos lankstumo ir prisitaikymo prie esančių naujovių (adhokratija – 30 %) ir sumažinti hierarchijos (10) kultūros tipo dominavimą.

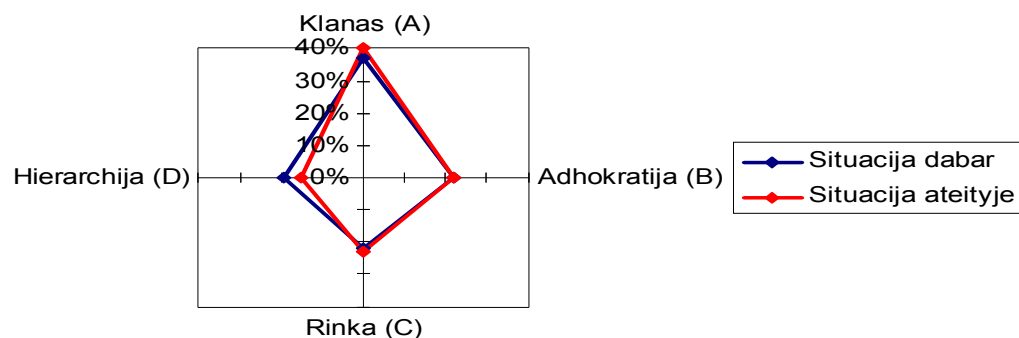
Sėkmės kriterijais (žr. 14 priedą) organizacijoje yra laikomi sklandžiai vykstantys organizaciniai planai (hierarchija – 50 %). Naujų paslaugų kūrimas (adhokratija – 20 %) bei neatsilieka pergalės siekimas prieš konkurentus (adhokratija – 20 %). Tačiau mažiau svarbi išlieka žmogiškųjų resursų plėtra (klanas – 10 %). Ateityje vadovė išvelgia, unikalių ir naujų paslaugų kūrimo dominavimą (adhokratija - 40 %), darbuotojai labiau suinteresuoti savo darbu ir žmonėmis (klanas – 30 %). Ateityje mažėja darbuotojų planų ir grafikų sklandumas organizacijoje (hierarchija - 10 %).

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ vadovės apklausos tyrimo rezultatus galima teigti, kad pagal atskirus kriterijus dominuoja klanų, rinkos ir hierarchijos organizacinės kultūros tipai. Tai leidžia išvelgti, jog organizacijos darbuotojai siekia užsibrėžtų tikslų, darbuotojams labai svarbu išlaikyti tolygią organizacijos veiklą. Ateityje vadovė nori padidinti rinkos, adhokratijos ir klanų kultūrų elementų dominavimą, organizacijos narius orientuoti į konkurencinius veiksmus, naujovių įsisavinimą, skleisti didesnę tarpusavio pasitikėjimą.

Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ vadovės apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ bendri vadovės organizacinės kultūros profilio rezultatai pavaizduoti 7 pav.

Šiuo metu viešbutyje dominuoja klanų (37 %) organizacinės kultūros tipas, organizacija, tai lyg didelė šeima, kurioje didžiausia vertybe laikomas tarpusavio pasitikėjimas, tradicijos ir papročiai. Adhokratijos (22 %) ir rinkos (22 %) organizacinė kultūra pasižymi tuo, jog darbuotojai siekia tapti lyderiais ir nebijo rizikuoti. Organizaciją vienija bendrų tikslų siekimas ir išsikeltų uždavinių įgyvendinimas. Hierarchijos (19 %) kultūros tipo dominavimas organizacijoje kiek mažiau pastebimas. Ateityje viešbučio „Saulininkas“ vadovė nori sumažinti hierarchijos (15 %) kultūros tipo dominavimą ir padidinti klanų (40 %) bei rinkos (23 %) kultūros įtaką organizacijai.



7 pav. Viešbučio "Saulininkas" bendras organizacinės kultūros profilis

Viešbučio „Saulininkas“ gautų rezultatų analizė pagal šešis kriterijus, kurie atskleidžia organizacijos situaciją šiuo metu ir kokia numatoma ateityje.

Svarbiausios organizacijos charakteristikos (žr. 15 priedą) vadovės teigimu, tai darbuotojų susitelkimas ir pasitikėjimas vienas kitu (klanas – 50 %). Adhokratijos (20 %) ir rinkos (20 %) kultūra atskleidžia darbuotojų pastangas atlikti kuo geriau visus užduotis. Kiek mažiau organizacija laikosi taisyklių ir instrukcijų (hierarchija – 10 %). Ateityje vadovė nenumato jokių pasikeitimų.

Pagal bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje (žr. 15 priedą) vadovė reikalauja iš darbuotojų tikslaus viešbučio reikalų tvarkymo (hierarchija – 45 %). Novatoriškumas ir gebėjimas rizikuoti taip pat konfiguruoja organizacijoje (adhokratija – 25 %), kaip ir atsidavimas ir tradicijų laikymasis (klanas – 20 %), tačiau organizacija kiek mažiau orientuota į darbo rezultatą (rinka - 10 %). Ateityje numatomas klanų (30 %) kultūros dominavimas, adhokratijos ir rinkos kultūrų tipų elementai išlieka tokie patys, tačiau numatomas hierarchijos (35 %) kultūros tipo elementų mažėjimas.

Darbuotojų valdymo stilius (žr. 15 priedą) organizacijoje vadovės nuomone, tai komandinio darbo skatinimas (klanas – 40 %). Taip pat išskiriamas dėmesys novatoriškumui (adhokratija – 20 %), vadovė skatina darbuotojus siekti aukštų rezultatų (rinka – 20 %) ir reikalauja iš darbuotojų didesnio paklusnumo organizacijoje (hierarchija – 20 %). Ateityje organizacijoje neplanuojama nieko keisti.

Vienijamoji organizacijos esmė (žr. 15 priedą) išryškina darbuotojų atsidavimą darbui ir atsakingumą (klanas – 50 %). Akcentuojama būtinybė būti pirmaujančių gretose (adhokratija – 25 %). Kiek mažiau rinkos (15 %) kultūra organizacijoje įtakoja pergalės siekimą prieš konkurentus. Hierarchijos kultūros tipo savybių išvelgiama nedaug (10 %), tai parodo, jog organizacijoje nėra griežtai reikalaujama taisyklių laikymosi. Ateityje vadovė norėtų sumažinti konkurenciją (adhokratija – 22 %) ir padidinti rinkos (18 %) kultūros elementų dominavimą, siekti bendro tikslo ir įgyvendinti numatytus uždavinius.

Viešbučio **strateginiai tikslai** (žr. 15 priedą), tai konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai (rinka – 45 %). Organizacijos darbuotojų ugdymas, naujovių pritaikymas (klanas – 20 %, adhokratija – 20 %). Kiek mažiau organizacijoje jaučiama kontrolė (hierarchija – 15 %). Ateityje vadovė išvelgia didesnę jėgų koncentravimą konkurencijos lygmenyje (rinka – 48 %). Hierarchijos (10 %) kultūros tipo organizacinę kultūrą norėtų sumažinti ir padidinti vidinį organizacijos pasitikėjimą (klanas – 22 %).

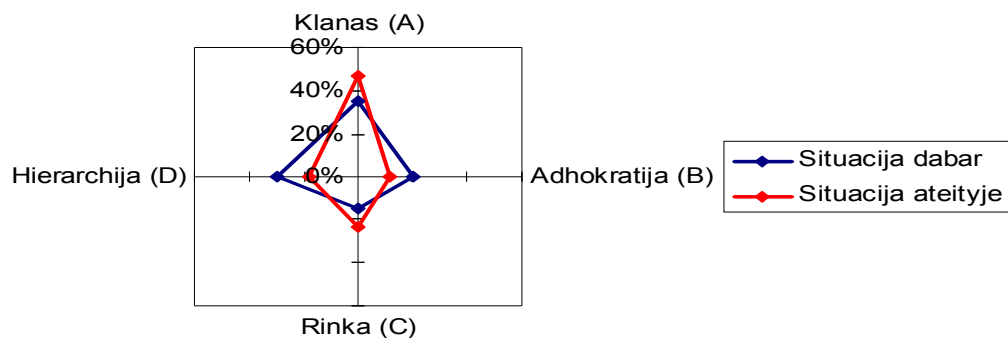
Pagal sėkmės kriterijus (žr. 15 priedą) organizacijoje labiausiai vyrauja žmogiškųjų resursų plėtra ir darbuotojų suinteresuotumas darbu (klanas – 50 %). Kiek mažiau dėmesio skiriama unikalių paslaugų kūrimui (adhokratija – 20 %), todėl ateityje norima padidinti adhokratijos (25 %) kultūros tipo elementų dominavimą. Taip pat išlieka svarbi pergalė prieš konkurentus (rinka – 20 %). Lyginant su kitais organizacinės kultūros tipais, hierarchijos (10 %) kultūros tipui skiriama mažiausiai dėmesio, tačiau ateityje numatomas tik dar didesnis mažėjimas (hierarchija – 5 %).

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ vadovės apklausos tyrimo rezultatus galima teigti, jog pagal atskirus kriterijus dominuoja klano organizacinė kultūra. Viešbutyje vyrauja vieninga atmosfera, darbuotojai pasiryžę aukotis dėl organizacijos gerovės. Darbuotojai labiau orientuojami darbe burtis į komandas, sprendžiant organizacijos svarbius klausimus. Ateityje vadovė numato klano, adhokratijos ir rinkos organizacinės kultūros tipų dominavimą, tai leidžia teigti, jog daugiau dėmesio bus skiriama naujų paslaugų kūrimui, naujų problemų sprendimui, akcentuojama būtinybė ateityje siekti kuo aukštesnių rezultatų.

Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ vadovės apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ bendri vadovės organizacinės kultūros profilio rezultatai pavaizduoti 8 pav.

Organizacinės kultūros klanų (35 %) tipas dominuoja „Turnė“ viešbutyje, tai šeimyninio tipo organizacija. Anot vadovės darbuotojai vadovaujasi visos organizacijos pripažintomis vertybėmis. Taip pat viešbutyje išvengiama hierarchijos (30 %) kultūros tipo dominavimas, vadovė paskiria darbuotojus, kuriuos įgalioja priimti svarbius organizacijai sprendimus. Adhokratijos (20 %) kultūros tipas nusako darbuotojų verslumo ir kūrybingumo savybes. Rinkos (15 %) kultūra atspindi organizacijos dalykiškumą. Ateityje vadovė numato klanų (47 %) organizacinės kultūros tipo dominavimą, jog organizaciją labiau turi vienyti atsidasavimas darbui ir pasitikėjimas vienas kitu. Ateityje numatomas rinkos (23 %) kultūros kilimas, tačiau hierarchijos (18 %) ir adhokratijos (12 %) kultūros dominavimas sumažės.



8 pav. Viešbučio "Turnė" bendras organizacinės kultūros profilis

Viešbučio „Turnė“ gautų rezultatų analizė pagal šešis kriterijus, kurie nusako kokia organizacija yra šiuo metu ir kokią vadovė įsivaizduoja ateityje.

Svarbiausios organizacijos charakteristikos (žr. 16 priedą) pagal šį kriterijų, tai taisyklės, procedūros, pagal kurias organizacija gali netrukdomai vystyti savo veiklą (hierarchija – 50 %), tačiau vadovė numato, jog ateityje sumažės šių savybių dominavimas (hierarchija - 20 %). Šiuo metu organizacija yra panaši į didelę šeimą, jų lyderiai suvokiami, kaip auklėtojai (klanas – 30 %), tačiau ateityje siekiama padidinti klanų kultūros tipo elementų dominavimą (50 %), nes dažniausia organizacijos sėkmė, kai darbuotojų susitelkimas ir palaikymas vienas kito. Vadovės teigimu, kiek mažiau darbuotojai linksta į verslumo pusę bei tikslų siekimą (adhokratija – 10 %, rinka – 10 %). Ateityje planuojama, jog daugiau dėmesio bus skiriama organizacijos tikslams (rinka - 30 %), o adhokratijos (10 %) kultūros tipas išliks nepakitęs.

Pagal **bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje** (žr. 16 priedą) akcentuojamas ilgalaikis asmenybės tobulėjimas ir mokymasis (klanas – 40 %). Organizacijoje išryškėja koordinuotas darbas

bei nuoseklus reikalų tvarkymas (hierarchija – 30 %), tačiau ateityje numatoma labiau į tai atkreipti dėmesį (hierarchija – 50 %). Galima išvelgti, kad darbo vieta yra pagrįsta kūryba ir verslumu (adhokratija – 20 %). Šiuo metu darbuotojai mažiau orientuojasi į darbo rezultatą (rinka – 10 %), bet ateityje nėra numatoma jokių pasikeitimų (rinka - 10%).

Pagal **darbuotojų valdymą** (žr. 16 priedą) organizacija pasižymi paklusnumu, santykių stabilumu (hierarchija – 50 %), taip pat vadovė orientuoja darbuotojus į komandinio darbo pasiskirstymą (klanas – 30 %). Mažiau dominuoja adhokratijos ir rinkos kultūros tipai (adhokratija – 10 % ir rinkas – 10 %), tai rizikos ir konkurencijos stygius. Ateityje siekiama labiau skatinti komandinį darbą priimant sprendimus (klanas – 50 %), taip pat bus skatinamas novatoriškumas (adhokratija – 20 %) ir konkurencijos siekimas (rinka – 20 %). Ateityje hierarchijos (10 %) kultūros tipo dominavimas stipriai mažėja.

Vienijamoji organizacijos esmė (žr. 16 priedą) vienija darbuotojų atsidavimą darbui, pakelia atsakingumą lygi (klanas – 30 %). Organizaciją vienija bendras tikslas atsidurti pirmaujančiuose gretose (adhokratija – 30 %). Nuolat aptariamose agresyvumo (konkurentų atžvilgiu) ir pergalės temos (rinka – 20 %). Organizaciją kiek mažiau vienija formalios taisyklės (hierarchija – 10 %). Ateityje numatoma kiek kitokia situacija, organizacija bus labiau suinteresuota į pergalės siekimą (rinka – 50 %), iš darbuotojų bus daugiau reikalaujama atsakomybės (klanas – 40 %).

Pagal strateginius tikslus (žr. 16 priedą) organizacijoje yra pripažintas bendras dalyvavimas organizacijos valdyme (klanas 40 %). Anot vadovės taip pat vyrauja naujų problemų sprendimo būdų paieška (adhokratija – 20 %), konkurencinių veiksmų siekiamybė (rinka – 20 %) ir kontrolės išlaikymas (hierarchija – 20 %). Ateityje išvelgiamas didesnis klanas (50%) tipo kultūros dominavimas, viešbučio vadovė tikisi iš darbuotojų didesnio pasitikėjimo savimi. Tačiau ateityje nenumatoma naujų resursų gavimo ir naujų problemos sprendimo būdų (adhokratija – 10 %).

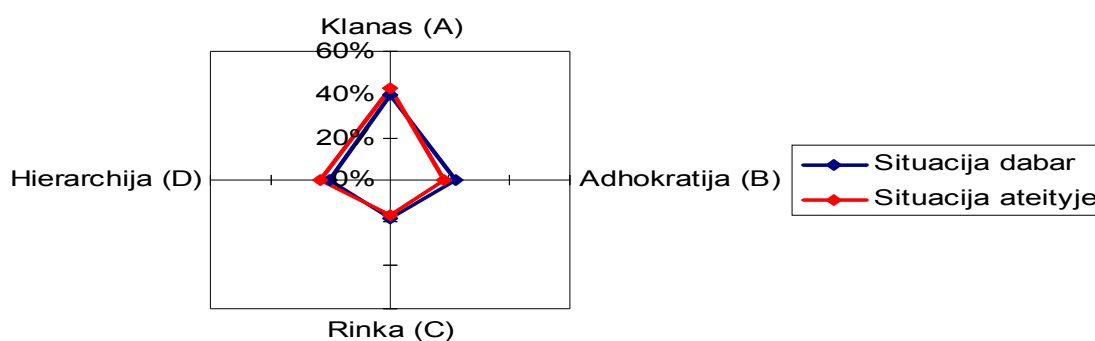
Pagal **sėkmės kriterijus** (žr. 16 priedą) organizacijoje vyrauja komandinis darbas (klanas - 40 %), taip pat galima pastebėti naujų paslaugų kūrimą (adhokratija – 20 %), lyderio savybių dominavimą (rinka – 20 %) ir planuojamų darbų sklandumą (hierarchija - 20 %). Ateityje numatoma labiau paklusti klientų pageidavimams (klanas – 60 %), ir atsižvelgti į naujų paslaugų kūrimą (adhokratija – 30 %). Ateityje mažėja konkurencijos siekimas (rinka - 10 %).

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Turné“ vadovės apklausos tyrimo rezultatus galima teigti, jog pagal atskirus kriterijus viešbutyje vyrauja klanas organizacinė kultūra. Tai parodo organizacijos narių asmenybės tobulėjimą, teikia didžiulę reikšmę kolektyvo susitelkimui ir moralės išsaugojimui. Ateityje vadovė numato hierarchijos kultūros tipo dominavimo mažėjimą.

Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ vadovės apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ bendri vadovės organizacinės kultūros profilio rezultatai pavaizduoti 9 pav.

Šiuo metu viešbutyje dominuoja klanas (40 %) organizacinės kultūros tipas, tai vieningumo, patikimumo ir darbuotojų gerų santykių išlaikymas. Adhokratijos (22 %) kultūros tipas pabrėžia, jog organizacijoje skatinamas laisvumo jausmas, lankstumas ir adaptacija. Darbdavys darbuotojams suteikia laisvę kūrybinėje terpėje, sprendimų priėmime. Viešbutyje „Skaistažiedė“ hierarchijos (20 %) kultūra išskiria darbų nuoseklumą, rinkos (18 %) kultūros dominavimas parodo darbuotojų dėmesio koncentravimą į bendrą darbo rezultatą. Vadovas ateityje situaciją įsivaizduoja kiek kitaip, klanas (43 %) kultūros tipas turėtų dar labiau konfigūruoti, jog organizacija taptų viena neatskiriama komanda. Ateityje vadovė numato hierarchijos (23 %) kultūros tipo dominavimą, organizacija labiau turi būti struktūrizuota. Adhokratijos (18 %) ir rinkos (16 %) organizacinė kultūra ateityje mažės.



9 pav. Viešbučio "Skaistažiedė" bendras organizacinės kultūros profilis

Viešbučio „Skaistažiedė“ gautų rezultatų analizė pagal šešis kriterijus, kurie nusako kokia organizacija yra šiuo metu ir kokia įsivaizduojama ateityje.

Pagal **svarbiausias organizacijos charakteristikas** (žr. 17 priedą) matyti, jog organizacija yra lyg viena didelė šeima (klanas – 40 %). Anot vadovės organizacija labai dinamiška ir turinti verslumo požymių (adhokratija – 30 %), panašiai organizacijoje dominuoja konkurencija ir tikslų siekimas (rinka – 25 %). Mažai dėmesio skiriama organizacijos kontrolei, instrukcijoms, kurios reguliuoja darbuotojų veiksmus (hierarchija – 5 %). Vadovė ateityje norėtų, jog hierarchijos (20 %) kultūra organizacijoje įgautų didesnę prasmę, labiau būtų orientuojamasi į tikslų siekimą ir į darbo rezultatus (rinka – 30 %), o dominuojančių požymių mažėjimą ateityje galima pastebėti adhokratijos (20 %) ir klanas (30 %) organizacinėje kultūroje.

Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje (žr. 17 priedą) parodo vadovės pastangas išmokyti darbo įgūdžių savo pavaldinius (klanas – 60 %). Mažiau dėmesio skiriama darbo organizavimui (hierarchija – 20 %), rizikai ir dalykiškumui (adhokratija – 10 %, rinka – 10 %). Ateityje vadovė numato, kad didesnis dėmesys bus skiriamas darbo organizavimui ir nuosekliam reikalų tvarkymui (hierarchija – 30 %), o klanas (50 %) kultūros tipo elementų dominavimas ateityje nežymiai mažėja.

Pagal **darbuotojų valdymo** (žr. 17 priedą) organizacinės kultūros profilį, didžiausias dėmesys skiriamas sprendimų priėmimui ir į komandinio darbo skatinimui (klanas – 40 %), taip pat laisvės ir savitumo skatinimui (adhokratija – 30 %). Išryškėja darbuotojų santykių stabilumas (hierarchija – 20 %). Mažiau svarbus organizacijoje išlieka pasiekimų skatinimas (rinka – 10 %). Ateityje nusimato didesnis darbuotojų tarpusavio susibendravimas, vieningumas priimant sprendimus (klanas – 50 %), taip pat numatoma didesnė siekiamybė konkuruoti (rinka – 20 %). Kiek mažiau ateityje dominuos darbuotojų savitumo skatinimas (adhokratija – 20 %) ir paklusnumas (hierarchija (10 %)).

Pagal **vienijamąją organizacijos esmę** (žr. 17 priedą) galima nustatyti kokios savybės vienija organizaciją ir kas palaiko organizacijos išlikimą. Svarbiausia, jog organizacijoje yra tarpusavio pasitikėjimas (klanas – 50 %). Taip pat labai svarbią vietą užima tobulumo siekimas, kuris organizacijai padeda atsidurti pirmaujančiuose gretose (adhokratija – 20 %). Vadovės teigimu organizaciją vienija bendro tikslo siekimas (rinka – 20 %). Šiek tiek mažiau dėmesio skiriama planuojamai organizacijos veiklai (hierarchija - 10 %). Ateityje vadovė numato didesnę darbuotojų atsidavimą darbei (rinka – 60 %), taip pat siekiama padidinti tobulumo siekimą (adhokratija – 30 %). Vadovės teigimu rinkos (5 %) ir hierarchijos (5 %) kultūrų tipų dominavimas sumažės.

Pagal strateginius tikslus (žr. 17 priedą) organizacinės kultūros profilis parodo nekintamumą ir organizacijos stabilumą (hierarchija 40 %), taip pat aukštą pasitikėjimo lygį (klanas – 30 %). Pasak vadovės darbuotojai koncentruoja savo visas jėgas į darbą ir stengiasi būti geresni už kitus (rinka – 20 %), mažiau dėmesio yra skiriama naujų problemų sprendimui (adhokratija – 10 %). Ateityje numatomas klanas (40 %) kultūros dominavimas, bus labiau atsižvelgiama darbuotojų ugdymą, į darbuotojų koncentravimąsi į naujų problemų sprendimo būdus (adhokratija – 20 %). Rinkos kultūroje numatomas konkurencinių veiksmų mažėjimas (rinka – 10 %), taip pat mažiau dėmesio bus skiriama organizacijos stabilumui (hierarchija – 30 %).

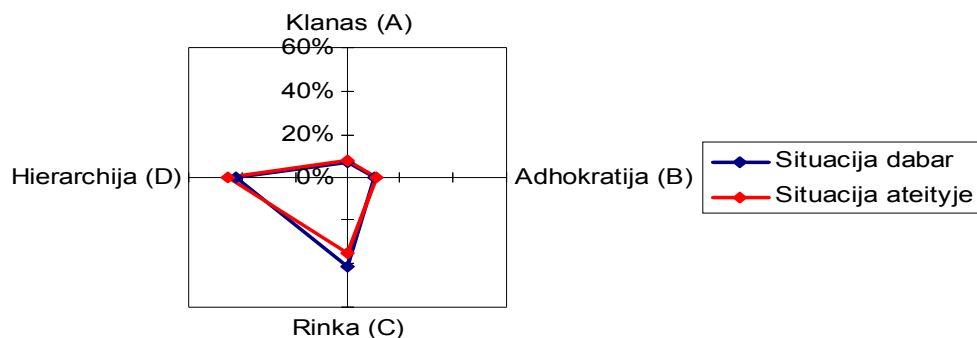
Sėkmės kriterijais (žr. 17 priedą) organizacijoje yra laikoma naujų paslaugų kūrimas (adhokratija – 30 %), rentabilumas ir garantuotas aprūpinimas (hierarchija – 30 %). Kiek mažiau sudaro žmoniškųjų išteklių plėtra (klanas – 20 %) ir lyderystės siekimas (rinka – 20 %). Ateityje vadovė tikisi didesnio darbų sklandumo organizacijoje (hierarchija – 40 %) ir darbuotojų susidomėjimo savo darbu ir žmonėmis (klanas – 30 %). Ateityje turėtų sumažėti naujų paslaugų kūrimas (adhokratija – 10 %), o rinkos kultūros požymiai išliks nepakitę (20 %).

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ vadovės apklausos tyrimo rezultatus galima teigti, jog pagal atskirus kriterijus dominuoja klano ir hierarchijos organizacinė kultūra. Tarp organizacijos darbuotojų vyrauja komandos jausmas, kuris juos vienija tiksliai, koordinuotam darbų atlikimui ir nuosekliam reikalų tvarkymui. Ateityje vadovė numato klano, hierarchijos organizacinės kultūros elementų dominavimą.

Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ vadovės apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ bendri vadovės organizacinės kultūros profilio rezultatai pavaizduoti 10 pav.

Viešbutyje „Šaulys“ didelis dėmesys skiriamas organizacinei kultūrai. Šiuo metu dominuoja hierarchijos (42 %) kultūros tipas, yra teikiamos kokybiškos paslaugos klientams ir tiksliai organizuojamas viešbučio darbas. Vadovė reikalauja paklusnumo iš viešbučio darbuotojų. Taip pat dominuoja rinkos (41 %) kultūros tipas. Vadovė skatina savo darbuotojus siekti aukštų rezultatų darbe bei konkurencijos rinkoje. Viešbutyje mažiau išryškėja adhokratijos (10 %) ir klano (7 %) organizacinės kultūros tipų elementai, organizacijoje trūksta draugiškumo ir vieningumo darbuotojų rate. Ateityje vadovas numato hierarchijos (45 %) kultūros tipo dominavimą, visi organizacijos darbai turėtų būti atlikti sklandžiai ir koordinuoti. Vadovės manymu ateityje sumažės rinkos (35 %) kultūros elementų dominavimas.



10 pav. Viešbučio "Šaulys" bendras organizacinės kultūros profilis

Viešbučio „Šaulys“ analizė pagal šešis kriterijus, kurie nusako esama situaciją organizacijoje ir kokia numatoma ateityje.

Pagal **svarbiausias organizacijos charakteristikas** (žr. 18 priedą) vadovė išskiria taisykles, kurios reguliuoja darbuotojų veiksmus (hierarchija – 60 %). Organizacija orientuota į darbo rezultatus ir į užduoties atlikimo kokybę (rinka – 30 %). Darbuotojai kiek mažiau pasiryžę aukotis

dėl organizacijos (adhokratija – 10 %). Ateityje yra numatomi nežymūs pasikeitimai, norima organizacijoje sugriežtinti kontrolę, taisyklių laikymąsi (adhokratija – 70 %) ir sumažinti konkurenciją (rinka – 20 %).

Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje (žr. 18 priedą) parodo, jog vadovė orientuoja darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų (rinka – 60 %), nuoseklesnio reikalų tvarkymo (hierarchija – 20 %). Viešbutyje „Šaulys“ vadovė mažiau dėmesio skiria klanui (10 %) ir adhokratijos (10 %) kultūrų elementams. Ateityje vadovė norėtų, jog darbuotojai labiau būtų suinteresuoti į darbo rezultatais (rinka – 70 %), negu konkuruotų tarpusavyje (hierarchija – 10 %).

Darbuotojų valdymo stilius (žr. 18 priedą) organizacijoje pasižymi aukštais reikalavimais (rinka – 35 %), vadovė iš darbuotojų reikalauja paklusnumo ir užimtumo organizacijoje (hierarchija – 35 %). Kiek mažiau išryškėja komandinio darbo skatinimas priimant sprendimus (klanas – 15 %) ir savitumo skatinimas (adhokratija – 15 %). Ateityje numatomi nežymūs pokyčiai, viešbučio vadovė norėtų didesnio darbuotojų paklusnumo (hierarchija – 40 %) ir šiek tiek sumažinti darbuotojų konkurenciją (rinka – 30 %).

Vienijamoji organizacijos esmė (žr. 18 priedą) pasižymi formaliomis taisyklėmis (hierarchija – 45 %), organizaciją vienija bendras tikslas (rinka – 45 %). Šiuo metu tarp viešbučio darbuotojų sunku pastebėti tarpusavio pasitikėjimą (klanas – 5 %) ir tobulumo siekimą (adhokratija – 5 %). Ateityje sumažėja bendro tikslo siekimas (rinka – 40 %), formalių taisyklių laikymasis (hierarchija – 40 %), o siekiama padidinti darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą (klanas – 10 %) ir tobulumo siekimą (adhokratija – 10 %).

Strateginiai tikslai (žr. 18 priedą) organizacijoje, tai stabilumas ir darbų sklandumas (hierarchija – 50 %), taip pat skatinami konkurenciniai veiksmai (rinka – 40 %). Mažiau pastebimi adhokratijos (10 %) kultūros požymiai, tai yra naujų resursų gavimas. Ateityje vadovė norėtų padidinti kontrolę (hierarchija – 60 %) ir mažiau koncentruoti dėmesį ties konkurencija (rinka – 30 %).

Pagal **sėkmės kriterijus** (žr. 18 priedą) organizacijoje dominuoja lyderystės siekimas (rinka – 40 %), sklandumas organizacijos planuose (hierarchija – 40 %). Šiek tiek mažesnę dominavimą galima pastebėti suinteresuotumu komandiniu darbu (klanas – 10 %) ir dėmesio koncentravimu į naujas paslaugas (adhokratija – 10 %). Ateityje viešbučio vadovė žada padidinti sklandumą organizacijos planuose (hierarchija – 60 %), tačiau siekia sumažinti pergalės siekimą prieš konkurentus (20 %).

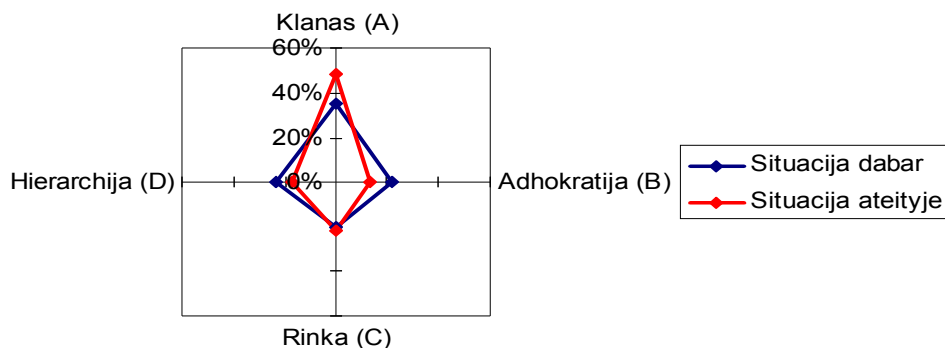
Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ vadovės apklausos rezultatus galima teigti, jog pagal atskirus tyrimo kriterijus dominuoja rinkos ir hierarchijos organizacinės kultūros tipai. Tai leidžia teigti, jog viešbučio vadovė labiausiai orientuota į darbo rezultatus, skatina darbuotojus siekti užsibrėžto tikslo. Organizaciją vienija bendras noras laimėti prieš konkurentus. Darbas

organizacijoje paremtas taisyklėmis ir instrukcijomis, kurios reguliuoja darbuotojų veiksmus. Pagal bendrą organizacinės kultūros profilį ateityje siekiama daugiau dėmesio skirti hierarchijos organizacinei kultūrai.

Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ vadovės apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ bendri vadovės organizacinės kultūros profilio rezultatai pavaizduoti 11 pav.

Šiuo metu viešbutyje dominuoja klanų (35 %) kultūros tipas, vadovė padeda darbuotojams priimti svarbius organizacinius sprendimus. Hierarchijos (23 %) kultūros tipas svarbus tuo, jog siekiama išlaikyti darbuotojų santykių stabilumą. Adhokratijos (22 %) kultūra pasireiškia tuo, jog organizacija turi labai greitai adaptuotis prie naujovių, organizacijos iššūkių. Teikdami paslaugas klientams viešbučio vadovas ir darbuotojai privalo vadovautis naujomis žiniomis ir pasiekimais. Mažiausiai dominuoja rinkos kultūra (20 %). Viešbučio vadovė ateityje numato klanų (48 %) kultūros tipo dominavimą, tai skatintų didesnę kolektyvo susitelkimą ir darbuotojų konkurenciją su kitomis organizacijomis (rinka - 22 %), tačiau mažėja hierarchijos (17 %) ir adhokratijos (13 %) kultūrų dominavimas.



11 pav. Viešbučio "Vaivorykštė" bendras organizacinės kultūros profilis

Viešbučio „Vaivorykštė“ rezultatų analizė pagal šešis kriterijus parodo kokia šiuo metu situacija ir kokios tikimasi ateityje.

Pagal **svarbiausias organizacijos charakteristikas** (žr. 19 priedą) galima pastebėti, jog organizacija yra panaši į didelę šeimą, kurioje darbuotojai turi daug bendro (klanas – 40 %), griežtai struktūrizuota darbo vieta (hierarchija – 30 %), dominuoja verslininkystės požymiai (adhokratija – 20 %), tačiau kiek mažiau orientuojamasi į užduoties atlikimą (rinka - 10 %). Ateityje siekiama, jog organizacija labiau būtų orientuota į užduoties atlikimą ir darbo rezultatus (rinka – 20 %), taip pat

tikimaši didesnio organizacijos viduje tarpusavio pasitikėjimo (klanas – 60 %). Nežymiai siekiama sumažinti adhokratijos (10 %) ir hierarchijos (10 %) kultūrų tipų dominavimą, tai yra rizikos ir kontrolės lygį organizacijoje.

Pagal **bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje** (žr. 19 priedą) vadovė yra suinterisuota mokyti organizacijos darbuotojus (klanas – 40 %), išryškėja gebėjimas rizikuoti (adhokratija – 20 %) bei darbuotojų atsakingumas (rinka – 20 %) ir nuoseklus organizacijos reikalų tvarkymas (hierarchija – 20 %). Ateityje norima padidinti klanų (50 %) kultūros tipo dominavimą, vadovės tikslas daugiau padėti organizacijos nariams, tačiau numatomas agresyvumo mažėjimas (konkurentų atžvilgiu) (rinka – 10 %).

Pagal **darbuotojų valdymo stilių** (žr. 19 priedą) vadovė skatina darbuotojus aukštų pasiekimų, (rinka – 40 %), vieningiems išlikti organizacijos darbuotojams priimant sprendimus (klanas – 30 %). Vadovė nuolatos stebi organizacijos narių užimtumą (hierarchija – 20 %) ir kiek mažiau dėmesio laisvės skatinimui (adhokratija – 10 %). Ateityje norima labiau skatinti komandinį darbą (klanas – 50 %) ir tikimasi didesnio darbuotojų susitelkimo priimant organizacinius sprendimus. Ateityje numatomas rinkos (20 %) kultūros mažėjimas.

Vienijamoji organizacijos esmė (žr. 19 priedą), tai darbuotojų atsakomybė (klanas – 40 %), taip pat organizacijoje išryškėja tobulumo ir tikslo siekimas, taisyklių pripažinimas ir jų laikymasis (adhokratija – 20 %, rinkas – 20 %, hierarchija – 20 %). Ateityje vadovė numato, jog organizaciją labiau turėtų vienyti atsidavimas darbui (klanas – 50 %), pergalės siekimas (rinka – 30 %). Mažiau dėmesio skiriama tobulumo siekimui (adhokratija – 10 %) ir organizacijos taisyklėms (hierarchija – 10 %).

Pagal **strateginius tikslus** (žr. 19 priedą) profilis išskiria naujų problemų sprendimo būdus, naujovių aprobavimą (adhokratija – 40 %), darbuotojų mokymą (klanas – 20 %), darbuotojai skatinami tapti organizacijos lyderiais (rinka – 20 %) bei išlaikomas organizacijos darbų sklandumas (hierarchija – 20 %). Ateityje situacija numatoma kiek kitokia, klanų (30 %), rinkos (30 %) ir hierarchijos (30 %) kultūrų dominavimas, tai nusako bendras dalyvavimas organizacijos valdyme ir stabilumas.

Sėkmės kriterijais (žr. 19 priedą) vadovė laiko komandinį darbą, (klanas – 40 %), garantuotą aprūpinimą (hierarchija – 30 %) ir naujų paslaugų kūrimą (adhokratija – 20 %). Konkurencijos ir darbuotojų lyderystės savybių organizacijoje kiek mažiau galima išvelgti (rinkos – 10 %). Ateityje vadovės tikslas daugiau dėmesio skirti komandiniam darbui (klanas – 50 %). Sumažinti hierarchijos (10 %) kultūros tipo dominavimą ir daugiau skirti dėmesio lyderystės siekimui (rinka – 20 %).

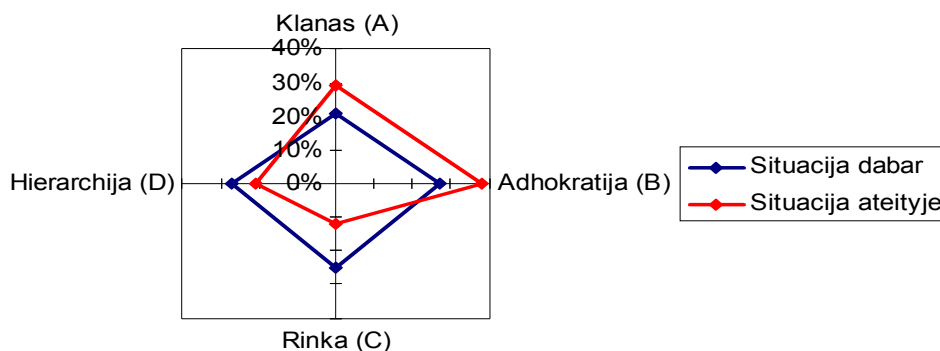
Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ vadovės apklausos tyrimo rezultatus galima teigti, jog pagal atskirus kriterijus dominuoja klanų ir rinkos organizacinės kultūros tipai.

Tai leidžia teigti, jog viešbutyje dirba atsakingi darbuotojai, siekiantys būti geresniais už kitus. Ateityje vadovė išvelgia klanų organizacinės kultūros dominavimą.

Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ bendri vadovo organizacinės kultūros profilio rezultatai pavaizduoti 12 pav.

Šiuo metu viešbutyje dominuoja du organizacinės kultūros tipai, tai adhokratijos (27 %) ir hierarchijos (27 %) kultūros tipai. Vadovo nuomone organizaciją vienija tobulumo siekimas ir noras atsidurti pirmaujančiuose gretose. Organizacija yra orientuota į tikslų siekimą ir į rezultatą (rinka - 25 %). Nuo konkurencinių veiksmų priklauso organizacijos išlikimas. Klanų (21 %) kultūra mažiau dominuoja. Vadovas mano, jog ateityje turėtų dominuoti adhokratijos kultūros tipas (38 %), organizacija labiau turėtų būti orientuota į naujovių diegimą, nebijoti gebėti rizikuoti įvairiose situacijose. Taip pat ateityje numatomas klanų (29 %) kultūros tipo dominavimas. Organizacija sėkmingai gyvuoja jeigu jos viduje stengiamasi palaikyti glaudžius tarpusavio santykius. Hierarchijos (21 %) ir rinkos (12 %) kultūrų tipų dominavimas mažėja.



12 pav. Viešbučio "Mobusta" bendras organizacinės kultūros profilis

Viešbučio „Mobusta“ rezultatų analizė pagal šešis kriterijus, kurie parodo kokia šiuo metu yra situacija ir kokios tikimasi ateityje.

Pagal **svarbiausias charakteristikas** (žr. 20 priedą) organizacija griežtai struktūrizuojama ir kontroliuojama (hierarchija – 35 %). Akcentuojamas tikslų siekimas (rinka – 30 %), organizacijos atsidavimas ir pareigingumo jausmas (klanai – 20 %). Ateityje vadovas tikisi, jog organizacija taps panaši į didelę šeimą (klanai – 50 %). Šiuo metu adhokratijos (15 %) kultūros požymių kiek mažiau išvelgiama organizacijoje, tačiau ateityje ruošiamasi didinti adhokratijos (40%) organizacinę

kultūrą, vadovas tikisi daugiau pastangų sulaukti iš darbuotojų ir sumažinti konkurencijos dominavimą (rinka – 10 %).

Bendras lygeriavimo stilius organizacijoje (žr. 20 priedą) labiausiai pasižymi koordinuotu ir nuosekliu darbu (hierarchija – 40 %), gebėjimu rizikuoti (adhokratija – 25 %), kiek mažiau yra naudojamas agresyvumas konkurentų atžvilgiu (rinka – 20 %) ir mažiau kreipiama skiriama dėmesio darbuotojų mokymui (klanas – 15 %). Ateityje bus siekiama tikslaus ir koordinuoto darbo organizavimo (hierarchija – 60 %), bei verslumo požymių didinimo (adhokratija – 40 %).

Darbuotojų valdymas stilius (žr. 20 priedą) organizacijoje vyrauja griežtas ir reiklus (rinka – 40 %). Klano (25 %) ir hierarchijos (25 %) kultūrų tipų požymiai pasireiškia vienodai, skatinamas komandinis darbas ir santykių stabilumas. Kiek mažiau pastebėtas savitumo skatinimas (adhokratija – 10 %), tačiau ateityje vadovė siekia padidinti šių savybių dominavimą (adhokratija – 30 %). Klano (30 %) organizacinė kultūra ateityje didės, laukiama didesnio kolektyvo susitelkimo.

Vienijamoji organizacijos esmė (žr. 20 priedą) organizacijos narius vienija bendras tikslas atsidurti pirmaujančiuose gretose (adhokratija – 40 %). Atsidavimas darbui vienija tarpusavio darbuotojų pasitikėjimą (klanas – 30 %), taip pat svarbios formalios taisyklės (hierarchija – 25 %). Ateityje planuojama, jog dominuos adhokratijos (55 %) ir klano (45 %) organizacinė kultūra.

Strateginiai tikslai (žr. 20 priedą) rodo, jog organizacijoje svarbus naujų resursų gavimas (adhokratija – 40 %), konkurencinių veiksmų naudojimas (rinka – 30 %), tačiau ateityje žadamas rinkos kultūros mažėjimas (rinka – 10 %). Vadovas skatina darbuotojus bendram dalyvavimui organizacijos valdyme (klanas – 20 %). Mažiausiai šiuo metu dominuoja kontrolė (hierarchija – 10 %), tačiau ateityje vadovas nori daugiau dėmesio skirti hierarchijos (30 %) kultūrai.

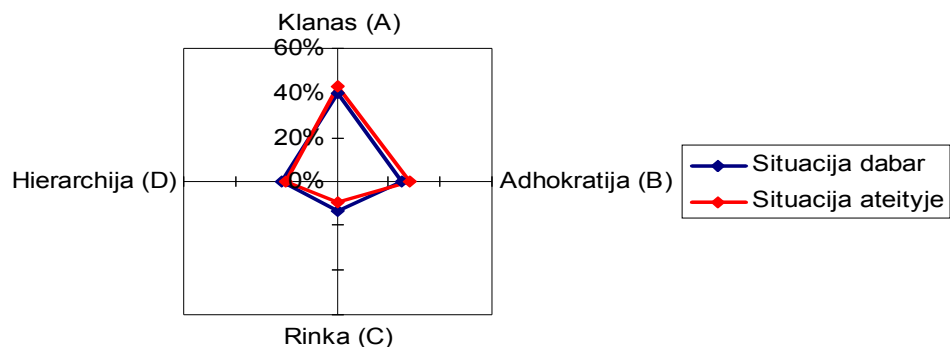
Sėkmės kriterijai (žr. 20 priedą) organizacijoje yra unikalių ir naujų paslaugų kūrimas (adhokratija – 34 %), pergalės prieš konkurentus siekimas (rinka – 25 %), sklandūs organizacijos planai ir grafikai (hierarchija – 25 %), bet ateityje numatomas hierarchijos (35 %) kultūros tipo dominavimas. Mažiau dėmesio skiriama darbuotojų suinteresuotumui savo darbu (klanas – 16 %), tačiau ateityje vadovas nori labiau padidinti klano (30 %) kultūros tipo dominavimą. Mažėjimas numatomas adhokratijos (25 %) ir rinkos (10 %) kultūros elementuose.

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ vadovo apklausos tyrimo rezultatus galima teigti, jog pagal atskirus kriterijus dominuoja hierarchijos, adhokratijos ir rinkos organizacinės kultūros tapai. Šie rezultatai parodo esamą viešbučio padėtį, jog darbuotojų visus veiksmus reguliuoja taisyklės, koordinuotas darbas. Taip pat dominuoja naujovių įsisavinimas, unikalių paslaugų kūrimas. Ateityje numatomi klano ir adhokratijos kultūros bruožų dominavimas.

Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ vadovo apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ bendri vadovo organizacinės kultūros profilio rezultatai pavaizduoti 13 pav.

Viešbutyje „Salduvė“ dominuoja klanas (40 %) organizacinės kultūros tipas. Anot vadovo organizacijoje yra skatinamas komandinis darbas, tarpusavio pasitikėjimas. Adhokratijos (25 %) kultūra organizacijoje pasireiškia per naujų problemų sprendimo būdus, darbuotojų pasiryžimą aukotis ir rizikuoti organizacijos labui. Organizacijos lyderiai koordinuoja darbo eigą (hierarchija – 22 %). Ateityje vadovas numato klanas (40 %) kultūros tipo dominavimą, tai lemtų didesnę organizacijos narių pasitikėjimą ir darbuotojų glaudesnius santykius. Taip pat numatomas adhokratijos (28 %) organizacinės kultūros dominavimas, tačiau mažiau dėmesio ateityje skiriama hierarchijos (20 %) ir rinkos (20 %) kultūrai.



13 pav. Viešbučio "Salduvė" bendras organizacinės kultūros profilis

Viešbučio „Salduvė“ rezultatų analizė pagal šešis kriterijus, kurie parodo kokia šiuo metu yra situacija ir kokios tikimasi ateityje.

Pagal **svarbiausias charakteristikas** (žr. 21 priedą) organizacijoje dominuoja visi keturi organizacinės kultūros tipai. Vadovas stengiasi sukurti palankią darbo vietą, kurioje organizacijos nariai jaustųsi lyg didelė šeima (klanas 25 %), vyrauja verslumo požymių (adhokratija – 25 %), organizacija orientuota į darbo rezultatus ir užduoties atlikimą (rinka – 25 %) bei darbuotojų veiksmus reguliuoja instrukcijos ir taisyklės (hierarchija – 25 %). Vadovas ateityje tikisi iš darbuotojų sulaukti didesnio atsidavimo organizacijai (klanas – 30 %), būtų linkę aukotis ir rizikuoti dėl organizacijos (adhokratija – 30 %). Kiek mažiau ateityje žadama orientotis į darbo rezultatus (rinka – 20 %) ir į organizacijos kontrolę (hierarchija – 20 %).

Bendras lyderiavimo stilius (žr. 21 priedą) pagal vadovą, tai tikslus darbų organizavimo pavyzdys (hierarchija – 58 %), tačiau mažiau dėmesio skiriama organizacijos narių mokymui

(klanas – 28 %), verslumui (adhokratija – 7 %) bei darbo rezultatams (rinka – 7 %). Ateityje vadovas numato darbo organizuotumo mažėjimą (hierarchija – 50 %), bet daugiau koncentruotis į darbuotojų mokymą (klanas (30 %)). Taip pat ateityje numatomas nežymus adhokratijos (10 %) ir rinkos (10 %) kultūrų didėjimas.

Pagal **darbuotojų valdymo stilių** (žr. 21 priedą) viešbutyje skatinamas komandinis darbas (klanas – 45 %), laikymasis griežtų organizacijos reikalavimų (rinka – 30 %). Išryškėja novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimas (adhokratija – 20 %), tačiau mažiau pastebėtas lieka organizacijos darbuotojų santykių stabilumas (hierarchija – 5 %). Ateityje vadovas skatina darbuotojus dalyvauti priimant svarbius organizacijos sprendimus (klanas – 55 %), skatina laisvės ir savitumo jausmą (adhokratija – 30 %), labiau atsižvelgiama į darbuotojų paklusnumą ir santykių stabilumą (hierarchija – 10 %). Rinkos (5 %) kultūros dominavimas ateityje mažėja, anot vadovo reikalavimai organizacijoje nebebus tokie griežti, kokie yra šiuo metu.

Vienijamoji organizacijos esmė (žr. 21 priedą), tai tarpusavio pasitikėjimas ir atsidavimas darbui (klanas – 80 %), kiek mažiau akcentuojama būtinybė būti pirmaujančiuose gretose tarp organizacijų (adhokratija – 10 %). Vadovas šiuo metu skiria mažiau dėmesio bendro tikslo siekimui (rinka – 5 %) ir organizacijos veiklai (hierarchija – 5 %). Ateityje klanas (70 %) kultūros tipo dominavimą vadovas šiek tiek norėtų sumažinti ir daugiau koncentruoti dėmesį į uždavinių įgyvendinimą (rinka – 10 %) ir organizacijos veiklą (hierarchija – 10 %).

Viešbutyje „Salduvė“ **strateginiai tikslai** (žr. 21 priedą), tai naujų problemų sprendimas, naujovių aprobavimas (adhokratija – 70 %). Išryškėja stabilumas organizacijoje (hierarchija – 20 %). Mažiau dėmesio skiriama žmonių ugdymui (klanas – 5 %) ir konkurenciniams veiksams (rinka – 5 %). Ateityje vadovas ruošiasi daugiau dėmesio skirti darbuotojų lavinimui (klanas – 10 %) ir mažiau koncentruoti dėmesį į organizacijos kontrolę (hierarchija – 15 %).

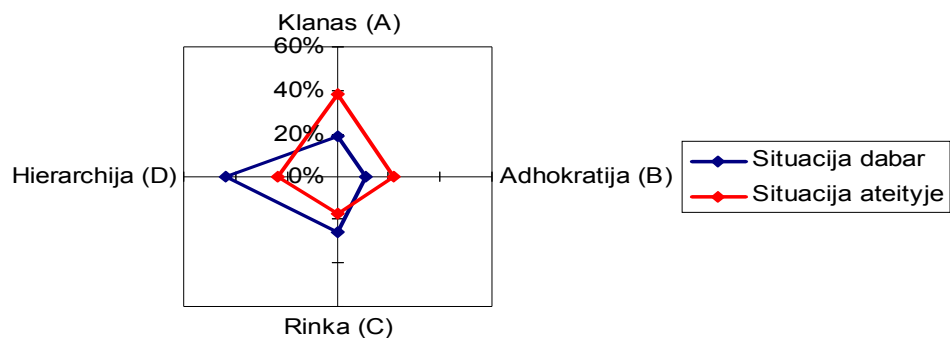
Sėkmės kriterijais (žr. 21 priedą) organizacijoje įvardijamas komandinis darbas, žmogiškųjų resursų plėtra (klanas – 60 %), kiek mažiau išryškėja planų sklandumas (hierarchija – 20 %) ir naujų paslaugų kūrimas (adhokratija – 15 %). Konkurencijai vadovas skiria mažiausia dėmesio (rinka – 5 %). Ateityje vadovas nieko neplanuojama keisti.

Apibendrinant Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ vadovo apklausos rezultatus galima teigti, jog pagal atskirus tyrimo kriterijus išryškėja klanas organizacinės kultūros tipas, taip pat išvelgti galima ir adhokratijos kultūros dominavimą. Viešbutyje vyrauja žmogiškųjų resursų plėtra, tarpusavio pasitikėjimas ir draugiška darbo vieta. Taip pat dominuoja naujovių aprobavimas ir verslumas. Ateityje pagal bendrą organizacinės kultūros profilį vadovė norėtų padidinti klanas kultūros dominavimą.

Šiaulių miesto motelio „Saurida“ vadovės apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto motelio „Saurida“ bendri vadovės organizacinės kultūros profilio rezultatai pavaizduoti 14 pav.

Motelyje „Saurida“ dominuoja hierarchijos (44 %) kultūros tipas. Vadovė siekia, jog darbuotojų santykiai išliktų stabilūs, dominuotų paklusnumas. Rinkos (26 %) kultūra organizaciją labiau orientuoja į ją supančią aplinką, didesnis dėmesys skiriamas klientams. Klano (19 %) tipo kultūra išryškina organizacijos narių tarpusavio pasitikėjimą, domėjimąsi savo darbu. Adhokratijos (11 %) kultūros tipo požymių mažiau išvengiama organizacijoje. Ateityje vadovas siekia aukštos organizacinės kultūros, tai parodo klanas (38 %) kultūros tipas. Organizacijoje yra skatinamas komandinis darbas, tarpusavio pasitikėjimas. Ateityje mažėja hierarchijos (23 %) ir rinkos (17 %) kultūrų tipų dominavimas.



14 pav. Motelio "Saurida" bendras organizacinės kultūros profilis

Motelio „Saurida“ rezultatų analizė pagal šešis kriterijus, kurie parodo kokia šiuo metu yra situacija ir kokios tikimasi ateityje.

Pagal **svarbiausias organizacijos charakteristikas** (žr. 22 priedą) vadovė skiria dėmesį organizacijos tikslų įgyvendinimui, užduočių atlikimui (rinka – 55 %), taisyklių laikymuisi (hierarchija – 25 %) bei atsižvelgia į darbuotojų pasiryžimą aukotis ir rizikuoti dėl organizacijos (adhokratija – 15 %). Mažiau kreipiama dėmesio į darbuotojų tarpusavio santykius (klanas – 5 %), tačiau ateityje vadovas nori daugiau atsižvelgti į klanas organizacinę kultūrą (klanas – 30 %) ir mažinti rinkos (30 %) kultūros tipo elementų dominavimą.

Pagal **bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje** (žr. 22 priedą) dominuoja nuoseklus organizacijos reikalų tvarkymo pavyzdys (hierarchija – 50 %). Išvengiama vienodas klanas (20 %) ir rinkos (20 %) kultūrų dominavimas, vadovė koncentruoja dėmesį į darbuotojų mokymą bei organizaciją labiau orientuoja į darbo rezultatus. Adhokratijos (10 %) kultūra kiek mažiau išryškėja

organizacijoje, tačiau ateityje vadovė skatina darbuotojų gebėjimą rizikuoti (adhokratija – 30 %). Taipogi ateityje daugiau pastangų numatoma skirti organizacijos darbuotojų mokymui (klanas – 50 %) ir mažiau kreipti dėmesį į organizacinių reikalų tvarkymą (hierarchija – 10 %, rinkta – 10 %).

Darbuotojų valdymo stilius (žr. 22 priedą) organizacijoje pasižymi paklusnumu ir santykių stabilumu (hierarchija – 40 %). Vadovas organizacijos darbuotojus labiau skatina orientuotis į komandinio darbo pripažinimą (klanas – 20 %), savitumo išsaugojimą (adhokratija – 20 %) ir koncentravimąsi į darbo rezultatus (rinkta – 20 %). Ateityje numatomas klanas (50 %) ir adhokratijos (30 %) kultūros tipų dominavimas, labiau bus koncentruojamasi į organizacijos komandinį darbą.

Vienijamoji organizacijos esmė (žr. 22 priedą), tai formalios taisyklės, kuriomis darbuotojai remiasi organizacijos valdyme (hierarchija - 60 %), tikslų įgyvendinimas (rinkta – 20 %). Kiek mažiau išvelgiamas darbuotojų atsakomybės jausmas (klanas – 10 %) ir darbuotojų tobulumo siekimas (adhokratija – 10 %). Ateityje vadovė nori, jog darbuotojai labiau būtų atsidavę organizacijos darbui (klanas – 40 %), būtų suinteresuoti į darbo atlikimo kokybę (adhokratija – 30 %), tačiau ateityje vadovė tikisi, jog mažiau bus atsižvelgta į formalumus, o labiau koncentruojamasi į organizacijos darbą (hierarchija - 10 %).

Pagal **strateginius tikslus** (žr. 22 priedą) organizacijoje laikomasi nekintamumo ir stabilumo (hierarchija – 40 %). Organizacijoje vyrauja gana didelis tarpusavio pasitikėjimas (klanas – 30 %), ir nuožmus konkuravimas (rinkta – 30 %). Adhokratijos kultūros požymių šiuo metu vadovė neišvelgia, tačiau ateityje norėtų daugiau dėmesio skirti naujovių įsisavinimui, naujų resursų gavimui (adhokratija - 30 %) ir mažiau atkreipti dėmesį į rinkos (20 %) ir hierarchijos (20 %) kultūrų tipų dominavimą (20 %).

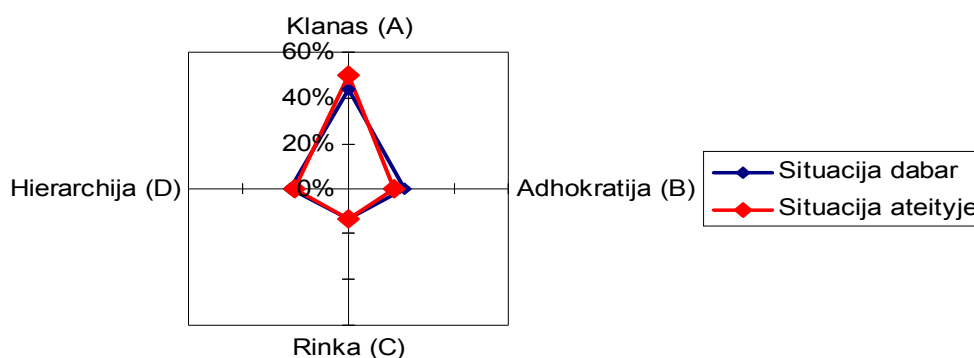
Sėkmės kriterijais (žr. 22 priedą) organizacijoje įvardijami sklandūs organizaciniai planai, grafikai (hierarchija – 50 %) ir komandinis darbas (klanas – 30 %). Mažiau galima pastebėti naujų paslaugų kūrimo (adhokratija – 10 %) ir lyderystės požymių (rinkta – 10 %). Ateityje norima padidinti organizacijos darbų sklandumą (hierarchija – 60 %).

Apibendrinant Šiaulių miesto motelio „Saurida“ vadovės apklausos rezultatus galima teigti, jog pagal atskirus tyrimo kriterijus šiuo metu dominuoja hierarchijos organizacinės kultūros tipas. Remiantis šiais duomenimis, gali teigti, kad viešbutyje vyrauja kontrolė, taisyklės, tai lemia koordinuotą organizacijos valdymą. Ateityje vadovė planuoja klanas ir adhokratijos kultūros dominavimą, tai leidžia numatyti komandinio darbo organizavimą, labiau bus atsižvelgta į darbuotojų mokymą bei orientuos darbuotojus į tobulėjimą ir gebėjimą rizikuoti.

Šiaulių miesto svečių namų „Mūsų Verbena“ vadovės apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto svečių namų „Mūsų Verbena“ bendri vadovės organizacinės kultūros profilio rezultatai pavaizduoti 15 pav.

Šiaulių miesto svečių namuose „Mūsų Verbena“ dominuoja klanų kultūros tipas (44 %), yra skatinamas komandinis darbas, organizacija lyg viena didelė šeima, kurioje vyrauja tarpusavio pasitikėjimas, nuolankumas. Šie organizacinės kultūros hierarchijos (22 %) ir adhokratijos (21 %) kultūros tipai organizacijoje išreiškia panašią svarbą, tai tikslus organizacijos reikalų tvarkymas, vadovės liepimu darbuotojai patys susireguliuoja darbus. Ateityje vadovas norėtų matyti didesnę klanų (50 %) kultūros tipo dominavimą. Sėkmę organizacijoje lemia nuolatinis rūpinimasis žmonėmis, nuolat gerinamas moralinis klimatas organizacijos viduje.



15 pav. Svečių namų "Mūsų Verbena" bendras organizacinės kultūros profilis

Svečių namų „Mūsų Verbena“ gautų rezultatų analizė pagal šešis kriterijus, kurie nusako organizacijos esamą situaciją ir kokia numatoma ateityje.

Svarbiausias charakteristikos (žr. 23 priedą) organizacijoje vadovė akcentuoja kaip draugišką darbo vietą, kurioje darbuotojai turi daug bendro (klanai – 55 %), taip pat darbuotojai pasiryžę aukotis dėl organizacijos gerovės (adhokratija – 30 %). Kiek mažiau šiuo metu yra kontroliuojama organizacija (hierarchija – 5 %) ir konkurencijos skatinimas (rinka – 10 %). Ateityje vadovė norėtų, kad organizacija būtų labiau panaši į didelę šeimą, kurioje darbuotojai galėtų pasikliauti vieni kitais (klanai – 60 %) ir didesnę dėmesį koncentruotų į užduočių atlikimą (rinka – 20 %). Ateityje adhokratijos (15 %) kultūros įtaka organizacijoje mažėja.

Pagal **bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje** (žr. 23 priedą) galima išskirti tikslius ir nuoseklus darbo organizavimą (hierarchija – 60 %). Kiek mažiau organizacijoje akcentuojamas darbuotojų verslumas (adhokratija – 20 %), mokymasis (klanai – 15 %) ir konkurenciniai veiksmai

(rinka – 5 %). Ateityje vadovė norėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų mokymui (klanas – 20 %) ir skatinti didesnį nuovokumą organizacijos konkurencijos veiksniuose (rinka – 10 %).

Darbuotojų valdymo stilius (žr. 23 priedą) svečių namuose akcentuojamas į komandinio darbą, (klanas – 60 %), organizacijos savitumo išsaugojimą (adhokratija – 20 %). Mažiau dėmesio skiriama konkurencijos (rinka – 10 %) ir paklusnumo (hierarchija – 10 %) skatinimui. Ateityje numatomas didesnis klanų (65 %) kultūros dominavimas, bet mažesnis darbuotojų paklusnumo reikalavimas (hierarchija – 5 %).

Vienijamoji organizacijos esmė (žr. 23 priedą), tai tarpusavio pasitikėjimas (klanas – 50 %), planuojama organizacinė veikla (hierarchija – 20 %), darbuotojų skatinimas būti pirmaujančiuose gretose (adhokratija – 15 %) bei tikslo siekimas (rinka – 15 %). Ateityje norima padidinti klanų (60 %) ir rinkos (20 %) kultūrų dominavimą. Siekiama didesnio darbuotojų atsidavimo organizacijos tikslams. Mažiau dėmesio skiriama siekiamybei laimėti (adhokratija – 10 %) ir formalioms organizacijos taisyklėms (hierarchija – 10 %).

Strateginiai tikslai (žr. 23 priedą), tai bendras dalyvavimas organizacijos valdyme (klanas - 40 %), noras laimėti (rinka - 25 %) ir organizacijos stabilumo išlaikymas (hierarchija - 20 %). Kiek mažiau dėmesio skiriama naujų problemų sprendimui (adhokratija – 15 %). Ateityje vadovės tikslas daugiau dėmesio skirti darbuotojų ugdymui (klanas – 45 %) ir kontrolei (hierarchija – 35 %), tačiau tuo tarpu mažiau dėmesio skiriama adhokratijos (10 %) ir rinkos (10 %) kultūros tipams, mažiau koncentruojamasi į naujovių apibavimą ir į konkurencinius veiksmus.

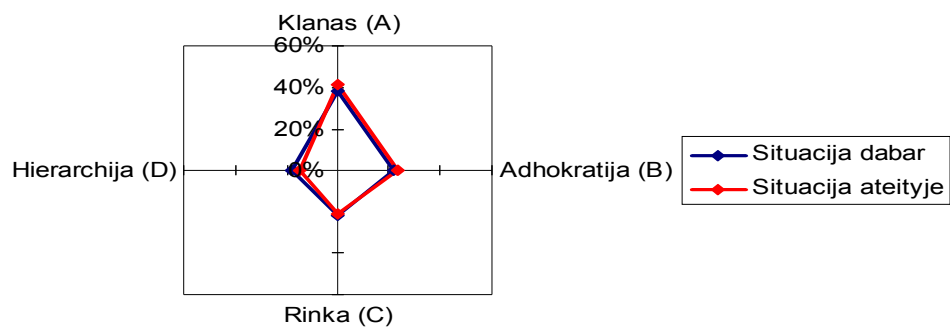
Sėkmės kriterijais (žr. 23 priedą) organizacijoje laikomas suinteresuotumas savo darbu (klanas – 45 %), naujų paslaugų kūrimas (adhokratija – 25 %). Kiek mažiau atsižvelgiama į lyderiavimą (rinka – 15 %) ir darbų sklandumą (hierarchija – 15 %). Ateityje vadovė nori didinti žmogiškųjų resursų plėtrą (klanas – 50 %), naujų paslaugų kūrimą (adhokratija – 25 %), tačiau sumažinti pergales troškimą (rinka – 10 %) ir aukštų rezultatų siekiamybę (hierarchija – 10 %).

Apibendrinant Šiaulių miesto svečių namų „Mūsų Verbena“ vadovės apklausos tyrimo rezultatus galima teigti, jog pagal atskirus kriterijus dominuoja klanų organizacinė kultūra. Pagal bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje dominuoja hierarchijos kultūra. Šiuo metu pasireiškia tikslus darbo organizavimas ir bendras darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme, taip pat kiekvienas iš jų yra suinteresuotas į savo darbo atlikimą. Ateityje vadovė planuoja klanų organizacinės kultūros dominavimą visuose šešiuose kriterijuose.

Šiaulių miesto svečių namų „Saulininkas“ vadovės apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto svečių namų „Saulininkas“ bendri vadovės organizacinės kultūros profilio rezultatai pavaizduoti 16 pav.

Svečių namuose „Saulininkas“ dominuoja klanų (38 %) kultūros tipas. Galima teigti, jog tai draugiška ir palanki darbo vieta, kurioje žmonės turi daug bendro ir pasitiki vienas kitu. Adhokratijos (22 %) ir rinkos (22 %) kultūra organizacijoje išryškina verslumo bei kūrybingumo bruožus. Darbuotojai yra linkę aukotis savo organizacijos labui, vadovas suinteresuotas darbuotojus skatinti konkuruoti su kitomis organizacijomis. Šiuo metu mažiausiai pasireiškia hierarchijos (18 %) kultūros tipas, organizacija yra mažiau kontroliuojama. Ateityje vadovė skatina organizacijoje klanų (41 %) kultūros dominavimą. Vadovė norėtų, jog darbuotojai būtų dar labiau suinteresuoti savo darbu (adhokratijos - 23 %). Pagal vadovę hierarchijos (15 %) kultūra ateityje mažės.



16 pav. Svečių namų "Saulininkas" bendras organizacinės kultūros profilis

Svečių namų „Saulininkas“ gautų rezultatų analizė pagal šešis kriterijus, kurie parodo esamą organizacijos situaciją ir kokia numatoma ateityje.

Svarbiausios organizacijos charakteristikos (žr. 24 priedą) atskleidžia glaudžius ir draugiškus organizacijos narių santykius (klanas – 50 %), pasiryžimą rizikuoti vardan organizacijos gerovės (adhokratija – 20 %) bei yra orientuota į organizacijos tikslus (rinka – 20 %). Mažiau koncentruojamasi į organizacijos taisyklių ir procedūrų laikymąsi (hierarchija – 10 %). Ateityje nenumatomi jokie pokyčiai.

Pagal **bendrą lyderiavimo stilių** (žr. 24 priedą) vadovė išskiria tikslų darbų organizuotumą (hierarchija – 45 %), gebėjimą rizikuoti (adhokratija – 25 %) ir darbuotojų mokymą (klanas – 20 %). Mažiau atsižvelgiama į agresyvumą konkurentų atžvilgiu (rinka – 10 %). Ateityje vadovė norėtų daugiau dėmesio skirti organizacijos darbuotojų mokymui (klanas – 30 %), bet mažiau atsižvelgti į hierarchijos (35 %) kultūros dominavimą.

Pagal **darbuotojų valdymo stilių** (žr. 24 priedą) labiausiai išryškėja komandinio darbo skatinimas (klanas – 40 %). Adhokratijos (20 %), rinkos (20 %) ir hierarchijos (20 %) organizacinė kultūra parodo laisvės ir savitumo skatinimą, griežtus reikalavimus bei santykių stabilumą. Ateityje vadovė nenumato nieko keisti.

Pagal vienijamąją organizacijos esmę (žr. 24 priedą) akcentuojamas organizacijos atsakingumo lygis (klanas – 50 %), organizaciją vienija tobulumo siekimas (adhokratija – 25 %). Kiek mažiau atsižvelgiama į konkurenciją (rinka – 15 %) ir į formalias taisykles (hierarchija – 10 %). Ateityje vadovė nežymiai norėtų padidinti darbuotojų tobulumo siekimą organizacijoje (adhokratija – 28 %) ir sumažinti darbuotojų pergalės siekiamybę (rinka – 12 %).

Strateginiai tikslai (žr. 24 priedą) organizacijoje, tai konkurencinių veiksmų dominavimas (rinka – 45 %), taip pat išryškėja atvirumas (klanas – 20 %), naujovių aprobavimas (adhokratija – 20 %) ir kontrolė (hierarchija – 15 %). Ateityje vadovės nuomone labiau bus siekiamas bendras darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme (klanas - 28 %), tačiau mažiau dėmesio bus skiriama rinkos (38 %) ir hierarchijos (14 %) kultūrų tipų elementams.

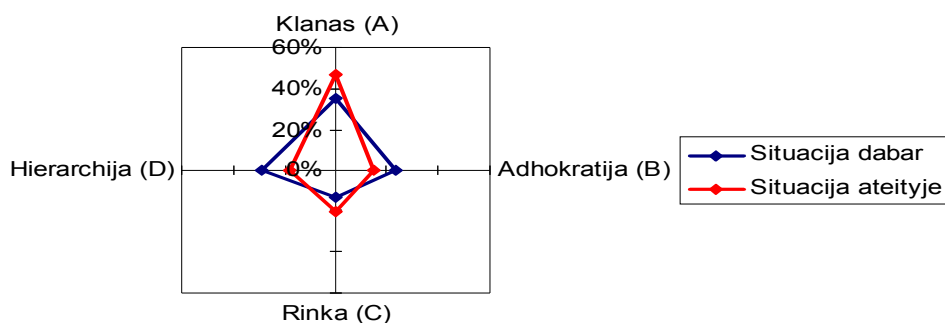
Sėkmės kriterijai (žr. 24 priedą) organizacijoje parodo žmogiškųjų resursų plėtrą (klanas – 50 %), naujų paslaugų kūrimą (adhokratija – 20 %), pergalės siekiamybę prieš konkurentus (rinkos – 20 %) ir garantuotą aprūpinimą (rinka – 10 %). Ateityje numatomas didesnis naujų paslaugų kūrimas (adhokratija – 25 %), tačiau organizacijoje mažės darbuotojų aprūpinimas (hierarchija – 5 %). Klano ir rinkos kultūroje ateityje pokyčių nenumatoma.

Apibendrinant Šiaulių miesto svečių namų „Saulininkas“ vadovės apklausos tyrimo rezultatus galima teigti, jog pagal atskirus kriterijus ryškiausiai dominuoja klano organizacinė kultūra, kiek mažiau dominuoja hierarchijos ir rinkos organizacinė kultūra. Pagal tai galima spręsti, kad vyrauja vieningumas, tarpusavio pasitikėjimas tarp organizacijos narių, taip pat vadovė skatina organizuotumą ir konkurencinių veiksmų dominavimą. Ateityje vadovė numato klano ir adhokratijos organizacinės kultūros dominavimą.

Šiaulių miesto svečių namų „Turnė“ vadovės apklausos tyrimo rezultatai

Šiaulių miesto svečių namų „Turnė“ bendri vadovės organizacinės kultūros profilio rezultatai pavaizduoti 17 pav.

Svečių namuose „Turnė“ dominuoja klano (35 %) organizacinės kultūros tipas, darbuotojai suinteresuoti savo darbu bei pasiryžę padėti vieni kitiems. Hierarchijos (29 %) kultūra pasireiškia įvairiose taisyklėse, instrukcijose. Kiek mažiau organizacijos vadovė skatina tobulumo siekimą (adhokratija - 23 %) bei konkurenciją (rinka - 13 %). Ateityje vadovė norėtų, jog organizacijos darbuotojai labiau būtų atsidavę darbui bei organizacijos tradicijoms (klanas - 47 %). Vadovės nuomone rinkos (20 %) organizacinės kultūros kitimas ateityje labiau turėtų būti matomas. Hierarchijos (18 %) ir adhokratijos (15 %) kultūrų tipų dominavimą ateityje vadovė tikisi sumažinti.



17 pav. Svečių namų "Turnė" bendras organizacinės kultūros profilis

Svečių namų „Turnė“ gautų rezultatų analizė pagal šešis kriterijus, kurie parodo esamą organizacijos situaciją ir kokia numatoma ateityje.

Pagal **svarbiausias organizacijos charakteristikas** (žr. 25 priedą) vadovė išskiria hierarchijos (40 %) kultūros bruožus, tai parodo, jog organizacija yra griežtai struktūrizuojama. Klano (30 %) tipo kultūra pažymi organizacijos unikalumą. Rinkos (20 %) tipo kultūros elementai išryškina darbuotojų konkuravimą ir tikslų siekimą, o adhokratijos (10 %) kultūros požymių kiek mažiau galima pastebėti, nes organizacijos darbuotojai mažiau yra linkę aukotis ir rizikuoti. Ateityje vadovė planuoja daugiau dėmesio skirti darbuotojų asmenybės tobulėjimui, tai paskatins didesnę kolektyvo susitelkimą (klanas – 50 %) bei organizacijos dinamiškumą (adhokratija – 20 %). Tačiau ateityje norima sumažinti hierarchijos (10 %) tipo kultūros dominavimą, tai pagrindžia kontrolės mažėjimas organizacijoje.

Pagal **bendrą lyderiavimo stilių organizacijoje** (žr. 25 priedą) vadovė daugiau dėmesio skiria darbuotojų mokymui (klanas – 40 %), verslumo ir novatoriškumo savybėms (adhokratija – 25 %), ir nuosekliam reikalų tvarkymui (hierarchija – 25 %). Kiek mažiau koncentruojamasi į organizacijos rezultatą (rinka – 10 %). Ateityje daugiau dėmesio norima skirti organizacijos darbui (hierarchija – 40 %), kiek mažiau orientotis į darbuotojų gebėjimą rizikuoti (adhokratija – 10 %).

Pagal **darbuotojų valdymo stilių** (žr. 25 priedą) vadovė organizacijoje pabrėžia paklusnumą (hierarchija – 40 %), darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus (klanas - 30 %), taip pat organizacijoje skatinama laisvė ir savitumas (adhokratija – 20 %). Mažiau dominuoja konkurencijos siekimas (rinka – 10 %). Ateityje vadovė nori daugiau dėmesio skirti komandiniam darbui (klanas 40 %) bei mažiau dėmesio skirti darbuotojų paklusnumui (hierarchija – 30 %).

Vienijamoji organizacijos esmė (žr. 25 priedą), tai darbuotojų atsidavimas darbui, tarpusavio pasitikėjimas (klanas - 30 %), organizaciją vienija tobulumo siekimas (adhokratija – 30 %). Vadovė skatina darbuotojus siekti bendro tikslo (rinka - 20 %) ir stebėti organizacijos veiklą (hierarchija –

20 %). Ateityje iš kolektyvo norima sulaukti didesnio atsakingumo (klanas 40 %), troškimo laimėti (rinka – 40 %), tačiau ateityje kiek sumažėja dėmesys į tobulumo siekimą (adhokratija – 10 %) ir į taisyklių laikymąsi (hierarchija – 10 %).

Pagal **strateginius tikslus** (žr. 25 priedą) organizacijoje išryškėja žmonių ugdymas, aukštas pasitikėjimas (klanas – 40 %), naujų problemų sprendimo būdai (adhokratija – 30 %), kontrolė ir visų situacijų sklandumas (hierarchija – 20 %). Konkurenciniai veiksmai ir siekiamybė nugalėti sudaro kiek mažesnę reikšmę organizacijoje (rinka – 10 %). Ateityje vadovė iš darbuotojų tikisi aukštesnių pasiekimų darbe (rinka – 30 %) ir mažiau skiria dėmesio į naujovių aprobavimą (adhokratija – 20 %) bei į kontrolę (hierarchija – 10 %).

Sėkmės kriterijais (žr. 25 priedą) organizacijoje laikomas darbuotojų suinteresuotumas savo darbu (klanas – 40 %), garantuotas aprūpinimas (hierarchija – 30 %), naujų paslaugų kūrimas (adhokratija – 20 %) ir pergalė prieš konkurentus (rinka – 10 %). Ateityje norima labiau padidinti žmogiškųjų resursų plėtrą, skatinti komandinį darbą (klanas – 70 %), tačiau vadovė ateityje kiek mažiau koncentruojasi į naujų paslaugų kūrimą (adhokratija – 10 %), į konkurenciją (rinka – 10 %) ir į aprūpinimą organizacijos (hierarchija – 10 %).

Apibendrinant Šiaulių miesto svečių namų „Turnė“ vadovės apklausos tyrimo rezultatus galima teigti, jog pagal atskirus kriterijus dominuoja klano, hierarchijos ir adhokratijos organizacinės kultūros tipai. Remiantis šiais duomenimis galima spręsti, kad organizacijoje vyrauja aukštas atsakingumo lygis, santykių stabilumas ir tobulumo siekimas. Pagal bendrą organizacinės kultūros profilį ateityje vadovė planuoja klano, rinkos ir hierarchijos organizacinės kultūros dominavimą.

Apibendrinant visų trylika Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovų gautus rezultatus galima teigti, jog dominuoja klano ir hierarchijos organizacinė kultūra. Klano organizacinė kultūra dominuoja: „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“, „Saulininkas“, „Turnė“, „Skaistažiedė“, „Vaivorykštė“, „Salduvė“ viešbučiuose ir „Mūsų Verbena“, „Saulininkas“, „Turnė“ svečių namuose. Hierarchijos organizacinė kultūra dominuoja: „Tomas“, „Šaulys“, „Mobusta“ viešbučiuose ir „Saurida“ motelyje.

3.2. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai

Tyrimo metu dalyvavo 93 Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių darbuotojai (žr. 27 priede). Dalyvauti apklausoje atsisakė svečių namų „Norna“ darbuotojai. Darbuotojų pasiskirstymas apgyvendinimo įmonėse (žr. 27 priede). Apklausoje dalyvavo 73 moterys ir 18 vyrų (žr. 28 priede). Didžiausią dalį respondentų sudaro nuo 21 – 30 metų (žr. 29 priedas). Tai parodo, jog apgyvendinimo įmonėse dirba jaunesnio amžiaus darbuotojai. Pagal išsilavinimą didesnę dalis

respondentų turi vidurinį, aukštesnį ir aukštą išsilavinimą (žr. 30 priedas), išsilavinimo pobūdis pateiktas 31 priede. Apgyvandinimo įmonėse daugiausia administratorių pareigas užimantys darbuotojai (žr. 32 priedas). Didesnė dalis darbuotojų darbo stažas siekia iki 5 metų (žr. 33 priedas), tai leidžia išsamiau išanalizuoti vyraujančią organizacinę kultūrą.

Viešbutyje „Šiauliai“ (žr. 34 priedą) šiuo metu dominuoja trys organizacinės kultūros: klanų, rinkos ir hierarchijos tipai. Darbuotojų teigimu su vadovu galima pasidalinti asmeninėmis problemomis, sieja abipusius ryšius (klanas - 30 %). Vadovas motyvuoja ir užkrečia darbuotojus savo energija, jog visi darbai būtų atliekami dar geriau ir kokybiškiau (rinka - 30 %). Nuolat tikrinamas kaip atliekamas darbas, vadovas reikalauja iš darbuotojų, kad laiku būtų pateiktos darbų ataskaitos (hierarchija - 30 %). Darbe nuolat skatinama generuoti naujas idėjas ir metodus (adhokratija – 29 %).

Viešbutyje „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“ (žr. 34 priedą) nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padeda perprasti organizacinę kultūrą. Darbe vyrauja tokia situacija, kad kiekvienam darbuotojui yra aiškūs organizacijos tikslai ir vertybės (hierarchija – 25 %). Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia darbuotojų pasipriešinimo ar pasipiktinimo, tačiau kaip tik pagreitina darbuotojų tobulėjimą (klanas – 23 %). Vadovas užtikrina nuolatinę informacijos rinkimą apie viešbučio klientų ir darbuotojų poreikius ir pageidavimus (rinka – 23 %). Darbuotojų siūlomas naujas idėjas, vadovas niekada neatsisako padėti jas įgyvendinti (adhokratija – 21 %).

Viešbutyje „Tomas“ (žr. 34 priede) darbuotojams sudėtinga informacija visada yra paaiškinama, jog būtų galima ja pasinaudoti (hierarchija – 29 %). Darbuotojų nuomonę vadovas visada įdėmiai išklauso, nors su ja ir nesutinka (klanas – 28 %). Vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais ir su viešbučio klientais (rinka – 28 %). Darbuotojai yra skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą (adhokratija – 25 %).

Viešbutyje „Saulininkas“ (žr. 34 priede) visi darbuotojai turi galimybę tobulėti, nes dirba stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje (klanas – 21 %). Viešbutyje vyrauja atmosfera, jog kiekvienas darbuotojas žino aiškius tikslus, nuostatas bei vertybes (hierarchija – 21 %). Vadovas tiki, kad darbuotojai dirba taip, jog pasiektų kuo geresnių rezultatų (rinka – 18 %). Adhokratijos (15 %) kultūros požymiai taip pat išsiskiria organizacijoje, darbuotojai skatinami nuolat tobulėti ir siekti aukštų rezultatų.

Viešbutyje „Turnė“ (žr. 34 priede) darbuotojai jaučiasi, jog dirba stiprioje, darbui atsidavusioje komandoje (klanas – 21 %). Darbuotojai yra nuolat motyvuojami, visada yra išklausomi darbuotojų poreikiai ir pageidavimai (rinka – 19 %). Vadovas pasirūpina, kad būtų laiku pateiktos darbų ataskaitos (hierarchija – 19 %). Darbuotojai yra skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą (adhokratija – 16 %).

Viešbutyje „Skaistažiedė“ (žr. 34 priede) dominuoja adhokratijos (28 %), rinkos (28 %) ir hierarchijos (28 %) organizacinė kultūra. Tai parodo, jog darbe nuolat skatinama generuoti naujas

idėjas, naujus darbo metodus. Darbuotojai yra gerai įsisavinę vadovo išskeltus tikslus. Klano kultūra (27 %) parodo, kad darbuotojus ir vadovą sieja abipusis ryšys, kolektyvas žino vadovo nuomonę apie jų atliktus darbus (klanas – 27 %).

Viešbutyje „Šaulys“ (žr. 34 priede) darbuotojams yra išaiškinama visa sudėtinga informacija, jog sklandžiau ir kokybiškiau vyktų darbas (hierarchija – 26 %). Organizacijoje nuolat motyvuojami darbuotojai į darbą, į rezultato siekimą (rinka – 25 %). Taip pat yra išklausomos kolektyvo idėjos, nauji darbo metodai, nors kartais vadovas ir nesutinka su tuo (klanas – 24 %). Vadovas padeda išvėlyti organizacijos ateitį, atkreipdamas dėmesį į galimybes bei būsimas problemas (adhokratija – 23 %).

Viešbutyje „Vaivorykštė“ (žr. 34 priede) dominuoja hierarchijos (21 %) kultūros tipas, nauji darbuotojai turi galimybę įgyti patirties, kuri padės perprasti organizacijos kultūrą. Adhokratijos (19 %) ir rinkos (19 %) organizacinės kultūros tipai sudaro tą pačią svarbą organizacijoje. Darbuotojai nuolat yra skatinami už naujoves ir kūrybinį darbą, vadovas dažnai bendrauja su darbuotojais ir viešbučio klientais. Kiek mažiau atkreipiamas dėmesys į galimybes bei būsimas problemas (klanas – 17 %).

Viešbutyje „Mobusta“ (žr. 34 priede) darbuotojai aiškiai supranta, ko vadovas reikalauja ir tikisi iš jų (hierarchija – 18). Darbuotojai džiaugiasi, jog dirba stiprioje darbei atsidavusioje komandoje (klanas – 16 %). Vadovo motyvuojami darbuotojai, užsikrečia jų energija, kuri juos skatina dar geresniems darbo rezultatams (rinka – 15 %). Adhokratijos (12 %) kultūra organizacijoje pasireiškia tuo, jog darbe nuolat darbuotojai yra skatinami generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.

Viešbutyje „Salduvė“ (žr. 34 priede) siekiama, jog kiekvienam darbuotojui būtų aiški organizacijos politika bei tikslai (hierarchija – 29 %). Klano (28 %) ir rinkos (28 %) organizacinė kultūra užtikrina, jog darbuotojai turi galimybę tobulėti ir yra motyvuojami dar geresniam darbo atlikimui. Taip pat darbuotojai yra skatinami naujovėms ir kūrybiniam darbu (adhokratija (27 %)).

Motelyje „Saurida“ (žr. 34 priede) darbuotojai su vadovu turi abipusį ryšį, t. y. žino jo nuomonę apie darbų atlikimą (klanas – 27 %). Rinkos (26 %) ir hierarchijos (26 %) organizacinė kultūra taip pat dominuoja, vadovas nuolat bendrauja su darbuotojais ir viešbučio klientais, kiekvienam darbuotojui yra aiškūs organizacijos tikslai ir vertybės. Adhokratijos (24 %) kultūra pasižymi, jog vadovas reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas darbuotojams, susijusias su organizacijos veikla.

Svečių namuose „Mūsų Verbena“ (žr. 34 priede) ryškiausiai dominuoja rinkos (31 %) organizacinė kultūra, tai parodo vadovų nuolatinis bendravimas su darbuotojais. Klano (27 %) ir hierarchijos (27 %) kultūra taip pat užima svarbią vietą organizacijoje, vadovas užtikrina, kad visi

darbuotojai turi galimybę tobulėti bei vyrauja aiškūs tikslai ir vertybės. Darbuotojų naujas idėjas visada padeda įgyvendinti vadovas (adhokratija – 24 %).

Svečių namuose „Saulininkas“ (žr. 34 priede) dominuoja du organizacinės kultūros tipai, tai klano (21 %) ir hierarchijos (21 %) kultūra. Vadovas visada įdėmiai išklauso darbuotojų idėjas, nors su jomis ir nesutinka. Taip pat siekiama, jog darbuotojai suprastų, ko vadovas iš jų tikisi bei reikalauja. Rinkos (18 %) kultūra pabrėžia, jog kiekvienas darbuotojas žino apie vadovo iškeltus tikslus organizacijoje. Kolektyvas yra skatinamas už naujas idėjas ir kūrybinį darbą (adhokratija – 15 %).

Svečių namuose „Turnė“ (žr. 34 priede) dominuoja klano (21 %) ir hierarchijos (20 %) kultūrų tipai. Vadovo neigiamas įvertinimas nesukelia darbuotojų pasipiktinimo, o atvirksčiai pagerina darbuotojų tobulėjimą. Taip pat nuolat yra tikrinama, kaip darbuotojai atlieka pavestą darbą. Rinkos (17 %) ir adhokratijos (14 %) kultūra kiek mažiau dominuoja organizacijoje, tai lemia vadovų retesnis bendravimas su darbuotojais.

Apibendrinant Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių darbuotojų tyrimo rezultatus, galima teigti, jog dominuoja hierarchijos, klano ir rinkos organizacinės kultūros tipai. Hierarchijos organizacinė kultūra dominuoja: „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“, „Tomas“, „Skaistažiedė“, „Šaulys“, „Vaivorykštė“, „Mobusta“ ir „Salduvė“ viešbučiuose. Klano organizacinė kultūra dominuoja: „Šiauliai“, „Saulininkas“, „Turnė“ viešbučiuose, „Saurida“ motelyje ir „Saulininkas“, „Turnė“ svečių namuose. Rinkos organizacinė kultūra dominuoja „Mūsų Verbena“ svečių namuose. Kai kuriose apgyvendinimo įmonėse dominuoja net du organizacinės kultūros tipai. Galima teigti, kad daugumoje apgyvendinimo įmonių yra nustatyti aiškūs tikslai, darbuotojai žino ko iš jų tikisi vadovai. Darbuotojai pasitiki ir nuolat pasikliauja savo darbo vadovu.

3.3. Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovų 2010 metų apklausos tyrimo rezultatų palyginimas su 2011 metų vadovų apklausos tyrimo rezultatais

2010 metais buvo atliktas tyrimas „Organizacinės kultūros tobulinimas Šiaulių miesto viešbučiuose“ (Budzinauskaitė, 2010), pagal Cameron, K. S. ir Quinn, R. E. metodiką. Remiantis 2010 metais atlikto organizacinės kultūros Šiaulių miesto viešbučiuose tyrimo duomenimis buvo palyginami su 2011 metų organizacinės kultūros tyrimo gautais duomenimis Šiaulių miesto viešbučiuose. Tai leido išsamiau išanalizuoti organizacinės kultūros tipų įvairovę ir ateities pokyčius. Bendri 2010-2011 metų Šiaulių miesto viešbučių apklausos duomenys pateikti 37 priede.

Viešbutyje „*Šiaulių krašto medžiotojų užėiga*“ (žr. 36 priede) 2010 metais dominavo klando (36%) organizacinė kultūra, ateityje buvo siekiama labiau orientuotis į komandinį darbą, į darbuotojų suinteresuotumą organizacine veikla (klanas - 38 %). 2011 metais klando (63 %) organizacinė kultūra organizacijoje stipriai išaugo labiau nei buvo tikėtasi, tai leidžia teigti, jog vadovė daugiau dėmesio skyrė organizacijos darbuotojų tarpusavio pasitikėjimui, vienijo darbuotojus bendram dalyvavimui sprendimų priėmimo. Per metus gan stiprus sumažėjimas pastebėtas rinkos organizacinėje kultūroje, tai parodo, darbuotojų dėmesio stoka organizacijos tikslų įgyvendinimui ir konkurenciniams veiksams.

Viešbutyje „*Tomas*“ (žr. 36 priede) ryškūs hierarchijos organizacinės kultūros pokyčiai. 2010 metų tyrimo duomenys rodo, jog hierarchijos (20 %) kultūra ateityje turėtų didėti. Remiantis 2011 metų gautais tyrimo rezultatais, hierarchijos (38 %) kultūra organizacijoje išaugo, tai lėmė tikslus vadovų darbo organizavimas ir griežta kontrolė. 2010 metais ateityje vadovė buvo numačiusi klando (27 %) kultūros dominavimą, tačiau 2011 metais pagal gautus tyrimo duomenis klando (14 %) kultūros požymiai stipriai sumažėjo.

Viešbutyje „*Saulininkas*“ (žr. 36 priede) 2010 metais rinkos (13 %) organizacinė kultūra pasireiškė konkurenciniuose veiksmuose, tačiau ateityje buvo tikėtasi (rinka 20 %) labiau koncentruotis į darbo rezultatus, į aukštų pasiekimų skatinimą. 2011 metų tyrimo duomenys patvirtina vadovo planus, rinkos (22 %) kultūros pakilimą. 2011 metų tyrimo duomenys rodo didesnę klando (37 %) ir adhokratijos (22 %) organizacinės kultūros elementų dominavimą, nei 2010 metais. Iš to galima spręsti, kad darbuotojai yra atsidavę savo organizacijai ir pasitiki vienas kitu.

Viešbutyje „*Turnė*“ (žr. 36 priede) 2010 metų tyrimo duomenys rodo klando (31 %) organizacinės kultūros dominavimą, vadinasi organizacija yra kaip viena didelė šeima ir ateityje vadovas nori ją labiau sustiprinti (klanas – 33 %). 2011 metų tyrimo duomenys atspindi teigiamą klando (35 %) kultūros požymių dominavimą, tai lėmė organizacijos komandinio darbo skatinimas, aukštas pasitikėjimas, žmogiškųjų resursų plėtra. 2010 metais taip pat išvelgiamas rinkos kultūros elementų (30 %) dominavimas, tačiau žiūrint į 2011 metų tyrimo duomenis smarkiai sumažėjo darbuotojų koncentravimasis į organizacijos pasiekimų rezultatus (rinka – 15 %).

Viešbutyje „*Skaistažiedė*“ (žr. 36 priede) galima išskirti teigiamus klando organizacinės kultūros formavimosi požymius. 2010 metų duomenys rodo, jog organizacijoje buvo siekiama tarpusavio pasitikėjimo, buvo skatinas komandinis darbas (klanas – 19 %), tačiau ateityje vadovas siekia dar labiau sustiprinti šios kultūros bruožų vyravimą (klanas – 21 %). 2011 metų tyrimo rezultatai parodė aukštą klando (40 %) kultūros pakilimą, tai leidžia teigti, jog vadovas pasiekė savo tikslą. Pagal šių metų tyrimo duomenis pastebėta, kaip ir buvo planuojama 2010 metais, rinkos kultūros elementų mažėjimas (18 %).

Viešbutyje „Šaulys“ (žr. 36 priede) gauti 2010 metų duomenys parodė, kad vadovas ateityje planuoja adhokratijos (23 %) kultūros kilimą, tačiau pagal 2011 metų gautus duomenis matyti priešinga situacija adhokratijos (10 %) kultūra sumažėjo, galima teigti, jog mažai dėmesio buvo skiriama naujų paslaugų kūrimui, naujų problemų sprendimui. Tuo tarpu 2011 metais stipriai išaugo rinkos (41 %) organizacinė kultūra daugiau nei buvo tikėtasi, tai lėmė aukšti reikalavimai.

Viešbutyje „Vaivorykštė“ (žr. 36 priede) iš 2010 metais atlikto tyrimo duomenų galima spręsti, jog ateityje buvo planuojamas gana aukštas klanų (52 %) organizacinės kultūros kilimas, tačiau 2011 metų tyrimo duomenys parodė ką kitą. Klanų (35 %) kultūros prognozės nepasitvirtino, tai parodo organizacijos vadovo mažą koncentravimąsi į darbuotojų komandinį darbą.

Viešbutyje „Mobusta“ (žr. 36 priede) iš 2010 metų gautų tyrimo duomenų galima išskirti klanų (25 %), adhokratijos (26 %) ir rinkos (26 %) kultūrų dominavimą, tai lemia organizacijos savitumas, verslumo požymiai ir tarpusavio pasitikėjimas. Lyginant šiuos rezultatus su 2011 metų gautais tyrimo rezultatais, neįžvelgiama jokio didelio pasikeitimo. Tačiau hierarchijos (27 %) organizacinė kultūra 2011 metais kiek labiau išryškėjo lyginant su 2010 metų rezultatais. Šie duomenys leidžia teigti, kad organizaciją vienija bendros taisyklės.

Viešbutyje „Salduvė“ (žr. 36 priede) iš 2010 metų gautų tyrimo duomenų galima įžvelgti klanų (53 %) organizacinės kultūros dominavimą, tačiau lyginant su 2011 metų duomenimis klanų (40 %) kultūros dominavimas sumažėja, tai lemia vadovų ir darbuotojų gana šalti darbo santykiai. Pagal 2011 metų gautus tyrimo rezultatus, organizacijoje labiau išryškėja adhokratijos (25 %) kultūra nei 2010 metais, tai leidžia teigti, jog darbuotojai yra pasiryžę aukotis ir rizikuoti dėl savo organizacijos.

Palyginus 2010 – 2011 metų Šiaulių miesto viešbučių vadovų tyrimo rezultatus, galima teigti, jog prognozės organizacinės kultūros tipų 2011 metais pasitvirtino:

- *klanų organizacinė kultūra – „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“, „Turnė“, „Skaistažiedė“ viešbučiuose, tai lėmė organizacijoms būdingas darbuotojų susitelkimas, lojalumas, draugiška darbo aplinka.*
- *adhokratijos organizacinė kultūra – „Salduvė“ viešbutyje, tai lėmė darbuotojų kūrybingumas, lankstumas organizacijos pokyčiams.*
- *rinkos organizacinė kultūra – „Saulininkas“ ir „Šaulys“ viešbučiuose, juose organizacijos darbuotojai daugiau dėmesio skyrė į supančią aplinką, į viešbučių klientus.*
- *hierarchijos organizacinė kultūra – „Tomas“ viešbutyje, buvo vykdomos organizacijos vadovų nustatytos taisyklės.*

IŠVADOS

Teorinės dalies išvados.

Išanalizavus Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbus, galima teigti, jog vieningos nuomonės apie organizacinę kultūrą nėra. Beveik kiekvieno autoriaus apibrėžimuose yra minimos vertybės, pasitikėjimas, darbuotojų įsitikinimai, organizaciją vienijantys tikslai bei taisyklės. Organizacinę kultūrą formuoja vertybės, vadovavimas, organizacijos istorija bei išoriniai ir vidiniai veiksniai. Mokslininkai išskiria daugelį organizacinę kultūrą formuojančių funkcijų: organizacijos savitumo kūrimas, organizacijos narius vienijantys bendri interesai, darbuotojų lūkesčių įsisavinimas ir perteikimas organizacijai, taisyklių ir nuostatų laikymasis. Siekiant tiksliau apibūdinti organizacinės kultūros esminius bruožus, galima ją išskirti į atskirus tipus, kurie nusako kultūros sudėtį, taisyklių visumą, individualų požiūrį bei vienijančias savybes. Organizacinės kultūros tipai išskiriami pagal atskirus kriterijus: 1) personalo tarpusavio santykiai; 2) organizavimas ir vadovavimas; 3) psichologiniai kriterijai; 4) galimybė pasireikšti darbuotojams. Organizacinės kultūros formavime svarbią vietą užima etiketas, kuris lemia organizacijos narių mandagumo taisykles, moralę, geranoriškumą. Yra išskiriamos dvejopos etiketo paskirtys: funkcinė ir dorovinė, tai leidžia formuoti gerus kolektyvo santykius bei pagrindinius moralės principus. Būtina organizacijos darbuotojams laikytis etikos kodekso, kuriuose apibrėžiamos darbuotojų teisės bei nurodomos taisyklės.

Organizacijų vadovai yra skirstomi į tipus: žemiausio, vidurinio, aukščiausio lygio vadovus bei į funkcinis ir linijinius. Šie vadovų tipai nusako jų elgesio galimybes bei atsakomybės lygį. Organizacijos vadovai atlieka šias funkcijas: vadovauja organizacijos darbuotojams, priima sprendimus ir organizuoja darbą. Vadovas užima svarbų vaidmenį organizacinės kultūros formavimo procese. Dažniausiai organizacijos vadovas atsiduria lyderio pozicijoje, kuris turi išlaikyti vieningus santykius su darbuotojais, atsižvelgti kokias vertybes puoselėja organizacijos nariai. Organizacijoje išryškėja interpersonaliniai, informaciniai ir sprendžiamieji vadovo vaidmenys, tai apsprendžia jų savybes bei veiksmus. Organizacinės kultūros įtaka formuoja vidinę sistemą apgyvendinimo įmonės veiklos efektyvumui, kuri atskleidžia organizacijos darbuotojų vieningus tikslus, darbuotojų motyvaciją, sugebėjimus, vertybes bei organizacijos vidaus procesų eigą.

Viešbučio tipo apgyvendinimo įmonės išskiriamos į viešbučius, motelius ir svečių namus, kuriose teikiamos apgyvendinimo paslaugos ir aptarnavimas. Viešbučiuose lankytojai apsistoja ilgesniam laikotarpiui, negu moteliuose. Moteliai dažniausiai statomi pravažiuojamuose vietovėse. Svečių namai savo dydžiu ir teikiamų paslaugų įvairove skiriasi nuo viešbučių. Viešbučiai klasifikuojami pagal: žvaigždučių skaičių, raides, karūnas, deimantus, klases; pagal statinių būklę;

klasifikuojami į tranzitinius ir ilgalaikio buvimo viešbučius. Moteliai klasifikuojami pagal statinių būklę.

Tiriamosios dalies išvados.

Tyrimo duomenys rodo, jog tarp Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovų ir darbuotojų dominuoja klando ir hierarchijos organizacinės kultūros tipai, tačiau įžvelgiami ir kiti. Tai įrodo, kad vyrauja vadovų ir darbuotojų vieningi ir stabilūs santykiai bei organizacijos darbas yra paremtas įvairiomis taisyklėmis bei procedūromis.

Tyrimo hipotezė tik iš dalies pasitvirtino - klando organizacinė kultūra dominuoja „Saulininkas“, „Turnė“ viešbučiuose ir „Saulininkas“, „Turnė“ svečių namuose. Šiuose Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse vadovų ir darbuotojų nuomonės organizacinės kultūros atžvilgiu sutapo, tai lėmė tvirti ir pasitikėjimo verti vadovų bei darbuotojų santykiai.

Hierarchijos organizacinė kultūra tarp vadovų ir darbuotojų dominuoja „Tomas“, „Šaulys“ ir „Mobusta“ viešbučiuose, juose vyrauja stiprus bendradarbiavimas, remiantis organizacijos taisyklėmis ir nuostatomis.

Vadovų ir darbuotojų nuomonės išsiskyrė: „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“, „Skaistažiedė“, „Vaivorykštė“, „Salduvė“ viešbučiuose, „Saurida“ motelyje ir „Mūsų Verbena“ svečių namuose.

Apgyvendinimo įmonių vadovai klando organizacinės kultūros tipo dominavimą išskyrė: „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“, „Skaistažiedė“, „Vaivorykštė“, „Salduvė“ viešbučiuose, hierarchijos kultūra dominuoja „Saurida“ motelyje, o adhokratijos kultūros tipas dominuoja „Mobusta“ viešbutyje.

Apgyvendinimo įmonių darbuotojai hierarchijos kultūros tipo dominavimą išskyrė: „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“, „Skaistažiedė“, „Vaivorykštė“, „Salduvė“ viešbučiuose, klando kultūra dominuoja „Saurida“ motelyje, rinkos kultūros tipas dominuoja „Mūsų Verbena“, svečių namuose.

Daugelis apgyvendinimo įmonių vadovų labiau orientuojasi į klando organizacinės kultūros dominavimą, o apgyvendinimo įmonių darbuotojai į hierarchijos organizacinės kultūros tipą. Tai leidžia teigti, jog vadovai ir darbuotojai mažai bendrauja vieni su kitais organizacijos viduje, mažai dėmesio skiria organizacijos taisyklėms bei kontrolei.

Daugelis Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovų ateityje numato klando organizacinės kultūros tipo dominavimą, tačiau galima įžvelgti ir kelis tuo pat metu ateityje dominuojančius tipus. *Klando* organizacinės kultūros tipo dominavimas numatomas: „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“, „Saulininkas“, „Turnė“, „Skaistažiedė“, „Vaivorykštė“, „Salduvė“ viešbučiuose; „Saurida“ motelyje; „Mūsų Verbena“, „Saulininkas“ ir „Turnė“ svečių namuose. *Adhokratijos* organizacinė kultūra dominuoja „Mobusta“ viešbutyje; *hierarchijos* organizacinės kultūros tipo dominavimas numatomas „Šaulys“ viešbutyje; *rinkos* organizacinė kultūra dominuoja „Tomas“ viešbutyje.

Ateityje vadovai planuoja labiau orientotis į organizacijos vidų, skatinti komandinio darbo plėtojimą ir atsižvelgti į darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą.

Palyginus Šiaulių miesto viešbučių vadovų 2010 – 2011 metų bendrus organizacinės kultūros rezultatus, galima teigti, jog pasitvirtino 2010 metų prognozės 2011 metais *klano* organizacinės kultūros dominavimas: „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“, „Turnė“ ir „Skaistažiedė“ viešbučiuose. *Rinkos* organizacinės kultūros prognozės pasitvirtino „Saulininkas“ ir „Šaulys“ viešbučiuose. *Hierarchijos* kultūros prognozės „Tomas“ viešbutyje, o *adhokratijos* kultūros dominavimo prognozės pasitvirtino „Salduvė“ viešbutyje. Tai lėmė tarpusavio pasitikėjimas, tobulumo siekimas, griežti reikalavimai bei kontrolė darbuotojų. Viešbučiuose „Vaivorykštė“ ir „Mobusta“ 2010 metų prognozės nepasitvirtino, matomas adchokratijos organizacinės kultūros bruožų mažėjimas.

REKOMENDACIJOS

Bendros rekomendacijos vadovams ir darbuotojams.

1. Apgyvendinimo įmonių vadovai ir jų darbuotojai, formuodami organizacinę kultūrą turi kartu analizuoti organizacijoje iškilusias problemas, ieškoti jų sprendimo būdų bei lanksčiau reaguoti į organizacijos aplinką.
2. Apgyvendinimo įmonių vadovai turėtų kartą į savaitę rengti diskusines valandėles organizacijos darbuotojams, per jas turėtų būti atsižvelgta į darbuotojų nuomonę bei jų siūlomas idėjas, į bendradarbiavimą organizacijos narių bei į tikslų įgyvendinimo galimybes.
3. Formuojant organizacinę kultūrą tikslinga rengti seminarus du kartus į metus, juos turėtų vesti tos srities samdomi vadovų specialistai, kuriuose būtų atskleidžiami organizacinės kultūros veiksniai, tipai bei funkcijos. Juose turėtų dalyvauti viešbučio vadovai, administratoriai, personalo skyriaus vadybininkai ir vestibulio darbuotojai.
4. Vadovai labiau turėtų atsižvelgti į organizacijos darbuotojų lūkesčius, į jų siūlomas idėjas, daugiau dėmesio skirti gerinant jų darbo sąlygas, taip suteikdami jiems galimybę patiems pasireikšti organizacijos vidaus procesuose, tai labiau sustiprintų vadovų ir darbuotojų pasitikėjimą vieni kitais bei darbo rezultatų gerinimą.
5. Darbuotojai ir vadovai bendromis pastangomis turi sukurti vertybių sistemą, kuri palaikytų organizacijos gyvybingumą, atsakomybę, atsidavimą darbui.
6. Apgyvendinimo įmonių vadovai ir darbuotojai formuodami organizacinę kultūrą, privalo analizuoti esamą situaciją organizacijoje, susieti ją su savo asmeninėmis vertybėmis, patirtimi bei profesiniais tikslais.
7. Organizacijose dirbantys vadovai ir darbuotojai privalo laikytis etikos kodekso, kuris apibrėžia darbuotojų teises ir konkrečias taisykles.

Rekomendacijos konkrečioms apgyvendinimo įmonėms.

1. Viešbutyje „*Šiauliai*“ privaloma atlikti kartą į metus darbuotojų apklausą, kurioje jie galėtų pateikti savo rekomendacijas, taip sukuriant darnią organizacijos valdymo sistemą.
2. Viešbutyje „*Šiaulių krašto medžiotojų užėiga*“ vadovai koreguodami viešbučio darbo taisykles turėtų atsižvelgti į darbuotojų nuomonę bei į jų pasiūlymus.
3. Viešbutyje „*Tomas*“ turėtų būti nustatytos ir pripažintos tikslios vadovų ir darbuotojų tarpusavio vertybės, kurios skatintų didesnę jų pasitikėjimą.
4. Viešbutyje „*Saulininkas*“ vadovas privalo labiau atkreipti dėmesį į viešbučio esamą veiklą, kartu su darbuotojais pasitariant numatyti ateities planus, skatinančius didesnę kolektyvo bendradarbiavimą.

5. Viešbučio „*Turnė*“ vadovas privalo daugiau laiko skirti bendravimui su darbuotojais, taip bus skatinamas organizacijos bendro tikslo siekimas bei jo priemonių numatymas.
6. Viešbutyje „*Skaistažiedė*“ turi būti rengiamas kartą į mėnesį darbuotojų susirinkimas, kuriame vadovas išreikštų savo nuomonę apie atliekamą darbą bei išklaustų jų pasiūlymus ir pageidavimus.
7. Viešbutyje „*Šaulys*“ kartą į metus turi būti rengiami specialistų mokymo kursai, kuriuose būtų kalbama apie darbuotojų etiketą, taip stimuliuojant geresnius kolektyvo santykius.
8. Viešbučio „*Vaivorykštė*“ vadovas turėtų derinti savo organizacinius planus su administracijos darbuotojais, taip išlaikant geresnius tarpusavio santykius.
9. Viešbučio „*Mobusta*“ vadovas privalo darbuotojus motyvuoti įvairiais mokymais kursais, nuolat tobulėti darbo aplinkoje bei skatinti jų domėjimąsi savo darbu.
10. Viešbutyje „*Salduvė*“ vadovas privalo pastoviai domėtis darbuotojų požiūriu į darbą, bei jų darbo rezultatais, tai įtakoja sėkmingą įmonės gyvavimą.
11. Motelyje „*Saurida*“ dirbantys vadovai, pavaduotojai bei administracijos darbuotojai turi atsižvelgti į naujų paslaugų kūrimą, bei jų pritaikymą motelio klientams.
12. Svečių namuose „*Mūsų verbena*“ vadovai ir darbuotojai turi kartu numatyti organizacinės kultūros viziją, kokią norėtų matyti ateityje bei pritaikyti priemones, kuriomis ji bus įgyvendinta.
13. Svečių namuose „*Saulininkas*“ vadovas privalo tobulinti profesinius įgūdžius, skatinti jų kūrybinį potencialą, bei stiprinti darbuotojų lojalumą.
14. Svečių namuose „*Turnė*“ vadovas privalo skatinti darbuotojų motyvaciją siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo.

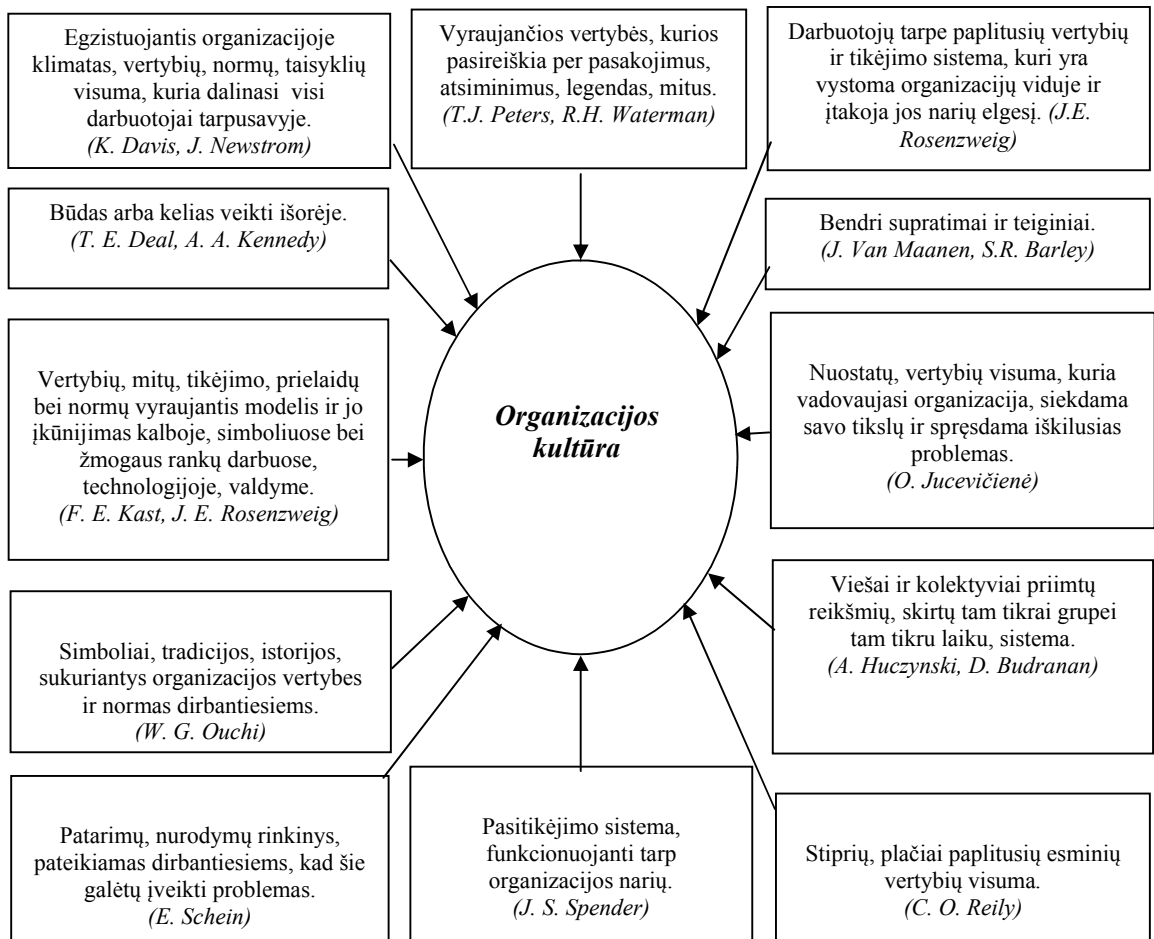
LITERATŪRA

1. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zembytė, J. (2004). Organizacijų vadyba Technologija. Kaunas.
2. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). Vadovavimo psichologija. Technologija. Kaunas.
3. Budinienė, L., Svirskienė, G. (2006). Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. *Jaunųjų mokslininkų darbai Nr. 2 (9)*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
4. Budzinauskaitė, S. (2010). Organizacinės kultūros tobulinimas Šiaulių miesto viešbučiuose. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.
5. Gimžauskienė, E. (2007). Organizacijų veiklos vertinimo sistemos. Technologija. Kaunas.
6. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). Organizacijų teorija. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
7. Guščinskienė, J. (2000). Organizacijų sociologija. Technologija. Kaunas.
8. Harris, M. (1998). Kultūros antropologija. Vilnius.
9. Harris, D. M., DeSimone, R. L. 1994. Human Resource Development. The Dryden Press.
10. Jakučiūnaitė – Kubertavičienė, R. (2005). Kelionių sudarymas. Agora. Vilnius.
11. James, A. F., Stoner, R., Freeman, E., Daniel, R., Gilbert, Jr. (1999). Vadyba. Poligrafija ir informatika.
12. Jewell, Bruce R. (2002) Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press.
13. Jonikinienė, M., Mikulskienė, A. (2007). Viešbučių verslo pagrindai: apgyvendinimas, įvairios papildomos paslaugos, maitinimas. Homo liber. Vilnius.
14. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Technologija. Kaunas.
15. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas, N. (2000). Universiteto kultūra ir jos tyrimas. Technologija. Kaunas.
16. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Monografija. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. Kaunas.
17. Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер.
18. Kinard, J. (1988). Management. D. C. Heath and Company. Lexington.
19. Kvedaravičius, J. (2006). Organizacijų vystymosi vadyba. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
20. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. Šviesa. Kaunas.
21. Lietuvos Respublikos Turizmo įstatymo pakeitimas. 2002, Nr. IX - 1211. [žiūrėta 2011 – 03 -15]. Prieiga per internetą:

- http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=197451>.
22. Lydeka, A. (2004). Etiketės kiekvienam. Eugrimas. Vilnius.
 23. Luobikienė, I. (2002). Sociologinių tyrimų metodika. Technologija. Kaunas.
 24. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). Vadybos pagrindai. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
 25. Miknius, R. (2007). Viešbučių valdymas. UAB „Kelionių magija“. Vilnius.
 26. Miknius, R. (1999). Svetingas viešbutis – sėkmingas verslas. Vilnius.
 27. Modernios organizacijų valdymo teorijos. (2008) Mokomoji knyga studentui. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
 28. Moorhead, G., Griffin, R. W. (1992). Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Boston: Houghton Mifflin Company.
 29. Narayanan, V., Raghu Nath. 1993. Organization Theory. Boston. IRWIN.
 30. Norvaišienė, A. (2003). Viešbučiai ir jų patalpų priežiūra. Vilnius. HOMO LIBER.
 31. Paulauskaite, N., Vanagas, P. (1998). Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Technologija. Kaunas.
 32. Pruskus, V., Lukoševičius, V. (2009). Organizacijų kultūra. Vilniaus pedagoginis universitetas.
 33. Robbins, S. P. (1989). Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. New Jersey, Prentice Hall.
 34. Sakalas, A. (2001). Personalo vadyba. Technologija. Kaunas.
 35. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (1995). Basic Organizational Behavior. John Wiley and Sons.
 36. Schuler, R. (1992). Managing Human Resources. West Publishing Company.
 37. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėdos universitetas.
 38. Seilius, A. (1994). Firmos kūrimas ir valdymas. Leidykla: Rytas.
 39. Seilius, A. (2001). Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. Klaipėdos universitetas.
 40. Staniulienė, S. (2006). Organizavimas ir Orgprojektavimas. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
 41. Stephen, P. R. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. UAB Poligrafija ir informatika.
 42. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Technologija. Kaunas p. 37.
 43. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
 44. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas. Klaipėdos universitetas.
 45. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika. Klaipėdos universitetas.

46. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros diagnostikos problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 24*. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
47. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėdos universitetas.
48. Šimanskienė, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 18*.
49. Tiepliakova, A. (2008). Vadybos pagrindai. Viešoji įstaiga Kuršėnų politechnikos mokykla.
50. Turizmas. (2002). Kauno kolegijos leidybos centras.
51. Vaitkevičiūtė, V. (2007). Tarptautinių žodžių žodynas. Leidykla „ŽODYNAS“ Vilnius.
52. Vanagas, P. (2006). Visuotinės kokybės vadyba. Technologija. Kaunas.
53. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 34*.
54. Vasiljevienė, N. (2000). Verslo etika ir elgesio kodeksai. Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas.
55. Verslas, vadyba ir studijos. (2006). Technika. Vilnius.
56. Vveinhard, J., Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
57. Zablackienė, A. (2005). Organizacijos kultūros formavimas. Reklamos ir marketingo idėjos Nr. 6(16).
58. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
59. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
60. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 30*.
61. Zakarevičius, P. (2009). Organizacijų įvairovė ir klasifikavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 50*. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
62. Zakarevičius, P. (2002). Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
63. Žilinskas, V. J., Maksimenko, M. (2007). Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos Nr. 1(8)*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.

PRIEDAI



Organizacinės kultūros apibūdinimas

Šaltinis: B. Martinkus, S. Stoškus, D. Beržinskienė (2010). Vadybos pagrindai. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla p. 244

Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai

<i>Veiksnių turinys</i>	<i>Atstovai</i>
Egzistuojantis organizacijoje klimatas, vertybių normų, taisyklių visuma, kuria dalijasi visi darbuotojai tarpusavyje.	K. Davis, J. Newstrom
Vyraujančios nuostatos, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus.	T. J. Peters, R. H. Waterman
Būdas veikti išorėje.	T. E. Deal, A. A. Kennedy
Bendri supratimai ir teiginiai.	J. Van Maanen, S. R. Barley
Vertybių, mitų tikėjimo, prielaidų bei normų vyraujantis modelis ir jo įkūnijimas kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdymo procese.	L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig
Tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra plėtojama organizacijų viduje ir veikia jos narių elgesį.	E. H. Schein
Simboliai, tradicijos, istorijos, sukuriantys organizacijos vertybes ir normas darbuotojams.	W. G. Ouchi
Viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku, sistema.	A. Huczynski, D. Budranan
Patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas darbuotojams, kad jie galėtų įveikti problemas.	E. H. Schein
Nuostatų, vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija siekdama savo tikslų ir spręsdama iškilusias problemas.	P. Jucevičienė
Pasitikėjimo sistema, egzistuojanti tarp organizacijos narių.	J. C. Spender
Stiprių, plačiai paplitusių esminių vertybių visuma.	C. O. Reilly

Šaltinis: S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005). Pokyčių valdymas. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla p. 226

Organizacinės kultūros tipai

Personalo tarpusavio santykių kriterijai	
1. Beisbolo komanda	Naujovių diegimas, susietas su rizika, talento įvertinimas ir plėtra, plati veikimo laisvė, svarbūs darbo rezultatai, didelis atlyginimas, individualus pripažinimas.
2. Klubas	Pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams, lojalumas, patirtis, amžius, pažangi karjera.
3. Tvirtovė	Siūlomas saugumas, veiklos pastovumas ir pusiausvyra, pasitaikius progai siūlo pakeisti nuomonę,
4. Akademija	Pabrėžiamas sisteminė karjeros plėtra, nuolatinis tobulėjimas, specializuotas darbas.
Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai	
1. Valdžios kultūra	Vadovas – centrinė organizacijos figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausia priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti.
2. Vaidmens kultūra	Visų narių vaidmenys griežtai reglamentuoti taisyklėse, normatyvuose. Vyriauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus.
3. Užduoties kultūra	Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes vykdant konkrečias užduotis. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Ryškūs komandinio darbo privalumai.
4. Asmens kultūra	Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja todėl, kad sudarytų sąlygas individams siekti savų tikslų.
Psichologiniais kriterijais paremtą organizacinės kultūros klasifikaciją	
1. Paranojinė kultūra	Būdingas nepasitikėjimas ir baimė, audringai reaguojama į bet kokį trikdį, nuolat ieškoma kitų daromų klaidų, visur įžvelgiamas noras pakenkti.
2. Depresinė kultūra	Būdinga baimė ir nepasitikėjimas. Pesimistinės prognozės. Tikima lemtimi, laukiama paramos iš kitur. Viskas vyksta įprastoje aplinkoje, rutina lemia žmonių elseną.
3. Prievartinė kultūra	Egzistuoja tvarka ir tvirtinama, kad didžiausia problema yra liberalizmas, žmonių santykiai orientuoti į pavaldumą. Netikėtumai turi būti pašalinti, viskas apsvarstyta ir sureguliuota.
4. Šizoidinė kultūra	Aukščiausio lygio vadovų elgseną lemia nuopuolis ir nepasitikėjimas, ryškus indiferentiškumas – nei draugaujama, nei pykstamasi. Dominuoja prestižo ir karjeros siekiai.
5. Oportunistinė kultūra	Tai uždara, tradicijų nulemta, įžeidinėti linkusi kultūra. Didžiausias trūkumas – nenoras orientotis į pokyčius.
6. Įsipareigojanti kultūra	Dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra. Tai svarbiausias jos privalumas. Jai būdingas interesų, vertybių nesutapimo pavojus, todėl daug laiko sugaištama interesams derinti.
Galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai	
1. Visko arba nieko kultūra	Kiekvienas darbuotojas siekia aukščiausių rezultatų. Naujokas, norėdamas būti pripažintu, turi nugalėti senbuvius.
2. Duonos ir žaidimų kultūra	Galimybių pasireikšti turi kiekvienas, reikia tik atskleisti tas galimybes. Jos geriausiai atskleidžiamos grupinėje veikloje, todėl tokiai veiklai skiriamas pagrindinis dėmesys.
3. Analitinė projektinė kultūra	Veikla vykdoma analitinio loginio mąstymo pagrindais. Viskas turi būti gerai suplanuota, numatyta, sprendimai optimalūs. Daug dėmesio skiriama patarimams, derinimams.
4. Proceso kultūra	Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso veikloje, bendras organizacijos tikslas nėra pagrindinis veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Martinkumi, B., Stoškumi, S., Beržinskiene, D. (2010). Vadybos pagrindai.

VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla p. 246, 247

Kultūrinės vertybės	Japonijos kompanijos	Z JAV kompanijos	Tipinės JAV kompanijos
1. Įsipareigojimas darbuotojams	Visam gyvenimui	Ilgalaikis	Trumpalaikis
2. Darbo įvertinimo sistema	Lėta pagal kokybę	Lėta pagal kokybę	Greita pagal kiekybę
3. Karjera	Labai plačios galimybės	Pakankamai plačios galimybės	Siaura ir specializuota
4. Kontrolė	Numanoma ir neformali	Numanoma ir neformali	Tiksli ir formali
5. Sprendimai	Grupinis, konsensuso būdu	Grupinis, konsensuso būdu	Individualus
6. Atsakomybė	Grupinė	Individuali	Individuali
7. Dėmesys žmonėms	Grupinė	Nedidelis	Nedidelis

Quchi organizacijos kultūros modelis

Šaltinis: Moorhead, G., Griffin, R. W. (1992). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company p. 448

1. *Įsipareigojimas darbuotojams*. Bendra vertybė tipiškose japonų ir Z tipo JAV firmose – tai pastangos išlaikyti darbuotojus organizacijoje (pagal Quchi). Minėtos firmos darbuotojai atleidžiami tik būtiniausiu atveju. Japonų tipiškose firmose ši vertybė- žmogaus įdarbinimas visam gyvenimui. Z tipo JAV kompanijose darbuotojas įdarbinamas ilgam laikui, atleidžiamas tik tada, jei pareigos atliekamos netinkamai. Tipinės JAV firmos neturi tokių plačių įsipareigojimų.

2. *Darbo įvertinimo sistema*. Quchi teigia, jog japonų ir Z JAV tipo firmose yra tam tikros nuostatos. Norint tinkamai įvertinti darbuotojus, tam reikia skirti daug laiko (iki 10 metų), apie organizacijos nario veiklą yra renkama kokybinė ir kiekybinė informacija. JAV tipiškose firmose darbuotojo įvertinimas atliekamas kiekybiškai (greitai).

3. *Karjera*. Japonijoje ši vertybė suteikia dideles karjeros galimybes. Z JAV firmose karjeros galimybės yra kiek mažesnės, o JAV tipiškose firmose- ganėtinai siauros.

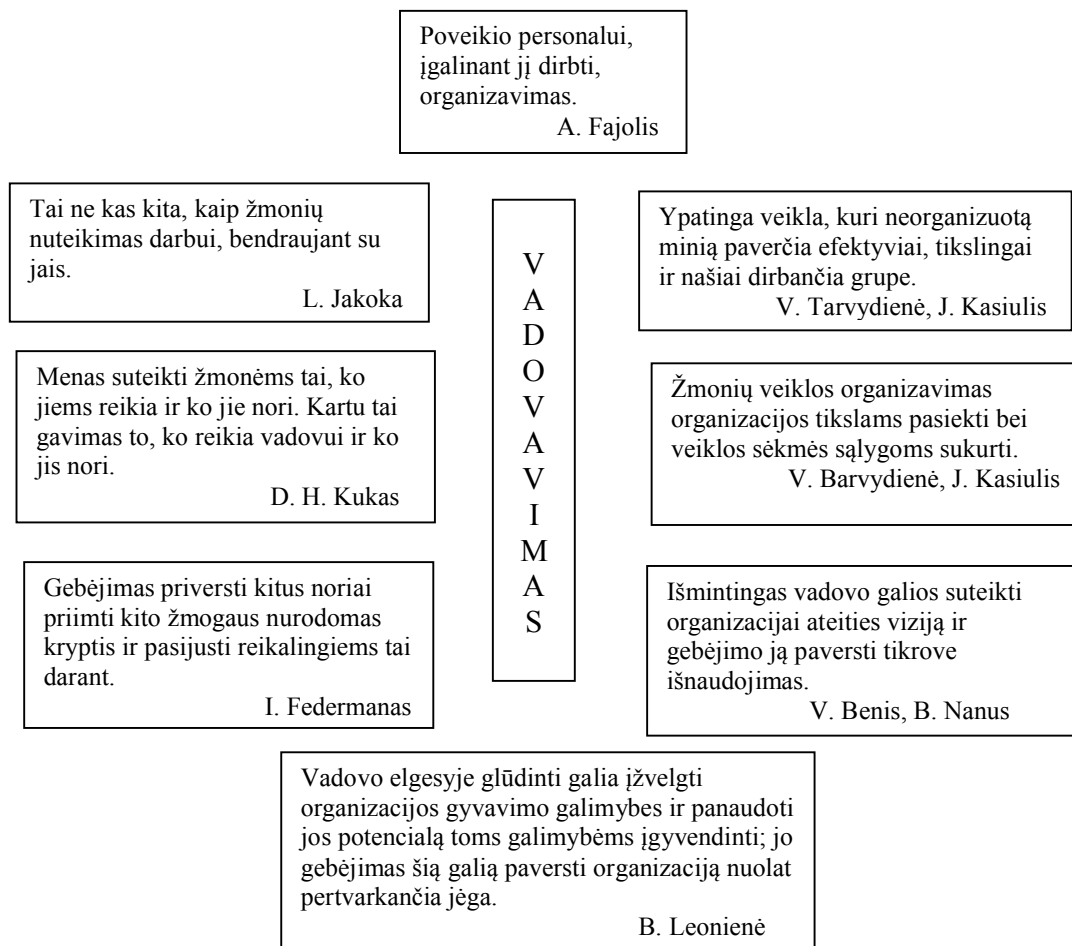
4. *Kontrolė*. Kiekviena organizacija turi laikytis ir vykdyti tam tikro lygio kontrolę- tai padeda koordinuoti darbuotojų veiksmus. Z JAV firmose laikomasi būdingų nuostatų, kurių pagalba kontrolę galima atlikti neformaliais ir netiesioginiais mechanizmais. Organizacijos kultūra yra viena galingiausių tokių mechanizmų. JAV firmose nuostatos yra šiek tiek kitokios; organizacijose reikalaujama vadovautis pareigybių aprašymais, taisyklėmis, procedūromis, konkrečiais nurodymais.

4 priedo tęsinys

5. *Sprendimų priėmimas.* Japonijos ir Z JAV firmos sprendimai priimami grupėse, konsensuso principu bei visapusišku informacijos pasidalijimu. Dauguma JAV tipiškų firmų naudoja individualų sprendimų priėmimo būdą.

6. *Atsakomybė.* Ouchi pastebėjo, jog Japonijoje esančiuose firmose pripažįstama kolektyvinė atsakomybė. Už sprendimus yra atsakinga visa žmonių grupė. Z tipo ir tipiškose JAV firmose už sprendimų priėmimą atsakingi konkretūs asmenys. Individuali atsakomybė siejama su individualiu sprendimu priėmimu. Tačiau Z tipo JAV firmos grupinį sprendimų priėmimą derina su asmenine atsakomybe. Anot Ouchi, tai priklauso nuo lėto ir kokybinio darbo vertinimo sistemos. Japonijos kompanijose vyrauja panašus požiūris: grupinis sprendimas ir grupinė atsakomybė.

7. *Dėmesys žmonėms.* Ouchi pastebėjo dar vieną kultūrinę vertybę, susijusią su rūpinimusi žmonėmis. Japonų firmose yra skiriamas didžiulis dėmesys žmonėms, domimasi darbuotojo gyvenimu namuose, hobi, asmeniniais rūpesčiais ir džiaugsmams. JAV firmose rūpestis žmonėmis daugiau koncentruojamas į darbo vietą ir darbo rezultatus. (P. Jucevičienė, 1996)



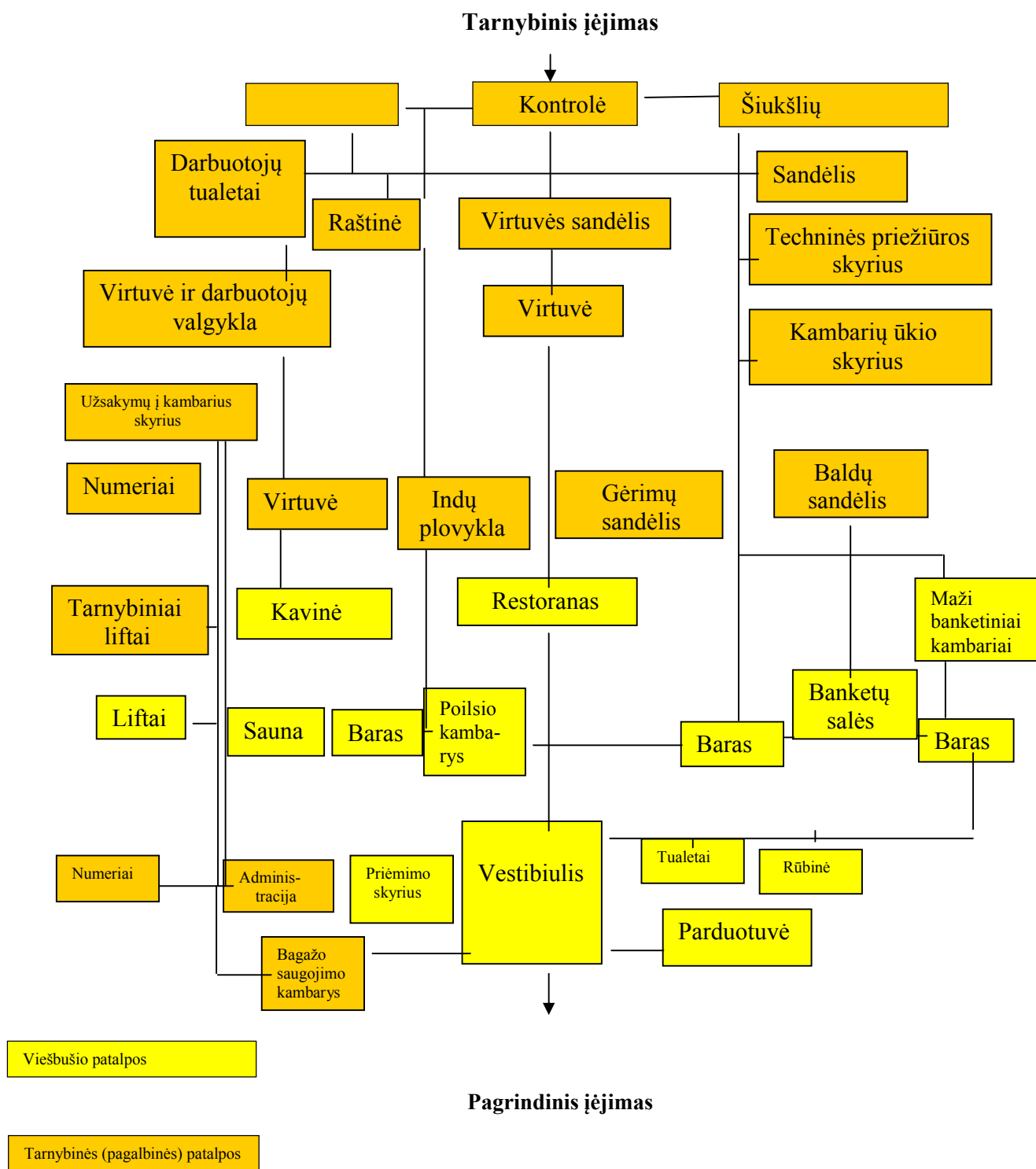
Požiūrio į vadovavimą įvairovė

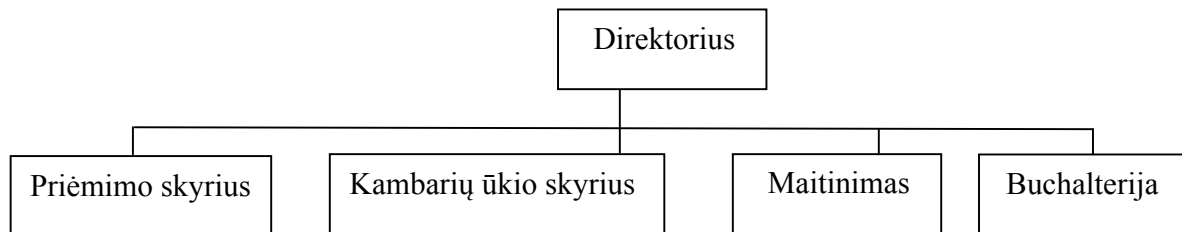
Šaltinis: B. Leonienė (2001). Darbuotojų vadyba. Leidykla: Šviesa. Kaunas p. 122

Vadovo vaidmenų suskirstymas pagal H. Mintzberg

Vaidmuo	Turinys	Veiklos pobūdis
Interpersonaliniai vaidmenys		
1. Reprezentacinis	Vadovas – organizacijos simbolis, kurio kompetencija – įprastų teisinių arba socialinio pobūdžio pareigų vykdymas	Atstovauja firmai tarptautinėse, valstybinėse organizacijose. Dalyvauja oficialiuose susitikimuose, konferencijose. Yra įvairių komitetų narys
2. Vadas	Įteigia įmonės tikslus jos darbuotojams	Vadovauja grupei, firmos personalui, motyvuoja, vertina darbuotojus
3. Tarpininkas	Palaiko santykius tarp įmonės ir aplinkos (sutartys, pavedimai)	Reklamuoja ir propaguoja savo įmonę, tikėdamasis naujų klientų, sutarčių, pavedimų. Veikla susijusi su išorinėmis organizacijomis bei asmenimis
Informaciniai vaidmenys		
1. Įmonės atstovas	Su kitų organizacijų atstovais aptaria tam tikras temas, problemas	Tariasi su profesionalais ir profsąjungų atstovais, pateikia tam tikrų žinių apie gaminį, skyrių ar įmonę
2. Ekspeditorius	Perdavėjas – suteikia informacijos kitiems organizacijos nariams	Parengia ir išsiunčia ataskaitas, laiškus
3. Ekspertas specialistas	Renka su įmonės veikla susijusią informaciją (pardavimas, mokečiai)	Analizuoja su įmonės specifika susijusius leidinius, keliauja tarnybos reikalais, priiminėja svečius
Sprendžiamieji vaidmenys		
1. Vystymosi stimulatorius	Ieško naujų galimybių ir sistemingai tobulina organizaciją	Skatina darbuotojus pareikšti savo nuomonę, sumanymus, susijusius su gaminamu produktu, organizacijos vystymu. Skatina mokslinius tyrimus. Ragina neatmesti rizikos
2. Arbitras	Šalina iš įmonės darbo negatyvius reiškinius	Organizacijų struktūrų analizė. Negatyvių reiškinių priežasčių analizė ir sprendimai
3. Išteklių skirstytojas	Paskirsto deficitinius išteklius ir nustato prioritetus	Padeda sudaryti įmonės biudžetą. Sprendžia apie mašinų ir įrankių atnaujinimą, darbuotojų priėmimą ar atleidimą
4. Derybininkas	Atstovauja įmonei	Numato problemos sprendimo sąlygas

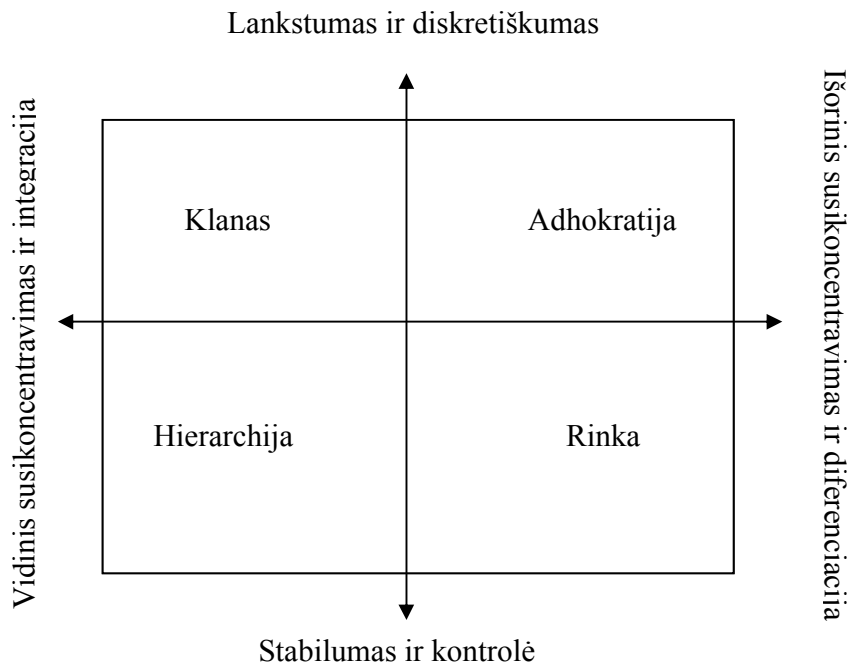
Šaltinis: S. Stoškus., D. Beržinskienė (2005), Pokyčių valdymas. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla p. 159, 160





Pareigybių ir pavaldumo struktūra

Šaltinis: Miknius, R. (2007). Viešbučių valdymas. UAB „Kelionių magija“. Vilnius p. 34



Konkuruojančių vertybių rėminė konstrukcija

Šaltinis: Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург: Питер р. 67

Anketos vadovui pavyzdys

Organizacinės kultūros vertinimas Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse

Gerbiamas respondente, Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto turizmo vadybos magistrantė Aistė Bugenytė atlieka tyrimą, kurio tikslas – diagnozuoti vyraujančią kultūros tipą Jūsų organizacijoje. Magistro darbo tema “Organizacinės kultūros formavimas Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse”.

Anketa yra *anoniminė* (vardo ir pavardės nereikia rašyti). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Bus skelbiami tik statistiškai apibendrinti tyrimo duomenys. Tam, kad Jūsų organizacinės kultūros diagnozė būtų maksimaliai tiksli, pasistenkite pildyti anketą, tiksliai ir objektyviai. Kiekvienas iš 6 OCAI instrumento klausimų numato 4 atsakymų alternatyvas (A, B, C, D). Atkreipkite dėmesį į tai, kad vertinimo instrumento atsakymų stulpeliai yra 2. Vienas iš jų turi kepurėlę “*Dabar*”, o kitas “*Numatyta ateityje*”. Tai reiškia, kad Jūs vertinate savo organizaciją tokią, kokia ji yra šiuo metu ir kokią pageidaujate matyti ateityje.

Pavyzdžiui, jeigu atsakydami į pirmą klausimą, Jūs manote, kad A alternatyva labai būdinga Jūsų organizacijai, o B ir C alternatyvos vienodai būdingos, o D alternatyva tik šiek tiek tinka Jūsų organizacijai, tai 55 % skirkite A alternatyvai, po 20 % B ir C alternatyvoms ir tik 5 % teskirkite D alternatyvai. Būtinai įsitikinkite, kad į kiekvieną iš Jūsų atsakytų klausimų skirtų procentų suma sudarytų 100 procentų.

1.	<i>Svarbiausios charakteristikos</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Organizacija yra unikali savo ypatumais. Ji panaši į didelę šeimą. Žmonės turi daug bendro.		
B.	Organizacija yra labai dinamiška ir turinti verslininkystės požymių. Žmonės pasiryžę aukotis ir rizikuoti.		
C.	Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduoties atlikimą, o žmonės į konkuravimą ir tikslų siekimą.		
D.	Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmus reguliuoja instrukcijos, taisyklės, procedūros.		
	Viso:	100%	100%
2.	<i>Bendras lyderiavimo stilius organizacijoje</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Tai monitoringo pavyzdys, stengimasis padėti ir išmokyti.		
B.	Tai versliniškumo, novatoriškumo, ir gebėjimo rizikuoti pavyzdys.		
C.	Tai dalykiškumo, agresyvumo (konkurentų atžvilgiu), orientacijos į rezultatą pavyzdys.		
D.	Tai koordinacijos, tikslaus organizavimo, nuoseklaus reikalų tvarkymo pavyzdys.		
	Viso:	100%	100%
3.	<i>Darbuotojų valdymas</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Komandinio darbo skatinimas, vieningumas ir dalyvavimas priimančiam sprendimui.		
B.	Individualios rizikos, novatoriškumo, laisvės ir savitumo skatinimas.		
C.	Aukšti reikalavimai, griežtas siekimas konkuruoti bei pasiekimų skatinimas.		
D.	Užimtumo garantija, paklusnumo reikalavimas, santykių stabilumas.		
	Viso:	100%	100%

10 priedo tęsinys

4.	<i>Vienijamoji organizacijos esmė</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Organizaciją vienija atsidasavimas darbui ir tarpusavio pasitikėjimas. Aukštas organizacijos atsakingumo lygis.		
B.	Organizaciją vienija novatoriškumo ir tobulumo siekimas. Akcentuojama būtinybė būti pirmaujančių gretose.		
C.	Organizaciją vienija tikslo siekimas ir uždavinių įgyvendinimas. Nuolat aptariamose temose – agresyvumas (konkurentų atžvilgiu) ir pergalė.		
D.	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Labai svarbu palaikyti planuojamą organizacijos veiklą.		
	Viso:	100%	100%
5.	<i>Strateginiai tikslai</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Žmonių ugdymas, aukštas pasitikėjimas. Atvirumas ir bendras dalyvavimas valdyje.		
B.	Naujų resursų gavimas, naujų problemų sprendimas, naujovių aprobavimas.		
C.	Konkurenciniai veiksmai ir pasiekimai. Tikslinis jėgų koncentravimas ir siekimas nugalėti rinkoje.		
D.	Nekintamumas ir stabilumas, rentabilumas, kontrolė ir visų operacijų sklandumas.		
	Viso:	100%	100%
6.	<i>Sėkmės kriterijai</i>	<i>Dabar</i>	<i>Numatoma ateityje</i>
A.	Žmogiškųjų resursų plėtra, komandinis darbas, darbuotojų suinteresuotumas savo darbu ir rūpinimasis žmonėmis.		
B.	Unikalių ir naujų paslaugų kūrimas. Tai paslaugų lyderis ir novatorius.		
C.	Pergalė prieš konkurentus ir lyderystė rinkoje.		
D.	Rentabilumas, garantuotas aprūpinimas, sklandūs planai – grafikai ir žemi kaštai.		
	Viso:	100%	100%

Atsakymą žymėkite , kur reikia įrašyti.

1. Lytis: Moteris Vyras 2. Amžius: 30 ir daugiau 51 - 60
 31 - 40 61 ir daugiau
 41 - 50

3. Jūsų išsilavinimas:

- pagrindinis aukštesnysis
 profesinis aukštasis
 vidurinis nebaigtas aukštasis

4. Jūsų išsilavinimo pobūdis:

- vadybinis
 inžinerinis
 pedagoginis
 kita _____.

5. Jūsų užimamos pareigos:

- Savininkas Direktorius Direktorius pavaduotojas Kita _____.

6. Apgyvendinimo įmonės vadovas:

- Viešbučiai: „Šaulys“**** „Turnė“**** „Mobusta“**
 „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“**** „Skaistažiedė“ „Salduvė“**
 „Tomas“**** „Šiauliai“****
 „Saulininkas“**** „Vaivorykštė“**

Moteliai:

- „Saurida“

Svečių namai:

- „Mūsų verbena“*** „Saulininkas“
 „Norna“** „Turnė“

Nuoširdžiai dėkoju už dalyvavimą apklausoje !!!

Anketos darbuotojams pavyzdys

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto turizmo vadybos magistrantė Aistė Bugenytė atlieka tyrimą, kurio tikslas – diagnozuoti vyraujančią kultūros tipą Jūsų organizacijoje.

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

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

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

11 priedo tęsinys

Atsakymą žymėkite , kur reikia įrašykite.

1. Lytis: Moteris Vyras

2. Amžius:

- 21 – 30 51 - 60
 31 – 40 61 ir daugiau
 41 - 50

3. Jūsų išsilavinimas:

- pagrindinis aukštesnysis
 profesinis aukštasis
 vidurinis nebaigtas aukštasis

4. Jūsų išsilavinimo pobūdis:

- vadybinis
 inžinerinis
 pedagoginis
 kita _____.

5. Apgyvendinimo įmonės darbuotojas:

Viešbučiai:

- „Šaulys“****
 „Šiaulių krašto medžiotojų užėja“****
 „Tomas“****
 „Saulininkas“****
 „Turnė“***
 „Skaistažiedė“
 „Šiauliai“***
 „Vaivorykštė“**
 „Mobusta“*
 „Salduvė“*

Moteliai:

- „Saurida“

Svečių namai:

- „Mūsų verbena“***
 „Norna“**
 „Saulininkas“
 „Turnė“

6. Jūsų užimamos pareigos:

- administratorė
 personalo skyriaus vadybininkas
 priėmimo tarnybos vadybininkas
 vestibulio darbuotojas
 barmenas
 padavėjas
 vyr. virėjas, virėjas
 apsaugos darbuotojas
 inžinierius,
 elektrikas
 technikas
 vyr. kambarinė, kambarinė
 skalbėja
 rūbininkas
 sandėlininkas
 kita _____.

7. Stažas šioje darbovietėje:

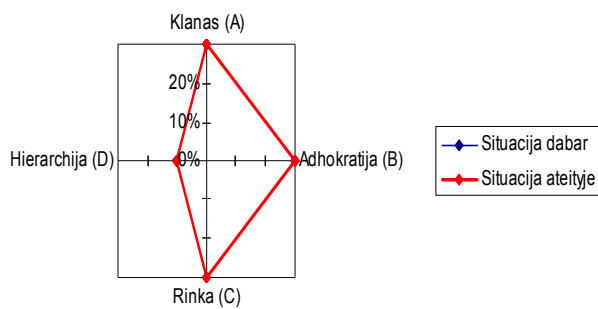
Įrašykite _____.

Nuoširdžiai dėkoju už dalyvavimą apklausoje !!!

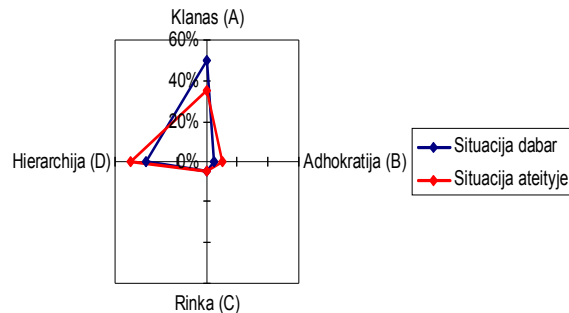
Apgyvendinimo įmonių vadovų išsilavinimas ir užimamos pareigos

Apgyvendinimo įmonė	Pareigos	Išsilavinimas	Išsilavinimo pobūdis
Viešbutis „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“	Savininkė	Aukštasis	Pedagoginis
Viešbutis „Tomas“	Savininkė	Aukštasis	Vadybinis
Viešbutis „Saulininkas“	Direktorė	Aukštesnysis	Vadybinis
Viešbutis „Turnė“	Savininkė	Aukštesnysis	Pedagoginis
Viešbutis „Skaistažiedė“	Savininkė	Aukštesnysis	Vadybinis
Viešbutis „Šaulys“	Direktoriaus pavaduotoja	Aukštasis	Vadybinis
Viešbutis „Vaivorykštė“	Vyr. administratorė	Aukštasis	Pedagoginis
Viešbutis „Mobusta“	Direktorius	Aukštasis	Inžinerinis
Viešbutis „Salduvė“	Savininkas	Aukštasis	Inžinerinis
Motelis „Saurida“	Direktorė	Aukštasis	Vadybinis
Svečių namai „Mūsų Verbena“	Direktorė	Aukštasis	Pedagoginis
Svečių namai „Saulininkas“	Direktorė	Aukštesnysis	Vadybinis
Svečių namai „Turnė“	Savininkė	Aukštesnysis	Pedagoginis

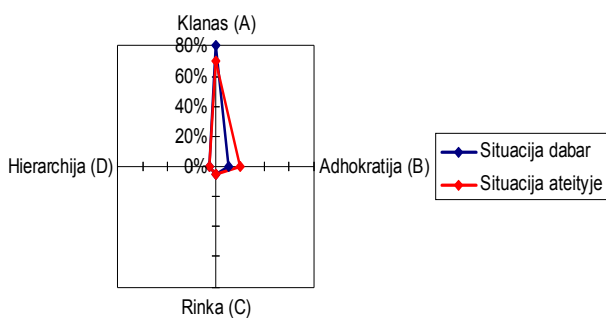
Šiaulių miesto viešbučio „Šiaulių krašto medžiotojų užėja“ organizacinės kultūros profilis



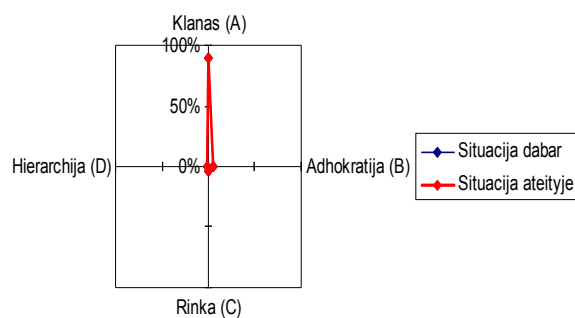
a) svarbiausios charakteristikos



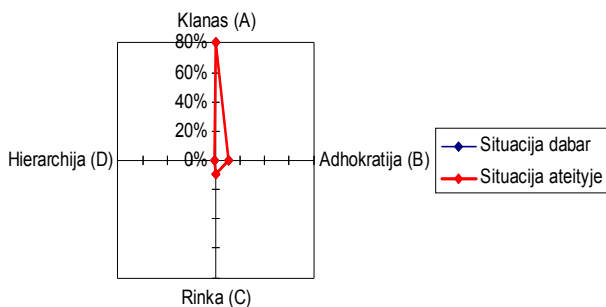
b) bendras lyderiavimo stilius



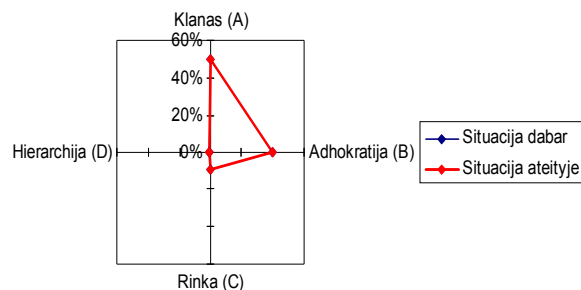
c) darbuotojų valdymo stilius



d) vienijamoji organizacijos esmė

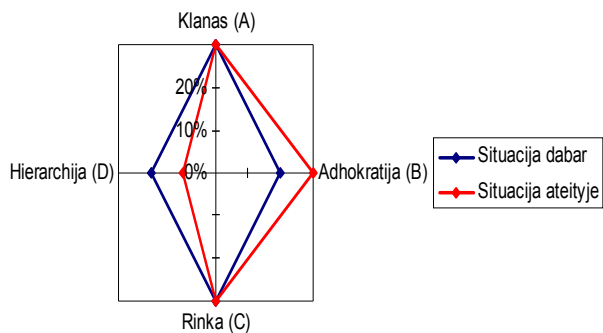


e) strateginiai tikslai

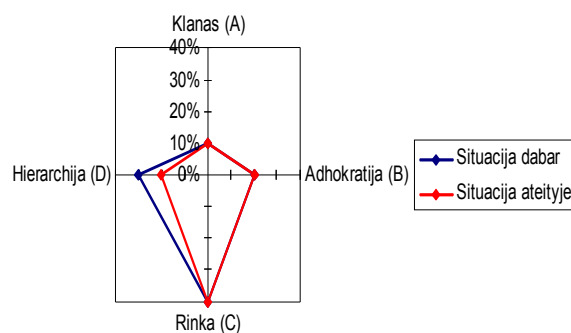


d) sėkmės kriterijai

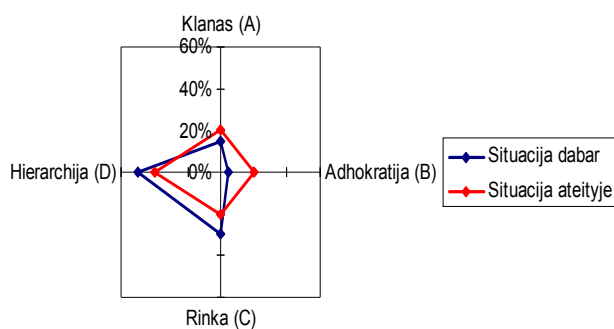
Šiaulių miesto viešbučio „Tomas“ organizacinės kultūros profilis



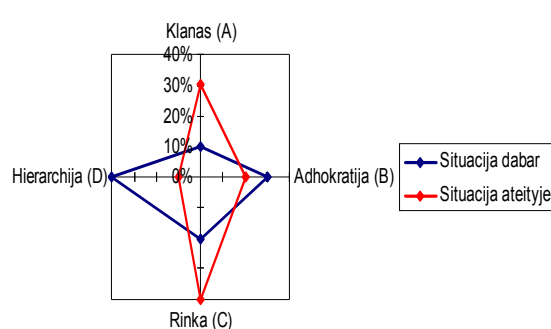
a) organizacijos charakteristikos



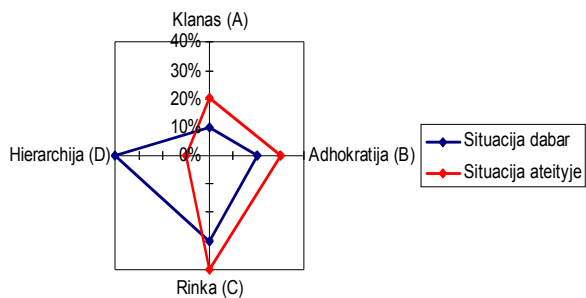
b) bendras lyderiavimo stilius



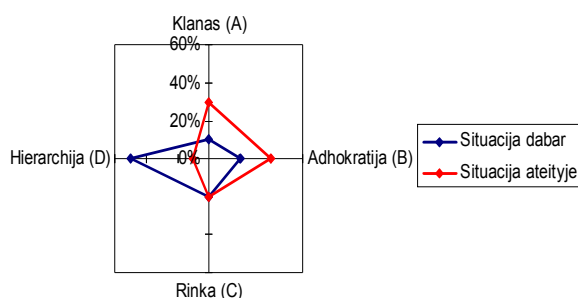
c) darbuotojų valdymo stilius



d) vienijamoji organizacijos esmė

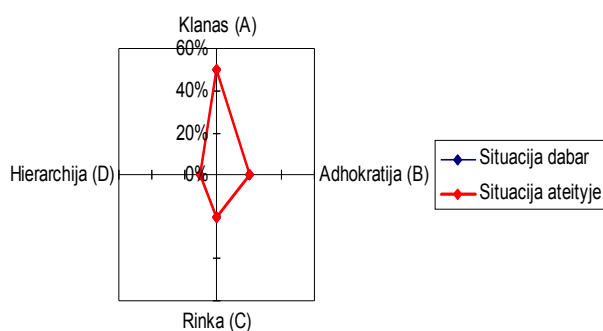


e) strateginiai tikslai

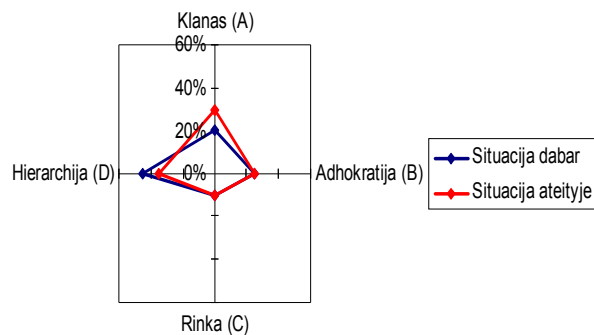


f) sėkmės kriterijai

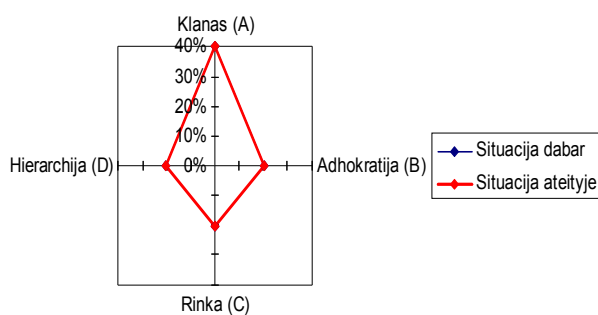
Šiaulių miesto viešbučio „Saulininkas“ organizacinės kultūros profilis



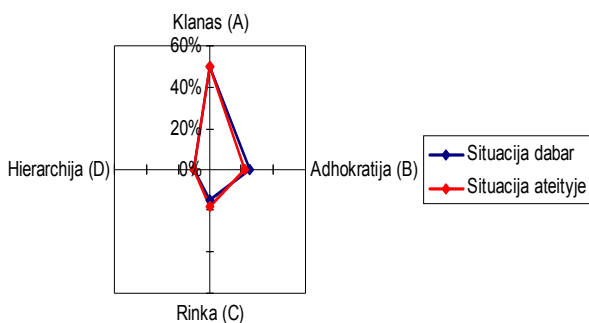
a) svarbiausios charakteristikos



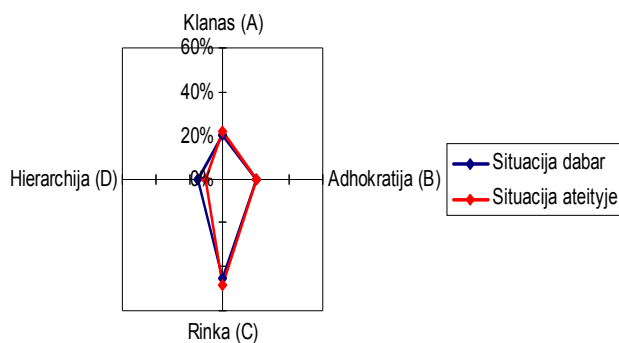
b) bendras lyderiavimo stilius



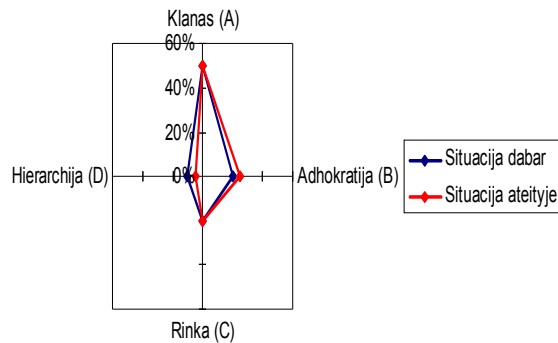
c) darbuotojų valdymo stilius



d) vienijamoji organizacijos esmė

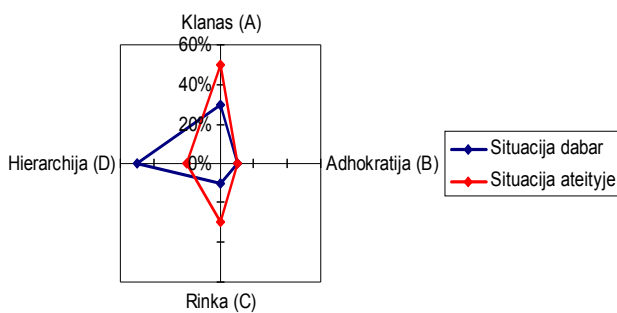


e) strateginiai tikslai

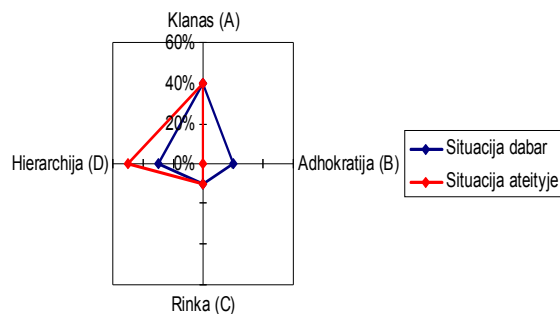


f) sėkmės kriterijai

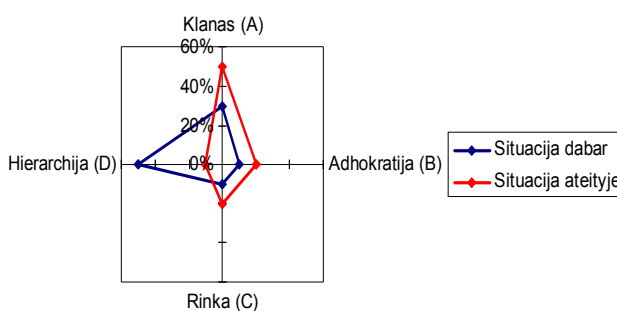
Šiaulių miesto viešbučio „Turnė“ organizacinės kultūros profilis



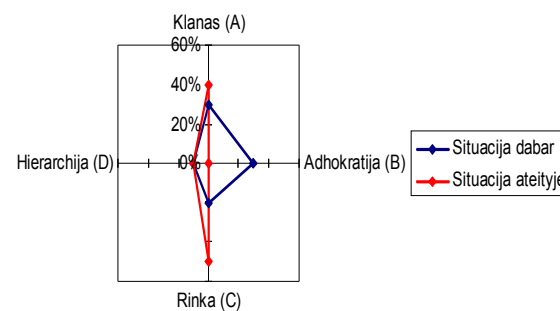
a) svarbiausios charakteristikos



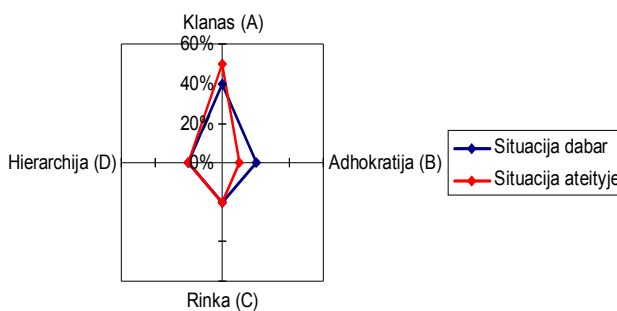
b) bendras lyderiavimo stilius



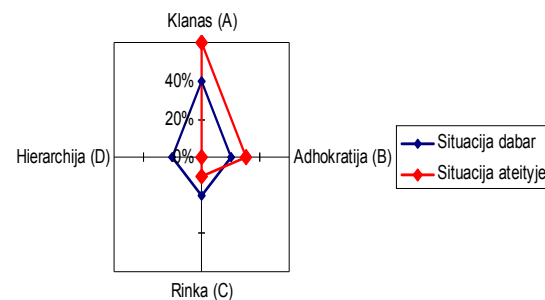
c) darbuotojų valdymo stilius



d) vienijamoji organizacijos esmė

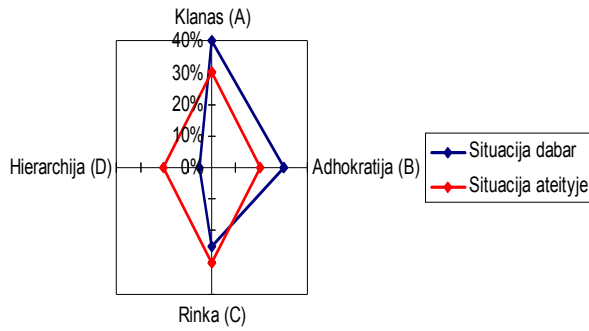


e) strateginiai tikslai

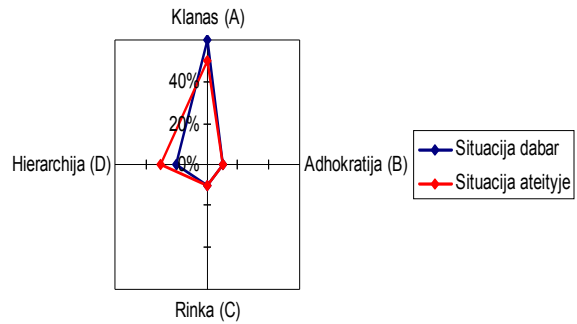


f) sėkmės kriterijai

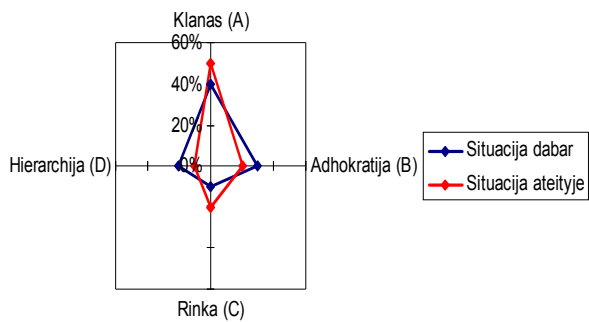
Šiaulių miesto viešbučio „Skaistažiedė“ organizacinės kultūros profilis



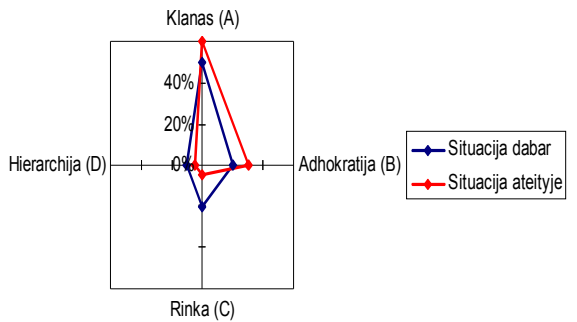
a) svarbiausios charakteristikos



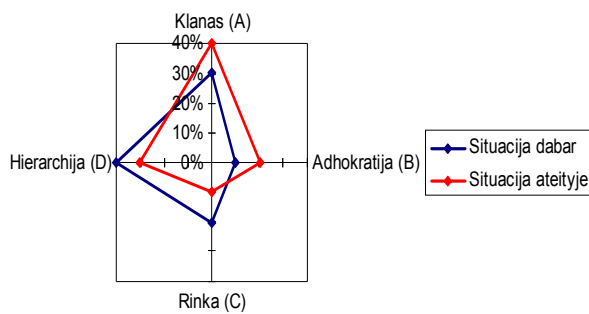
b) bendras lyderiavimo stilius



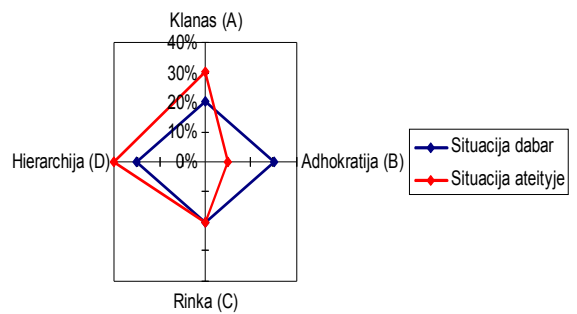
c) darbuotojų valdymo stilius



d) vienijamoji organizacijos esmė

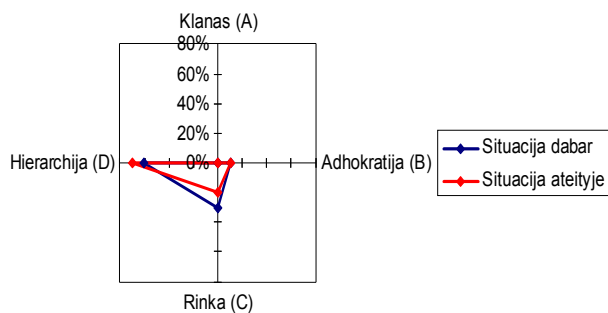


e) strateginiai tikslai

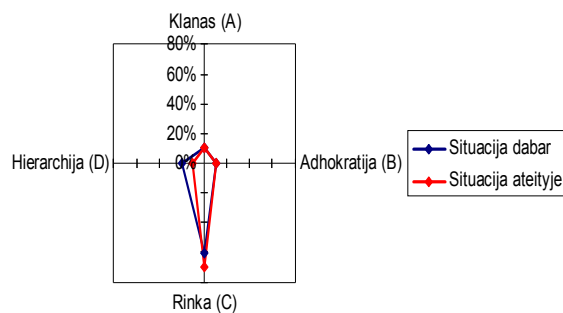


f) sėkmės kriterijai

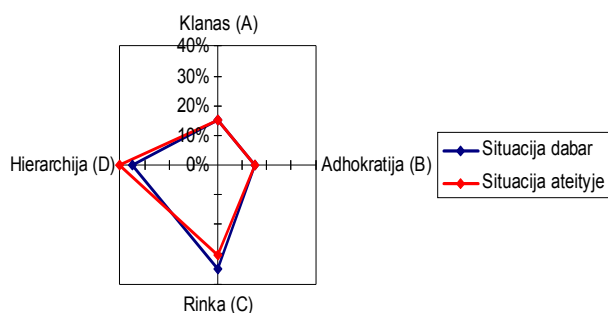
Šiaulių miesto viešbučio „Šaulys“ organizacinės kultūros profilis



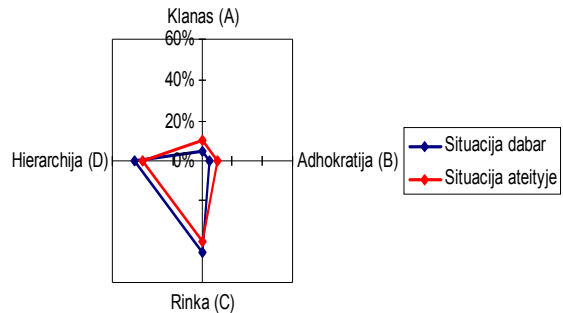
a) svarbiausios charakteristikos



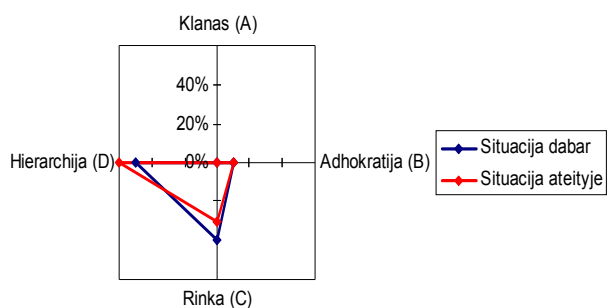
b) bendras lyderiavimo stilius



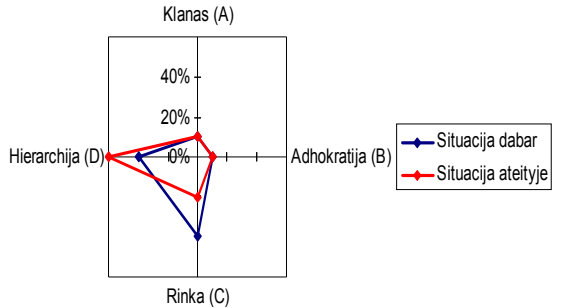
c) darbuotojų valdymo stilius



d) vienijamoji organizacijos esmė

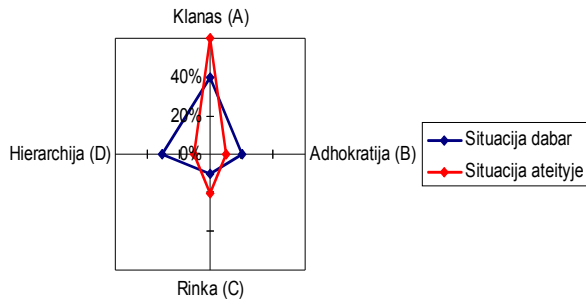


e) strateginiai tikslai

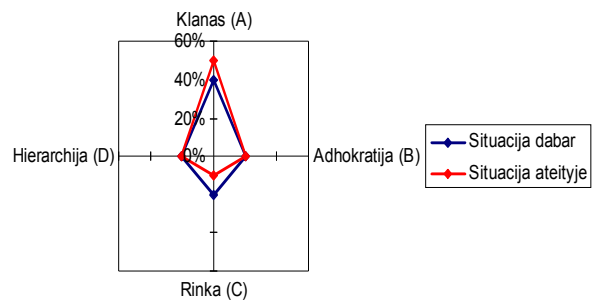


f) sėkmės kriterijai

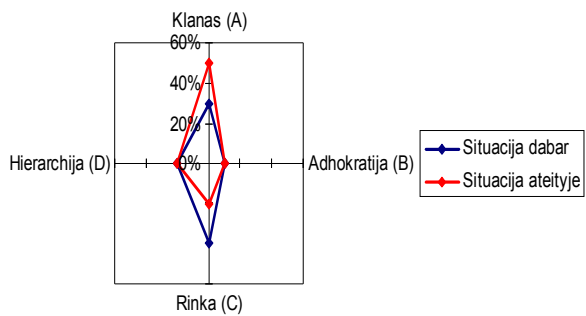
Šiaulių miesto viešbučio „Vaivorykštė“ organizacinės kultūros profilis



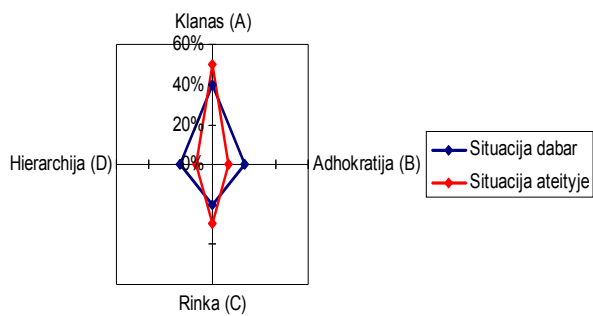
a) svarbiausios charakteristikos



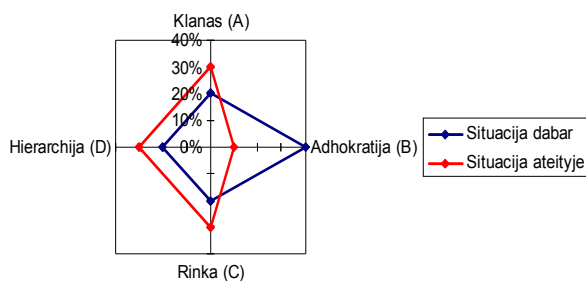
b) bendras lyderiavimo stilius



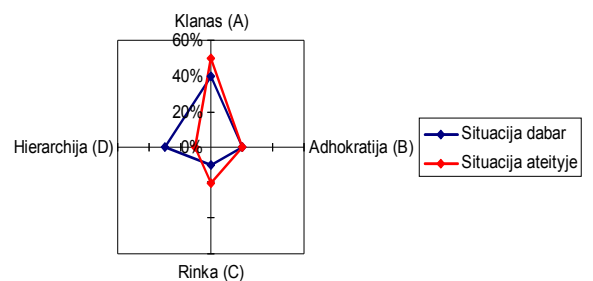
c) darbuotojų valdymo stilius



d) vienijamoji organizacijos esmė

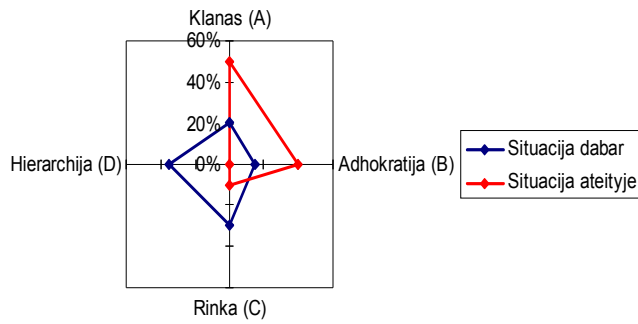


e) strateginiai tikslai

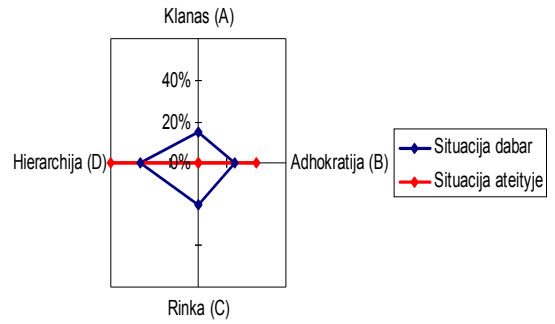


f) sėkmės kriterijai

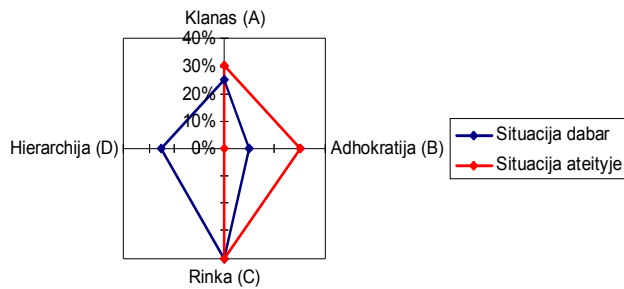
Šiaulių miesto viešbučio „Mobusta“ organizacinės kultūros profilis



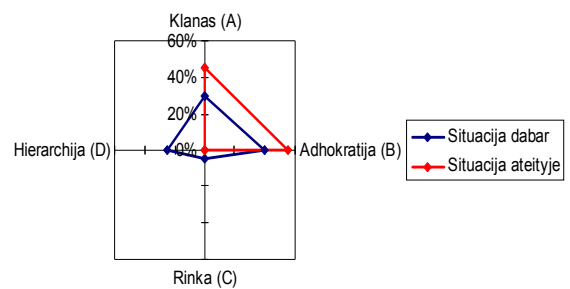
a) svarbiausios charakteristikos



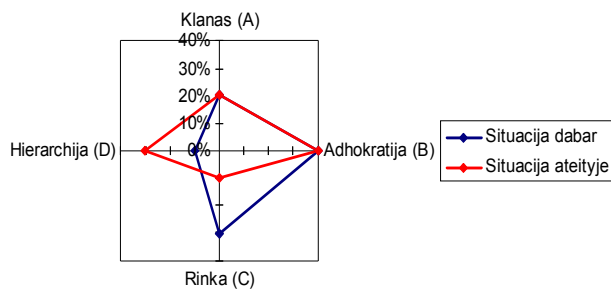
b) bendras lyderiavimo stilius



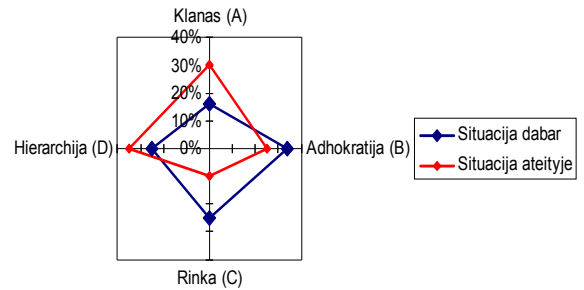
c) darbuotojų valdymo stilius



d) vienijamoji organizacijos esmė

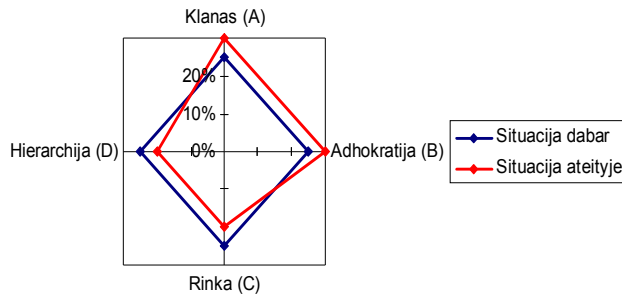


e) strateginiai tikslai

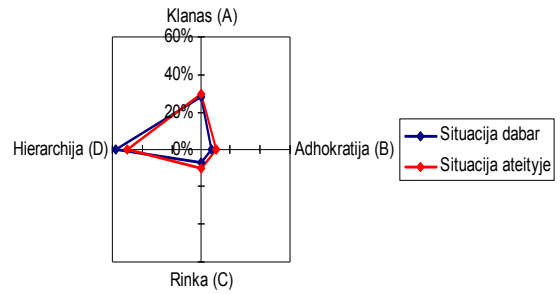


f) sėkmės kriterijai

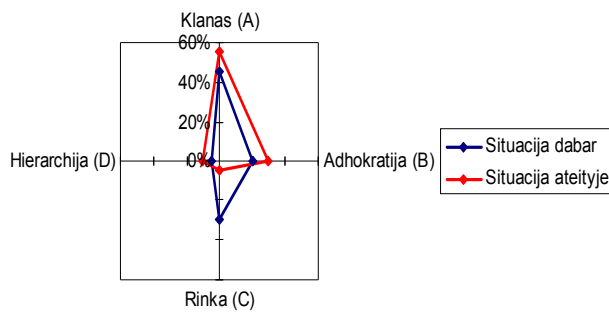
Šiaulių miesto viešbučio „Salduvė“ organizacinės kultūros profilis



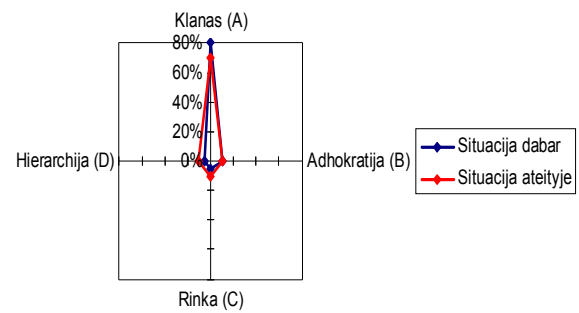
a) svarbiausios charakteristikos



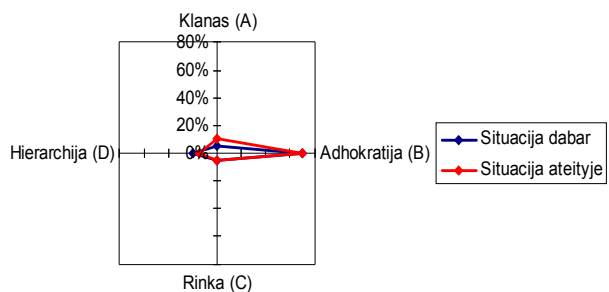
b) bendras lyderiavimo stilius



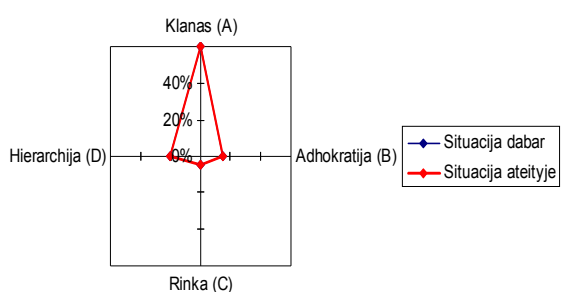
c) darbuotojų valdymo stilius



d) vienijamoji organizacijos esmė

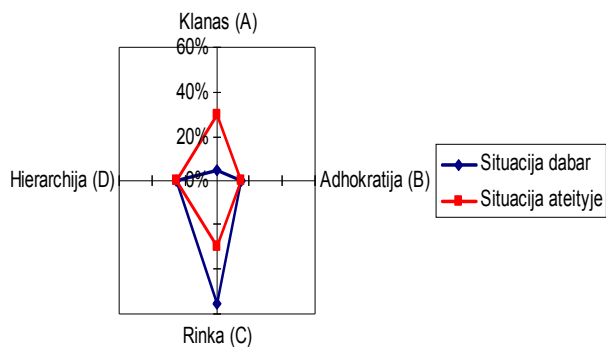


e) strateginiai tikslai

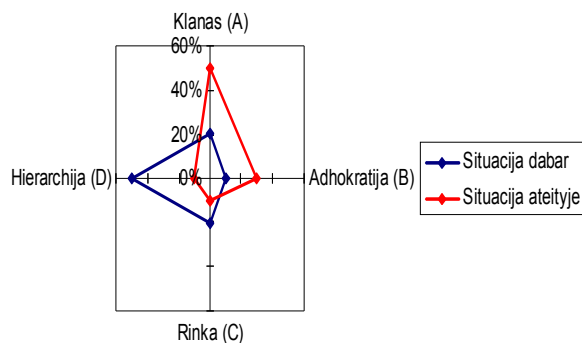


f) sėkmės kriterijai

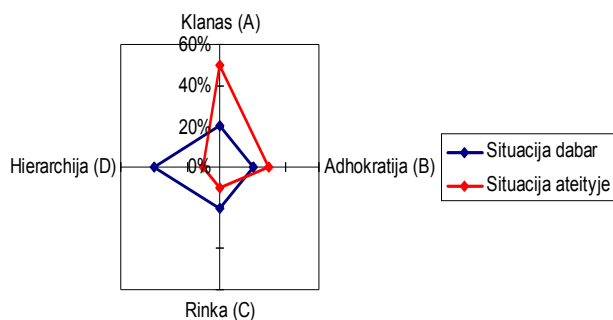
Šiaulių miesto motelio „Saurida“ organizacinės kultūros profilis



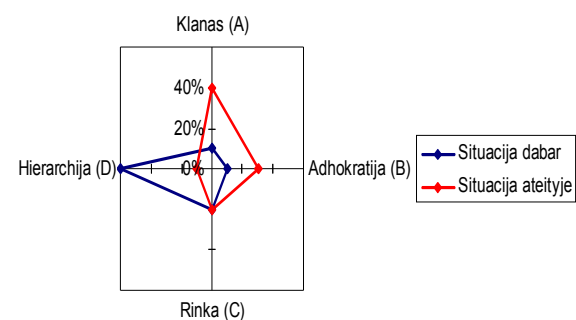
a) svarbiausios charakteristikos



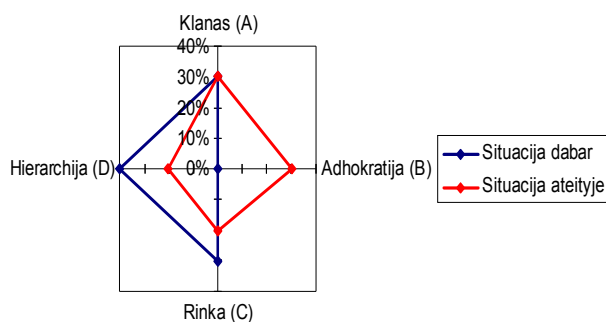
b) bendras lyderiavimo stilius



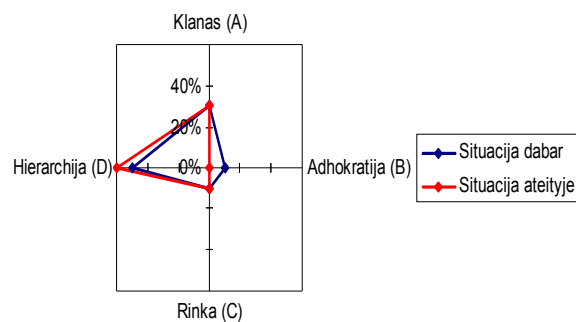
c) darbuotojų valdymo stilius



d) vienijamoji organizacijos esmė

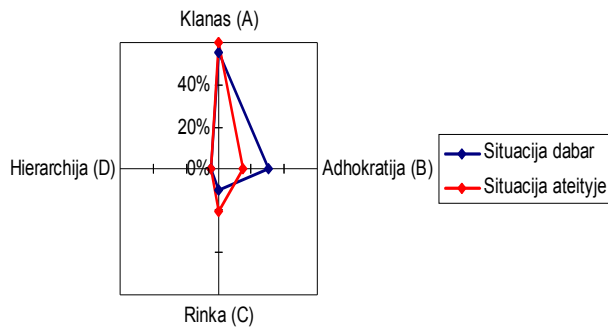


e) strateginiai tikslai

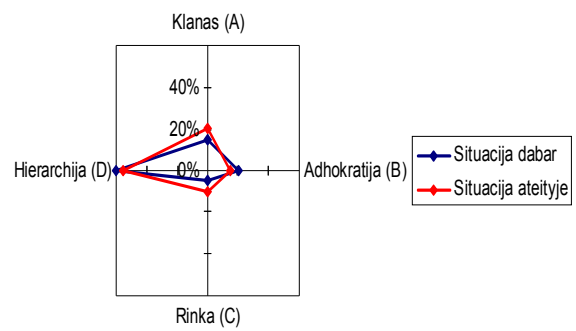


f) sėkmės kriterijai

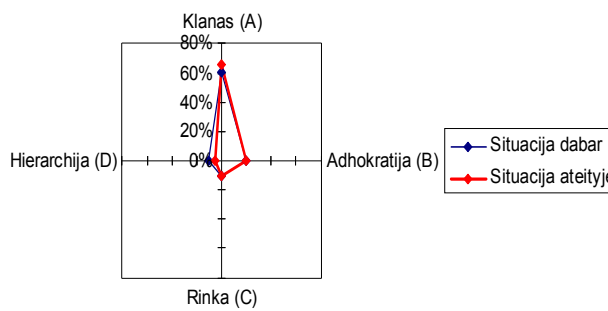
Šiaulių miesto svečių namų „Mūsų Verbena“ organizacinės kultūros profilis



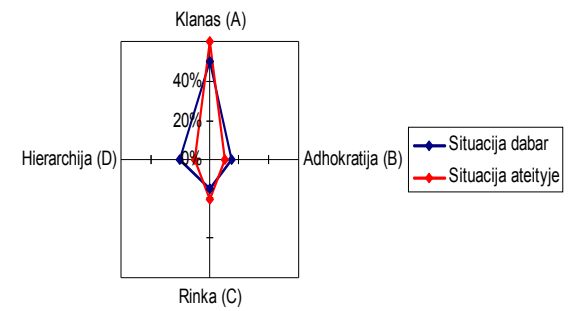
a) svarbiausios charakteristikos



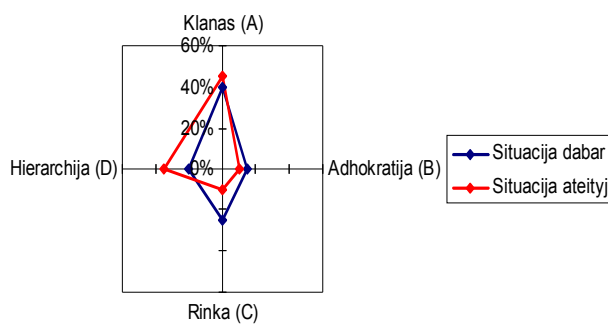
b) bendras lyderiavimo stilius



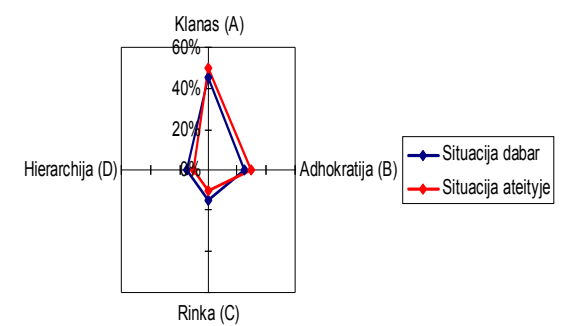
c) darbuotojų valdymo stilius



d) vienijamoji organizacijos esmė

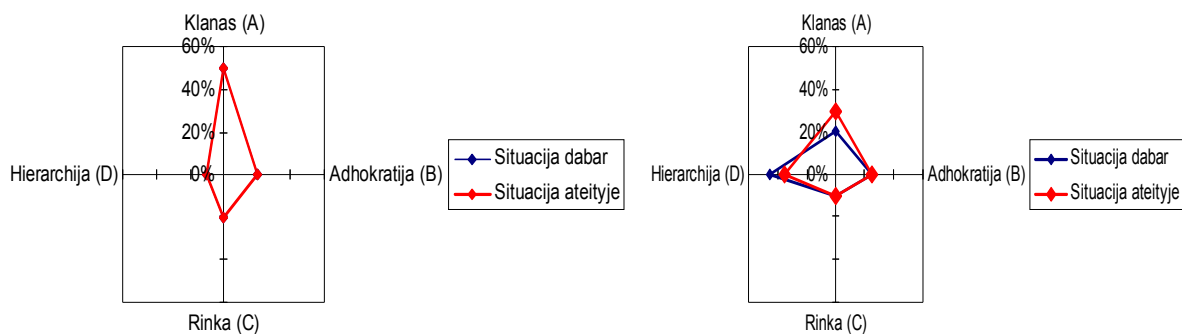


e) strateginiai tikslai



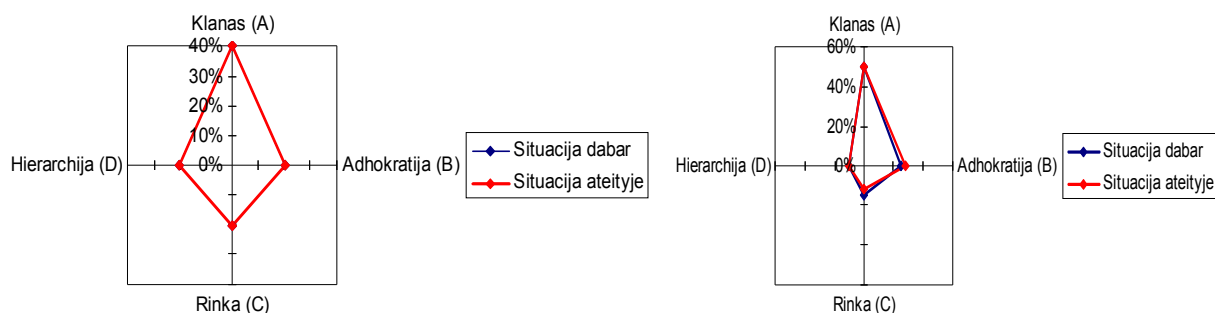
f) sėkmės kriterijai

Šiaulių miesto svečių namų „Saulininkas“ organizacinės kultūros profilis



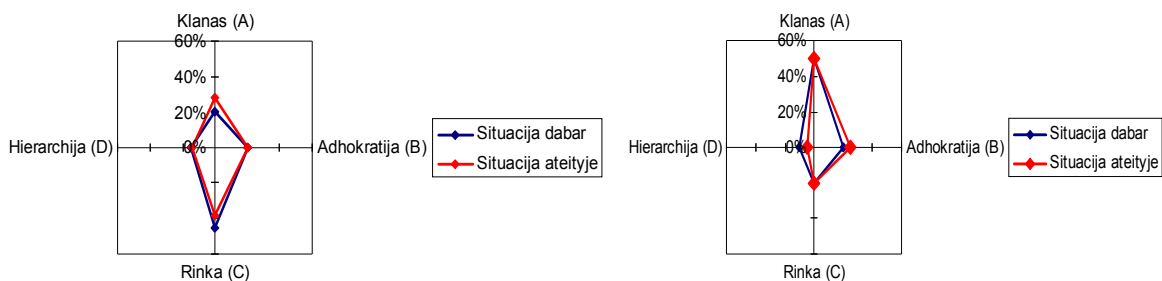
a) svarbiausios charakteristikos

b) bendras lyderiavimo stilius



c) darbuotojų valdymo stilius

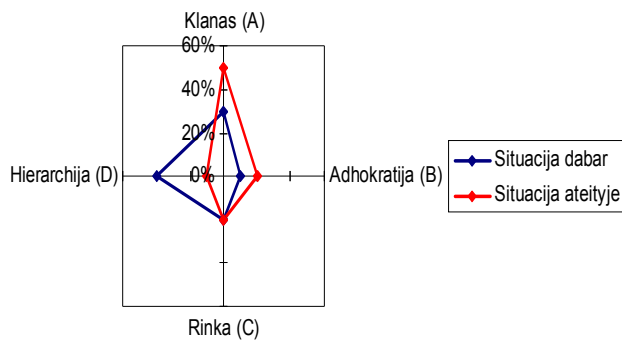
d) vienijamoji organizacijos esmė



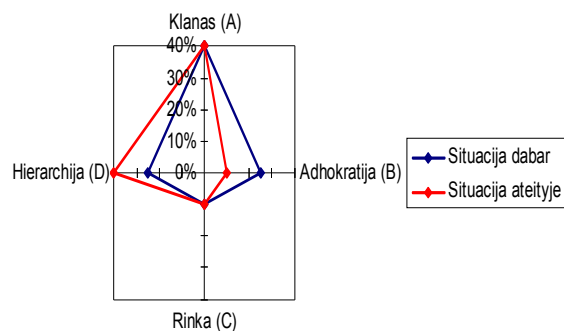
e) strateginiai tikslai

f) sėkmės kriterijai

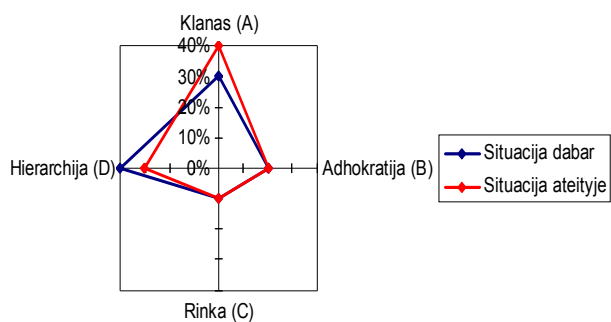
Šiaulių miesto svečių namų „Turnė“ organizacinės kultūros profilis



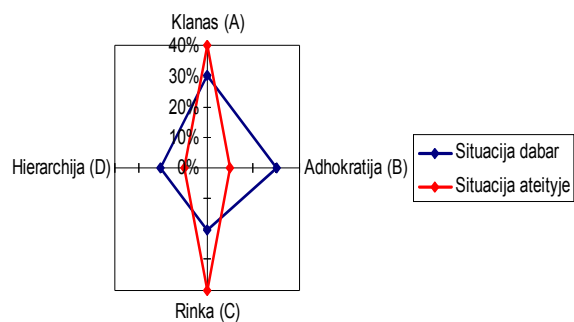
a) svarbiausios charakteristikos



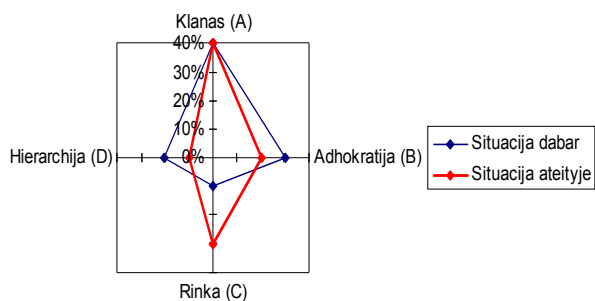
b) bendras lyderiavimo stilius



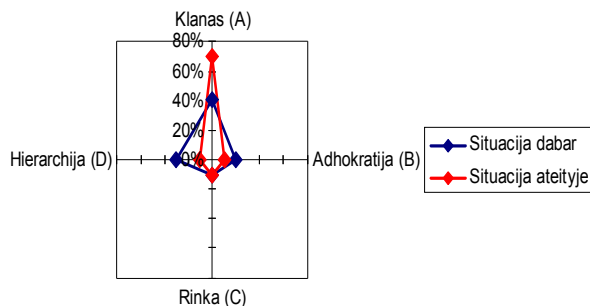
c) darbuotojų valdymo stilius



d) vienijamoji organizacijos esmė



e) strateginiai tikslai



f) sėkmės kriterijai

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovų bendri organizacinės kultūros rezultatai 2011 metų

Apgyvendinimo įmonė	Organizacinės kultūros tipas	Situacija dabar	Situacija ateityje
„Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“ (viešbutis)	Klanas (A)	63 %	59 %
	Adhokratija (B)	17 %	20 %
	Rinka (C)	10 %	10 %
	Hierarchija (D)	10 %	11 %
	Viso:	100 %	100 %
„Tomas“ (viešbutis)	Klanas (A)	14 %	23 %
	Adhokratija (B)	20 %	28 %
	Rinka (C)	28 %	32 %
	Hierarchija (D)	38 %	17 %
	Viso:	100 %	100 %
„Saulininkas“ (viešbutis)	Klanas (A)	37 %	40 %
	Adhokratija (B)	22 %	22 %
	Rinka (C)	22 %	23 %
	Hierarchija (D)	19 %	15 %
	Viso:	100 %	100 %
„Turnė“ (viešbutis)	Klanas (A)	35 %	47 %
	Adhokratija (B)	20 %	12 %
	Rinka (C)	15 %	23 %
	Hierarchija (D)	30 %	18 %
	Viso:	100 %	100 %
„Skaistažiedė“ (viešbutis)	Klanas (A)	40 %	43 %
	Adhokratija (B)	22 %	18 %
	Rinka (C)	18 %	16 %
	Hierarchija (D)	20 %	23 %
	Viso:	100 %	100 %
„Šaulys“ (viešbutis)	Klanas (A)	7 %	8 %
	Adhokratija (B)	10 %	11 %
	Rinka (C)	41 %	35 %
	Hierarchija (D)	42 %	45 %
	Viso:	100 %	100 %
„Vaivorykštė“ (viešbutis)	Klanas (A)	35 %	48 %
	Adhokratija (B)	22 %	13 %
	Rinka (C)	20 %	22 %
	Hierarchija (D)	23 %	17 %
	Viso:	100 %	100 %
„Mobusta“ (viešbutis)	Klanas (A)	21 %	29 %
	Adhokratija (B)	27 %	38 %
	Rinka (C)	25 %	12 %
	Hierarchija (D)	27 %	21 %
	Viso:	100 %	100 %

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių vadovų bendri organizacinės kultūros rezultatai 2011 metų

Apgyvendinimo įmonė	Organizacinės kultūros tipas	Situacija dabar	Situacija ateityje
„Salduvė“ (viešbutis)	Klanas (A)	40 %	43 %
	Adhokratija (B)	25 %	28 %
	Rinka (C)	13 %	9 %
	Hierarchija (D)	22 %	20 %
	Viso:	100 %	100 %
„Saurida“ (motelis)	Klanas (A)	19 %	38 %
	Adhokratija (B)	11 %	22 %
	Rinka (C)	26 %	17 %
	Hierarchija (D)	44 %	23 %
	Viso:	100 %	100 %
„Mūsų Verbena“ (svečių namai)	Klanas (A)	44 %	50 %
	Adhokratija (B)	21 %	17 %
	Rinka (C)	13 %	13 %
	Hierarchija (D)	22 %	20 %
	Viso:	100 %	100 %
„Saulininkas“ (svečių namai)	Klanas (A)	38 %	41 %
	Adhokratija (B)	22 %	23 %
	Rinka (C)	22 %	21 %
	Hierarchija (D)	18 %	15 %
	Viso:	100 %	100 %
„Turnė“ (svečių namai)	Klanas (A)	35 %	47 %
	Adhokratija (B)	23 %	15 %
	Rinka (C)	13 %	20 %
	Hierarchija (D)	29 %	18 %
	Viso:	100 %	100 %

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas

Apgyvendinimo įmonė	Respondentų skaičius (n)	Procentas (%)
1. viešvutis „Šiauliai“	7	8 %
2. viešbutis „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“	8	9 %
3. viešbutis „Tomas“	7	8 %
4. viešbutis „Saulininkas“	6	6 %
5. viešbutis „Turnė“	7	8 %
6. viešbutis „Skaistažiedė“	5	5 %
7. viešbutis „Šaulys“	15	16 %
8. viešbutis „Vaivorykštė“	7	8 %
9. viešbutis „Mobusta“	4	4 %
10. viešbutis „Salduvė“	10	11 %
11. motelis „Saurida“	4	4 %
12. svečių namai „Mūsų verbena“	3	3 %
13. svečių namai „Saulininkas“	6	6 %
14. svečių namai „Turnė“	4	4 %

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

Apgyvendinimo įmonė	Moteris		Vyras	
	Respondentų skaičius (n)	Respondentų procentas (%)	Respondentų skaičius (n)	Respondentų procentas (%)
1. Viešbutis „Šiauliai“	6	86 %	1	14 %
2. Viešbutis „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“	5	63 %	3	37 %
3. Viešbutis „Tomas“	5	71 %	2	29 %
4. Viešbutis „Saulininkas“	3	50 %	3	50 %
5. Viešbutis „Turnė“	6	86 %	1	14 %
6. Viešbutis „Skaistažiedė“	5	100 %	0	0 %
7. Viešbutis „Šaulys“	13	87 %	2	13 %
8. Viešbutis „Vaivorykštė“	7	100 %	0	0 %
9. Viešbutis „Mobusta“	4	100 %	0	0 %
10. Viešbutis „Salduvė“	8	80 %	2	20 %
11. Motelis „Saurida“	2	50 %	2	50 %
12. Svečių namai „Mūsų Verbena“	3	100 %	0	0 %
13. Svečių namai „Saulininkas“	4	67 %	2	33 %
14. Svečių namai „Turnė“	4	100 %	0	0 %

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

Apgyvendinimo įmonė	21 - 30		31 - 40		41 - 50		51 - 60		61 - daugiau	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
Viešbutis „Šiauliai“	0	0 %	3	43 %	3	43 %	1	14 %	0	0 %
Viešbutis „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“	5	63 %	3	37 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Tomas“	5	72 %	0	0 %	1	14 %	1	14 %	0	0 %
Viešbutis „Saulininkas“	4	67 %	2	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Turnė“	4	58 %	1	14 %	1	14 %	1	14 %	0	0 %
Viešbutis „Skaistažiedė“	2	40 %	3	60 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Saulys“	9	60 %	2	13 %	4	27 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Vaivorykštė“	6	86 %	1	14 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Mobusta“	0	0 %	1	25 %	1	25 %	2	50 %	0	0 %
Viešbutis „Salduvė“	2	20 %	0	0 %	6	60 %	2	20 %	0	0 %
Motelis „Saurida“	2	50 %	1	25 %	0	0 %	1	25 %	0	0 %
Svečių namai „Mūsų Verbena“	1	33 %	1	33 %	1	33 %	0	0 %	0	0 %
Svečių namai „Saulininkas“	4	67 %	2	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Svečių namai „Turnė“	4	100 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %

n - respondentų skaičius

% - respondentų procentas

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Apgyvendinimo įmonė	Pagrindinis		Profesinis		Vidurinis		Aukštesnysis		Aukštasis		Nebaigtas aukštasis	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
Viešbutis „Šiauliai“	0	0 %	2	29 %	2	29 %	3	42 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Šiaulių krašto medžiotojų užeiga“	0	0 %	1	13 %	2	25 %	2	25 %	1	13 %	2	25 %
Viešbutis „Tomas“	0	0 %	0	0 %	4	57 %	1	14 %	2	29 %	0	0 %
Viešbutis „Saulininkas“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	17 %	3	50 %	2	33 %
Viešbutis „Turnė“	0	0 %	1	14 %	1	14 %	1	14 %	3	43 %	1	14 %
Viešbutis „Skaistažiedė“	0	0 %	0	0 %	2	40 %	1	20 %	2	40 %	0	0 %
Viešbutis „Saulys“	0	0 %	5	33 %	1	7 %	5	33 %	2	13 %	2	13 %
Viešbutis „Vaivorykštė“	0	0 %	2	29 %	2	29 %	0	0 %	2	29 %	1	14 %
Viešbutis „Mobusta“	0	0 %	0	0 %	3	75 %	1	25 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Salduvė“	0	0 %	1	10 %	1	10 %	1	10 %	7	70 %	0	0 %
Motelis „Saurida“	0	0 %	0	0 %	1	25 %	0	0 %	1	25 %	2	50 %
Svečių namai „Mūsų Verbena“	0	0 %	1	33 %	0	0 %	2	67 %	0	0 %	0	0 %
Svečių namai „Saulininkas“	0	0 %	0	0 %	1	17 %	1	17 %	3	50 %	1	17 %
Svečių namai „Turnė“	0	0 %	0	0 %	3	75 %	0	0 %	1	25 %	0	0 %

n - respondentų skaičius

% - respondentų procentas

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimo pobūdį

Apgyvendinimo įmonė	Vadybinis		Inžinerinis		Pedagoginis		Kita	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
Viešbutis „Šiauliai“	2	29 %	0	0 %	0	0 %	5	71 %
Viešbutis „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“	2	25 %	3	38 %	0	0 %	3	38 %
Viešbutis „Tomas“	3	43 %	0	0 %	0	0 %	2	29 %
Viešbutis „Saulininkas“	4	67 %	0	0 %	0	0 %	2	33 %
Viešbutis „Turnė“	4	57 %	0	0 %	0	0 %	3	43 %
Viešbutis „Skaistažiedė“	1	20 %	0	0 %	0	0 %	3	60 %
Viešbutis „Šaulys“	3	20 %	0	0 %	0	0 %	11	73 %
Viešbutis „Vaivorykštė“	2	29 %	0	0 %	0	0 %	3	43 %
Viešbutis „Mobusta“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	2	50 %
Viešbutis „Salduvė“	4	40 %	2	20 %	0	0 %	4	40 %
Motelis „Saurida“	1	25 %	1	25 %	1	25 %	0	0 %
Svečių namai „Mūsų Verbena“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	3	100 %
Svečių namai „Saulininkas“	3	50 %	0	0 %	0	0 %	2	33 %
Svečių namai „Turnė“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	25 %

n - respondentų skaičius

% - respondentų procentas

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas

Apgyvendinimo įmonė	Administratorė		Personalo skyriaus vadybininkas		Priėmimo tarnybos vadybininkas		Vestibiulio darbuotojas		Barmenas	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)		(%)	(n)	(%)
Viešbutis „Šiauliai“	3	43 %	0	0 %	0	0 %	1	14 %	0	0 %
Viešbutis „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“	3	38 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Tomas“	3	43 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	2	29 %
Viešbutis „Saulininkas“	4	66 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	17 %
Viešbutis „Turnė“	3	43 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	14 %
Viešbutis „Skaistažiedė“	1	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	20 %
Viešbutis „Saulys“	4	26 %	0	0 %	0	0 %	3	20 %	1	7 %
Viešbutis „Vaivorykštė“	6	86 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Mobusta“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Salduvė“	4	40 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	10 %
Motelis „Saurida“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Svečių namai „Mūsų Verbena“	1	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Svečių namai „Saulininkas“	4	66 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	17 %
Svečių namai „Turnė“	1	25 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %

n - respondentų skaičius

% - respondentų procentas

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas

Apgyvendinimo įmonė	Padavėjas		Vyr. virėjas, virėja		Apsaugos darbuotojas		Inžinierius		Elektrikas	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
Viešbutis „Šiauliai“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“	1	12 %	2	25 %	1	12 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Tomas“	0	0 %	1	14 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Saulininkas“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Turnė“	0	0 %	2	29 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Skaistažiedė“	1	20 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Šaulys“	2	13 %	2	13 %	0	0 %	1	7 %	0	0 %
Viešbutis „Vaivorykštė“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Mobusta“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Salduvė“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	10 %
Motelis „Saurida“	0	0 %	0	0 %	1	25 %	0	0 %	0	0 %
Svečių namai „Mūsų Verbena“	0	0 %	2	67 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Svečių namai „Saulininkas“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Svečių namai „Turnė“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %

n - respondentų skaičius

% - respondentų procentas

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas

Apgyvendinimo įmonė	Technikas		Vyr. kambarinė, kambarinė		Skalbėja		Rūbininkas		Sandėlininkas	Sandėlininkas	Kita	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
Viešbutis „Šiauliai“	0	0 %	2	29 %	0	0 %	0	0 %	1	14 %	0	0 %
Viešbutis „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“	1	13 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Tomas“	0	0 %	1	14 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Saulininkas“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	17 %
Viešbutis „Turnė“	0	0 %	1	14 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Skaistažiedė“	0	0 %	1	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Saulys“	0	0 %	0	0 %	1	7 %	0	0 %	0	0 %	1	7 %
Viešbutis „Vaivorykštė“	0	0 %	1	14 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Mobusta“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	4	100 %
Viešbutis „Salduvė“	1	10 %	2	20 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	10 %
Motelis „Saurida“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	3	75 %
Svečių namai „Mūsų Verbena“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Svečių namai „Saulininkas“	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	17 %
Svečių namai „Turnė“	0	0 %	2	50 %	1	25 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %

n - respondentų skaičius

% - respondentų procentas

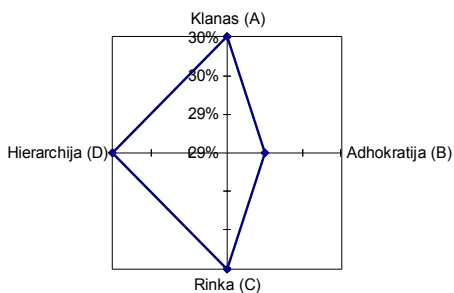
Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonėse darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Apgyvendinimo įmonė	Iki 5 metų		5 – 10 metų		11 – 15 metų		16 – 20 metų		21 ir daugiau	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
Viešbutis „Šiauliai“	1	14 %	3	43 %	0	0 %	0	0 %	3	43 %
Viešbutis „Šiaulių krašto medžiotojų užeiga“	4	50 %	2	25 %	0	0 %	2	25 %	0	0 %
Viešbutis „Tomas“	5	71 %	2	29 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Saulininkas“	4	67 %	2	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Turnė“	5	71 %	2	29 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Skaistažiedė“	5	100 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Saulys“	9	60 %	4	27 %	2	13 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Vaivorykštė“	7	100 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Viešbutis „Mobusta“	0	0 %	2	50 %	1	25 %	1	25 %	0	0 %
Viešbutis „Salduvė“	8	80 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	2	20 %
Motelis „Saurida“	3	75 %	1	25 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Svečių namai „Mūsų Verbena“	2	67 %	1	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Svečių namai „Saulininkas“	4	67 %	2	33 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Svečių namai „Turnė“	4	100 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %

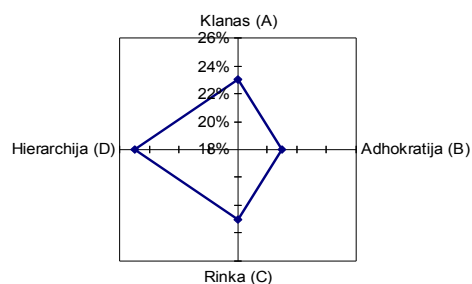
n - respondentų skaičius

% - respondentų procentas

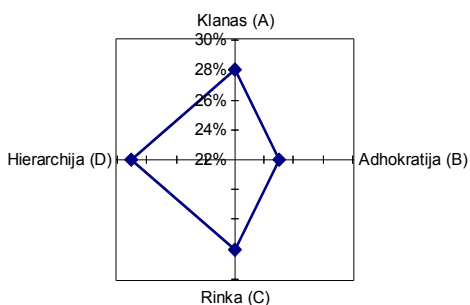
Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių darbuotojų organizacinės kultūros profiliai



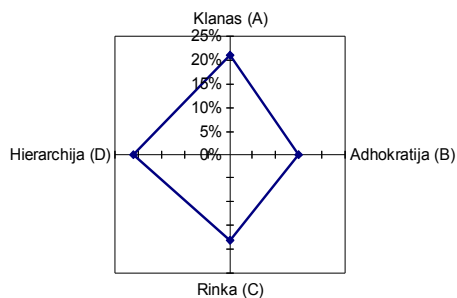
Viešbučio "Šiauliai" organizacinės kultūros profilis



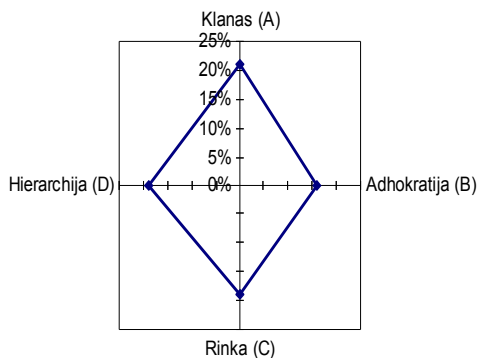
Viešbučio "Šiaulių krašto medžiotojų užėja" organizacinės kultūros profilis



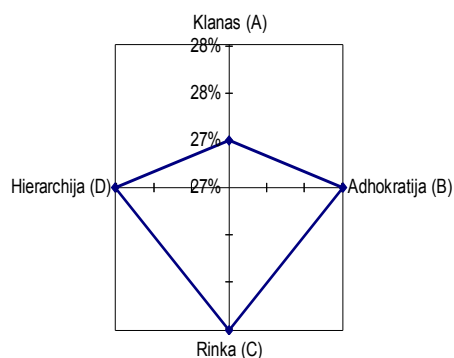
Viešbučio "Tomas" organizacinės kultūros profilis



Viešbučio "Saulininkas" organizacinės kultūros profilis

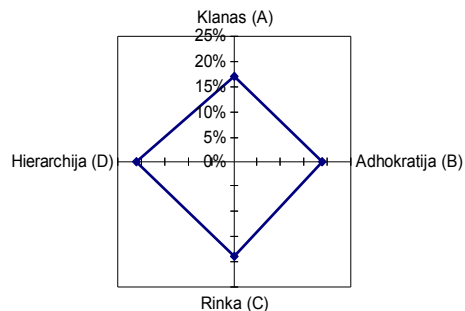
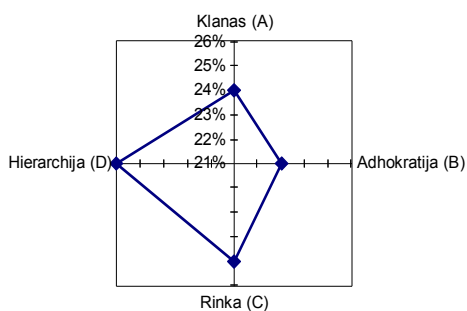


Viešbučio "Turnė" organizacinės kultūros profilis



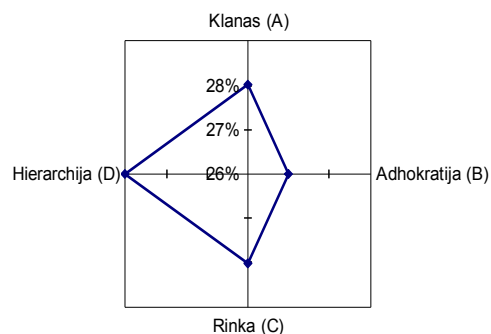
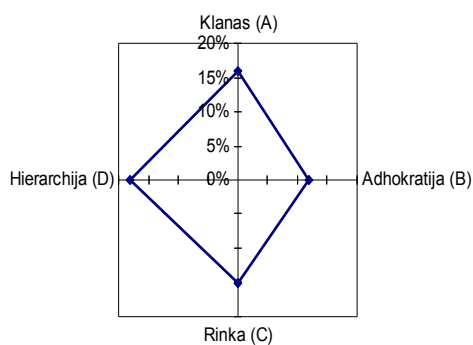
Viešbučio "Skaistažiedė" organizacinės kultūros profilis

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių darbuotojų organizacinės kultūros profiliai



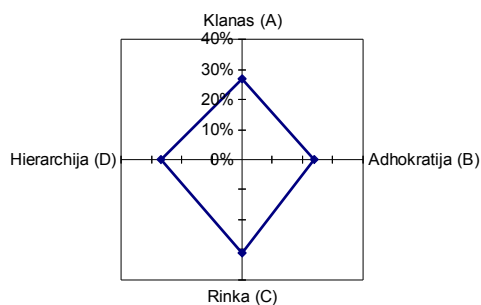
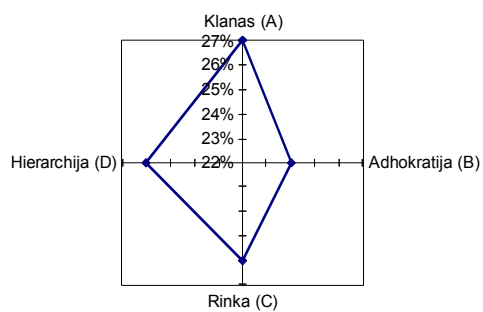
Viešbučio "Šaulys" organizacinės kultūros profilis

Viešbučio "Vaivorykštė" organizacinės kultūros profilis



Viešbučio "Mobusta" organizacinės kultūros profilis

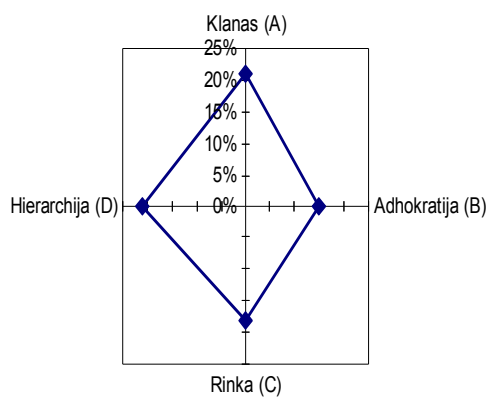
Viešbučio "Salduvė" organizacinės kultūros profilis



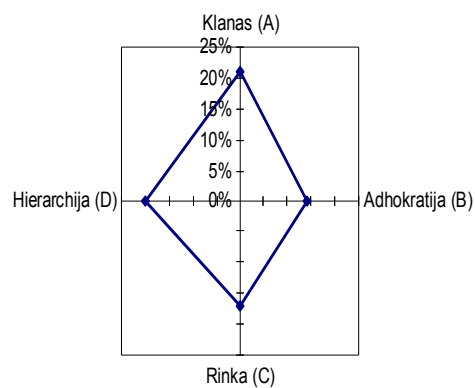
Motelio "Saurida" organizacinės kultūros profilis

Svečių namų "Mūsų Verbena" organizacinės kultūros profilis

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių darbuotojų organizacinės kultūros profiliai



Svečių namų "Saulininkas"
organizacinės kultūros profilis

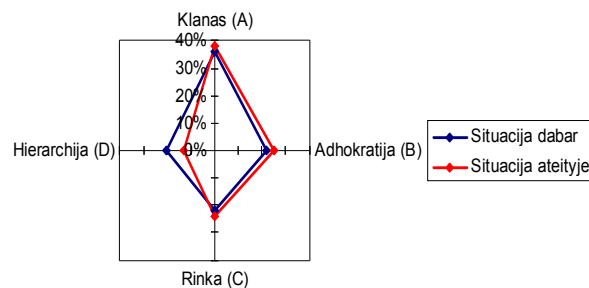
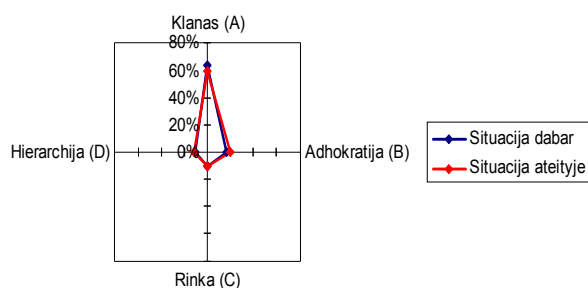


Svečių namų "Turnė"
organizacinės kultūros profilis

Šiaulių miesto apgyvendinimo įmonių darbuotojų organizacinės kultūros rezultatai

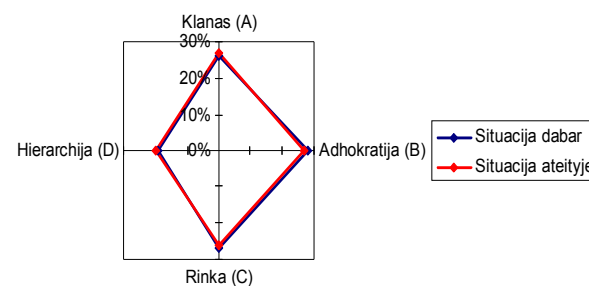
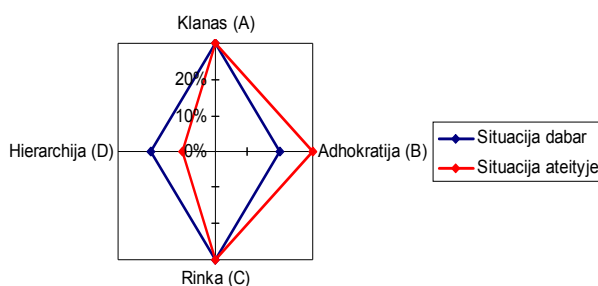
Apgyvendinimo įmonė	Klanas (A)	Adhokratija (B)	Rinka (C)	Hierarchija (D)
Viešbutis „Šiauliai“	30	29	30	30
Viešbutis „Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“	23	21	23	25
Viešbutis „Tomas“	28	25	28	29
Viešbutis „Saulininkas“	21	15	18	21
Viešbutis „Turnė“	21	16	19	19
Viešbutis „Skaistažiedė“	27	28	28	28
Viešbutis „Šaulys“	24	23	25	26
Viešbutis „Vaivorykštė“	17	19	19	21
Viešbutis „Mobusta“	16	12	15	18
Viešbutis „Salduvė“	28	27	28	29
Motelis „Saurida“	27	24	26	26
Svečių namai „Mūsų Verbena“	27	24	31	27
Svečių namai „Saulininkas“	21	15	18	21
Svečių namai „Turnė“	21	14	17	20

Šiaulių miesto viešbučių 2010 - 2011 metų vadovų bendri organizacinės kultūros profiliai



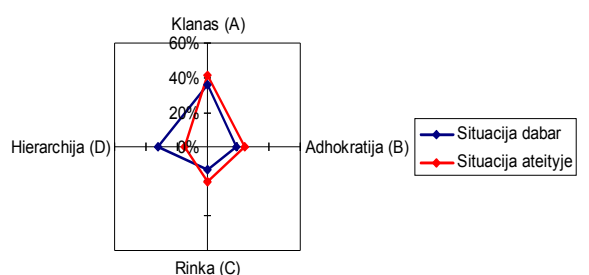
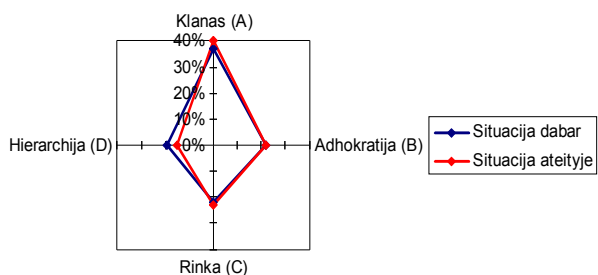
Viešbučio "Šiaulių krašto medžiotojų užėja" bendras organizacinės kultūros profilis (2011 metai)

Viešbučio "Šiaulių krašto medžiotojų užėja" bendras organizacinės kultūros profilis (2010 metai)



Viešbučio "Tomas" bendras organizacinės kultūros profilis (2011 metai)

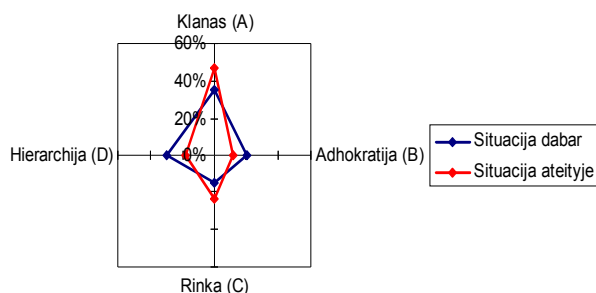
Viešbučio "Tomas" bendras organizacinės kultūros profilis (2010 metai)



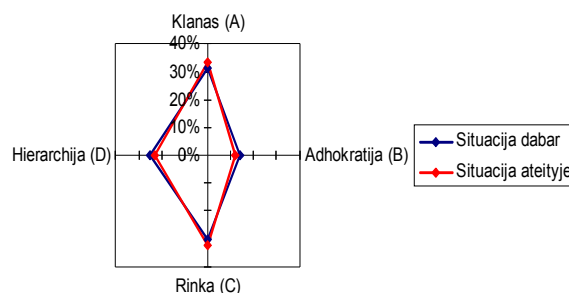
Viešbučio "Saulininkas" bendras organizacinės kultūros profilis (2011 metai)

Viešbučio "Saulininkas" bendras organizacinės kultūros profilis (2010 metai)

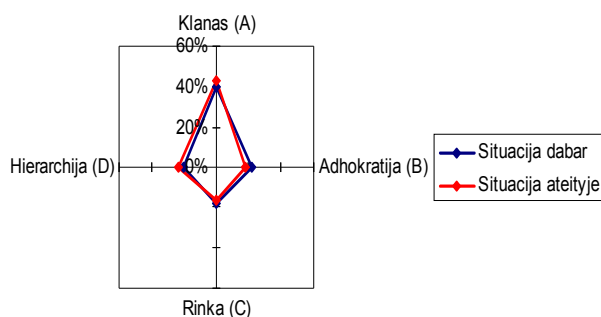
Šiaulių miesto viešbučių 2010 - 2011 metų vadovų bendri organizacinės kultūros profiliai



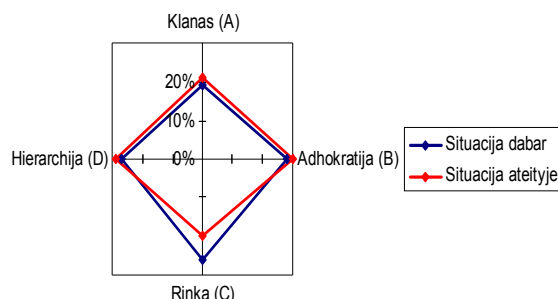
Viešbučio "Turnė" bendras organizacinės kultūros profilis (2011 metai)



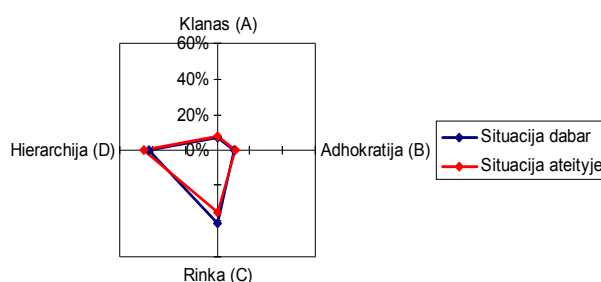
Viešbučio "Turnė" bendras organizacinės kultūros profilis (2010 metai)



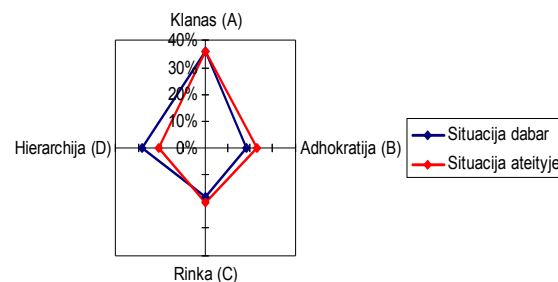
Viešbučio "Skaistažiedė" bendras organizacinės kultūros profilis (2011 metai)



Viešbučio "Skaistažiedė" bendras organizacinės kultūros profilis (2010 metai)

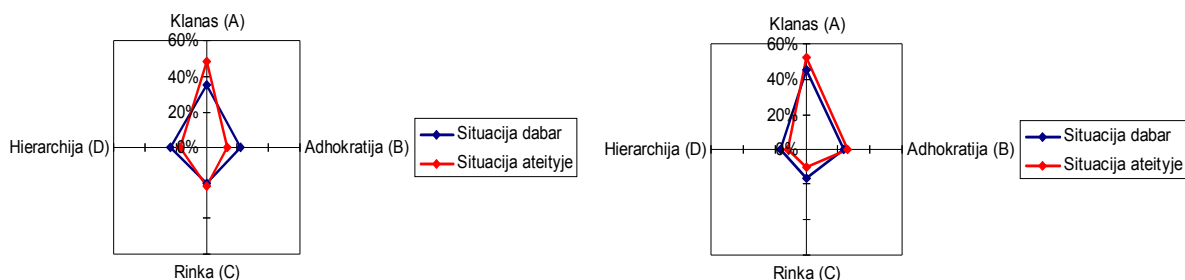


Viešbučio "Šaulys" bendras organizacinės kultūros profilis (2011 metai)



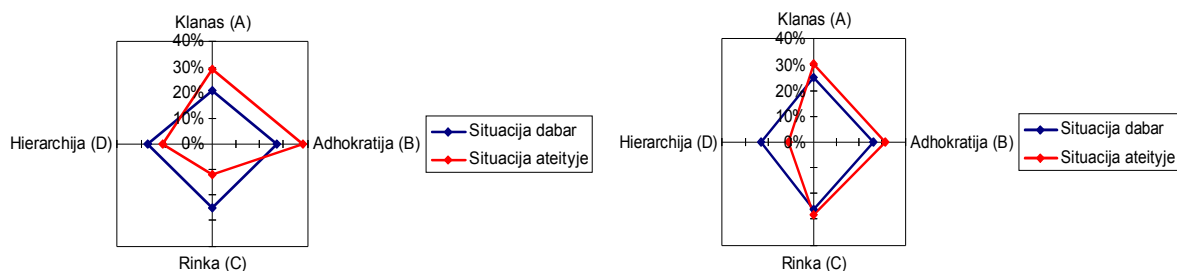
Viešbučio "Šaulys" bendras organizacinės kultūros profilis (2010 metai)

Šiaulių miesto viešbučių 2010 - 2011 metų vadovų bendri organizacinės kultūros profiliai



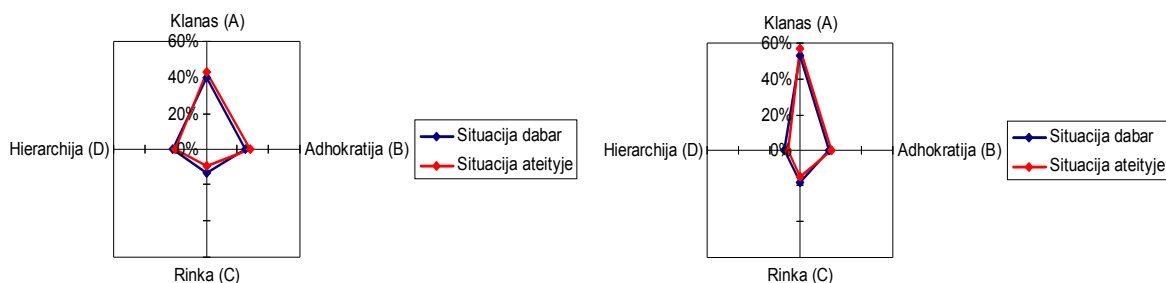
Viešbučio "Vaivorykštė" bendras organizacinės kultūros profilis (2011 metai)

Viešbučio "Vaivorykštė" bendras organizacinės kultūros profilis (2010 metai)



Viešbučio "Mobusta" bendras organizacinės kultūros profilis (2011 metai)

Viešbučio "Mobusta" bendras organizacinės kultūros profilis (2010 metai)



Viešbučio "Salduvė" bendras organizacinės kultūros profilis (2011 metai)

Viešbučio "Salduvė" bendras organizacinės kultūros profilis (2010 metai)

**Šiaulių miesto viešbučių 2010 – 2011 metų vadovų bendri organizacinės kultūros rezultatai
metų**

Viešbutis	Organizacinės kultūros tipas	Situacija dabar (2010 metai)	Situacija ateityje (2010 metai)	Situacija dabar (2011 metai)	Situacija ateityje (2011 metai)
„Šiaulių krašto medžiotojų užėiga“	Klanas (A)	36 %	38 %	63 %	59 %
	Adhokratija (B)	22 %	25 %	17 %	20 %
	Rinka (C)	22 %	24 %	10 %	10 %
	Hierarchija (D)	20 %	13 %	10 %	11 %
	Viso:	100 %	100 %	100 %	100 %
„Tomas“	Klanas (A)	26 %	27 %	14 %	23 %
	Adhokratija (B)	28 %	27 %	20 %	28 %
	Rinka (C)	27 %	26 %	28 %	32 %
	Hierarchija (D)	19 %	20 %	38 %	17 %
	Viso:	100 %	100 %	100 %	100 %
„Saulininkas“	Klanas (A)	36 %	41 %	37 %	40 %
	Adhokratija (B)	19 %	24 %	22 %	22 %
	Rinka (C)	13 %	20 %	22 %	23 %
	Hierarchija (D)	32 %	15 %	19 %	15 %
	Viso:	100 %	100 %	100 %	100 %
„Turnė“	Klanas (A)	31 %	33 %	35 %	47 %
	Adhokratija (B)	14 %	12 %	20 %	12 %
	Rinka (C)	30 %	32 %	15 %	23 %
	Hierarchija (D)	25 %	23 %	30 %	18 %
	Viso:	100 %	100 %	100 %	100 %
„Skaistažiedė“	Klanas (A)	19 %	21 %	40 %	43 %
	Adhokratija (B)	28 %	30 %	22 %	18 %
	Rinka (C)	26 %	20 %	18 %	16 %
	Hierarchija (D)	27 %	29 %	20 %	23 %
	Viso:	100 %	100 %	100 %	100 %
„Šaulys“	Klanas (A)	36 %	36 %	7 %	8 %
	Adhokratija (B)	18 %	23 %	10 %	11 %
	Rinka (C)	18 %	20 %	41 %	35 %
	Hierarchija (D)	28 %	21 %	42 %	45 %
	Viso:	100 %	100 %	100 %	100 %
„Vaivorykštė“	Klanas (A)	45 %	52 %	35 %	48 %
	Adhokratija (B)	23 %	26 %	22 %	13 %
	Rinka (C)	16 %	10 %	20 %	22 %
	Hierarchija (D)	16 %	12 %	23 %	17 %
	Viso:	100 %	100 %	100 %	100 %

Šiaulių miesto viešbučių 2010 – 2011 metų vadovų bendri organizacinės kultūros rezultatai metų

Viešbutis	Organizacinės kultūros tipas	Situacija dabar (2010 metai)	Situacija ateityje (2010 metai)	Situacija dabar (2011 metai)	Situacija ateityje (2011 metai)
„Mobusta“	Klanas (A)	25 %	30 %	21 %	29 %
	Adhokratija (B)	26 %	31 %	27 %	38 %
	Rinka (C)	26 %	28 %	25 %	12 %
	Hierarchija (D)	23 %	11 %	27 %	21 %
	<i>Viso:</i>	100 %	100 %	100 %	100 %
„Salduvė“	Klanas (A)	53 %	57 %	40 %	43 %
	Adhokratija (B)	19 %	20 %	25 %	28 %
	Rinka (C)	18 %	15 %	13 %	9 %
	Hierarchija (D)	10 %	8 %	22 %	20 %
	<i>Viso:</i>	100 %	100 %	100 %	100 %